

EXTERNALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: CONCEPTOS, RETOS Y PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN

MIREIA VALVERDE

*Profesora titular de universidad, investigadora principal del grupo
Factor Humano, Organizaciones y Mercados.
Universitat Rovira i Virgili*

SERGI ROMEU

*Doctorando del programa en Economía y Empresa.
Universitat Rovira i Virgili*

JOSÉ LUIS GASCÓ

*Catedrático de Universidad.
Universitat d'Alacant*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don José Antonio ARIZA MONTES, don ALONSO CIENFUEGOS HEREDIA, don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO y don Carlos VILADRICH ALFONSO.

Extracto:

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

Palabras clave: externalización, recursos humanos, *outsourcing* de recursos humanos y retos.

OUTSOURCING THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTION: CONCEPTS, CHALLENGES AND A PROPOSAL FOR SYSTEMATIZATION

MIREIA VALVERDE

*Profesora titular de universidad, investigadora principal del grupo
Factor Humano, Organizaciones y Mercados.
Universitat Rovira i Virgili*

SERGI ROMEU

*Doctorando del programa en Economía y Empresa.
Universitat Rovira i Virgili*

JOSÉ LUIS GASCÓ

*Catedrático de Universidad.
Universitat d'Alacant*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don José Antonio ARIZA MONTES, don ALONSO CIENFUEGOS HEREDIA, don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO y don Carlos VILADRICH ALIFONSO.

Abstract:

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

Keywords: outsourcing, human resource management, outsourcing human resources and challenges.

Sumario

1. Introducción.
2. Objetivos del trabajo.
3. El fenómeno del *outsourcing*.
 - 3.1. ¿Por qué externalizan las empresas?
4. ¿Qué es el *outsourcing* de recursos humanos?
5. ¿Por qué las empresas externalizan algunas funciones de recursos humanos? Beneficios percibidos *versus* reales y la decisión de externalizar actividades de recursos humanos.
6. Repercusiones del *outsourcing* de recursos humanos: problemas y limitaciones.
7. ¿Qué y cuánto de la función de recursos humanos se subcontrata? Una mirada prudente a las prácticas de *outsourcing* de recursos humanos.
8. Comprendiendo el *outsourcing*: retos para la investigación y la práctica.
 - 8.1. Estudios descriptivos agregados sobre la práctica de *outsourcing* de recursos humanos.
 - 8.2. Contribuciones conceptuales y teóricas.
 - 8.3. El *outsourcing* de recursos humanos a nivel organizativo.
 - 8.4. Enlazando la investigación y la práctica en *outsourcing* de recursos humanos.
9. Conclusión: Pensando y practicando el *outsourcing* de recursos humanos como proceso.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

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

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

El artículo aborda, desde un punto de vista práctico y académico, las cuestiones que se han planteado con respecto a *por qué* las empresas deberían externalizar parte o mucho de su función de recursos humanos, *qué* actividades de la función suelen ser subcontratadas o deberían ser subcontratadas, y *cómo* las empresas deciden hacerlo y aplican en la práctica esta decisión.

El artículo está organizado a lo largo de la siguiente estructura: en primer lugar, trabajaremos con el concepto de *outsourcing* como proceso global y su razón de ser en las organizaciones. A continuación, pasaremos a la definición de ORH. Esto será seguido por un análisis de los factores desencadenantes que hacen que las empresas tomen la decisión de subcontratar algunas de sus actividades de recursos humanos y las ventajas relacionadas que esta decisión podría traer. Una sección paralela se dedica a los problemas y limitaciones del *outsourcing* de la función de recursos humanos. La siguiente sección trata sobre qué partes de la función de recursos humanos se tienden a subcontratar, detallando las actividades que tienen más probabilidades de ser subcontratadas y haciendo especial hincapié en los datos comparativos internacionales disponibles. A continuación, se presenta una sección dedicada a la identificación de las líneas de investigación y de avances prácticos que deberían tomar futuros estudios en el tema del *outsourcing* de la función de recursos humanos. En la sección de conclusión, se presenta una propuesta novedosa sobre cómo las empresas y los investigadores pueden abordar la práctica y el estudio de este tema, enfocándolo más como proceso que como una acción aislada.

3. EL FENÓMENO DEL *OUTSOURCING*

El concepto de *outsourcing* ha sido muy vagamente definido en la literatura, muchas veces hasta el punto que casi cualquier forma de adquisición de bienes y servicios por una organización podría incluirse en este concepto (GILLEY y RASHEED, 2000). En general y desde un punto de vista intuitivo, sin embargo, es ampliamente entendido que subcontratación consta de contratar en empresas externas algunas actividades que, en caso contrario, podrían ser realizadas por la propia empresa. En este sen-

tido, GILLEY y RASHEED (2000) se centrarán en esta idea de que para poder tener la subcontratación, las empresas deben ser capaces de poder elegir llevar a cabo esas actividades dentro o fuera de la empresa. De lo contrario, si la empresa no pudiera realizar la actividad externa, sería un caso de adquisiciones simple. Por lo tanto, el elemento de elección es clave en el concepto de *outsourcing*.

