

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**LA SUBCONTRATACIÓN DE LAS
FUNCIONES DE LOS RECURSOS
HUMANOS:**

EL CASO DE CANARIAS.

**THE OUTSOURCING IN HUMAN
RESOURCES FUNCTIONS:
THE CASE OF THE CANARY ISLANDS.**

Autor:

Ramos-García, Alejandro

Tutor:

Martín-Bello, Juan Carlos

Máster Universitario en Dirección de Recursos Humanos

Facultad de Derecho

Departamento: Dirección de empresas e historia económica

Área de conocimiento: Organización de Empresas

Universidad de La Laguna

Año académico: 2020/2021

Convocatoria: Septiembre

Resumen

La presente investigación se centra en la subcontratación de las funciones de recursos humanos, que tienen como objetivo garantizar la realización de actividades de la empresa (transaccionales y estratégicas) por diversos motivos como pueden ser la reducción de costes, la especialización del proveedor de servicios, el ahorro en tiempo, etc. A partir de la información obtenida, se ha diseñado y explotado una serie de entrevistas realizadas a consultoras y a una asesoría como objetivo principal de conocer las tendencias en las islas canarias. A través de estas entrevistas se realiza un análisis de las respuestas, elaborando un perfil claro de cómo se organizan y que características poseen sus clientes. Algunas conclusiones muestran como en Canarias el nivel de subcontratación no es elevado. Sin embargo, hay determinadas actividades que suelen ser más subcontratadas como es el caso de la formación, la selección de personal y la asesoría legal y laboral. A su vez, se ha comprobado las consecuencias económicas de la crisis del COVID-19 y la carga de trabajo que ha supuesto para consultoras y asesorías.

Palabras clave: Actividades estratégicas, actividades transaccionales, consultoras de RRHH, razones de subcontratación, subcontratación.

Abstract

This research focuses on the outsourcing in human resources functions, which aim to ensure the performance of business activities (transactional and strategic) for different reasons such as cost reduction, specialization of the service provider, savings in time, etc. Once the collection of information on this topic has been carried out, a series of interviews with consultants and employment law services has been designed and exploited as a main objective to learn about trends in the Canary Islands. Through these interviews, an analysis of the answers is carried out, thus being able to elaborate a clear profile of how these are organized and what characteristics have their clients. Some of the conclusions obtained show us that in the Canary Islands the level of subcontracting is not high. However, there are certain activities that are usually more subcontracted such as training, personnel selection and legal and employment advice. In turn, the economic consequences of the COVID-19 crisis and the workload it has entailed for consultants and advisors have been verified.

Keywords: HR consultants, strategic activities, subcontracting, subcontracting reasons, transactional activities.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1. Definición	2
2. ¿Por qué subcontratar? Ventajas	4
3. Qué y cuánto se subcontrata y actividades más subcontratadas	5
4. Características de las empresas contratantes de servicios de outsourcing	8
5. Desventajas de la subcontratación de Recursos humanos	9
6. Normativa y jurisprudencia aplicable	10
II. FASES DEL OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS	14
1. Organización de las fases de outsourcing	14
1.1. DESENCADENANTES	14
1.2. DECISIÓN	20
1.3. ELECCIÓN DEL PROVEEDOR	22
1.4. IMPLEMENTACIÓN	26
1.5. OUTPUT (GRADO DE ÉXITO)	29
1.5.1. <i>Output a corto plazo</i>	31
1.5.2. <i>Output a largo plazo</i>	33
III. ANÁLISIS EMPÍRICO	34
1. Diseño de las entrevistas	35
2. Análisis de las respuestas	36
3. Perfil del cliente de la subcontratación.	49
CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	56
Anexo 1. Entrevista asesorías y consultoras RRHH	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Razones que inducen al outsourcing de funciones del departamento de recursos humanos.	5
--	----------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Funciones de recursos humanos objeto de outsourcing en España	8
Gráfico 2. La decisión de externalizar.	20
Gráfico 3. Naturaleza de la relación con los proveedores de servicios	23
Gráfico 4. Proveedores de servicios preferidos	24
Gráfico 5. Impacto del outsourcing en los empleados	26
Gráfico 6. Satisfacción con el outsourcing.....	30

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se han realizado diversos análisis sobre la tendencia que existe hacia la subcontratación de las funciones de recursos humanos. Es cierto que no existe evidencia de si es una práctica en crecimiento o por el contrario decrece, lo que sí es cierto es que es común. Bajo esta premisa, se ha querido realizar un estudio acerca de este tema, cuál es su origen, explicación, etc. Para ello, se ha realizado una lectura exhaustiva de diferentes artículos y se ha extraído información clave para comprender qué es, cómo se organiza y cómo se desarrolla la subcontratación.

La importancia de este tema es vital, ya que como se decía anteriormente, la subcontratación en general es muy común en las empresas, tanto a nivel nacional como internacional, al igual que ocurre en el departamento de recursos humanos de cualquier empresa. Esto posee diversos motivos que se explicarán a lo largo del trabajo como puede ser el ahorro en costes, la especialización del proveedor de servicios, la capacidad de centrarse en actividades críticas de la empresa, etc.

Además, en este mismo trabajo se ha querido realizar un estudio de la subcontratación de las funciones del departamento de recursos humanos en Canarias, concretamente en la isla de Tenerife. Con ello, se ha realizado una serie de entrevistas a una serie de consultoras y asesorías, a partir de las cuales se realizará un análisis de las mismas, permitiendo así elaborar un perfil claro del cliente y además, hacer ver como actúan los proveedores de servicios en canarias.

A través de ello se ha querido plasmar los objetivos de este trabajo. Como pregunta principal se va a indagar sobre cuáles son las principales actividades que realizan las consultoras, así como el porqué, cómo y dónde son subcontratadas. Con ello, también se quiere averiguar cuál es el perfil de las empresas canarias a la hora de subcontratar las funciones de un departamento de recursos humanos. Como objetivos secundarios nos encontramos con conocer la importancia que se le da al factor humano en las empresas canarias, saber si se innova en la gestión de recursos humanos y cuáles son las expectativas de futuro para la externalización de funciones debido a la pandemia que hemos atravesado en el último año y medio, la cual está dejando numerosas consecuencias dentro de las organizaciones (viéndose reflejado por ejemplo en la destrucción de empleo, el uso de Ertres para intentar que esta destrucción de empleo no se produzca, etc.).

I. DEFINICIÓN, RAZONES DE LA SUBCONTRATACIÓN, ACTIVIDADES MÁS SUBCONTRATADAS E HISTORIA

1. Definición

En primer lugar, antes de definir qué es el outsourcing de Recursos Humanos (en adelante ORH) hay que plantear primero qué es el “Outsourcing”. No ha habido una definición clara del concepto, debido a las diversas formas por las que se puede entender la definición de esta. Sin embargo, se podría concretar de la siguiente manera según Romeu (2019): *“el uso contratado y sostenido de recursos de terceros, de activos y de actividades, con niveles garantizados de calidad, duración y sujeto a valoración y medición de costes, para ofrecer servicios ya prestados internamente”*. Asimismo, Gidrón y Rueda (1998, pág. 43) definen el outsourcing como *“la incorporación a la empresa de aquellas competencias que no ha escogido como centrales o nucleares mediante la colaboración de otra empresa”*.

Partiendo de la definición anterior, en el caso de los Recursos Humanos también ocurre lo mismo, existen diferentes definiciones que deberían ser unificadas. Si esto último se consigue, se podría establecer una clasificación clara de las actividades de ORH desde diferentes enfoques, consiguiendo así la homogeneización en estudios y prácticas sobre este tema. Según la tesis doctoral de Romeu (2019), la diferencia entre las diferentes definiciones puede localizarse de dos formas. La primera de estas definiciones va a hacer una diferenciación entre si la subcontratación de la actividad específica se ha producido ad-hoc o si, sin embargo, se ha elaborado de forma continua, esta es: *“disponer del servicio de un proveedor (outsourcer), el cual proporciona, de manera continuada, la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizaría dentro de la organización (Cook, 1999, p.4)”*. Por otro lado, la definición enunciada por Turnbull (2002), explica que el ORH consiste en traspasar la responsabilidad de distintos elementos de la función de recursos humanos a un proveedor de terceros, independientemente de la duración del servicio provisto. Sin embargo, según Romeu (2019) la definición más amplia de este concepto es: *“la externalización continua de la realización de nóminas por parte de una empresa de dichos servicios, como la utilización puntual de una empresa de servicios (...)”*, (Romeu, 2019).

Otra posible definición del concepto se puede encontrar en Pin y Sáenz (2002): *“Desplazamiento de las funciones y/o 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”. A su vez, dentro del outsourcing puede haber varios tipos, que se pueden encontrar en Pin y Sáenz (2002), y estos son:

- Outsourcing tradicional: En este se produce *“transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo”* (Breibart, 1996, pág.3). En Pin y Sáenz (2002) enuncia estas características: *“La finalidad primordial del outsourcing tradicional es reducir costes y ayudar a los gestores a concentrarse en aspectos clave del negocio; Implica el desarrollo de funciones de soporte; Los beneficios se obtienen a corto plazo y se manifiestan en la reducción de costes (20%-50%) y en las mejoras de la gestión; El nivel de servicio es el mismo si se realizara por parte del personal interno de la empresa, y los riesgos económicos son compartidos por ambas partes (empresa medular y outsourcer).”*
- Outsourcing colaborativo: La forma de actuar en este tipo de outsourcing consiste en introducir nuevas capacidades en la empresa que subcontrata (empresa cliente), con la consiguiente mejora en la gestión de servicios. Pin y Sáenz (2002) citan las características de la siguiente manera: *“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; El resultado de este tipo de acuerdos suele ser la creación de una fórmula de multisourcing que funciona como empresas de servicios. 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; Sirve para transformar procesos críticos.”*
- Business Transformation Outsourcing (BTO). Siguiendo con Pin y Sáenz (2002), se define de la siguiente manera: *“Programa que persigue la transformación del modo en que funciona el negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial.”* Y sus características son: *“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; Implica la realización de un contrato “a medida” para cada caso. No hay estereotipos. Con esto último quiere decir que: La estructura del acuerdo en el BTO debe incluir la innovación. La estructura financiera del contrato BTO debe incluir inversión suficiente para cubrir todos los gastos al mejor coste posible y motivación de los business partners, implicándoles en los objetivos y obligándoles a compartir riesgos y beneficios. 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).”

2. ¿Por qué subcontratar? Ventajas

En este nuevo epígrafe se ha de tratar cuáles son las razones por las que una empresa se plantea la implementación del ORH, que a su vez son ventajas de este. Romeu (2019) las enuncia de la siguiente manera:

- Reducción de costes: Motivo común y principales por los que un departamento o empresa toma esta decisión. Normalmente dicha externalización se realiza sobre aquellas actividades más rutinarias o transaccionales, permitiendo que las empresas puedan ofrecer el mismo servicio, de igual calidad y a menor coste.
- Para obtener servicios especializados: Ante los cambios del entorno empresarial, como podría ser el conocimiento y el marco legislativo, se necesitará que el departamento de Recursos Humanos posea empleados que se encarguen actualizarse en dichas cuestiones. Dicha labor puede ser subcontratada, realizadas por un proveedor de Recursos Humanos especializado en dichos servicios.
- Permitir al departamento de recursos humanos poder adoptar un papel más estratégico (Kakabadse & Kakabadse, 2005): Subcontratar permitirá ahorrar tiempo en actividades con mayor relevancia en el departamento, por ejemplo: el desarrollo de estrategias para captar el talento, mantenerlo y desarrollarlo. Aparte, esto permitirá colaborar de manera intensa en la estrategia corporativa.

Hay que tener claro que no siempre se cumple dicha razón de ORH. Un claro ejemplo podría ser el hecho de subcontratar para la reducción de costes y al final acabar gastando más dinero en ello, por diversos motivos.

En Pin y Sáenz (2002) se realiza una clasificación de tres tipos sobre las razones de subcontratación, siendo estas, operativas, tácticas o adhoc y razones estratégicas. Además, se observa mediante porcentaje cuales son las que mayor peso poseen:

Tabla 1. Razones que inducen al outsourcing de funciones del departamento de recursos humanos.

Razones tácticas	Razones estratégicas
Ahorro en costes (54%)	La concentración de recursos en actividades medulares (35%)
Conversión de costes fijos en variables (14%)	El acceso a expertise o especialización (18%)
Mejora de eficiencia operativa (8%)	La flexibilidad (12%)
Acceso a tecnología avanzada (3%)	Mejora en la calidad del servicio (8%)
Control de recursos (1%)	Promoción interna (4%)

Fuente: IRCO (International Research Center on Organizations), IESE

3. Qué y cuánto se subcontrata y actividades más subcontratadas

En este apartado se van a tratar 3 aspectos fundamentales a la hora de subcontratar actividades de recursos humanos: cuánto de la función de recursos humanos se subcontrata, qué tipos de actividades tienden a ser externalizadas y las diferentes áreas del departamento de recursos humanos que tienden a ser más subcontratadas.

En primer lugar, se ha de saber cuánto de la función de recursos humanos se suele subcontratar. Numerosas investigaciones no dejan claro si la subcontratación es algo común o no, aunque en Romeu (2019) se cita lo siguiente: *“el outsourcing de recursos humanos puede considerarse bastante común, pero no una abrumadora tendencia dentro de la función de recursos humanos, y las tendencias actuales no son claras sobre si se evolucionará hacia el outsourcing o por el contrario hacia el insourcing.”* No queda

claro cuál es la tendencia futura que va a tener el outsourcing, para ello se debe atender a diversos factores económicos, sociales, etc.

Antes de citar cuales son actualmente las actividades más subcontratadas, se ha de tratar cuales son los motivos por los que se suele tomar la decisión de subcontratar determinados tipos de actividades y, por otro lado, el porqué se decide no hacerlo. En Romeu (2019) se dice lo siguiente: *“En cuanto a los tipos de actividades que tienden a ser subcontratadas, hay acuerdo en que los aspectos más transaccionales, rutinarios y administrativos de la función son más susceptibles de ser subcontratados, mientras que las actividades más estratégicas tienden a mantenerse internamente”*. Esto último tiene sentido si se tiene en cuenta el tiempo de las empresas, ya que lo que suelen intentar es ahorrar este de la mejor manera posible e invertirlo en actividades que consideren claves o estratégicas. Entre las actividades más rutinarias se pueden encontrar las nóminas, aspectos jurídicos, formación, contratación, etc., y en cuanto a las estratégicas son el establecimiento de estrategias y políticas de Recursos, captación del talento, cambios organizativos, etc.

En relación con las áreas del departamento de recursos humanos, se ha de destacar el hecho de que algunas áreas pueden estar totalmente subcontratadas, mientras que otras son subcontratadas parcialmente. Llegando a existir diferentes niveles o grados de subcontratación.

En base a la tesis doctoral de Romeu (2019) y a otros autores que se han estudiado para el desarrollo de este apartado, como es el caso del proyecto Cranfield (Vernon et al, 2000), establecen como actividades más subcontratadas las siguientes:

- La formación y desarrollo del personal. Se ha observado que el 77% de las empresas subcontratan dicha actividad. Sin embargo, tal y como se explica en Romeu (2019), no se dice cuáles de esas actividades de formación son más estandarizadas, o cuales son específicas. En definitiva, tal y como enuncia Romeu (2019): *“Así, la decisión de externalizar la formación dependerá de qué tipo de actividades de capacitación se estén estudiando, así como la disponibilidad de los proveedores y las capacidades que la organización ya dispone internamente, entre otros factores (Galanaki et al., 2008).”*
- La selección y contratación. Esta actividad se encuentra subcontratada sobre todo por parte de pequeñas empresas, ya que las economías de escala entran en contacto directo con la empresa y también es importante la visibilidad que pueden

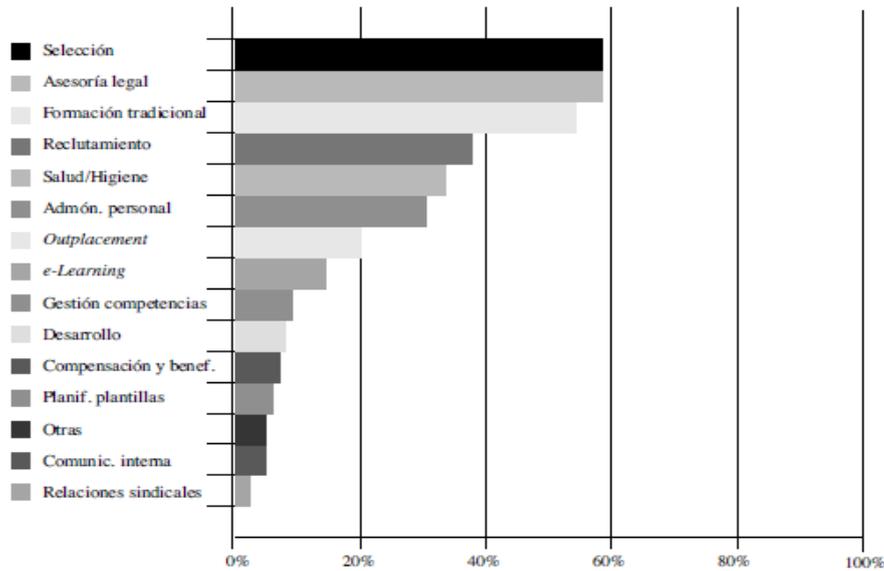
permitirse para la contratación de especialistas (Romeu, 2019). Un aspecto positivo de este tipo de subcontratación es que las empresas que se encargan de ello se encuentran al día con los nuevos grupos de candidatos potenciales y las empresas pueden beneficiarse de ello, además de la búsqueda de talento.