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

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

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

3.1. ¿Por qué externalizan las empresas?

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

- Control o reducción de costes: dada la constante presión para bajar los precios, a las organizaciones les cuesta cada vez más encontrar alternativas en sus propias dinámicas departamentales a fin de reducir su coste o, al menos, para transformar algunos costes estructurales o permanentes en variables.
- Mejora para ofrecer ciertos procesos más eficientes: especialmente en el caso de grandes organizaciones, las cuales pueden tener algunos procesos internos estancados o excesivamente burocratizados, con dificultades para introducir mejoras internas para reducir su dinámica ineficiente. En estos casos, la subcontratación puede ser una manera de agilizar los procesos.
- La búsqueda de un mayor grado de especialización y calidad funcional, para poder estar totalmente actualizado en ciertas técnicas, legislación o procesos de negocios. De hecho, la subcontratación puede ser una forma de obtener experiencia en áreas donde una organización individual no puede ser capaz de invertir suficientes recursos internos. Así, algunas empresas subcontratan a fin de tener acceso a conocimientos y nuevas tecnologías.
- Aparte de estas razones, investigaciones empíricas realizadas por KAKABADSE y KAKABADSE (2005) muestran una serie de razones complementarias por las cuales las empresas deciden externalizar algunos de sus servicios y/o procesos, tales como el objetivo de lograr mejores prácticas comerciales, mejorar la calidad de servicio, tener la posibilidad de concentrarse en las competencias centrales (*core business*) de la empresa, reducir el número de empleados y/o los costes de capital y/o los costes de producción, generar conocimientos y *expertise* internamente, mejorar la capacidad para gestionar el cambio y mejorar la posición de la organización en la cadena de valor.

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

4. ¿QUÉ ES EL *OUTSOURCING* DE RECURSOS HUMANOS?

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

En este sentido, podemos observar una división principal en la definición de ORH según si la subcontratación de la actividad específica se produce ad hoc o de forma continua. Así, el texto clásico de Mary COOK (1999) define el *outsourcing* de gestión de recursos humanos como el «disponer del servicio de un proveedor (*outsourcer*), el cual proporciona, de manera continuada, la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizaría dentro de la organización» (COOK, 1999, pág. 4). Esta definición hace hincapié en el hecho de que la subcontratación implica una continuación del servicio externo, a diferencia de otros autores que también incluyen el *outsourcing* más ocasional de tareas específicas en momentos específicos en el tiempo, como en el caso de TURNBULL (2002), que considera que ORH consiste en traspasar la responsabilidad de distintos elementos de la función de recursos humanos a un proveedor de terceros, independientemente de la duración del servicio provisto. En este trabajo tomamos la acepción más amplia, de manera que tanto consideraremos ORH, por ejemplo, la externalización continua de la realización de nóminas por parte de una empresa de dichos servicios, como la utilización puntual de una empresa de servicios, por ejemplo, de *headhunters*, para reclutar y seleccionar una o varias posiciones clave en la empresa cliente.

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

5. ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS EXTERNALIZAN ALGUNAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS? BENEFICIOS PERCIBIDOS *VERSUS* REALES Y LA DECISIÓN DE EXTERNALIZAR ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

El estudio de las razones por las cuales las empresas deciden externalizar sus actividades de recursos humanos (por ejemplo, WOODALL *et al.*, 2009) no se encuadran de forma clara en un único conjunto conceptual de estudios. En algunos casos, están entrelazadas con estudios sobre los beneficios de la contratación externa (y muchos de estos, a su vez, no separan claramente si son beneficios esperados con la aplicación del *outsourcing* o si, por el contrario, son beneficios ya constatados con el *outsourcing* ya realizado), así como con estudios sobre el *make or buy decision* («hacer desde dentro o comprar el servicio»), como, por ejemplo, GREER *et al.*, 1999; NÚÑEZ, 2009. A la vez, estos últimos tienen muchos puntos de coincidencia y diferenciación con lo que sería el estudio de los «desencadenantes» (*triggers*) que incitan a las empresas a considerar la externalización de activida-

des de recursos humanos (por ejemplo, ALEWELL *et al.*, 2009). Incluso los estudios que consideran los factores determinantes de la externalización (que se tratarán más adelante por separado, como, por ejemplo, KLAAS *et al.*, 2001) a veces tienen puntos no clarificados de intersección.