- Las retribuciones y beneficios sociales. Dentro de las nóminas y retribuciones es muy difícil saber si se están subcontratando actividades estandarizadas, transaccionales o si, por el contrario, se tratan de actividades más específicas. Es importante disponer de un software potente, además de tener la capacidad de estar al día con las normativas y legislaciones vigentes en materia laboral y fiscal. En función de la complejidad de la empresa, esta actividad se hace cada vez más necesaria, pudiendo existir retribuciones más complejas.
- Los despidos y recolocaciones. Esto es lo que se conoce como el outplacement, utilizado ante la necesidad de una reestructuración o recortes en la empresa. El outplacement es la recolocación del personal de una empresa en otra, incluyendo asistencia psicológica a los afectados por ello. Para llevar a cabo dicha recolocación, se ha de tener en cuenta el perfil profesional y el plan de carrera del empleado. Hay que tener en cuenta que, según la legislación del país, este servicio puede ser mejor o peor regulado. En el caso concreto de nuestro país, este no tiene como requisito de contratación el servicio de outplacement y, además, existe un vacío legal sobre la forma de actuar de este tipo de servicios.

En Pin y Sáenz 2002, se citan dos estudios los cuales determinan las funciones de recursos humanos más subcontratadas. Estos estudios son Cranfield School of Management y William M. Mercer (2000) por parte de Europa, y por parte de Estados Unidos el American Management Association (1997). En el caso de Europa, estas funciones o actividades son: formación y desarrollo (77%), reclutamiento y selección (59%), gestión y compensación de beneficios (30%) y outplacement (29%). En el caso del estudio de Estados Unidos solo citan las actividades más subcontratadas sin establecer un porcentaje, estas son: empleo de personal temporal, nóminas, formación-gestión y supervisión, formación-funcional, administración de beneficios, contratación de personal y empleo de personal fijo.

A continuación, en el caso de España, Pin y Sáenz (2002) se ha podido observar cuales son las funciones más subcontratadas en el país:

Gráfico 1. Funciones de recursos humanos objeto de outsourcing en España



Fuente: Pin y Sáenz (2002)

Tal y como se observa en el anterior gráfico (Gráfico 1), las funciones de recursos humanos más subcontratadas son la selección de personal (58%), asesoría legal (58%), formación tradicional (57%), reclutamiento (35%), salud/higiene (34%) y administración de personal (30%).

4. Características de las empresas contratantes de servicios de outsourcing

Para abordar este apartado se ha de tratar lo dispuesto en Pin y Sáenz (2002), a través del estudio realizado a 154 empresas, enfocándose primero en el outsourcing en general, concluyendo lo siguiente:

- El 90% de los participantes realizan outsourcing de algún tipo de función o servicio.
- Los sectores que más subcontratación realizan son el de la industria, servicios y consumo (producto), a continuación, se encuentran las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Sin embargo, el sector del gobierno y recursos (agua, electricidad, gas, etc.) son los que menos subcontratan.
- Existe correlación positiva entre el tamaño de las empresas y los niveles de outsourcing, siendo más alto cuanto mayor sea la misma. Exceptuando en uno de los servicios de outsourcing, exactamente el de asesoría jurídica.

A continuación, en cuanto a las características de los que subcontratan funciones de recursos humanos se dice que el 58% de las empresas españolas participantes realizan outsourcing de funciones del departamento de recursos humanos. En cuanto al sector o sectores que más subcontratan en recursos humanos, encontramos el de comunicación y alta tecnología, y los siguientes son el de industria, servicios y consumo (Product). Gobierno el que menos. Finalmente, en este estudio de Pin y Sáenz (2002) se añade también que: *“un 66% también lo hacen de servicios de asesoría jurídica; un 57% de sistemas de la información, y un 33%, de marketing y comunicaciones”*.

Luego, en cuanto a las características estructurales de las empresas, encontramos las siguientes (Pin y Sáenz, 2002):

- *“En recursos humanos, parece que las empresas de entre 500 y 1000 empleados, y las grandes multinacionales (de más de 10.000 empleados), son las que más outsourcing en funciones de recursos humanos realizan. Estos resultados pueden deberse a dos factores: las grandes empresas requieren mayores niveles de outsourcing (sobre todo las grandes multinacionales), puesto que pueden servirles como herramienta para concentrar todos los servicios de recursos humanos en un mismo lugar. Las empresas entre 600 y 1.000 empleados, sin embargo, pueden requerir servicios de recursos humanos que, por su especificidad, no compensa que sean gestionados por el personal interno de la compañía (...)”*
- *“El 79% de los encuestados afirma no haber hecho outsourcing de recursos humanos en ningún momento anterior.”*

5. Desventajas de la subcontratación de Recursos humanos

A continuación, en este apartado se van a señalar los problemas que pueden surgir a la hora de subcontratar en recursos humanos, existiendo 2 tipos de problemas, los ocasionados de no querer subcontratar, de los problemas surgidos tras la implementación. Estos son los siguientes (Woodall et al, 2009; Kosnik et al., 2006; Cooke et al., 2005; Shen, 2005; Lawler & Mohrman, 2003; Cook, 1999; Klaas et al.; 1999; Torrington & Mackay, 1986):

- Resistencia interna de los miembros del Departamento de Recursos Humanos. Esto se debe principalmente a que los trabajadores del Departamento de recursos

humanos pueden ver al proveedor de servicio como la empresa que se está inmiscuyendo en los asuntos de la empresa, restándoles privacidad.

- Falta de habilidades del Departamento de Recursos Humanos, tanto respecto a configurar el proceso de subcontratación como a la supervisión de su implementación. Además, están presentes las dificultades especiales para reasignar el personal existente de recursos humanos, siendo estas desde tareas transaccionales hasta las actividades de valor añadido más estratégicas. Se pueden perder *skills* de los miembros del departamento de recursos humanos, por la dependencia del *outsourcer*. (No se recomienda subcontratar actividades críticas)
- La disminución de personal en el departamento de recursos humanos y como consecuencia de ello, la baja motivación de los empleados que se quedan.
- Percepción de pérdida de control y de información sobre las actividades subcontratadas en favor del proveedor, con la posterior sensación de dependencia hacia ellos. Solucionándose a través de acuerdos entre ambas partes, como, por ejemplo, la elaboración de reuniones.
- Falta de habilidades y conocimientos por parte de la empresa proveedora, dando como resultado una calidad insuficiente de los servicios prestados. Si esto ocurriese, la empresa debería elegir otro proveedor de servicios que mejore la situación o bien que la empresa volviese a encargarse de dichas actividades.
- Fracaso al establecer relaciones claras y satisfactorias entre el departamento de recursos humanos interno y el proveedor de servicios. Debiéndose a no haber aclarado entre ambas partes sus intereses.
- Imposibilidad de lograr ahorros en costes, particularmente cuando una de las motivaciones iniciales para la contratación externa ha sido reducir los costes de la función de recursos humanos. Esto podría extrapolarse a cualquier otro motivo, y la solución a ello es no buscar solo ahorro, sino también otros factores.
- El peligro de que la compañía subcontratada utilice los conocimientos técnicos de la empresa cliente a fin de generar productos estandarizados para otros clientes.

6. Normativa y jurisprudencia aplicable

En primer lugar, se ha de tomar como referencia la Directiva 1999/70/CE del Consejo, de 28 de junio de 1999, relativa al marco de la CES, la UNICE y el CEEP sobre el trabajo de duración determinada. Cuyo objeto, es tal y como indica su cláusula primera: *“mejorar la calidad del trabajo de duración determinada garantizando el respeto al principio de*

no discriminación, y establecer un marco para evitar los abusos derivados de la utilización de sucesivos contratos o relaciones laborales de duración determinada.” A su vez, en esta directiva se considera lo siguiente: “(...) más de la mitad de las personas trabajadoras con contratos de duración determinada en la Unión Europea son mujeres, y que, por lo tanto, este Acuerdo puede contribuir a mejorar la igualdad de oportunidades entre las mujeres y los hombres.”

A su vez, en la anterior directiva citada se tiene en cuenta una serie de puntos clave que son los siguientes: *“Solo contempla las condiciones de empleo de los trabajadores con contrato de duración determinada, mientras que los regímenes legales de seguridad social dependen de cada país de la UE. Afecta a los trabajadores con contrato de duración determinada (incluidos los trabajadores estacionales), con excepción de los trabajadores puestos a disposición de una empresa usuaria por una agencia de trabajo temporal. No obstante, las partes tienen previsto llegar a un acuerdo similar para el trabajo temporal. Además, los países de la UE pueden prever que el acuerdo no se aplique: a las relaciones de formación profesional inicial y de aprendizaje; a los contratos o relaciones laborales en el marco de un programa de formación, inserción o reconversión profesionales dirigido a un público específico o subvencionado por las autoridades públicas.”* Y luego, se hace cumplir y se regula: el principio de no discriminación, prevenir el abuso del trabajo de duración determinada, oportunidades de formación, representantes de los trabajadores, sanciones en caso de violación por parte de los empresarios, atención al trabajo de duración determinada y las pymes, su aplicación y los informes derivados de esta directiva.

Para encuadrar la normativa aplicable en términos de subcontratación laboral se acude al Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (En adelante, E.T). En concreto al artículo 42, del cual se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los empresarios que contraten o subcontraten para determinadas obras o servicios deben comprobar que los contratistas estén al corriente de los pagos a la Seguridad Social. (Se recabará la certificación negativa por descubiertos en la Tesorería General de la Seguridad Social, librada en 30 días como máximo y en caso contrario el solicitante quedará exonerado de responsabilidad).

- El empresario principal, teniendo en cuenta el plazo anterior y los 3 años siguientes responderá solidariamente de las obligaciones de la Seguridad Social contraídas por contratistas y subcontratistas en el periodo de vigencia de la contrata y en el caso de obligaciones salariales durante el año siguiente a la finalización del contrato.
- Los empleados de la subcontrata deben ser informados en todo momento para quién están prestando los servicios. (nombre o razón social del empresario principal, su domicilio social y su número de identificación fiscal). Y la contrata o subcontrata deberá informar a la Tesorería General de la Seguridad Social en los términos que determine el reglamento.
- Cuando la empresa elabora el contrato para la prestación de servicios se ha informar a los representantes legales de lo siguiente: Nombre o razón social, domicilio y número de identificación fiscal de la empresa contratista o subcontratista, el objeto y duración de la contrata, el lugar de ejecución de la contrata, en su caso, número de trabajadores que serán ocupados por la contrata o subcontrata en el centro de trabajo de la empresa principal y medidas previstas para la coordinación de actividades desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales.
- Otros aspectos para tener en cuenta en este artículo 42 del E.T son los siguientes puntos del mismo: La empresa contratista o subcontratista debe informar a representantes legales de sus trabajadores, antes de la ejecución de la contrata; Cuando los empleados de la contratista o subcontratista no tengan representantes legales acudirán a la empresa principal; Los representantes legales de ambas partes se podrán reunir para coordinarse si comparten centro de trabajo (En términos del artículo 81). La capacidad de representación y ámbito de actuación de estos últimos, así como su horario vendrán determinados por la legislación vigente y por convenios colectivos.

Hay que tomar a su vez en consideración que actualmente es improbable la reforma integral de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, pero en el futuro cuando esto se realice pueden retomarse cambios normativos que afecten a la subcontratación.

En cuanto a jurisprudencia, la reciente Sentencia Número 1137/2020 de 29 de diciembre de 2020, dictada en unificación de doctrina por el Pleno de la Sala Cuarta de lo Social del

Tribunal Supremo, esta sentencia marca el sentido del incesante cambio o incesantes cambios que va a recibir este tipo de relación laboral.

Hay que recordar que la reciente Sentencia del Tribunal Supremo lo que ha venido es, indirectamente, a limitar el uso por parte de las empresas subcontratistas de contratos de trabajo de carácter temporal por obra y servicio, al impedir que su objeto lo constituya la duración de la relación mercantil con la empresa principal, cuando para la principal la actividad objeto de la contrata sea “*una actividad ordinaria y estructural*”, lo que de facto desplaza el análisis de la licitud y validez del contrato laboral temporal fuera de las partes que lo suscriben, debiendo estarse al análisis de la sustancialidad y autonomía que la actividad pueda tener para la empresa principal.

La externalización de algunas actividades puede pretender la reducción de costes de explotación, como es el caso de otro de los pronunciamientos judiciales del pasado año que de manera indirecta resulta de gran trascendencia para la subcontratación de servicios. Este es la Sentencia del Pleno de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo de 25 de septiembre de 2020, en relación con los “Riders” y el carácter laboral de los mismos. En ambos casos, se trata de relevantes pronunciamientos que implican cambios interpretativos que afecta de manera indirecta pero clara a la subcontratación y que no han venido de cambios legislativos. En cuanto a lo anterior, una vez pasada por la mesa de diálogo con los agentes sociales y con la pretensión de regular las condiciones de quienes prestan servicios en plataformas digitales dio lugar a la salida operacional de Delivero del territorio español, ya que cumplir con la legalidad les suponía altos costes laborales. Y como resultado se desarrolló una Disposición adicional vigesimotercera en el E.T. La cual afecta a la subcontratación y que dice lo siguiente: “*Por aplicación de lo establecido en el artículo 8.1, se presume incluida en el ámbito de esta ley la actividad de las personas que presten servicios retribuidos consistentes en el reparto o distribución de cualquier producto de consumo o mercancía, por parte de empleadoras que ejercen las facultades empresariales de organización, dirección y control de forma directa, indirecta o implícita, mediante la gestión algorítmica del servicio o de las condiciones de trabajo, a través de una plataforma digital. Esta presunción no afecta a lo previsto en el artículo 1.3 de la presente norma.*”

Hay que señalar que existen otras normas dentro del derecho español “*La Ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción*”.

Esta regula la subcontratación en el sector de la construcción y tiene por objeto mejorar las condiciones de trabajo del sector de manera general, y las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores de este en particular.

II. FASES DEL OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

1. Organización de las fases de outsourcing

Romeu (2019) explica las fases que una empresa tiene que atravesar para la consecución del outsourcing de Recursos Humanos de la siguiente manera:

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

1.1. DESENCADENANTES

En esta primera fase, se va a determinar cuáles son los desencadenantes del outsourcing de recursos humanos. Analizando las investigaciones realizadas por Woodall et al., (2009), Kakabadse (2002) y Klaas et al. (1999), se concluye en Romeu (2019) que existen 3 conductores principales para el outsourcing de Recursos humanos, los cuales son:

- Reducción de costes: Lo que se busca con ello es reducir los gastos generales de personal e intentar convertirlos de un gasto fijo a un gasto variable. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que no siempre se tiene éxito con este objetivo, ya que a veces los costes pueden llegar a ser mayores, por lo que se debe seguir realizando un control de costes una vez que se subcontrata.
- Reducir el riesgo y mantener la calidad: esto se debe a que al contratar a un proveedor de recursos humanos se está subcontratando a un especialista, y este será capaz de mantener unos niveles de calidad en las funciones por las que se subcontrata. Además, permitirá que los empleados estén permanentemente formados en temas como, por ejemplo, la regulación legal de su función y las mejoras de proceso.
- Ascender la función de RRHH en la cadena de valor y convertirse en un socio más estratégico. El objetivo de esto es que las actividades nucleares (estratégicas) de la función de recursos humanos sean más importantes, para ello se subcontratan las actividades más transaccionales y con ello, el departamento de Recursos Humanos se centra en actividades más estratégicas, colaborando en la estrategia global de la empresa. Estas actividades nucleares son aquellas que

tradicionalmente han sido realizadas en la compañía, siendo actividades críticas para el éxito del negocio.