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

1. Reducción de costes: esta es la principal y más citada razón para la contratación externa, ya sea para cualquier actividad de negocio (KAKABADSE y KAKABADSE, 2002), o específicamente para ORH (LEVER, 1997); y tanto desde el punto de vista de las consultoras (ACCENTURE, 2008), como determinado por estudios empíricos (WOODALL, *et al.*, 2009), o teóricos (KLAAS, 2008). En la externalización de las áreas más operativas o transaccionales de los departamentos de recursos humanos es donde las organizaciones esperan obtener una reducción de costes importante, con el mismo nivel de servicio que si fueran realizadas internamente.
2. Para obtener servicios especializados: es realmente difícil para cualquier departamento de recursos humanos ser especialista en todas sus áreas, particularmente en las empresas de tamaño pequeño y mediano (KLAAS *et al.*, 2005). Pero incluso en grandes organizaciones, las características de la nueva economía, donde el conocimiento evoluciona rápidamente y los marcos legislativos son afectados por cambios constantes, mantenerse al día requeriría departamentos de recursos humanos con un importante número de personal. En su lugar, los proveedores de recursos humanos, especializados en un menor número de servicios y capaces de ofrecerlos a muchos clientes, pueden dedicar esfuerzos y *know-how* a desarrollar y actualizar sus conocimientos sobre sus temas de especialización con mucha más facilidad.
3. Permitir al departamento de recursos humanos poder adoptar un papel más estratégico (KAKABADSE y KAKABADSE, 2005). Esta lógica tiende a aparecer junto con la idea de que, por la externalización de algunas actividades más transaccionales, el departamento de recursos humanos podrá liberar tiempo y recursos para poder centrarse en las actividades que se consideran fundamentales para la función y las que añaden valor. En este sentido, en un entorno donde la gestión y mantenimiento del talento es una de las principales responsabilidades que el departamento de recursos humanos debe afrontar, el *outsourcing* de algunas tareas de tipo más rutinario y transaccional puede permitirles centrarse en el desarrollo de estrategias y políticas para adquirir, desarrollar y conservar el talento, inmergiéndose así en un rol mucho más involucrado en la estrategia corporativa, convirtiéndose así en *business partners* en términos de ULRICH (1998).

Estudios recientes han añadido nuevos elementos a las razones y beneficios que puede traer consigo el ORH, como se resume a continuación en la **tabla 1**. En este contexto, es importante desta-

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

TABLA 1. Resumen de razones por las que se externalizan actividades de recursos humanos.

Razones para externalizar	Ejemplo de referencias
Reducción de costes	WOODALL <i>et al.</i> , 2009; CIPD, 2009; CAIYUN <i>et al.</i> , 2008; SHEN, 2005; PIN y SÁENZ-DÍEZ, 2002; GREER <i>et al.</i> , 1999
Utilización de servicios especializados / Mejorar la calidad del servicio	CIPD, 2009; CAIYUN <i>et al.</i> , 2008; SHEN, 2005; COOKE <i>et al.</i> , 2005; PIN y SÁENZ-DÍEZ, 2002
Permitir al departamento de recursos humanos tener un rol más estratégico, trasladando los recursos humanos hacia una cadena de valor añadido	WOODALL <i>et al.</i> , 2009; HOUTZAGERS y JANSSEN, 2008; COOKE <i>et al.</i> , 2005
Mejorar o focalizar al departamento de recursos humanos hacia competencias nucleares	CAIYUN <i>et al.</i> , 2008; SHEN, 2005; COOKE <i>et al.</i> , 2005; PIN y SÁENZ-DÍEZ, 2002
Aprendizaje organizacional de proveedores de servicios especializados	CIPD, 2009; COOKE <i>et al.</i> , 2005; PIN y SÁENZ-DÍEZ, 2002
Minimizar riesgos	WOODALL <i>et al.</i> , 2009; SHEN, 2005
Reestructurar la organización y/o función de recursos humanos	ALEWELL <i>et al.</i> , 2009; CAIYUN <i>et al.</i> , 2008
Mantener una plantilla adecuada de recursos humanos para responder a las contracciones/crecimientos de la organización	WOODALL <i>et al.</i> , 2009; ALEWELL <i>et al.</i> , 2009; COOKE <i>et al.</i> , 2005
Decisión tomada en otras partes de la organización	WOODALL <i>et al.</i> , 2009

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

6. REPERCUSIONES DEL *OUTSOURCING* DE RECURSOS HUMANOS: PROBLEMAS Y LIMITACIONES

Del mismo modo que en el caso de las razones que argüían las empresas para la subcontratación, existe cierto grado de superposición entre los estudios sobre las razones por las cuales las empresas no consideran conveniente subcontratar actividades de recursos humanos y aquellos que identifican las desventajas de este tipo de iniciativas una vez introducidas. Como en el caso anterior, trataremos ambos conjuntamente.

Aunque queda parcamente reflejado en la literatura tanto académica como profesional, la decisión de externalizar actividades de recursos humanos no siempre conlleva los beneficios que originalmente se esperaban. Algunos problemas y limitaciones a la implementación del ORH son (WOODALL *et al.*, 2009; KOSNIK *et al.*, 2006; COOKE *et al.*, 2005; SHEN, 2005; LAWLER y MOHRMAN, 2003; COOK, 1999):

- Resistencia interna de los miembros del departamento de recursos humanos. Esto ha sido un tema común desde la expansión de la externalización de actividades de recursos humanos en los años noventa, ya que los miembros del departamento de recursos humanos podían ver a los proveedores de servicios como «usurpadores» de sus puestos de trabajo y, por tanto, vistos con reticencia. Este problema es particularmente notorio cuando se toma la decisión de subcontratar por parte de la alta dirección en lugar de los directores de departamento de recursos humanos.
- Falta de habilidades del departamento de recursos humanos, tanto respecto a configurar el proceso de subcontratación como a la supervisión de su implementación. También las dificultades especiales para reasignar el personal existente de recursos humanos, de llevar a cabo tareas transaccionales hacia actividades de valor añadido, más estratégicas.
- Reducción del personal en el departamento de recursos humanos y consecuentemente la baja motivación de los empleados que se quedan (supervivientes).
- Pérdida de habilidades y conocimientos en el departamento de recursos humanos, ya que no existe ningún incentivo para continuar invirtiendo en iniciativas de aprendizaje debido a que la organización confía en que la empresa proveedora del servicio se encargue de mantener actualizado el nivel de conocimientos necesarios para desarrollar la actividad que ha sido subcontratada.
- Percepción de pérdida de control y de información sobre las actividades subcontratadas en favor del proveedor, con la posterior sensación de dependencia hacia ellos. En relación con este aspecto es también notable el temor de que el proveedor pueda utilizar esta situación de dependencia a fin de ejercer presión sobre sus condiciones (como el precio).
- Falta de habilidades y conocimientos por parte de la empresa del proveedor, dando como resultado una calidad insuficiente de los servicios prestados. A veces, un problema colateral es el escaso conocimiento por parte del proveedor de la empresa del cliente. Se trata de un problema particular en los clientes que son pequeñas y medianas empresas, ya que no constituyen una cuenta grande de la compañía proveedora y, por tanto, solamente pueden obtener una cantidad limitada de su tiempo y atención.

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

Así, los problemas y limitaciones relacionadas con la función de recursos humanos subcontratada pueden surgir de los diversos agentes involucrados en el proceso, tanto en términos de pérdida de capacidades (falta de habilidades del proveedor, pérdida de conocimiento, etc.), como de actitudes (pérdida de motivación, incertidumbre, baja moral, etc.). Estos problemas no deben subestimarse, particularmente en un contexto económico sometido a constantes cambios, con pocas bases sólidas donde consolidar relaciones duraderas, tanto entre la organización y sus empleados como entre la organización y sus proveedores (RIFKIN, 2004). A pesar de que no hay pruebas fehacientes sobre la baja utilización o incluso la no utilización de la subcontratación (WOODALL *et al.*, 2009; KOSNIK *et al.*, 2006; VALVERDE *et al.*, 2003), esos problemas pueden dar lugar a un proceso de involución de manera que las empresas se planteen la posibilidad de rescindir sus contratos de subcontratación o incluso plantearse el permanecer fuera de cualquier proceso de externalización por completo.

7. ¿QUÉ Y CUÁNTO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE SUBCONTRATA? UNA MIRADA PRUDENTE A LAS PRÁCTICAS DE *OUTSOURCING* DE RECURSOS HUMANOS

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

A la pregunta de hasta qué punto las organizaciones realizan ORH, el punto de partida es la ya clásica previsión de ADAMS (1991), quien consideró que no había evidencias de que la externalización de la función de recursos humanos fuera a convertirse en una tendencia abrumadora. Sin embargo, a lo largo de la década de los años noventa, aparecen más evidencias que señalan una expansión considerable de actividades de recursos humanos externalizadas (HARKINS *et al.*, 1995; MAURER y MOBLEY, 1998; SIEGEL, 2000). Otras fuentes basadas en una amplia encuesta europea no consideraban la evolución de la tendencia de la subcontratación como algo espectacular y lo consideraban más una «evolu-

ción que una revolución» (VERNON *et al.*, 2000). Y aun otro grupo de autores han sido incluso más cautelosos sobre el crecimiento del ORH tanto en Europa como en Estados Unidos (por ejemplo, MISE, 2001; VALVERDE y GORJUP, 2005; VALVERDE *et al.*, 2006). Simultáneamente y en contraste, la mayoría de los proveedores de *outsourcing* han mantenido las predicciones sobre el futuro crecimiento del ORH (SHEN, 2005) y su actual posición favorable en el contexto de la crisis actual dado los esfuerzos que están realizando las empresas para reducir costes (CAPITAL HUMANO, diversos 2008 y 2009; ROBERTS, 2009). Sin embargo, los estudios más actuales en el Reino Unido (CIPD, 2009) afirman que solo el 29 por 100 de las organizaciones de este país externalizan algunas de sus actividades de recursos humanos.

En suma y dado el carácter poco concluyente de las pruebas existentes, el ORH 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 *in-sourcing* (ALLEN, 2009).