A partir de las diferentes razones o desencadenantes de la subcontratación han surgido dos teorías, las cuales son la de Costes Transaccionales (Transactional Cost Theory o Transactional Cost Economics, TCE) y la teoría de Recursos y Capacidades (Resource Based View, RBV):

- Teoría de Costes Transaccionales, Transactional Cost Theory:

Esta teoría tiene el objetivo de analizar los costes realizados internamente en la organización (Costes directos e indirectos) en una determinada actividad, para luego compararlos con los costes de esa misma actividad externalizada. Tal y como se detalla en Romeu (2019) en la externalización se deberá tener en cuenta: *“(...) el tiempo y el esfuerzo destinado a buscar la información sobre distintos proveedores y elegir entre ellos, las horas dedicadas a monitorizar el trabajo de la empresa proveedora, la aparición de costes ocultos o adicionales que no se han tenido en cuenta pueden desvirtuar la misma, etc.”*

Esta teoría denomina mecanismos coordinadores de las transacciones a las empresas y al mercado, los cuales se eligen a través de los costos y la eficiencia comparativa de la transacción. Los atributos clave para la elección de los mecanismos son, la especificidad de los activos, el nivel de incertidumbre, y la frecuencia de la transacción. Esta teoría está claramente relacionada con uno de los desencadenantes de la subcontratación de Recursos Humanos, el ahorro en costes, y, por lo tanto, esto se realizará en las actividades transaccionales del departamento (actividades inespecíficas y bajas en su nivel de singularidad, rareza e imitación), y con ello centrarse en actividades estratégicas.

- Teoría de recursos y capacidades, Resource-Based View (RBV).

Esta estrategia permitirá a la empresa o al departamento de Recursos Humanos trabajar sobre aquellas actividades que considere estratégicas o nucleares, de tal forma que ayudará a centrarse en sus competencias básicas, obtener recursos únicos, mejorar la competitividad adquiriendo conocimientos y capacidades de otras empresas, así como una mayor flexibilidad para gestionar cambios en la demanda y finalmente, mejorar la calidad (Quinn, 1999; Kremie et al., 2006; Everaert et al., 2007; Parkhe, 2007; Di Gregorio et al., 2009) y ofrecer al cliente un mejor servicio.

A partir de aquí, Currie et al. (2008, p 96) decían: *“El tipo de conocimiento que da ventaja competitiva a las empresas no es explícito, sino tácito, ya que reside en la mente de las personas, y se gana a través de la adquisición de habilidad y experiencia. Es este tipo de conocimiento que se asocia generalmente con las capacidades nucleares de las organizaciones”*. Esta teoría trata de examinar los recursos y capacidades de las empresas que les permitan generar tasas de retorno superiores a la media (Barney, 2001). En Romeu (2019) se hace mención de que no existe una lista clara de cuáles son los recursos críticos, sin embargo, en base a diferentes estudios, se pueden resumir en los siguientes: el conocimiento, el aprendizaje, el trabajo en equipo, las marcas, el capital humano. También se identifica como tal el capital físico y el capital organizacional (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; 2001).

Los estudios de Quinn (1999) y de Delmotte & Sels (2008), ambos incluidos en la tesis doctoral de Romeu (2019), aportan lo siguiente: las actividades poco estratégicas y de poco potencial competitivo tienden a ser subcontratadas (Estudio de Quinn), y, por otro lado, viene a decir que las actividades transaccionales tienden a ser subcontratadas y además, comprobar si estas se pueden realizar con menor costo y eficiencia (Delmotte & Sels).

Otros autores como Kremie et al. (2006), han considerado que cuanto menos compleja y más objetiva y estructurada sea la función, habrá mayor probabilidad de que esta sea más propensa para la contratación externa. De la misma manera, cuantos menos activos y menor cantidad de personal esté involucrado, más externalizable será la función.

En cuanto al éxito de la externalización, independientemente del desencadenante de esta y de la función a externalizar, se llega a las siguientes ideas, extraídas de Romeu (2019), donde se ha plasmado la información de McIvor et al (2009):

- Tener en cuenta el rendimiento actual del proceso y el grado de integración que éste posee en relación con la estrategia general de la organización. La práctica de este estudio se concreta en el uso del análisis de la capacidad organizativa de la empresa, obteniéndose información estratégica crucial, la cual permite realizar una comparación entre el rendimiento interno y el externo.
- Realizar la evaluación del proceso a través del método critical success factors (CSF), siendo esta una técnica preciada para la toma de decisiones en relación con el outsourcing. A través del reconocimiento de áreas donde la dirección de la

organización necesita centrarse para lograr objetivos corporativos, siendo este método uno que hace uso de un mecanismo y lenguaje que da prioridad a procesos que requieren atención.

- El estudio de los costes y la comparación de la evaluación de los proveedores de servicios (benchmarking) es excesivamente dificultoso. Esto último es debido a que no se pueden realizar comparaciones de costes totalmente objetivas, a no ser que la organización proporcione abastecimiento y exista estandarización por parte de los procesos del proveedor. Sin embargo, si esto sucede se podría ver cómo reducir costes a través del rediseño de procesos internos u outsourcing.
- Es importante que las organizaciones tengan presente lo relevante que es poseer una clara comprensión de la relación e interdependencias entre los procesos funcionales antes de realizar la contratación externa, comprendiendo las interdependencias entre los procesos internos y externalizados. En Romeu (2019), además, comenta lo siguiente: *“El diagrama de flujos de trabajo es importante para mejorar el desempeño en el proceso de externalización, se puede emplear para eliminar las ineficiencias de los procesos, tanto antes de la externalización, como durante los acuerdos de subcontratación.”*
- Entender de una forma muy clara la naturaleza que tienen los procesos antes de la externalización, siendo este un importante prerequisite para la gestión del rendimiento de éxito con el proveedor. Mediante los parámetros de medición obtenidos a través de ello, se podrá evaluar el rendimiento del proveedor de servicios, ya que previamente habrá sido aceptada por el mismo.

A continuación, en Alewell et al. (2011), se determinan otros aspectos que dan lugar a la externalización de Recursos Humanos, lo cual ha sido obtenido en Romeu (2019):

- El grado de especialización/profesionalización en el departamento. En ciertos casos, el bajo grado de profesionalidad del personal de recursos humanos significa que la subcontratación no se considera una necesidad para lograr mejores costes, ya que el personal interno es claramente competitivo. Asimismo, no queda claro qué efecto predomina sobre el otro.
- Si la carga de trabajo del departamento se considera muy alta frente al número de empleados que la firma dispone, entonces, la percepción de externalizar será más alta. También, si la función es de reciente creación, debido, por ejemplo, a

fusiones o adquisiciones, hay más tendencia a externalizar que si las funciones se llevan haciendo en la compañía desde el inicio.

- Otro aspecto por destacar es el grado de influencia que posee el departamento de RRHH dentro de la empresa. Si la función es vista como estratégica e influye significativamente en la ventaja competitiva de la firma. Si ocurre lo contrario, se externalizaría.
- Además, muy rara vez va a favorecer a la externalización el hecho de que una empresa cuente con un capital humano muy peculiar. Esto hace referencia a que si se contrata y forma a personal que no está familiarizado con la filosofía de la empresa, puede llegar a acarrear costes y complicaciones para la misma.

Por otro lado, Alewall et al. (2011) concluyen que, si consideramos la función como nuclear, es determinante para la externalización de los cuatro servicios de personal categorizados (contratación, selección, asesoramiento legal y tareas administrativas). A través de Gospel & Sako (2010) se puede observar cómo otro de los motivos para que se produzca la externalización de los Recursos Humanos es la estructura organizativa. En Romeu (2019), se explica esto último a partir de los autores previamente nombrados de la siguiente forma: *“Según distintos estudios, podemos definir tres tipos de estructura: la Holding, creada a través de fusiones y adquisiciones de otras compañías y que por tanto tiene múltiples centros administrativos; la Unitaria, generalmente con pocos productos en cartera y que tiene una única estructura administrativa con sus correspondientes servicios centrales, y, por último, la Multidivisional, aquella con gran diversificación de productos, y que mantiene estructuras administrativas divisionales. Parece que existe una clara correlación entre la externalización y aquellas empresas que mantienen estructuras multidivisionales, ya que, al tener diversos departamentos administrativos con la misma función, el hecho de reunificarlos y externalizarlos puede aportar mayores beneficios.”*

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

- La influencia de otras partes en el negocio y la previa experiencia de los directores de recursos humanos. Que se haya realizado en otras partes de la empresa, y que haya tenido resultados exitosos, influye positivamente para la externalización del departamento de Recursos Humanos.

- La gestión de la capacidad global de recursos humanos en respuesta al cambio organizacional. *“El dimensionamiento de las organizaciones debido a cambios estructurales y crecimientos de mercado obliga a veces a replantearse si el departamento de RRHH está suficientemente dotado para cubrir las nuevas necesidades con la suficiente calidad y temporalidad. En caso contrario, la externalización casi se percibe como una necesidad vital para la supervivencia de la empresa (Woodall, 2009)”*

Existen también otros factores, como el tamaño de la empresa (Klaas et al., 1999; Klaas, et al., 2005), la cultura (Smith et al., 2006; Galanaki & Papalexandris, 2007), la orientación estratégica (Miles & Snow, 1978), y la disponibilidad de competencias in house y habilidades de recursos humanos, los cuales influyen también en la externalización de recursos humanos.

Tal y como se adelantaba anteriormente, también existe la teoría institucional. Esta teoría explica cómo el entorno institucional de una empresa influye en la externalización a través de la adopción y difusión de prácticas organizativas homogéneas (DiMaggio & Powell, 1983). Las empresas que tienen el mismo entorno harán uso de prácticas similares y se convierten en isomorfias de otras.

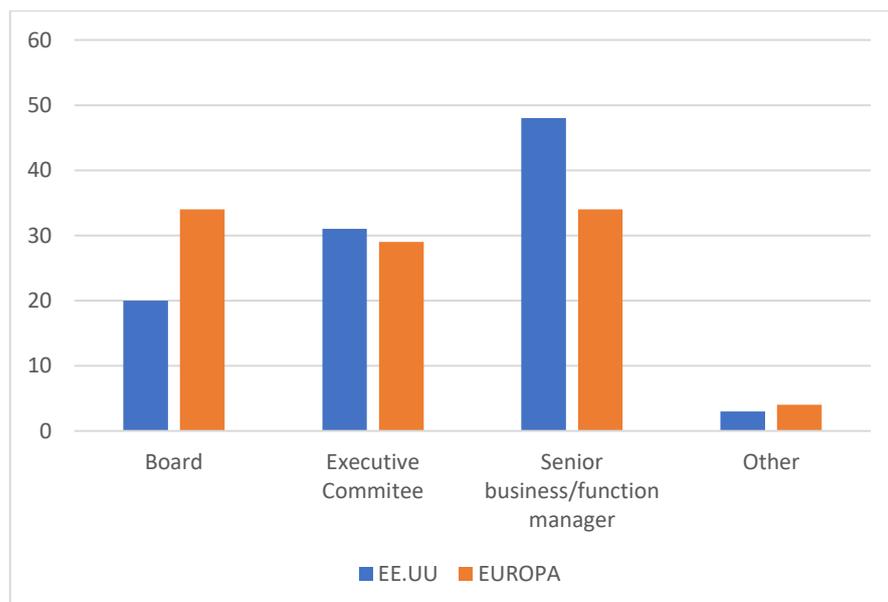
Dentro de esta teoría existen también una serie de desencadenantes y Alewell et al. (2009) realizaron una clasificación de estos en dos grupos: el desequilibrio entre la plantilla disponible y la requerida; y las nuevas responsabilidades estratégicas de la función de RRHH. En el primer grupo, el departamento de RRHH tiene que dar respuesta a las necesidades que puedan surgir en la compañía, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, si la empresa no puede atender la demanda interna se podría plantear la compra del servicio externamente. En algunos casos, esta externalización puede ser temporal para cubrir ciertos puestos puntuales, que exigen un perfil concreto o un incremento de la demanda de manera coyuntural. Atendiendo a otros casos, podría ser definitivo. En todos los supuestos que se han comentado los servicios de recruiting y las empresas de empleo temporal serán requeridos. Si la plantilla está sobredimensionada, en muchas ocasiones será necesario los servicios de outplacement o asesoramiento legal para despedir a trabajadores.

1.2. DECISIÓN

En esta fase de la externalización se plantea quién tomó la decisión de externalizar y en función de ello, analizar si el proceso ha sido más satisfactorio y si el decisor ha sido determinante en el éxito obtenido.

En primer lugar, se ha de tener en cuenta el lugar de procedencia de la empresa, ya que según el continente donde se encuentre, la decisión puede ser tomada por el comité de dirección (Europa) o a nivel de los *senior functional managers* (Estados Unidos) (Kakabadse & Kakabadse, 2002). Esto se debe a que en Europa al senior management le cuesta tener la visión estratégica que la función requiere, donde las decisiones serán de carácter estratégico, mientras que en Estados Unidos ya está asimilado el carácter estratégico de la externalización y con una aprobación del top management. En el siguiente gráfico (gráfico 2), se puede observar la diferencia entre ambos continentes:

Gráfico 2. La decisión de externalizar.



Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002).

En Klass (2001) se determina cómo las decisiones de subcontratación dependen de la percepción que se tiene del departamento de RRHH. Con ello, se han elaborado unas hipótesis categorizando las funciones de RRHH en cuatro: Generalistas (como la Evaluación del Desempeño), Transaccionales (como las Nóminas), Capital Humano (como Formación) y Selección y Contratación.

- Si se considera que la función desarrolla prácticas especiales, será menos probable que se decida subcontratar actividades generales (desarrollo de desempeño), formación o selección y contratación.
- Si se considera que la función está involucrada en la estrategia del negocio, es más probable que decidan hacer uso de la externalización de actividades transaccionales, como capital humano, selección y contratación.
- Si los tomadores de decisiones creen que sus funciones actuales se están desempeñando de una forma correcta y, por lo tanto, obteniendo buenos resultados, serán reacios a subcontratar actividades generalistas, es decir, de capital humano, selección y contratación.
- Cuando observan que el personal de RRHH puede tener oportunidades de promoción interna, los responsables de la toma de decisiones consideran menos la externalización.
- Cuando los tomadores de decisiones observan la incertidumbre sobre las necesidades de los empleados, tienen mayor confianza en la subcontratación.
- Cuando una empresa es considerada como una de las que atribuyen salarios más altos dentro del sector, la disposición a subcontratar actividades transaccionales, actividades de capital humano y actividades de selección y reclutamiento, es mayor.
- El tamaño de la compañía es inversamente proporcional a la confianza en la subcontratación. Cuanto mayor es la escala en relación con el tamaño, menor es la necesidad de subcontratar debido a las economías de escala. En cambio, en las pequeñas empresas, la internalización tiene un coste más alto, por lo que preferirán acudir a la externalización.
- En las empresas donde sus competidores están tomando la iniciativa de subcontratar, hará que la decisión de ellos por realizarlo sea aún mayor.

Para la decisión es necesario la aportación de una serie de mecanismos que aporten objetividad en las decisiones y permitan evaluar la decisión dentro de un marco y unos parámetros establecidos. Para ello existe el modelo 3W (Whether, What and Who). En Romeu (2019) explica este modelo de la siguiente manera:

- *“Whether: Sobre si externalizan o no, el decisor deberá tener en cuenta los intereses de todas las partes, recogiendo datos clave e intentando buscar un equilibrio entre los factores cualitativos y cuantitativos. Tener un sumario que*

incluya cinco aspectos: gestión, económicos, estratégicos, tecnológicos y proveedores de servicios, sería vital para no errar en la decisión.

- *What: El qué externalizar se deberá basar en un conocimiento profundo de las funcionalidades del departamento a través de un desglose metódico de sus procesos y sus resultados, intentando que sean visibles todas y cada una de las fases, evitando encontrar posteriormente costes ocultos o funcionalidades no detectadas que podrían fracasar el proceso.*
- *Who: Y, por último, quién, la elección del proveedor es clave. Está directamente relacionado con el éxito de la externalización, tiene que haber un proceso claro de selección que incluya criterios de evaluación medibles y comparables.”*

1.3. ELECCIÓN DEL PROVEEDOR

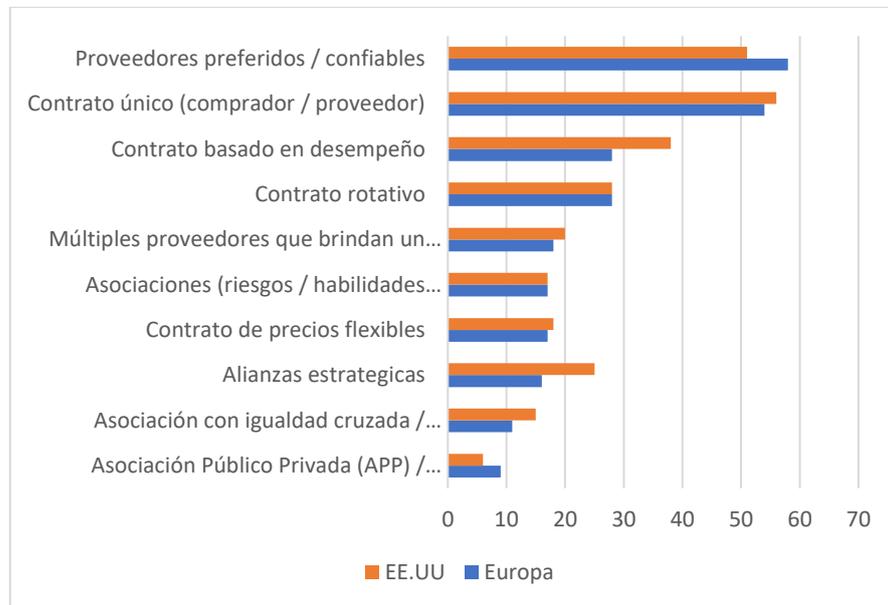
A continuación, una vez tomada la decisión de externalizar la función de RRHH, se va a realizar la elección del proveedor (importante para el éxito de la externalización) y qué criterios se van a utilizar. Las tendencias actuales están centradas en ofrecer un servicio integrado de mayor amplitud y en la búsqueda de proveedores de servicios transaccionales integrados. La empresa debe procurar conseguir un proveedor de servicios que cuente con personal con un nivel académico alto y experiencia profesional que sea mejor que los empleados de su empresa. Tal y como se cita en Romeu (2019), esto da lugar a que los proveedores muestren mayor credibilidad del servicio que ofrecen, además de que por parte de las empresas permite realizar un análisis comparativo de las capacidades internas con las externas y confirmar la ventaja de la subcontratación.

Para no llegar a percibir efectos negativos en la relación contractual con el proveedor, se ha de establecer una relación con el cliente a largo plazo basada en el diálogo. El proveedor ha de utilizar herramientas y metodología adaptadas al cliente, además de aportar nuevas ideas y soluciones que permitan una visión más estratégica de la función.

Sin embargo, existe un inconveniente citado en Romeu (2019): *“Sin embargo, a pesar de que los prestadores de servicios hacen el esfuerzo por convertirse en socios estratégicos a largo plazo del cliente, las funciones que le son encomendadas son, en la mayoría de los casos, discontinuas en el tiempo y de diversos temas y por tanto hacen que los consultores pierdan perspectiva sobre la situación global de la empresa y se conviertan más en apagafuegos que en un verdadero socio estratégico.”*

A continuación, en el siguiente gráfico se representa qué tipo de relación prefieren los clientes de los proveedores de servicios, y los propios proveedores, extraído de Kakabadse & Kakabadse (2002), el cual está basado en el informe Cranfield.

Gráfico 3. Naturaleza de la relación con los proveedores de servicios

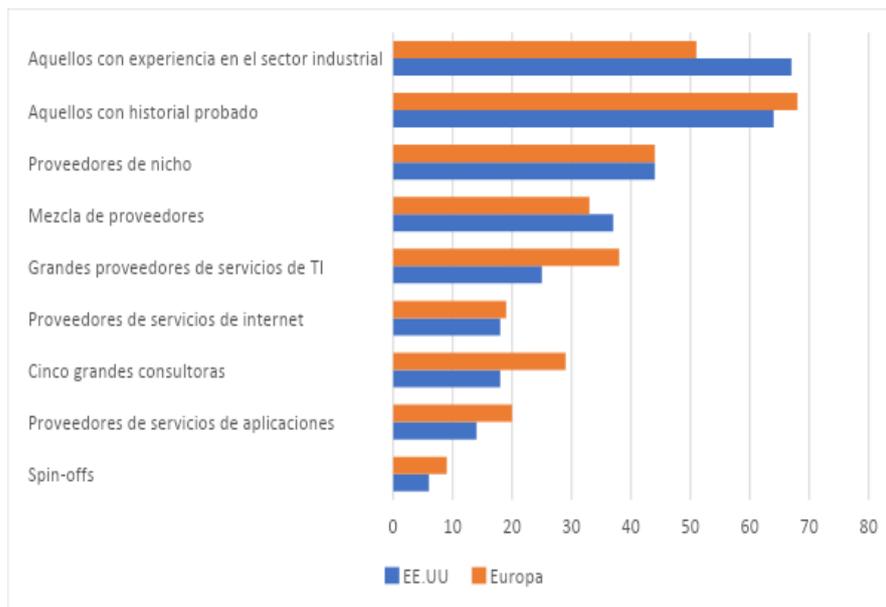


Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)

De acuerdo con el gráfico 3 anterior, se puede observar que el acuerdo preferido con proveedores de recursos humanos es el contrato individual con un proveedor de confianza, ocurriendo esto tanto en Europa como en Norteamérica. El resto de los casos poseen menor peso, refiriéndose así a las alianzas estratégicas, contratos con múltiples proveedores, contratos con precio flexible y otras formas contractuales. Otro aspecto que destacar, tal y como se cita en Romeu (2019) es lo siguiente: *“En general, vemos también que la alianza estratégica es más apreciada en Estados Unidos que en Europa.”*

Luego, en el mismo estudio de Kakabadse & Kakabadse (2002), tal y como se muestra en el siguiente gráfico 4, se muestran cuáles son los proveedores preferidos de los clientes, siendo aquel que tenga un historial probado y que además tenga experiencia dentro del sector de la empresa cliente y encontrándose por debajo los proveedores de nicho y proveedores de servicios de internet, entre otros.

Gráfico 4. Proveedores de servicios preferidos



Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)

A partir de esto último, tal y como dice en Romeu (2019): “¿Cómo escoger el proveedor?” Para ello se debe mantener informado al staff que le afecta dicha subcontratación, elaborar el requerimiento de petición de externalización y valorar las ofertas, tanto internas como externas, a través de un equipo (Belcourt, 2006). Es importante mantener informados al staff de la empresa ya que serán clave para el éxito de la externalización, aun pudiendo haber efectos negativos, como la marcha de empleados de la empresa, inquietud y estrés por otros (debido a que se va a externalizar su función).

A su vez, Romeu (2019) dice lo siguiente acerca del siguiente paso, es decir, al escoger finalmente al proveedor: *“El equipo evaluador debe incluir expertos técnicos, incluyendo un manager que no se vea afectado por el resultado, personal de compras que puedan calificar al proveedor, e incluso algún cliente que pueda verificar la reputación e historial de proveedor (Laabs, 1993). Este equipo debería encargarse de escoger al proveedor a través de un proceso tan riguroso como el que se aplica con las due diligencias a la hora de fusionar o adquirir una empresa.”*

En cuanto al contrato, se ha de tener en cuenta lo siguiente: *“Una vez elegido el proveedor, el contrato debe incluir claramente indicadores de realización de la función, así como cláusulas de penalizaciones en el caso de incumplimiento (...)”* Y también deberá ser implementado lo siguiente: *“(…) medidores de evaluación objetivos, en cuanto*

a calidad, tiempo y coste de respuesta, satisfacción del cliente y deberá analizar periódicamente el grado de satisfacción de la función externalizada; en caso de no alcanzar los niveles deseados de servicio, se aplicarán penalizaciones, como la reducción de los honorarios al proveedor. También deberían incluirse cláusulas incentivadoras si el servicio alcanza niveles superiores de realización o una mejora de los costes previstos. La monitorización debe recaer en una persona o equipo específico que deberá encargarse de reportar los resultados de las evaluaciones establecidas, tanto a la empresa como al proveedor y servir de enlace con el mismo para poder transmitirle las inquietudes o mejoras que puedan derivarse, involucrándolo en la búsqueda de soluciones. Finalmente, el contrato tiene que tener una cláusula de finalización (Platz & Temponi, 2007).” De todos estos autores, se puede concluir que, como cualquier contrato, ambas partes deben tener claro cuáles son sus objetivos y la manera justa de trabajar entre ellos.

Además, las empresas que subcontratan se exponen a riesgos relacionados con el proveedor escogido, principalmente porque el servicio es irreversible, debido a que, o los recursos internos son inexistentes, o no hay un respaldo económico suficiente para volver a realizar la función por la propia compañía. Un ejemplo de todos estos riesgos los define Tremblay et al., (2008) y son especialmente que el proveedor entre en bancarrota, que su plantilla especializada se vaya a otra compañía, merma en la calidad del servicio y el riesgo de una escala de precios (en aquellos casos en los que haya escasez de servicios del mismo tipo en el mercado y el proveedor se vea libre de toda competencia). Otros posibles riesgos puede ser el riesgo de selección adversa, es decir, que exista información asimétrica entre el proveedor y el cliente puede proporcionar beneficios al proveedor, que a su vez son perjudiciales para la empresa que subcontrata. Además, escoger un proveedor con gran prestigio en el mercado puede no ser una buena decisión, ya que en algunas ocasiones estos no consiguen integrarse en la cultura y filosofía de la compañía. Y finalmente, otros riesgos inciertos que no son controlados ni por el proveedor ni por el cliente, que pueden poner en riesgo el cumplimiento del contrato (Caiyun et al., 2009).

Además, en el caso de los proveedores, se ha de tener en cuenta las diferentes acciones con respecto a sus clientes, las cuales son (Moneta & Dilion, 2001):

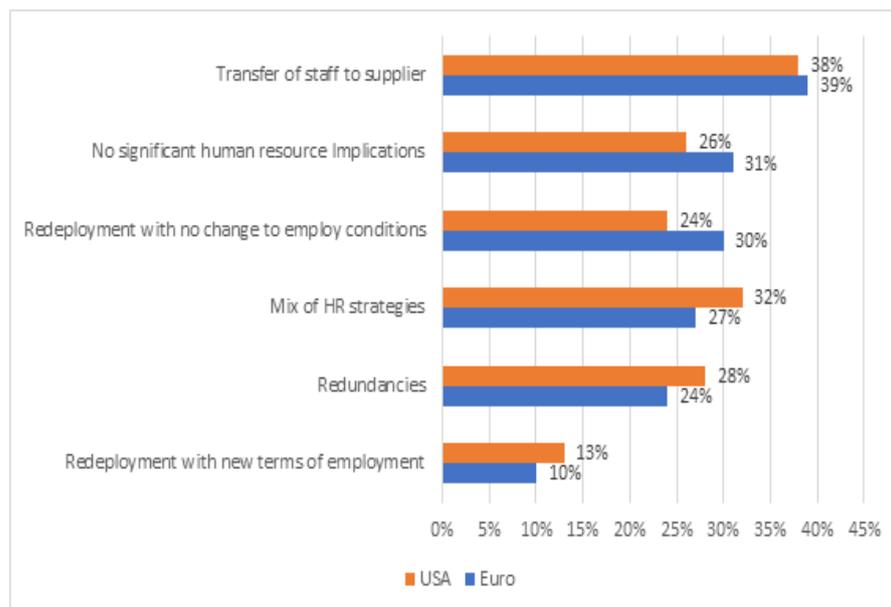
- Para cumplir con los objetivos medibles requeridos deben explicar que están capacitados para cumplirlos.

- Explicar cómo se desarrollarían diferentes situaciones reales en la que el proveedor de servicios está trabajando.
- Saber detectar las oportunidades de mejora que podrían surgir a la hora de ofrecer los servicios.
- Proponer un plan de acción y a partir de ello, explicar cómo pueden llevarse a cabo las oportunidades que puedan surgir.
- Establecer cuál va a ser el modelo económico de la operación.
- Tener claro los honorarios que les requerirán a sus clientes al ofrecer sus servicios.

1.4. IMPLEMENTACIÓN

En esta fase se pone en práctica todo lo hablado anteriormente, y es de vital importancia. Esta fase debe instaurarse en la empresa de manera eficiente y clara, ya que de ello depende el éxito de esta. En cuanto al personal de la empresa cliente de la subcontrata, este puede contar con ellos para colaborar con los proveedores de servicios. Sin embargo, en Europa y América existe una discordancia, en Europa se cree que no va a existir consecuencias en el personal de RRHH, solamente alguna recolocación, mientras que en Estados Unidos sucede lo contrario, ya que creen que se producirán despidos. En el siguiente gráfico se muestra esto último, el cual ha sido extraído de Kakabadse & Kakabadse (2002):

Gráfico 5. Impacto del outsourcing en los empleados



Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)

En base a esto último, Fisher et al. (2008) determina que los factores que influyen en los trabajadores que son subcontratados son (citados en Romeu, 2019):

Localización física: La empresa que decide subcontratar alguna de sus funciones de recursos humanos puede decidir dónde será realizada, en las instalaciones del proveedor, en las del cliente o en una combinación de estas últimas. Y tal como cita Romeu (2019), en base a esto último ocurre lo siguiente: “(...) *De ello dependerá una mayor interacción con los empleados de la compañía, o desarrollar contactos con trabajadores de otras organizaciones.*”

- Naturaleza del contrato: Esto hace alusión a si el contrato es a largo plazo, a corto, si es cerrado o abierto y ello dependerá de la experiencia del personal subcontratado, ya sea limitado o ampliado para desarrollar los servicios en base a sus habilidades y relaciones con el cliente.
- Exclusividad: Se ha de tener en cuenta si el personal destinado a realizar la función de externalización está destinado a un único cliente o, si, por el contrario, está destinado a más de uno, por lo que, si el trabajador es exclusivo para un único cliente va a ser más fácil la fidelización. Sin embargo, el hecho de trabajar para diversos clientes puede hacer que la función se enriquezca y aporte una mejor experiencia adicional.
- Voluntariedad: En este punto se ha de tener en cuenta el hecho de si los empleados de la empresa de servicios están pensados para una situación o fin determinado (ad-hoc) o, si, por el contrario, han sido transferidos de la empresa cliente para acelerar su estructura. En el primer supuesto, la voluntariedad del empleado, así como sus características particulares, alterarán y, por lo tanto, tendrá un efecto en la consecución de los resultados, mientras que, en el segundo supuesto, el hecho de que se cede involuntariamente al trabajador a la empresa de servicios puede acarrear consecuencias negativas. Bajo mi punto de vista, esto puede suceder por diversas razones, siendo algunas de ellas la resistencia a realizar otras funciones o a la posibilidad de no trabajar en otros sitios, entre muchas otras.
- Valor estratégico: En cuanto a esto, en Romeu (2019) se cita de la siguiente manera: *¿Está la función externalizada directamente relacionada con las competencias core del cliente? O ¿se ha externalizado una función generalista buscando simplemente un coste mejor? Es evidente que el perfil del empleado será distinto en cada caso. En el primero se busca un profesional que ofrezca*

servicios de un alto valor añadido en su especialidad; pero que será usado esporádicamente; en el segundo se buscará un empleado con unas habilidades técnicas concretas y no particularmente únicas, que puedan ser encontradas fácilmente en el mercado. En ambos casos, la relación con el cliente será distinta y condicionada por dicha situación.”

Otros condicionantes, según Romeu (2019), podrían ser: *“También influirán ciertos aspectos psicológicos por los cuales un empleado puede estar más vinculado a una empresa y que influirán en la manera de realizar el trabajo subcontratado. Los dos modelos primarios de vinculación utilizados en la literatura organizacional son: el compromiso (lealtad del trabajador hacia la empresa por la que trabaja) y la identificación (sentirse vinculados a la empresa). Ambos combinados pueden ser un factor clave para el éxito en la implementación”*. Añadido a esto último, tal y como se cita en Romeu (2019), pueden existir conflictos: *“Estos conflictos pueden producirse en cualquiera de las fases de la implementación; en la organización y diseño del trabajo, transición de los empleados, gestión de la realización y de los resultados o por consideraciones legales.”* Y para que estos no tengan efectos negativos es importante lo siguiente: *“La habilidad que tengan ambas partes para crear entornos en que estos conflictos sean resueltos sin tensión y crear equipos de trabajo, en la que los empleados estén altamente socializados y con un alto grado de compromiso, serán claves para el éxito.”*

Entre los factores clave para la implementación se encuentra el destinar a una persona para que monitorice el proceso, controlar el cumplimiento del contrato y los resultados. El contrato debe integrar los medidores objetivos (tiempos, costes y satisfacción del cliente), los cuales puedan evaluar en cada fase de la implementación del servicio el grado de cumplimiento, pudiendo contemplar las especificaciones del contrato, para luego realizar un análisis del progreso (Caiyun et al., 2008; Barthélemy & Quélin, 2006). A partir de aquí, hay que tener en cuenta la filosofía de las compañías y su encaje emocional, el cual puede desarrollarse correctamente a través de la participación activa entre ambas partes, en la mejora de la comunicación, compartir información y la ayuda del equipo directivo (Lee & Kim, 1999). Existiendo equilibrio entre esta última parte y la primera contractual se garantizará el cumplimiento de las obligaciones estipuladas por ambas partes.

Simmonds & Gibson (2008) resumen la manera de actuar de la forma que se va a explicar a continuación. En primer lugar, se debe priorizar, es decir, decidir qué parte se va a externalizar, asegurando que las partes competenciales permanezcan in house. Después, seleccionar, es decir, determinar un claro criterio de selección del proveedor, de acuerdo con nuestra filosofía. En tercer lugar, confiar, esto significa que se debe construir confianza a través de comunicación, claridad y compromiso entre ambas partes. Finalmente, monitorizar, lo cual conlleva asegurar mecanismos de evaluación que permitan llevar a cabo el proceso con éxito.