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

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

En relación con las actividades específicas que son subcontratadas, un amplio estudio europeo basado en el proyecto de Cranet/Cranfield (<http://www.cranet.org/home/Pages/Default.aspx>) (VERNON *et al.*, 2000) sugiere que las actividades más frecuentemente subcontratadas son las mostradas en la **tabla 2**.

TABLA 2. *Actividades de recursos humanos más frecuentemente externalizadas en las empresas europeas.*

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

FUENTE: VERNON *et al.*, 2000.

Como se muestra en este cuadro, la actividad más comúnmente externalizada es la **formación**. Otras fuentes en los Estados Unidos apuntan, en la misma dirección, el uso generalizado de los proveedores de formación (BASSI *et al.*, 1997). Esto puede considerarse como una posible contradicción si tenemos en cuenta el contexto actual de la economía del conocimiento, en el que es esencial que las organizaciones dispongan de un capital intelectual rápidamente actualizado, flexible, innovador y creativo. En este sentido, la formación y desarrollo de sus empleados podría mantenerse internamente como parte de las competencias básicas de la organización. Sin embargo, la figura del 77 por 100 de las empresas que utilizan la formación no nos cuenta nada sobre cuánto de ello está normalizado, empaquetado en actividades estándares que son subcontratadas por precio o conveniencia, o aquellas actividades altamente sofisticadas de capacitación y formación específica para el desarrollo del negocio (VÁZQUEZ-PALACIOS, 2010). GAINNEY y KLAAS (2005) han intentado corregir esta falta de precisión proponiendo distinguir entre la formación genérica o «estándar» (que puede ser normalizada, tener poco que ver con competencias básicas de la empresa del cliente) y aquellos programas específicos o «a medida» (que pueden implicar mucha más inversión de tiempo por parte de ambos). Así, la decisión de externalizar la formación dependerá de qué tipo de actividades de capacitación se estén estudiando, así como de la disponibilidad de los proveedores y las capacidades de que la organización ya dispone internamente, entre otros factores (GALANAKI *et al.*, 2008).

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

La siguiente área donde es común la contratación externa es en la confección de **nóminas** y gestión de retribuciones. En este caso, es más difícil evaluar si solo los aspectos más transaccionales de nóminas son subcontratados o también otros aspectos. Sin embargo, se trata de un área más técnica, donde la disponibilidad actual de *software* potente (donde es cada vez más frecuente operar con plataformas estandarizadas que posee el proveedor del servicio) y la capacidad de actualizar los criterios y formatos para mantenerse al día con las normativas y legislaciones vigentes, tanto en materia laboral como fiscal, hace conveniente para muchas empresas el considerar la contratación externa de estos servicios (ANG, 2010). Las complejidades de administrar el día a día de remuneraciones y prestaciones son aún mayores cuando tomamos en cuenta las empresas internacionales con empleados expatriados (con la consiguiente necesidad de ajustar ad hoc las distintas fiscalidades de sus salarios) (GÓMEZ y MARTÍ, 2010) y las empresas que ofrecen planes de compensación flexible, y por lo tanto con retribuciones mucho más complejas que simplemente un salario al final de cada mes. Es importante destacar que la confección de las nóminas a veces no se subcontrata externamente, sino que se desplaza transversalmente a otras funciones de la organización, tales como el departamento de administración, contabilidad o finanzas.

Finalmente, los servicios de **outplacement** también son externalizados por menos de un tercio de las organizaciones, con diferentes implementaciones según el país, dependiendo de la normativa