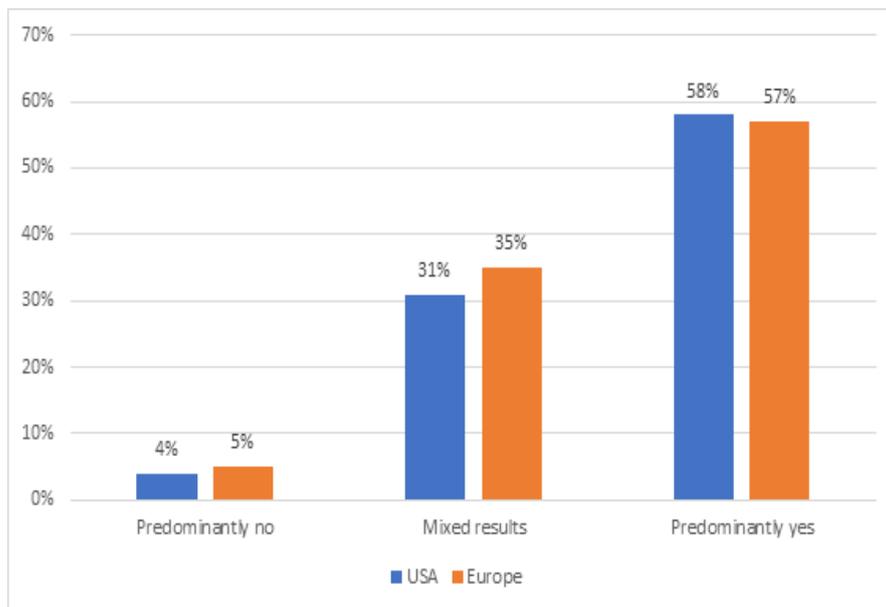
En cuanto al éxito o no de la externalización, según Romeu (2019), ocurre lo siguiente: *“El éxito en la implementación también dependerá de la complejidad o especificidad de la formación que se necesita para realizar la nueva función. En aquellos casos en los que la complejidad y/o la especificidad sean altas, lo mejor es diseñar un programa a medida que cumpla todas las especificaciones. Por el contrario, si es baja y no es una función de gran valor añadido dentro de la organización, puede bastar un programa estandarizado disponible en el mercado (Vining, 1999).”*

Por último, se ha de señalar que, si se tomó la decisión de externalizar la función por motivos de coste, habrá que tener en cuenta los aspectos relacionados con el capital humano, como es la innovación, el desarrollo de competencias y habilidades, la posibilidad de perder eficacia y, si, por el contrario, se ha externalizado por motivos estratégicos, ocurrirá lo contrario.

1.5. OUTPUT (GRADO DE ÉXITO)

Una vez esté implementado el proceso de subcontratación del servicio, se ha de analizar cuál es el grado de éxito de la función externalizada, teniendo en cuenta el éxito, no solo dentro del departamento o en la función en concreto, sino también en la empresa en general. En términos de porcentajes, el estudio Cranfield (Kakabadse & Kakabadse, 2002) muestra el grado de satisfacción de los procesos de externalización en el caso, tanto de Europa, como de Estados Unidos. Esto último se muestra en el siguiente gráfico 6:

Gráfico 6. Satisfacción con el outsourcing



Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)

Tal y como se observa en este último gráfico (Gráfico 6), el grado de satisfacción positivo está alrededor de un 58%. El 38% se trata de una percepción mixta (han existido tanto resultados positivos, como resultados negativos), y un 5% se encuentra insatisfecho.

Tal y como se cita en Romeu (2019): “*La literatura existente (Davis-Blake & Broschack, 2009) nos dice cómo el outsourcing ha afectado a las tareas y actitudes de los empleados, la dinámica de los grupos de trabajo, las relaciones entre supervisores y subordinados, y la estructura organizativa y cultural de la empresa. Si bien el impacto económico del outsourcing ha recibido numerosa atención por parte de los investigadores, la sociología está prácticamente sin estudiar.*” Esto último hace referencia a que existen multitud de cuestiones sin responder, acerca de la naturaleza de los trabajos. Estas cuestiones se pueden resumir de la siguiente manera (Romeu 2019):

- El outsourcing enriquece y potencia el trabajo de los empleados del cliente, externalizando las funciones simples y añadiendo innovación a la función por el valor añadido del proveedor. Aún así, surge la siguiente pregunta: ¿Bajo qué condiciones se cumplen dichos requisitos?
- Otro aspecto poco estudiado por la literatura son las consecuencias del outsourcing en cuanto a las oportunidades de carrera y modelos de movilidad para los trabajadores del cliente y del proveedor.

- Las consecuencias en la cultura es un tema también poco tratado en la literatura y se ha de tener claro lo siguiente: “*si la empresa decide reinternalizar para mitigar las potencialidades negativas del outsourcing, debido a los grupos de trabajo dinámicos y sus posibles influencias*”. Dentro de aquí se ha de incluir también las implicaciones estructurales, ya que estas, sumadas a las culturales, tendrán mayor o menor implicación si el outsourcing es cíclico, o permanente. La solución reside en sentirse identificados con la empresa, ya que permitirá una mayor difusión de la cultura de la empresa cliente.
- Otra cuestión poco estudiada es el impacto en el diseño organizacional de la empresa, ya que de ello depende si se han externalizado funciones core o periféricas.

A partir de todas estas cuestiones reflejadas en Romeu (2019), se plantea que si hubiera respuesta a todo ello podríamos visualizar mejor cuáles son las consecuencias del outsourcing a corto y a largo plazo.

1.5.1. Output a corto plazo

A la hora de prestar atención al grado de éxito en el corto plazo, se pueden emitir juicios basados en las razones que llevaron al fracaso de esta situación. Según Shi (2007), hace una distinción entre la perspectiva del cliente y la perspectiva del proveedor. En cuanto a la perspectiva del cliente, los diferentes puntos son los siguientes:

- *Espejismo de ahorro de costes*: Debido a la aparición de costes ocultos, las expectativas de ahorro de costes que el cliente tenía pueden no cumplirse. Así, debido a que los modos operacionales son distintos, no siempre va a ser lineal el ahorro que se había previsto, por razón de una sustitución de unos trabajadores internos.
- Ausencia de un modelo estandarizado que externalizar: En algunas ocasiones los clientes no tienen un modelo estandarizado de la función de subcontratación, como el proveedor reclama, por lo que ahí es donde se deben de utilizar destinos de recursos adicionales para cerrar la brecha.
- Falta de comprensión y consenso sobre el modelo de negocio a implementar: La ausencia de comunicación sobre lo que se quiere, cómo se quiere y la forma en la que se quiere, puede dificultar el éxito del proceso que se plantea seguir. Esto

significa que los proveedores tienen que ser conscientes y comprender la personalidad organizativa.

Por otro lado, se van a exponer los diferentes puntos desde el punto de vista del proveedor:

- Gap competencial: Las capacidades técnicas y de recursos del proveedor, así como su capacidad para liderar el proceso, va a tener un impacto directo en el grado de éxito de este.
- Alta rotación del personal clave: El continuo cambio de los diferentes miembros del equipo, a cambio de una alta rotación, dificultará la implementación.
- Inadecuada cumplimentación de los requisitos del cliente: Los factores que van a afectar al fracaso del proceso son la falta, tanto de calidad, seguridad y cumplimiento de plazos.

De ocurrir los motivos anteriores, Romeu (2019) aclaró que sucedería lo siguiente: *“La aparición de estas causas provocará que afloren algunos riesgos a corto plazo que harían que el proceso se considerase un fracaso, estos riesgos involucraría tanto la parte operativa, mayor coste de las operaciones, baja calidad de los servicios, incremento de las quejas de los usuarios y fracaso de las operaciones, en general; como en la parte organizativa, pérdida de conocimiento y/o activos tecnológicos, pérdida de lealtad y capacitación de los empleados, descenso de la moral y productividad de los mismos y pérdida de información confidencial.”*

Es cierto que, si tanto el proveedor como el cliente realizan unas determinadas acciones, estas últimas pueden evitarse. Desde el punto de vista del proveedor, este podría realizar economías de escala para aumentar el talento, proporcionar a los clientes modelos organizativos complementarios que permitan subcontratar la función y ajustar y estandarizar procesos que hagan que se pueda simplificar la función. Por otro lado, en el caso del cliente, este podría concentrarse en un número bajo de actividades estratégicas y establecer mecanismos de transferencia de conocimiento, descomponerlo, expresarlo y modificándolo, lo que permitirá que sea transferido al proveedor, para que este entienda la función y avance de la mejor manera.

Cooke et al. (2005) explican, de la siguiente manera, el grado de éxito en el corto plazo en base a los beneficios obtenidos:

- Centrar los recursos internos en las actividades estratégicas donde tienen expertise.
- Hacer uso de la diversa oferta de los proveedores de servicios para obtener el servicio a precios preferenciales.
- Contratar empleados de manera flexible y adoptar contratos temporales para adaptarse a la demanda laboral.
- Transferir el riesgo incierto de determinadas actividades al proveedor de servicios.
- Vigilar el precio a través de la renovación o cancelación de los contratos.
- Aprendizaje recíproco entre ambas partes, es decir, entre el cliente y proveedor, debido a los especialistas que se encuentran involucrados.

Se debe mencionar que el peso de cada una de estas ventajas dependerá del campo de la subcontratación. Por ejemplo, si se subcontrata la formación, ya sea genérica (competencias) o específica (especializaciones), va a prevalecer la calidad del servicio sobre los costes, debido a que la formación va a ser muy importante para la construcción de las capacidades estratégicas y de las ventajas competitivas mediante el uso de intangibles en la empresa. Esto significa que la calidad del servicio es fundamental para superar las consideraciones de los costes. Si se subcontratan las tareas administrativas de carácter genérico, entonces la reducción de costes va a superar cualquier otra ventaja (Galanaki et al., 2008). Además, puede ponerse de manifiesto que una buena gestión del cambio de la subcontratación, seleccionando a los proveedores adecuados, asegurando la calidad del servicio y estableciendo buenas relaciones estratégicas entre usuarios y proveedores, pueden evitar que sucedan este tipo de sorpresas.

1.5.2. Output a largo plazo

Para valorar el éxito del output a largo plazo es importante fijarse en el apartado anterior, ya que hay que preguntarse si los factores con éxito del corto plazo se han mantenido a largo plazo. Con ello, se podrá valorar si estas circunstancias u objetivos han derivado en la desaparición de estos o, gracias al trabajo se han mantenido, pudiendo encontrarse así en una situación peor, igual o mejor que antes de la externalización. Esto último se debe a que actualmente no existe una forma de valorar el éxito a largo, y la única forma es la ya citada.

Los factores que pueden ser señal de fracaso del mantenimiento del output a largo plazo pueden ser los siguientes:

- Alta rotación del personal de prestador de servicios: Romeu (2019) lo cita de la siguiente manera: *“Muchas empresas de servicios se nutren de personal junior que se encargan de formar internamente y estos, una vez formados, tienden a buscar otras oportunidades mejores en empresas del sector, perdiendo seniority y expertazing de la función y, en muchos casos, teniendo que asumir esta falta de criterio por parte de la empresa contratante, que ya se había desprendido de sus recursos.*
- Clima laboral dañado: Esto se debe a que a medida que pasa el tiempo, difundir la cultura de la empresa a un personal que no se siente involucrado como al principio, va a crear malestar en los empleados propios del cliente, y, por consiguiente, va a ver una pérdida de calidad.
- Desaparición de la innovación y crítica del proveedor de servicios: debido a que los trabajadores de la empresa que provee los servicios se hayan nativizado.
- Contratos poco específicos y detallados: pueden afectar a la cultura, y esto ocurre cuando la función la posee el proveedor de servicios durante un periodo largo de tiempo, lo cual dará lugar a un deterioro de la supervisión y control de la compañía. Esto se debe a que el cliente puede dejar de controlar los diferentes procesos y sentirse así, dependiente del proveedor.
- No tener claro el rol del proveedor de servicios: Existen empresas donde se ve la figura del proveedor como un apagafuegos, es decir, un *manitas*, y no se le ve como el socio estratégico que debería ser. De aquí podemos concluir en que la importancia de la elección del proveedor es crucial para el éxito del outsourcing, tal y como se ha dicho anteriormente. Por lo que debe ser capaz de involucrarse, además de integrarlo en la empresa.

III. ANÁLISIS EMPÍRICO

En base al marco teórico, tomando así en consideración la búsqueda de información y revisión de la literatura, se ha llevado a cabo para el logro, tanto del objetivo principal del trabajo como de otras preguntas que se ha querido responder, la realización de una serie de entrevistas a diferentes empresas, siendo estas mayormente consultoras y una asesoría para conocer un poco sobre la subcontratación de las actividades laborales de la empresa. Las consultoras son Modus Consulting, Progtalent SL, Nexos Consultores y CPAs y, la asesoría es Asesoría Integral Laguna. Con ello, se ha querido observar cómo se organiza generalmente la subcontratación de RRHH en las Islas Canarias, especialmente en la isla

de Tenerife. Otras de las preguntas principales están relacionadas con las actividades primordiales que realizan las consultoras en Canarias, el motivo por el que las realizan, la manera en la que lo hacen y el lugar donde se encuentran. Además, cual es el perfil de las empresas en Canarias a la hora de subcontratar las diferentes funciones dentro del departamento de RRHH. Por otro lado, se ha considerado importante indagar en la importancia que tiene el factor humano dentro de las empresas situadas en Canarias, además de cómo se puede innovar en la gestión de RRHH. Con todo ello, se ha pretendido saber cuáles son los cambios que vienen a partir de ahora, además de las ventajas y desventajas que traen dichos cambios.

1. Diseño de las entrevistas

A continuación, en este apartado se va a describir la estructura de las entrevistas realizadas, tanto a las consultoras como a la asesoría, y se explicará cómo está estructurada y la información que se va a adquirir a través de ellas. Estas entrevistas se pueden encontrar en el Anexo 1 de este trabajo. Asimismo, para esta entrevista se ha realizado una distinción entre los dos objetos de estudio, es decir, entre la asesoría y las consultoras (con diferentes preguntas), teniendo al principio un bloque de preguntas común. Estas preguntas comunes son de carácter general y se ha preguntado la antigüedad que tienen las diferentes empresas y la estructura de estas, es decir, quiénes son los socios o propietarios y el número de trabajadores con los que cuentan dichas empresas. Además, se pretende conocer el ámbito de actuación que tienen las empresas (local, autonómico, nacional o internacional) y si están especializadas en algún/algunos servicios o sectores.

Con respecto a las preguntas correspondientes a las consultoras, se han planteado cinco bloques de preguntas. El primer bloque se centra en cuestiones referentes a la actividad que estos realizan, estando estas relacionadas con la clientela que poseen y cómo se organiza esta, motivos y objetivos por los que se subcontrata, actividades más demandadas por sus clientes (formación, selección de personal, nóminas, etc.), factores que explican las solicitudes de sus clientes y si suelen recibir indicaciones acerca de cómo actuar. El siguiente bloque trata preguntas adicionales al anterior bloque, averiguando cuestiones como otros servicios demandados, actividades que no decidiría subcontratar, diferencias en las prácticas de recursos humanos entre su clientela, cómo ha afectado la crisis del COVID-19 en la demanda de sus servicios y qué expectativas tienen de futuro al haber pasado esto. El tercer bloque de preguntas se va a centrar en la digitalización de los recursos humanos, donde se analiza las implicaciones en las empresas, cómo afectará

la transformación digital a los departamentos de recursos humanos, la recepción de las empresas canarias a ello y cuestiones acerca de la imagen como empleador. Como últimos dos bloques se encuentran primero el económico, donde se ha querido preguntar acerca de la existencia de informes detallados de los resultados de sus servicios y como último bloque, se ha indagado en el factor humano acerca del valor que se le da.

Para concluir, en cuanto a las preguntas realizadas a la asesoría se ha pretendido conocer qué es lo que suelen demandar las empresas en relación con el asesoramiento legal, laboral (despidos, ERTE, inspecciones de trabajo, contratos de alta dirección, etc.) Luego, también se han realizado preguntas acerca de la demanda de confección de nóminas y gestión de retribuciones. Por ende, se ha sabido cual es la opinión que tienen las empresas canarias en relación con el valor que se le atribuye al factor humano y cuales son las recomendaciones que suelen dar a las empresas que ofrecen servicios. Finalmente, se le ha solicitado diferentes informes detallados donde se pudiese observar los resultados de los servicios que les ofrecen a sus clientes. Se ha pretendido conocer cómo ha afectado la crisis ocasionada por el COVID-19 en relación con la demanda de asesoramiento a empresas y cuáles son las expectativas de futuro y se ha considerado muy importante conocer la carga de trabajo de estos últimos meses debido a la crisis del COVID-19.

2. Análisis de las respuestas

En este nuevo apartado se va a realizar un análisis de las respuestas obtenidas a partir de las entrevistas realizadas a las diferentes consultoras y a la asesoría. Se ha de tener en cuenta que no todas las empresas se encuentran especializadas en un mismo servicio, por lo que en algunos casos se analizará el caso individual de cada una.

En cuanto al primer bloque de preguntas realizadas a las consultoras de recursos humanos, se van a presentar las principales características con respecto a su perfil organizacional. Nexo Canarias S.L, cuya persona entrevistada ha sido Eugenia Soriano (socia-directora de la empresa) se encuentra situada en Santa Cruz de Tenerife, la cual comenzó su labor en el año 1983 y cuya especialización en recursos humanos se centra en la selección de mandos y directivos. La empresa está conformada por técnicos y responsables en determinadas áreas y administrativos en cada una (técnico de Selección y Desarrollo, responsable de Selección y Desarrollo, responsable del Área de Administración Pública y de Selección). La siguiente empresa entrevistada fue Progtalent consulting, situada en Santa Cruz de Tenerife, cuya persona entrevistada fue José Joaquín Bethencourt,

profesional independiente que comenzó su actividad en el año 2020. Su especialización en recursos humanos se centra en funciones de carácter estratégico (desarrollo de gestión del talento e innovación, planificación y compensación). Realiza servicios de refuerzo de las políticas de recursos humanos cuando no tienen profesionales especializados y en el futuro realizará nóminas, formación, etc. Otro de los entrevistados ha sido Modus Consulting, empresa situada en el Puerto de la Cruz en Tenerife. Esta empresa viene realizando su labor desde el año 2009 y se dedica principalmente a la formación in Company y los procesos de selección. Faina Ojeda, junto a su marido, conforman los dos principales socios de la empresa junto a otros dos empleados encargados de realizar labores comerciales y de administración. Como última consultora entrevistada está CPAS Partners, localizada en Santa Cruz de Tenerife, dicha entrevista fue atendida por Isabel Mora Fernández, una de las propietarias de la empresa. Su actividad comenzó en el año 2004, trabajando en procesos de mejora a través de proyectos de formación, coaching, apoyo técnico o implementación de herramientas de gestión y comunicación. Entre los servicios principales que ofrecen se encuentran consultoría, formación, coaching, comunicación y digitalización. Su ámbito de actuación es internacional, ya que han actuado en países extranjeros.

A continuación, se va a analizar el primer bloque de preguntas que corresponden a la actividad que desarrollan las empresas y subcontratación de recursos humanos. En primer lugar, se observa que todas las empresas entrevistadas poseen un número similar de clientes actuales (10-20 empresas). A su vez, coinciden en que la función de recursos humanos es subcontratada de manera parcial, es decir, solamente subcontratan determinadas actividades del departamento de recursos humanos. En cuanto a la fidelización del cliente, casi todos coinciden en que el mayor porcentaje de su clientela está fidelizada durante años, y solo un porcentaje pequeño trabaja con ellos de forma puntual (Progtalent Consulting sí que trabaja de forma puntual en la mayoría de los casos). Asimismo, Nexo Consultores argumenta que existen empresas que realizan procesos de selección y luego no vuelven a contactar con ellos (en el caso de procesos de selección es normal que esto ocurra), pero lo normal es mantenerlos en el tiempo.

En cuanto a los motivos por los que se contrata los servicios de las diferentes empresas se destaca lo siguiente. Solamente en el caso de Nexo consultores se destaca el ahorro en costes, ya que tal y como dice Eugenia Soriano: *“Muchas veces la empresa no tiene capacidad para realizar los procesos que se llevan a cabo en un departamento de*

recursos humanos. Se dedican a su actividad. Para ellos supone un ahorro en costes, aunque después ellos tengan que pagar una factura por el servicio ofrecido. Además, en esta empresa los clientes tienen una garantía para el caso en el que la persona seleccionada no se adecue al puesto, se procede a su reposición sin coste alguno.” Sobre esto último, hay que aclarar lo que decía Faina Ojeda en su entrevista: *“Al fin y al cabo, no es que les vaya a costar menos dinero, pero si es una inversión que les proporcionará un ahorro de costes para la empresa a largo plazo.”* Por lo tanto, hay que estudiar la variable costes siempre a largo plazo. En el resto de las empresas, incluida esta última también se destaca la profesionalidad y la especialización de los servicios que ofrecen, que a su vez permite a los clientes obtener otros beneficios-razones de subcontratación como son el aumento de la productividad y de la competitividad. Por ejemplo, Modus Consulting decía lo siguiente: *“Hace un par de años hicimos un proyecto que tenía varios procesos de selección para el ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, para viviendas municipales y era fundamentalmente selección con colectivos específicos de alta vulnerabilidad, esto permitía al ayuntamiento centrarse en la organización del proyecto y que este terminara de la mejor manera posible.”* Esto último se debe a los motivos que se nombraban en el marco teórico del presente trabajo, subcontratar permite a la empresa centrarse en las actividades estratégicas (core) de la misma, ya que cuentan con que una empresa experta en el sector realizará las actividades subcontratadas de la manera más eficaz posible.

Ahora, las actividades que más se subcontratan en las diferentes organizaciones entrevistadas dependen de la actividad especializada que tenga cada una, por ello se va a comentar cada empresa por separado. En primer lugar, Nexo consultores, al estar especializados en la selección de mandos directivos para las empresas, comenta que en su caso lo que más se demanda es la selección de mandos directivos, la selección masiva para la administración pública y donde además se realizan entrevistas por competencias y evaluación del desempeño. En el área de consultoría, se dedican principalmente al análisis del clima laboral, análisis de descripción de puestos de trabajo, las cargas de trabajo que puedan tener y al hecho de que hay que dimensionar la empresa en función de una estructura y de unas cargas. Además, realizan servicios de outplacement cuando las empresas quieren despedir a alguien y para no dejar a esa persona en desempleo, se produce un proceso de recolocación en un espacio corto de tiempo. La formación se desarrolla a través de la colaboración con un socio, enfocada a formación in company, se

trata de una formación destinada a la gestión del cambio de la empresa. Por ejemplo: formación de gestión del estrés, del día a día, de equipos, pero siempre impartida a mandos intermedios y directivos. A su vez, están elaborando e implantando planes de igualdad para las empresas a través de la colaboración con un abogado laboralista. Luego, en el caso de Progtalent Consulting los servicios más demandados son la gestión de personas, a través de la realización de actividades como análisis de personal y formación en competencias y habilidades. En el caso de CPAS, tal y como nos contaba Isabel Mora Fernández, su mayor demanda viene de formación específica y ad hoc, es decir, formación específica que necesita el cliente y que la empresa se encarga de diseñar. Esta formación pertenece al FUNDAE, que permite lo siguiente según CPAS: *“hacemos todo lo que es la bonificación de las empresas, eso nos da cierto valor añadido porque suelen ser formaciones que la empresa tiene que pagar muy poco.”* Y por último, Modus Consulting realiza labores de formación y de procesos de selección, pero principalmente contactan con ellos para la impartición de formación programada. Aclarar que esta formación se denomina formación profesional para el empleo, valorada en créditos y está destinada a personas ocupadas dentro del régimen general de la seguridad social. Esta formación es bonificada, como en el caso de CPAS, los clientes pagan al año un 0,10% a la seguridad social en concepto de formación profesional para el empleo, al año siguiente la empresa puede utilizarlo en formación. A través de la factura que emite Modus Consulting, el cliente la entrega a su asesoría y ellos se encargan de descontar ese dinero de forma íntegra de los pagos a la seguridad social. En cuanto a lo anterior, en el caso de Modus Consulting se explica cómo organizan la formación, en primer lugar, se realiza una labor comercial para contactar con las empresas, con ello se negocia el curso que eligen, horario, donde lo quieren, etc. Además, esta formación puede ser presencial, mixta (presencial y online) y totalmente online. Respecto a esto último, a raíz de la pandemia, hay una herramienta nueva dentro de la formación online, como no se podía dar formación presencial, el ministerio (el SEPE) autorizó a las empresas a dar formación con aula virtual y darle la equivalencia como si fuese presencial. Modus Consulting, al confirmar todas las especificaciones debe cumplimentar una documentación: trámites telemáticos, autorizaciones, etc.

Acerca de las características de los clientes de las empresas entrevistadas y que justifica las solicitudes de sus clientes se puede decir lo siguiente. En el caso de todas las empresas entrevistadas, en su mayoría realizan trabajos a nivel local, autonómico, nacional e

incluso multinacional; siendo estas pequeñas, medianas o grandes empresas (y pueden ser tanto públicas como privadas). Se produce una excepción en el caso de Progtalent Consulting en el que destaca que la mayor parte de sus clientes son medianas y pequeñas empresas. Luego, en cuanto a sectores donde las empresas entrevistadas realizan más su labor se debe comentar el caso de Nexo Consultores. Para esta empresa, los cuales no se encuentran especializados en ningún sector en particular, destacan que entre sus clientes es muy importante la presencia de empresas de gran consumo, constructoras con reciente aumento por ingenieros para la obra pública o para la edificación. Otros casos de clientes suyos son del sector de la alimentación, hostelería, administración pública y transporte. El resto de las empresas no destacan un sector que caracterice su clientela.

Sobre las indicaciones que suelen dar las empresas a la hora de desarrollar sus servicios en las empresas se ha de comentar lo siguiente. En todos los casos se suele realizar una reunión previa, donde se recaba información acerca de los requisitos técnicos o formales (Objetivos, metas), cuál es la cultura de la empresa, las habilidades que deben tener en cuanto a liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, clave para realizar el proceso de selección con éxito (en el caso de Progtalent, la denominan sesión estratégica). Solamente existe una excepción que comenta CPAS, a la hora de conocer cómo funciona la empresa, en los casos donde el proyecto consiste en desarrollo de equipos o relacionado con ese tema prefiere saber lo menos posible de la empresa (Si se trata de proyectos de diseño de puestos para empresas que hayan hecho formación, si se informan sobre como se organizan, gestionan, etc.). En Progtalent destacan además que realizan el estudio de posibles colaboradores dentro de la empresa para trabajar juntos (jefe/jefa de personal, de administración, etc.). En estas reuniones se trabajan procesos de subcontratación de una función concreta o general.

Con respecto al párrafo anterior, hemos de ampliarlo a través del testimonio de Modus Consulting sobre la cultura y cómo actuar siendo un proveedor de recursos humanos, donde Faina Ojeda decía lo siguiente: *“(...)es muy importante la Cultura y Estilo de Dirección porque obviamente tú vas como un profesional y vas a impartir una materia, pero claro, no puedes opinar si ves una cultura empresarial un poco a la antigua usanza, un poco mono direccional-vertical descendente.” “En los cursos siempre intentamos tratar el entorno volátil, incierto, cambiante y como la empresa en este entorno para ser más productiva, para adaptarse mejor, para seguir vendiendo, pues tiene que*

actualizarse, ser más flexible, es decir, cambiar muchas formas, incluso la comunicación entre ellos.” Por lo tanto, puede haber resistencia a la subcontratación en estos casos.

A las diferentes empresas también se les preguntó acerca de qué servicio de recursos humanos nunca recomendarían subcontratar, y entre las respuestas se ha de destacar lo siguiente. En el caso de Nexo Consultores se destaca que, si la empresa posee más de 100 trabajadores, una de las actividades que no recomienda subcontratar es la gestión de nóminas. Además, esta persona interna de la empresa debe analizar el ambiente de la empresa y detectar problemas a solucionar. Otros servicios que Nexo Consultores recomienda desarrollar de manera interna podrían ser la parte jurídica, selección y parte de prevención de riesgos. Por parte de Progtalent, no externalizaría todo lo que tiene que ver con la comunicación interna, debido a la relación existente con la cultura, debe ser alguien interno de la empresa. También nombra la gestión de la formación y la política retributiva, ya que la empresa conoce sus necesidades. En Modus Consulting respondieron esta cuestión diciendo que es lo único que recomienda externalizar y que no subcontratar, en el primer caso, la formación (debido a que consideran que existe una carencia importante y como consecuencia se suelen acumular en el último trimestre del año, ya que tienen créditos sin usar) y también no subcontrataría los procesos de selección si la empresa cuenta con psicólogos en el departamento de recursos humanos. Por último, en el caso de CPAS se recomienda llevar internamente todo aquello que tenga que ver con el desarrollo personal de los empleados de dentro de la organización (realizar proyectos de felicidad, bienestar y gestión emocional), en definitiva, procurar que exista el bienestar de las personas. Tal y como decía Isabel Mora Fernández: *“Lógicamente solo no podrá y por eso, habrá consultoras externas que pueden contar con esto, pero es necesario que alguien de dentro, en este caso, el director o directora de RRHH, pilote eso para que tenga continuidad en el tiempo.”*

Otra cuestión relevante que estudiar va relacionada con la intención de diferenciarse en la gestión de recursos humanos, y con respecto a los testimonios obtenidos de las entrevistas realizadas, lo más destacable es lo siguiente. Progtalent declara que las empresas normalmente intentan diferenciarse a través de la búsqueda de mayor compromiso por parte de sus empleados, pero normalmente no encuentran cual es la práctica, labor que realiza su consultora. Bajo su experiencia detecta que estas empresas no manejan conceptos como, por ejemplo: experiencia del empleado. Por parte de CPAS detectan el empleo de la metodología ágil en las empresas (han tenido que estudiar de

cómo incorporarlo), también ha observado implementación de proyectos de gestión del cambio o gestión de personal. Y por último, Modus Consulting destaca el intento de crecimiento en competitividad, diferenciándose y estando preparados para encontrar una identidad en el mercado y Nexo Consultores considera que está relacionado con la capacidad tecnológica que quieran y puedan tener las empresas.

Para concluir con las cuestiones centradas en la labor de las consultoras a la hora de subcontratar se estudió el efecto que ha tenido la pandemia en la demanda de subcontratación de recursos humanos y las expectativas de futuro que existen en cuanto a este tema. En Nexo Consultores, durante el confinamiento y después de este siguieron trabajando y terminando proceso (algunos se paralizaron). A partir de ahí no han notado una baja demanda de los clientes, pero según Eugenia Soriano esto va a durar hasta el fin de los Ertes (muchas personas que estaban cobrando un buen sueldo en Erte están cobrando 1000 euros, que provoca una pérdida del poder adquisitivo, lo que provocará a su vez una retracción del consumo. En el caso de CPAS tampoco han visto mermada su demanda, y en cuanto a proyectos intentan innovar en todo tipo de proyectos para así fidelizar a clientes actuales y potenciales y así no ver disminuida la demanda. Un caso contrario a los anteriores ha sido el de Modus Consulting, donde han notado una disminución de la demanda por parte del sector privado, y declaran que esto ha pasado debido a que todo se fue a higiene, hacia protocolos de COVID. Sin embargo, para esta empresa esto va a mejorar, declarando lo siguiente: *“Va a mejorar otra vez, hay una conciencia de las carencias y yo creo que cada vez más la gente está más mentalizada de este entorno VUCA. Ha sido un impulso fortísimo de las nuevas tecnologías y como dicen por tantos sitios, ha llegado para quedarse, de repente la gente se ha adaptado y le gusta más (En cuanto a formación), empresas donde los empleados no podían acudir al aula.”* La formación online se ha extendido para quedarse. Por último, Progtalent Consulting cuenta que ahora mismo es más difícil llegar a los clientes, considera que se ha de ser más imaginativo a la hora de hacer networking y estrategias de captación de clientes. Sin embargo, lo vivido en el año 2020 ha roto la resistencia de las empresas al uso de herramientas digitales para el trabajo remoto. Considera que es difícil porque en su empresa una de las tareas es cambiar la cultura de las empresas, y solo a través de redes de networking (telefónicamente o por videoconferencia) se realiza la acción comercial utilizando redes sociales como LinkedIn. Cuando captas la atención de un cliente, tratas una sesión por videoconferencia, y tras eso una reunión presencial. En resumen, se han

alargado los procesos de negociación. También José Joaquín Bethencourt destaca que de esta situación también han surgido nuevas necesidades por parte de los clientes, por ejemplo, la preocupación por la sostenibilidad que solamente se puede gestionar a través del talento y la innovación o nuevos problemas que antes no existían y que el empresario no sabe afrontar, etc.

A continuación, se va a comentar y a analizar el siguiente bloque de preguntas, el cual está relacionado con la digitalización de los RRHH. En primer lugar, la consultora Progtalent asegura que la innovación en la empresa es un asunto que afecta de una manera muy importante en las acciones de la consultora. Asimismo, gracias a que José Joaquín Bethencourt ha estado presente en otras empresas en este sentido, y, por lo tanto, el acompañamiento de diferentes cambios tecnológicos se ha llevado a cabo de una forma muy eficiente, afectando así a la empresa. Él destaca la importancia del hecho de que haya trabajado en las empresas, ya que se ha encontrado en las situaciones de las empresas y puede ayudar de una mejor forma. Nexo Consultores afirma la importancia de la innovación en las empresas, haciendo hincapié en el hecho de que en todas las empresas se poseen móviles y ordenadores, y con ello, ya la empresa puede funcionar bien. Sin embargo, se destaca la importancia de poseer ERPS, ya que las empresas tendrían todo de una manera más integrada (nóminas, comisiones sociales, etc.).