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

En relación con la variabilidad entre las prácticas de ORH entre los distintos **países**, algunos estudios han recogido datos sobre el uso de los proveedores de servicios de recursos humanos, haciendo un énfasis similar a la encuesta de Cranfield, pero cada uno de ellos añadiendo información idiosincrática acerca de la función de recursos humanos en sus países específicos. En este sentido, VALVERDE y GORJUP (2005) evaluaron la distribución de tareas de recursos humanos realizadas por diferentes agentes (alta dirección y direcciones operacionales, el departamento de recursos humanos y proveedores de servicios de recursos humanos) y encontraron que solo el 5 por 100 de todas las actividades y responsabilidades de la función de recursos humanos fueron subcontratados en las empresas **españolas** de más de 200 empleados. Además, identificaron diferentes patrones en el uso de los proveedores de servicios de esta función (VALVERDE *et al.*, 2006): de las pocas empresas que eran más proclives a subcontratar, la mitad de ellas subcontrataba parcialmente actividades en una amplia gama de áreas de recursos humanos, mientras que la otra mitad subcontrataba servicios mucho más específicos (aproximadamente el 20% externalizaba tareas tales como formadores o entrevistadores de candidatos, aproximadamente el 17% subcontrataba servicios de alto nivel de recursos humanos, como asesores en relaciones laborales, para alinear los recursos humanos con la estrategia corporativa, etc. y aproximadamente un 12% las tareas técnicas y administrativas, tales como administración de contratos, almacenamiento y manipulación de la información de los empleados u organizar los medios y recursos para las actividades de formación), mientras mantenían tareas generalistas a nivel interno. En cuanto a las funciones más comúnmente subcontratadas en España, PIN y SAENZ-DÍEZ (2002) identificaron tendencias similares a la media Europea en las áreas de contratación y selección; formación, donde el 60 por 100 de las organizaciones utilizan los proveedores de servicios de recursos humanos; por el contrario más empresas utilizan proveedores de asesoramiento jurídico de recursos humanos y menos de *outplacement* (20%), compensación y beneficios (menos del 10%). En **Grecia**, GALANAKI y PAPALEXANDRIS (2005) encontraron que el uso de proveedores de recursos humanos de contratación y selección, formación y *outplacement* es similar a la media europea, mientras que los servicios de compensación y beneficios solo representan el 1,75 por 100 de todos los proveedores de servicios del mercado. En cambio, en los **Estados Unidos**, la información disponible señala el hecho de que el área con más probabilidad de ser subcontratada es precisamente la gestión de nómina y beneficios, seguida por la formación (American Management Association, 1997; citado en PIN y SAENZ-DÍEZ, 2002, pág. 12). **Australia** tiene más puntos de contacto con los países europeos y lo que más comúnmente subcontrata son las actividades de formación y desarrollo (48% de las empresas lo hacen), seguido de formación y selección (34%), sistemas de información de recursos humanos (29%), cambios organizativos (22%) y evaluación del rendimiento (21%) (SHEEHAN, 2009).

Otros países europeos ofrecen tendencias similares: en **Alemania**, ALEWELL *et al.* (2009) recientemente encontraron que la mayor utilización de proveedores de recursos humanos fue en las áreas de asesoramiento jurídico y capacitación (alrededor del 60% de las empresas lo utilizaron), seguida por la contratación temporal (50%), consultoría, selección de *staff*, gestión de nóminas y servicios de colocación (entre 20 y 40%). Solo una fracción mínima de la muestra subcontractaba toda la función de recursos humanos, mientras que cerca del 10 por 100 lo había considerado pero rechazó llevarlo a cabo, y la mayoría nunca lo consideró. Estudios recientes en el **Reino Unido** han intentado vislumbrar no solo la amplitud de las actividades de recursos humanos externalizadas, sino también la profundidad, midiendo qué tipo de actividades son externalizadas, pero también si se realiza parcial o totalmente. En este sentido, una encuesta de la CIPD (2009) ha demostrado que el asesoramiento jurídico y la gestión de nóminas y pensiones son las funciones más externalizadas, con cerca de un tercio de las empresas que lo aplican parcialmente y otro tercio de forma completa. Formación, contratación y selección son, por otra parte, las funciones parcialmente más externalizadas (la mitad de la muestra subcontracta partes de estas actividades), pero solo menos del 10 por 100 de las empresas lo hace completamente. Por el contrario, algunas actividades tienen más probabilidades de ser externalizadas completamente en el Reino Unido, en particular servicios de asesoramiento a los empleados y *outplacement*, donde alrededor de un tercio de las empresas encuestadas subcontratan toda la actividad. Otras áreas siguen patrones similares a la media Europea. Otro intento interesante para capturar la profundidad de las iniciativas de contratación externa se llevó a cabo por TREMBLAY *et al.* (2008) en **Canadá**, pidiendo a las empresas que evaluaran en qué proporción subcontractaban sus diferentes actividades a organizaciones externas. Sus resultados son difíciles de comparar con los de otros países, ya que expresan la profundidad pero no la amplitud, y por lo tanto no hay ninguna información sobre cuántas empresas utilizan o no utilizan cada servicio, pero sí la extensión en que lo hicieron. En este sentido, los beneficios y las relaciones laborales fueron las actividades donde fue subcontractada una mayor proporción de la actividad, mientras que el reclutamiento y selección fue la zona donde las empresas externalizaban en menor medida, lo que nos muestra que en esta actividad, la empresa cliente hace uso de un proveedor para iniciar el proceso de reclutamiento y selección, pero mantiene una parte importante del proceso dentro de la misma empresa (en particular, la toma de decisión final).