En tercer lugar, la consultora CPAS también considera de gran importancia la innovación en la empresa, destacando el hecho de que la mayoría de las empresas con las que trabajan se han adaptado a la situación. Finalmente, Modus Consulting hace hincapié en la alta frecuencia de la virtualidad, ya sea a través de la formación (aula virtual, plataformas online) o en los procesos de formación, donde muchas de las entrevistas se hacen a través de Skype, Gotomeeting, etc. Además, la innovación tecnológica también está presente en los portales de empleo, a través de las redes sociales con el fin de investigar sobre los diferentes candidatos.

Asimismo, se consiguió información sobre cómo puede afectar la transformación digital en el futuro próximo de los Recursos Humanos en las empresas canarias. En primer lugar, Progtalent explica que es cierto que determinadas actividades repetitivas podrán ser realizadas por máquinas (nóminas), pero es cierto que el componente humano va a seguir siendo irremplazable, por ejemplo, a la hora de validar determinadas cosas. Se considera que la tecnología puede ayudar al ser humano a ser más productivo pero el componente

emocional en la gestión de personas no lo puede suplir una máquina. En segundo lugar, Nexo consultores cree que con la transformación digital las empresas van a mejorar sus procesos y con ello, serán más eficientes con menos personas. Por lo que, esto conlleva que las personas deban tener una mayor preparación para poder competir dentro del mercado. La consultora CPAS considera que la transformación digital debe ser una herramienta, y no hay que simplificar la misma, por lo que considera que hay que compaginar la parte presencial y la parte en streaming. Hace hincapié de que las empresas están aprendiendo a usarla, pero que aún la mentalidad en las empresas canarias está en lo presencial. Finalmente, Modus Consulting tiene la misma opinión que CPAS, donde las empresas están empezando a hacer uso de la transformación tecnológica pero aún falta mucho por delante.

Con esta transformación digital, se ha pretendido saber si las empresas canarias están preparadas y receptivas para este cambio tecnológico, cuáles son los retos a los que se enfrentan y si las consultoras ofrecen asesoramiento a las empresas en relación con ello. En primer lugar, Progtalent considera que muchas personas dentro de las empresas perciben la tecnología como una amenaza, traduciéndose esto como una resistencia al cambio. Esta consultora considera que para vencer a esta resistencia se debe hacer uso de una buena comunicación, con mucha transparencia, formación, y finalmente, acompañar este cambio cultural de una manera ética, transparente y de manera activa. Es decir, no se basa en ser reactivo y solo resolver un problema cuando la empresa se lo encuentra, sino anticiparse a los problemas con la ayuda de profesionales. Con respecto a Nexo consultores, consideran que las empresas están muy mentalizadas y preparadas para los cambios tecnológicos, y sobretodo, cuando se ha producido un cambio generacional o entran personas nuevas a la empresa que son muy conscientes de la transformación digital y de lo que hay que hacer para poder competir en el mercado. En tercer lugar, CPAS explica que la mayoría de las empresas con las que se relacionan si están receptivos al cambio, pero es cierto que muchas empresas tienen preferencia por la presencialidad. Sin embargo, Modus Consulting cree que la mayoría de las empresas canarias no están preparadas para al cambio, siendo cierto que lo ha observado en empresas nacionales como Mango, destacando el hecho de que pocas empresas canarias tienen los CRM (programas de gestión de clientes). Para concluir este bloque de preguntas, se obtuvo información sobre la importancia de la imagen como empleador, si se tiene en cuenta, si existe interés por parte de las empresas y qué cambia el uso de las redes sociales como

LinkedIn en las empresas. Progtalent considera que la imagen como empleador es excesivamente importante y destaca el hecho de que muchas empresas sienten cierta obsesión con el aparentar ser un buen lugar para trabajar, pero no profundizan en ello (fundamental ser eficiente ya que el talento hay que captarlo y retenerlo). Las redes sociales permiten mostrar a la empresa el hecho de que cuida a sus empleados, la experiencia del empleado o convertir al empleado en embajador de la marca, apareciendo así el concepto de felicidad del empleado y compromiso de este. Por otro lado, Nexo Consultores también considera de gran importancia la imagen como empleador y hace hincapié en el hecho de que es importante que una empresa se dedique a crearse buena fama *“Tú piensa que, para poder atraer al mejor talento, o te dedicas a crearte buena fama, que hay muchas empresas en Canarias de todo el mundo conocidas, que todos sabemos cuáles son, qué tienen plan de pensiones, que pueden teletrabajar de una manera mucho más flexible y que tienes la posibilidad de tener autonomía y responsabilidad”*. Estas empresas van a poder captar mucho más el talento que otras en las que los trabajadores no tienen autonomía, en las que se tiene un horario de mañana y de tarde y en las que las condiciones económicas son bastante peores. Asimismo, el uso de las diferentes redes sociales y especialmente, LinkedIn es muy importante para una persona que tenga como finalidad buscar empleo o que esté a disposición de mejorar el empleo. CPAS también cree que es muy importante, pero es cierto que la mayoría de sus clientes no le dan la importancia que deberían. La consultora intenta cuidar mucho esa cuestión, dejándose conocer a través de las redes, pero sobre todo mejorando a través del uso de diferentes herramientas tecnológicas que pueden permitir conseguir mejores resultados. Finalmente, Modus Consulting opina que muchas de las empresas si consideran importante la imagen como empleador pero que la mayoría de sus clientes no tanto, *“sí tienen redes lo que pasa es que yo no percibo que hagan un uso eficiente o que a veces está desactualizada...”*

Para concluir, se recabó información en relación con el factor económico y el factor humano. En primer lugar, es importante el hecho de que las consultoras posean informes detallados donde se pueden observar los diferentes resultados de los servicios que han prestado a sus clientes. Por ello, Modus Consulting y CPAS consideran importante el poseer diferentes informes para poder ver esta información. Asimismo, Modus Consulting hace uso de diferentes cuestionarios de calidad de la formación, con el fin de saber si hay feedback, siendo cierto que a medio y largo plazo no los usan tanto, excepto

en determinadas ocasiones, como, por ejemplo, cuando realizan un producto que se basa en la oferta de diferentes cursos de formación, por lo que se puede ver la continuidad en un par de años. Por otro lado, Nexo Consultores suele realizar un control cada cierto tiempo, ya sea a la semana, a los 3 meses o a los 6 meses, tanto de los clientes como de los diferentes candidatos, con el fin de cerciorarse de que las cosas están funcionando correctamente. Es cierto que, al poseer este tipo de información, las posibilidades de éxito son mucho mayores, pero, sin embargo, siempre puede haber algún tipo de problema y por ello, habría que anticiparse y enfrentarse al mismo. Además, para el seguimiento de ello, aparte de realizar reuniones (que son minoría) se suele hacer mucho uso del email o WhatsApp. Otro testimonio para destacar es el de Progtalent considera que, en la gestión de Recursos Humanos, al igual que en cualquier tipo de gestión, los indicadores (como son los indicadores de desempeño) deben ser utilizados. Si se desarrolla un plan de desarrollo para el equipo de ventas, se le pedirá que acompañe a un departamento de venta con 5 representantes de ventas. El proceso va a comenzar con un análisis de las personas para conocerlas y tener más información sobre ellas. Con ello, se desarrolla un plan, se identifican los aspectos que se ha de mejorar y a continuación, se toman las respectivas medidas. Además, estas personas con las que se está trabajando ya tienen una meta (principalmente ventas y rentabilidad) ya que usted, como profesional, establece las diferentes metas profesionales como son las metas de desempeño, para verificar así si se tienen mejores resultados de rendimiento antes del plan de desarrollo o no. Con ello, se posee un indicador claro y preciso. Asimismo, existen otras herramientas, por ejemplo, se puede investigar sobre la satisfacción de los empleados como lo haría con un cliente. Los indicadores de satisfacción, compromiso y experiencia de los empleados se pueden utilizar como con los clientes. Finalmente, Progtalent cree que actualmente las empresas están más preocupadas por la supervivencia, por la reducción de costes y por la mejora de la eficiencia. Sin embargo, llegará un momento en el que las empresas también tendrán que preocuparse por la experiencia de los empleados.

En cuanto al factor humano, se ha querido saber qué opinión tienen las diferentes consultoras de las empresas canarias en relación con el valor que se le da al factor humano y cuáles han sido las diferentes recomendaciones que les suelen dar a las empresas a las que ofrecen servicios. En primer lugar, Modus Consulting piensa que Canarias se encuentra muy por detrás de otros lugares, y su recomendación es darle la vuelta a la situación, es decir, dinamizar todo muchísimo más, es decir, hacer más la política del

cliente interno, externo y actividades de dinamización del equipo, con lo que se conseguiría una mayor y mejor comunicación entre departamentos, ya que aún en muchas empresas hay rivalidad entre los mismos. Sin embargo, Nexo Consultores considera que las empresas canarias sí le dan bastante valor al factor humano, ya que cree que los trabajadores saben que, si la empresa tiene beneficios, ellos también los tendrán. Destaca que hay casos concretos en los que han tenido que dedicarles más tiempo a determinadas empresas pero que no es lo común. Asimismo, la recomendación que esta consultora daría a las empresas es que mejoren los aspectos relacionados con la actitud, ya que hay un grave problema con ello. Con respecto a la experiencia de Progtalent, este opina que a las pequeñas empresas les queda aún mucho camino para poder evolucionar y esta ayuda está relacionada con la contratación de los servicios de consultoría, donde se les puede ayudar a cambiar su cultura en la gestión de Recursos Humanos. Por último, CPAS considera que se deben hacer cambios a nivel personal, relacional, de clima, laboral y de comunicación entre las personas de la plantilla. Se debe tener en cuenta que las mejoras no las va a provocar solo un externo, sino que los primeros que tienen que apostar por el desarrollo de las personas de la empresa son ellos mismos.

Seguidamente, se va a analizar el caso concreto de una asesoría con el objetivo de conocer el asesoramiento laboral en las empresas, actividades que suelen ser subcontratadas. Se trata de la Asesoría Integral Laguna, empresa conformada por profesionales independientes que poseen entre uno y dos trabajadores. La persona entrevistada fue Begoña del Carmen Díaz Amaya. En primer lugar, se van a comentar las preguntas de perfil organizacional. La asesoría comenzó su actividad en el año 2010 con ámbito de actuación autonómico, en cuanto a la estructura, tal y como se ha dicho anteriormente la empresa la conforman varios profesionales independientes y en lo que a la asesoría laboral se refiere se encuentra Begoña del Carmen Díaz Amaya y trabajando con ella una empleada a su cargo. Su especialización es la asesoría laboral de empresas y no está especializada en ningún sector en particular.

Ahora, en cuanto a las preguntas concretas de la actividad que realiza se trató lo siguiente. En primer lugar, se va a tratar la demanda existente en asesoramiento legal y laboral; en el primer caso lo más demandado es la representación de la empresa ante demandas por despido de un empleado de un cliente (despido improcedente, por ejemplo), por impagos a empleados, etc.; luego, en cuanto a asesoramiento laboral se demanda la confección de nóminas, cotizaciones y conciliación de seguros sociales, haciendo la comunicación a la

seguridad social. Dentro de las nóminas, hacen las incidencias (accidente de trabajo, vacaciones, enfermedad). Tal y como se observa, se trata de actividades transaccionales que permite a sus clientes centrarse en las actividades core. También como otras actividades transaccionales que también subcontratan sus clientes están los pagos trimestrales (modelo 111) a través del sueldo de los trabajadores y las retenciones pertinentes y a final de año, realizan también a sus clientes el modelo 190 (resumen del IRPF).

En cuanto a la demanda de auditorías, negociación colectiva, reestructuraciones empresariales, convenios de empresa..., la Asesoría Integral Laguna explica que no ofrece ninguno de estos servicios debido a las características de sus clientes. La entrevistada lo explicaba de esta forma: *“Los clientes que poseemos son empresas pequeñas, los cuales por tamaño no tienen necesidad de subcontratar estas actividades”*. También indicó que esto ocurre en la mayoría de las asesorías canarias, la clientela normalmente es pequeña empresa.

El siguiente tema planteado es cómo les ha afectado la crisis del COVID-19 y que expectativas de futuro tienen con este tema, uniéndolo a la carga de trabajo existente por este motivo. La empresa declaraba que con el inicio de la pandemia su trabajo aumentó considerablemente, sobre todo al principio del confinamiento. Este aumento de trabajo fue debido a la incertidumbre que ha habido durante todo este tiempo, nadie sabía cómo iban a suceder las cosas. Esto se reflejaba principalmente en los cambios de normativas a la hora de actuar, los clientes de esta asesoría demandaban que tenían que hacer y a su vez, la asesoría se encargaba de estudiar y aprender cómo actuar en cada escenario. Tal y como se conoce, tuvieron que realizar numerosos ERTES (comunicando a los trabajadores de sus clientes como cobrar la prestación, saber su cotización, periodo del ERTE, etc.), necesitando a su vez apoyo de colegios de asesores y trabajando con organismos oficiales, inspección de trabajo, autoridad laboral, etc. En cuanto a las expectativas de futuro declaraba que la situación se mantiene de forma lineal, pero el futuro es incierto y están viendo como clientes suyos no pueden subsistir económicamente por el impacto económico de la pandemia.

En cuanto al factor humano, la entrevistada comentaba que considera vital que se le de un valor primordial en la empresa. Todos los trabajadores deben ir en el mismo camino, tener los mismos objetivos y el directivo de la empresa debe trabajar para que esto se

cumpla a través del bienestar de sus trabajadores. Bajo su experiencia observa como al principio, la empresa con sus trabajadores existe cordialidad y buen ambiente, pero esto se debe trabajar porque en el largo plazo surgen problemas entre las personas.

Como penúltima cuestión tratada se encuentra la existencia de informes detallados del servicio ofrecido a sus clientes, donde la Asesoría Integral Laguna destacaba que no se suele realizar debido a las actividades que realizan las asesorías. Su actividad se centra en ofrecer los servicios que le demandan sus clientes y luego a lo mejor no saben de la empresa en un tiempo.

Por último, en cuanto a la innovación tecnológica, la empresa destaca que, si sus clientes poseen medios para realizar los trámites de manera telemática, mejora la relación laboral entre ambos ya que todo es más fluido. A esto hay que sumarle la correcta utilización de estas tecnologías, ya que bajo su experiencia a veces la información proporcionada por medios digitales no es clara.

3. Perfil del cliente de la subcontratación.

En este apartado se va a resumir los resultados obtenidos en las diferentes entrevistas realizadas, centrados principalmente en la elaboración del perfil de cliente que tienen las consultoras y asesorías, actividades más subcontratas y razones por las que se subcontrata (en canarias). En base a los resultados obtenidos por parte de las consultoras, se observa que en Canarias la mayor parte de la clientela son pymes (pequeña y mediana empresa), las cuales subcontratan de forma parcial algún o algunos servicios del departamento y donde sus principales motivos a la hora de subcontratar son la especialización de la consultoría o asesoría, el ahorrar costes a largo plazo y el poder centrarse en actividades críticas (estratégicas). Otro aspecto que destacar es que en el caso tanto de las consultoras y algo menos en las asesorías, es importante que la relación cliente-proveedor sea duradera. En la gran mayoría de los casos poseían clientes fijos, y eso garantiza un crecimiento para los proveedores de servicios y hace ver que es un aspecto vital para las empresas. Por parte de las consultoras se observa que en canarias se mantienen diversas relaciones con empresas autonómicas, nacionales e incluso internacionales todo ello motivado por las nuevas tecnologías y el creciente aumento que ha sido potenciado por la pandemia que hemos pasado.

Y, por último, en base al estudio realizado a la Asesoría Integral Laguna se debe destacar como su principal cliente es la pequeña empresa, el cual delega las actividades referentes

al apartado laboral a su asesor. Debido principalmente a la especialización que tienen este tipo de empresas ya que esto les permitirá centrarse en su actividad principal. Tal y como se ha observado estas actividades residen principalmente en la confección de nóminas, problemas laborales con empleados de empresas (despidos, sueldos impagados, etc.), aunque también se encargan de actualizar a sus clientes de las normativas nuevas que puedan surgir. La clientela de la asesoría a su vez se caracteriza por diversidad en cuanto a nivel de innovación tecnológica y capacidad de mejora en el valor que se le da al factor humano, es decir, existen empresas que poseen mejor o menor nivel en estos aspectos.

CONCLUSIONES

Tras la realización de la búsqueda exhaustiva de información acerca de la subcontratación de recursos humanos y el posterior análisis de empresas canarias sobre la situación actual, se puede concluir lo siguiente:

- Primera. El fenómeno de outsourcing de recursos humanos sigue siendo un tema controvertido para el estudio de este. Actualmente no existen evidencias de cual será su evolución en el futuro y es recomendable el seguimiento de este.
- Segunda. Tras haber recaudado toda la información acerca del outsourcing se puede comprobar como existe diversidad de motivos a la hora de tomar la decisión de subcontratar. Principalmente se centran en selección de personal, asesoría legal y laboral, formación tradicional y reclutamiento.
- Tercera. En el caso de canarias, se han obtenido evidencias de que el nivel de subcontratación a través de las consultoras no es alto, sin embargo, actividades como formación, selección de personal y la asesoría legal y laboral son actividades con gran porcentaje de subcontratación. Y el motivo principal detectado en las diferentes entrevistas ha sido la especialización de los profesionales de las proveedoras de servicios. En definitiva, se trata de subcontratación de actividades transaccionales, no forman parte de la estrategia de la empresa.
- Cuarta. Se observa que entre los motivos por los que se subcontrata en canarias prima la especialización del proveedor de servicios y también la reducción de costes a largo plazo.
- Quinta. Como consecuencia de la situación que estamos atravesando con la crisis del COVID-19 nos encontramos en un entorno incierto. No se puede saber que

deparará el futuro, pero sí que se sabe que la pandemia traerá consecuencias económicas importantes para canarias y también a nivel nacional. En la experiencia de las empresas canarias se declara que la carga de trabajo ha sido intensa, ya que las nuevas normativas han provocado diversos procesos dentro de las empresas (Ertas, despidos, actualización legal, etc).

- Sexta. Con respecto a la innovación en las islas canarias se ha de resaltar que existe diversidad dependiendo de la empresa cliente, tanto por parte de las consultoras como de las asesorías. Aspectos como la resistencia al cambio se deberían desarrollar, ya que muchas veces ven la innovación como una amenaza. Y esto se soluciona a través de la comunicación y formación entre las personas.
- Séptima. Atendiendo a el control de los resultados de las consultoras y asesorías de sus clientes a lo largo del tiempo se puede concluir con que este apartado resulta de vital importancia para el éxito de la externalización. Se vió como en casos como Nexo consultores que realizaban informes de control a los 3, 6 meses. Y esto último se podrá realizar gracias a indicadores de desempeño, cuestionarios, etc.
- Séptima. El factor humano en las islas canarias también es un tema importante para analizar. Existe diversidad de tratamiento de este tema, pero todas las empresas coinciden en que es importante trabajarlo. Las consultoras y asesorías muestran como canarias está muy por detrás de este tema. Y por ello se deben realizar políticas del cliente, externo y actividades de dinamización del equipo.

Por último, se ha de hacer hincapié en las futuras líneas de investigación sobre este tema. En el marco teórico de este trabajo se mostraban diversas cuestiones tratadas en Romeu (2019), las cuales se centran en conocer en qué condiciones se cumplen requisitos de enriquecimiento e innovación de la función, por el valor añadido por proveedor, qué consecuencias del outsourcing existen en cuanto a las oportunidades de carrera y modelos de movilidad para trabajadores del cliente y del proveedor, las consecuencias del outsourcing en la cultura y el impacto que tiene en el diseño organizacional de la empresa.

Seguidamente, las líneas propuestas en esta memoria de fin de máster, para profundizar en este tema, serían: realizar una investigación exhaustiva en Canarias, sobre los motivos de subcontratación de los recursos humanos desde la perspectiva de los clientes, realizar una investigación sobre el nivel que existe de subcontratación de recursos humanos, tanto a nivel nacional, como internacional y, por último, conocer el impacto de la digitalización de los recursos humanos en la subcontratación de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alewell, D.; Hauff, S.; Weiland, K. & Thommes, K. (2011). HRM and the use of personnel services: an empirical analysis of German firms. *International Journal of Manpower*, 32(4), 394-409.
- Barney, J.B (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barthélemy, J., & Quélin, B. V. (2006). Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775-1797
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing. The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16, 269-279.
- Caiyun, G., Zhiqiang, L. & Bing, L. (2008). Research on human resource management outsourcing. *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 2008. WiCOM'08. 4th International Conference. IEEE.
- Cook, M. F. (1999). *Outsourcing Human Resources Functions. Strategies for providing enhanced HR services at lower cost*. New York: AMACOM
- Cooke, F.L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
- Delmotte, J. & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*. 37(5), 543-563.
- Di Gregorio, D., Musteen, M., & Thomas, D-E- (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 969-988.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-60.

- Directiva 1999/70/CE del Consejo, de 28 de junio de 1999, por la que se establece el Acuerdo marco de la CES, la UNICE y el CEEP sobre el trabajo de duración determinada.
- Edwardsson, I.R. (2011). The impact of outsourcing strategies on companies' intellectual capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 286-292.
- Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2007). Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning and Control*, 18(8), 716-725.
- Galanaki, E., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332-2351.
- García Martínez, A., ¿Cercos a la subcontratación en el 2021? En <https://elderecho.com/cercos-a-la-subcontratacion-en-el-2021> EL DERECHO (Fecha de última consulta: 20/08/2021).
- Gidró, G., & Rueda, B. (1998). *Nuevos modelos de gestión empresarial*. El outsourcing de procesos de negocios. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Gospel, H., & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1367-1369.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of economic perspectives*, 33-50.
- Kakabadse, A. P., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005) Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47 (2), 183-204
- Klaas, B.D., McClendon, J., & Gainey, T. (1999). HR outsourcing and its impact: the role of transaction costs. *Personnel Psychology*, 52(1), 113-136.
- Klaas, B.S., Yang, H., Gainey, T., & McClendon, J.A. (2005). HR in the small business enterprise: assessing the impact of PEO utilization. *Human Resource Management*, 44(4), 422-448.

- Kock, H.; Wallo, A.; Nilsson, B. & Höglund, C. (2012). Outsourcing HR services: the role of human resource intermediaries. *European Journal of Training and Development*, 36(8), 772-790.
- Kosnik, T., Wong-Mingji, J.D., & Hoover, K. (2006). Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: A comparison of five generic models. *Personnel Review*, 35(6), 671-683.
- Kremie, T., Tukul, O.I. & Rom, W.O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-82.
- Laabs, J. J. (1993). Successful outsourcing depends on critical factors. *Personnel Journal*.
- Lawler, E.E., & Mohrman, S.A (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Ley 32/2006, de 18 de octubre, por el que se regula la subcontratación en el Sector de la Construcción. *Boletín Oficial del Estado*. 19 de octubre de 2006, núm 250.
- McIvor, R., Humphreys, P., Mckittrick, A., & Wall, T. (2009). Performance management and the outsourcing process: Lessons from a financial services organization. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 1025-1048.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A.D., & Coleman, H.J. (1978): Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Moneta, L., & Dillon, W. L. (2001). Strategies for effective outsourcing. *New Directions for Student Services*, 2001(96)
- Parkhe (2007). International outsourcing of services: introduction to special issue. *Journal of International Management*, 13(1), pp. 3-6
- Pin J.R. & Sáenz I., (2002) Outsourcing de recursos humanos. *Ocasional Paper* 3(4)
- Platz, L.A., & Temponi, C. (2007). Defining the most desirable outsourcing contract between customer and vendor. *Management decision*, 45(10), 1656-1666.
- Quinn, J.B. (1999) Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9.

- Romeu S. (2019). *Outsourcing de recursos humanos: prácticas y factores de éxito*. Tesis Doctoral. Universitat Rovira I Virgili. Repositorio de tesis de la Universitat Rovira I Virgili. <https://repositori.urv.cat/es/>
- Sentencia del Tribunal Supremo 805/2020 (Sala de lo Social, Sección 991) de 25 septiembre de 2020 (recurso 4746/2019).
- Sentencia del Tribunal Supremo 1137/2020 (Sala de lo Social, Sección 1) de 29 diciembre de 2020 (recurso 240/2018).
- Shen, J. (2005). Human resource outsourcing. 1990-2004. *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 2(3), 275-296.
- Shi, Y. (2007). Today's solution and tomorrow's problem: the business process outsourcing risk management puzzle. *California Management Review*, 49(3), 27-44.
- Smith, P.C., Vozikis, G.S., & Varaksina, L. (2006). Outsourcing human resource management: A comparison of Russian and US practices. *Journal of Labor Research*, 27(3), 305-321.
- Tremblay, M., Patry, M., & Lanoie, P. (2008) Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 683-715.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, January-February, 124-134.
- Vernon, P., Philips, J., Brewster, C. & Ommeren, J. (2000). *European Trends in HR Outsourcing*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management & William M. Mercer.
- Vining, A. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision, *European Management Journal*, 17(6), 645-654.
- Woodall, J., Scott-Jackson, W., Newham, T., & Gurney, M. (2009). Making the decision to outsource human resources. *Personnel Review*, 38(3), 236-252.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*. 24 de octubre de 2015, núm 255.

ANEXOS.

Anexo 1. Entrevista asesorías y consultoras RRHH

Perfil organizacional

1. ¿Cuál es la antigüedad de la empresa?
2. ¿Cuál es su estructura? ¿Número de trabajadores?
3. ¿Ámbito de actuación? (Local, autonómico, nacional, internacional)
4. ¿Especialización en determinados servicios? ¿Especializado en algún sector en particular?

PARA LAS CONSULTORAS.

Subcontratación de servicios (ejemplos en cada pregunta, si puede ser)

1. ¿Para cuántas empresas trabajan habitualmente? ¿Cómo es en la mayoría de los casos subcontratada la función de Recursos Humanos en Canarias? ¿De manera parcial o total? ¿En momentos específicos del tiempo o de manera continuada?
2. ¿Por qué motivos suelen contratar sus servicios de outsourcing de RRHH? ¿Con que objetivo los han contratado en este último año (No hace falta que nombre a empresas) (Antes y durante el confinamiento) ¿Ejemplos? (Reducción de costes (En que medida se ofrece un presupuesto suficiente por parte de las empresas asesoras a sus clientes), utilización de servicios especializados/mejorar la calidad del servicio, permitir al departamento de RRHH tener un rol más estratégico (mejorando o focalizando al departamento de Recursos Humanos hacia competencias nucleares), aprendizaje organizacional de proveedores de servicios especializados, minimizar riesgos, reestructurar la organización y/o función de RRHH, mantener una plantilla adecuada de recursos humanos para responder a las contracciones/crecimientos de la organización, decisión tomada en otras partes de la organización).
3. ¿Cuáles son las actividades más demandadas para subcontratar dentro del departamento de Recursos Humanos, las más rutinarias (nómina, aspectos jurídicos, formación, contratación y selección, asesoramiento legal, outplacement, etc.) o también importantes o estratégicas en la empresa? (Las más importantes o estratégicas serían gestión del

talento, establecer la estrategia y política de Recursos Humanos, cambios organizativos y evaluación del desempeño, etc.).

Nota: Preguntas según respuesta de la o el entrevistada/o:

- Formación: ¿Cómo se organiza? ¿Tipología de estudios? (Máster, formación profesional, cursos del Servicio Canario de Empleo, etc) ¿Formación específica o genérica?
- Asesoramiento legal: ¿Qué suelen pedir?
- Outplacement: ¿Existe demanda de servicios de outplacement? ¿Cómo gestionan la recolocación de esos trabajadores en otras empresas?

4. ¿Qué factores explican mejor las diferentes solicitudes de sus clientes? (tamaño, sector, contar o no con un departamento de RRHH, nivel de digitalización, innovación, interés por el factor humano, imagen de empleador) ¿Podría señalar cuales de ellos son los más importantes?

Concretamente en el caso del sector. Entre sus clientes, ¿Existe algún sector que sea más proclive a la subcontratación de funciones del

departamento de recursos humanos? Para clarificar la respuesta he elaborado la siguiente tabla:

5. ¿Las empresas les suelen dar indicaciones de cómo actuar, que idea de liderazgo tener, objetivos a conseguir, etc.)? ¿En qué medida resulta relevante conocer la Cultura y Estilo de Dirección de la empresa contratante? ¿Realmente se tiene en cuenta? ¿Cómo? Ejemplos.

6. ¿Existe algún otro servicio que demanden sus clientes?

7. Si fuera responsable de un Dpt de RRHH en una empresa, ¿qué servicios de RRHH preferiría no subcontratar nunca, o no recomendaría? ¿Por qué?

8. ¿Han detectado en el desarrollo de las prácticas de Recursos Humanos de sus clientes innovaciones en la forma de actuar? Es decir, intentar diferenciarse de otras empresas en la gestión de Recursos Humanos.

9. ¿Cómo ha afectado la crisis que estamos viviendo por el COVID-19 en cuanto a la demanda de outsourcing de recursos humanos? ¿Qué expectativas tienen sobre el futuro de la subcontratación en base a esto último?

Digitalización de los recursos humanos (Ejemplos en cada pregunta, si puede ser)

10. Hasta que punto la innovación en general en la empresa es un tema es algo que afecta a las acciones de esas consultoras en las empresas. Datos etc. Es decir, en que medida la innovación tecnológica no solo afecta al departamento de RRHH, sino también a la empresa en general.

11. ¿Cómo cree que afectará la transformación digital al futuro próximo de los Recursos Humanos de las empresas canarias? ¿De qué manera tecnologías contribuyen a incrementar la eficiencia en tareas no tan rutinarias como el reclutamiento, formación de personal y retención de talento?

12. ¿Están las empresas canarias preparadas y receptivas para cambios tecnológicos que se puedan desarrollar en el departamento de Recursos Humanos? ¿A qué retos considera que se enfrenta la digitalización? ¿Ofrecen asesoramiento a las empresas en este sentido?

13. ¿Consideran que la imagen como empleador es importante? ¿Se tiene en cuenta? ¿Existe interés por parte de las empresas (Employer branding)? ¿Es un término utilizado entre las empresas? Es decir, hay interés. ¿Qué cambia el uso de las redes sociales como Imagen de empleador para las empresas (Employer Branding)? ¿Ejemplos?

Otras. Económico y factor humano.

14. ¿Poseen informes detallados donde se pueda observar los resultados de los servicios prestados a sus clientes? (Áreas donde esta empresa haya mejorado, cosas que mejorar, etc.) En el caso de que si, ¿podrían proporcionar información acerca de ello? ¿Hay un seguimiento de las acciones realizadas? ¿Mantienen la relación con la empresa (reuniones, contactos, informes...)? ¿Por qué? ¿Qué importancia podría tener un seguimiento...?

15. En general, ¿qué opinión tiene de las empresas canarias con respecto al valor que le dan al factor humano? ¿Qué recomendaciones generales les da, o suele dar, a las empresas que ofrecen servicios?

PARA LAS ASESORÍAS:

1. En cuanto a asesoramiento legal, ¿Qué suelen demandar las empresas? En base a un año de referencia, o en el último año

2. En cuanto a asesoramiento laboral, ¿Qué suelen demandar las empresas? (Despidos, ERE y ERTE, amonestaciones, inspecciones de trabajo, contratos de alta dirección, expatriados, prestaciones de Seguridad Social, jubilaciones, incapacidades)
3. ¿Existe demanda de delegar el trabajo de auditorías (auditoría externa), negociación colectiva, reestructuraciones empresariales, elaboración de convenios de empresa, políticas retributivas, etc?
4. ¿Cómo ha afectado la crisis que estamos viviendo por el COVID-19 en cuanto a la demanda de asesoramiento a empresas ¿Qué expectativas tienen sobre el futuro de la subcontratación en base a esto último?
5. ¿Cómo se ha notado la carga de trabajo en estos últimos meses por la crisis del COVID-19? ¿Cuál de los servicios que ofrecen se ha visto mayor carga de trabajo?
6. En cuanto a la confección de nóminas y gestión de retribuciones, ¿Qué suelen pedir las empresas cuando subcontratan esta parte? ¿Se tratan de los aspectos más transaccionales de esta parte? ¿O también aspectos más importantes como tener la capacidad de actualizar criterios o formatos para mantenerse al día con las normativas y legislaciones vigentes (en materia laboral o fiscal)?
7. En general, ¿qué opinión tiene de las empresas canarias con respecto al valor que le dan al factor humano? ¿Qué recomendaciones generales les da, o suele dar, a las empresas que ofrecen servicios?
8. ¿Poseen informes detallados donde se pueda observar los resultados de los servicios prestados a sus clientes? (Áreas donde esta empresa haya mejorado, cosas que mejorar, etc.) En el caso de que si, ¿podrían proporcionar información acerca de ello? ¿Hay un seguimiento de las acciones realizadas? ¿Mantienen la relación con la empresa (reuniones, contactos, informes...)? ¿Por qué? ¿Qué importancia podría tener un seguimiento...?
9. Hasta qué punto la innovación en general en la empresa es un tema es algo que afecta a las acciones de esas consultoras en las empresas. Datos etc. Es decir, en que medida la innovación tecnológica no solo afecta al departamento de RRHH, sino también a la empresa en general.