8. COMPRENDIENDO EL *OUTSOURCING*: RETOS PARA LA INVESTIGACIÓN Y LA PRÁCTICA

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

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

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

1. En primer lugar, el crecimiento exponencial de los avances tecnológicos que tiene lugar en los desarrollos informáticos de los procesos subcontratados topa con la falta de avances similares para desarrollar marcos comunes entre diferentes países en el ámbito legislativo, normativo y fiscal. A pesar de que los mercados de productos, servicios y empleados tienen cada vez menos barreras y son cada vez más globalizados, la legislación local, particularmente en Europa, se resiste a abandonar sus idiosincrasias en favor de un tratamiento más homogéneo de las relaciones contractuales y salariales de sus colectivos. Asimismo, en los Estados Unidos, la complejidad de algunas leyes (por ejemplo, la Federal Family and Medical Leave Act, véase CADRAIN, 2010) es tan grande que las empresas necesitan conocimientos especializados para supervisar una actividad relativamente rutinaria, sin valor añadido.
2. Una segunda tensión es la que se crea entre los objetivos contrapuestos de reducción de costes (que la teoría establece como el impulso inicial para la decisión de externalizar) y de mantener o mejorar la calidad del servicio prestado.
3. Y por último, un tercer debate afecta directamente a los miembros de los departamentos de recursos humanos y consiste en el conflicto entre los posibles resultados de la externalización de algunas o muchas actividades de recursos humanos: ¿el proceso les liberará de tareas transaccionales a fin de darles tiempo para convertirse en socios estratégicos para el negocio? ¿O disminuirá el departamento de recursos humanos no solo en cuanto a recursos y efectivos, sino también en términos de poder, influencia y control sobre la propia función? En la práctica, pues, a pesar de que la externalización de procesos y actividades de recursos humanos parece una opción muy útil para estos departamentos, en la práctica puede plantear ciertas dificultades y reticencias.

Mientras que en términos prácticos los retos al ORH están vinculados a procesos tecnológicos y jurídicos contextuales y al ajuste de las relaciones entre clientes y proveedores, la necesidad de **investigación científica** sobre el tema es tan grande que queda todavía una miríada de temas por abordar:

Los estudios hasta la fecha en el tema del *outsourcing* de la función de recursos humanos comparten una serie de características: primero, las preguntas más básicas sobre *qué, por qué y cómo* ocurre la externalización de recursos humanos han sido contestadas de manera inconclusa. Esto puede ser debido a dos factores principales: por un lado, los estudios facilitados por las empresas consultoras, proveedoras de estos servicios, son muy genéricos y a menudo se mezclan (aunque con

a veces diferentes resultados) con los que son producto de una rigurosa investigación científica. Por otra parte, los resultados son difíciles de comparar y contrastar, debido a la falta de indicadores compartidos sobre los diferentes aspectos del *outsourcing*. En segundo lugar, se han hecho muy pocos intentos de dotar al estudio del ORH con una base teórica. No fue hasta 1999 que KLAAS *et al.* se propusieron observar el proceso de *outsourcing* y su impacto de una forma detallada. Se ha tardado casi una década para que otros investigadores respaldaran sus investigaciones sobre ORH con marcos teóricos existentes: por ejemplo, KLAAS (2008) propone explicar el crecimiento del ORH mediante la teoría de costes de transacción, la teoría de recursos y capacidades, la literatura sobre la arquitectura de la función de recursos humanos y la teoría institucional; NÚÑEZ (2009) utiliza la teoría de costes de transacción para explicar la decisión entre realizar la función internamente o subcontratarla para los servicios de seguridad e higiene; GOSPEL y SAKO (2010) utilizan las perspectivas teóricas de la estructura administrativa de la empresa, costes de transacción, recursos y capacidades para explicar la evolución de los servicios compartidos frente a la contratación externa; KLAAS *et al.* (2010) utiliza la teoría institucional para explicar cómo pueden innovar las pymes a través de la subcontratación. En suma, estamos de acuerdo con COOKE *et al.* (2005) en que existe una escasez en la investigación académica sobre el tema del *outsourcing* de la función de recursos humanos en general, no solo en relación con los modelos teóricos, sino también en referencia a estudios descriptivos básicos. Mientras tanto, la literatura prescriptiva, apoyada por los objetivos de los proveedores de servicios, sigue fomentando la idea de que todas las empresas deberían subcontratar sus actividades de recursos humanos.

Ante esta situación, proponemos ahora un número de áreas donde la investigación sobre ORH debería realizar más avances, detallados en los siguientes ámbitos de estudio:

8.1. Estudios descriptivos agregados sobre la práctica de *outsourcing* de recursos humanos

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

A raíz de las necesidades para describir el ORH, algunos estudios han señalado la necesidad de abordar cuáles son los *determinantes* de la externalización de recursos humanos en las organizaciones. El trabajo de KLAAS *et al.* (2001) abrió las incursiones en el tema e identificó prácticas idiosincrásicas de recursos humanos, la participación estratégica del departamento de recursos humanos, los resultados positivos de la función, oportunidades promocionales, la incertidumbre en la demanda

y el nivel de remuneración como determinantes de la subcontratación de ciertas actividades de recursos humanos. Sin embargo, se han hecho pocos intentos para seguir en esta línea, aparte de los notables estudios de TREMBLAY *et al.* (2008) que estudian cómo diversas características estratégicas y organizativas, variables transaccionales y factores de riesgo influyen la adopción de ORH. Igualmente, GALANAKI y PAPAEXANDRIS (2007) han estudiado la influencia de la internacionalización de la empresa como factor determinante de la adopción del ORH. Sin embargo, estos estudios son insuficientes para llegar a evidencias concluyentes: por ejemplo, de estos tres estudios, dos (llevados a cabo en los Estados Unidos y Grecia) no encontraron ninguna influencia del tamaño de las empresas en la adopción de ORH, pero uno (llevado a cabo en Canadá) sí. Esto es solo un pequeño ejemplo, pero uno más que nos recuerda la incoherencia entre la realidad científica y la creencia popular, como la mayoría de literatura no científica que nos presenta una imagen de las empresas más grandes mucho más comprometida en ORH que las de tamaño medio o pequeño. Si esto es puramente una hipótesis o un interés tendencioso de los proveedores de ORH para conseguir grandes contratos con las grandes organizaciones, la cuestión es que nos muestra claramente el hecho de que es necesaria mucha más investigación en el tema de los determinantes del ORH.

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

8.2. Contribuciones conceptuales y teóricas

Un primer objetivo en el ámbito de las contribuciones conceptuales y teóricas necesarias en el estudio de ORH es conseguir acuerdo sobre una definición. Como se ve en el epígrafe correspondiente, el uso de la expresión «*outsourcing* de recursos humanos» o «gestión de la externalización de recursos humanos» se utiliza de manera muy vaga. En este sentido, se necesitan contribuciones para llegar a una definición que pueda alcanzar consenso entre autores, o al menos para generar algunos criterios que ayuden a los investigadores y profesionales a marcar los límites para el uso del término ORH. Esta primera contribución conceptual también ayudaría a comparar y contrastar futuros estudios.

Una segunda contribución necesaria, relacionada con la primera, consiste en proporcionar algunas normas para la medición del ORH. Como se indicó antes, hace una década GILLEY y RASHEED (2000) ya plantearon la necesidad de separar la medición de la amplitud de la de la profundidad del *outsourcing* en general. En cuanto a la amplitud, a pesar de que diferentes estudios han utilizado diferentes categorizaciones de las actividades de recursos humanos externalizadas, estos deberían ser más fácilmente agregables a fin de poder hacer comparaciones entre estudios [por ejemplo, algunos estudios tratan de medir «formación y desarrollo» (VERNON *et al.*, 2000) mientras que otros lo detallan en categorías más específicas, tales como «análisis de las necesidades de capacitación», «diseño

de programa de formación», «desarrollo de materiales de capacitación, etc. (WOODALL *et al.*, 2009)]. Sin embargo, la cuestión de la profundidad aún no se ha resuelto, y a pesar de que algunos estudios han hecho intentos para incorporar indicadores de profundidad en su recogida de datos, sus resultados son difíciles de comparar: por ejemplo, CIPD (2009) pidió a sus encuestados diferenciar entre «parte de la actividad externalizada» y «toda la actividad externalizada» mientras que GALANAKI y PAPALEXANDRIS (2007) preguntaron sobre el «porcentaje de una función de recursos humanos» que la compañía había subcontratado; y del mismo modo, TREMBLAY *et al.* (2008) pidieron a las organizaciones encuestadas asignar en cuatro categorías distintas el grado o proporción en que una actividad era subcontratada (0%, 1-49%, 50-99%, 100%).

Un tercer aspecto con necesidad de contribuciones teóricas es el uso de las teorías organizativas existentes para dar soporte a nuevos estudios. Aunque ya se han iniciado algunos importantes avances en esta línea, como se explicó anteriormente en los párrafos sobre las características de la investigación hasta la fecha, pocos estudios empíricos realmente han acabado utilizando los marcos de la teoría de costes de transacción, o el enfoque de recursos y capacidades o la teoría institucional para encuadrar sus preguntas o sus conclusiones. Asimismo, otras teorías y conceptos deberían ser considerados en el estudio del ORH. En este sentido, sugerimos el estudio de las relaciones del *outsourcing* como elementos de la cadena de valor (GEREFFI y KAPLINSKY, 2001), así como la conceptualización del ORH como redes (COE y HES, 2006). Ambos puntos de vista pueden ayudar en la búsqueda de estudios que se centren en las relaciones entre los distintos agentes implicados en el proceso de *outsourcing* o la gestión del proceso (o la cadena) y poder evaluar diferentes niveles de análisis, desde el individual al organizacional (RAINNIE *et al.*, 2008).

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

8.3. El *outsourcing* de recursos humanos a nivel organizativo

Hay un considerable número de temas de ORH en los que hay que profundizar, con una fuerte base teórica, con suficientes datos empíricos y, sobre todo, con los cánones científicos de independencia y rigor. Entre ellos están:

Los desencadenantes del *outsourcing*, conocidos como el tema del «*make or buy decision*». Hay acuerdo en algunos desencadenantes obvios, pero la investigación que se ha efectuado han sido estudios cuantitativos sobre los desencadenantes previamente definidos por los investigadores. En este campo, es necesaria una más profunda investigación, como evidencian los recientes resultados de un estudio cualitativo (WOODALL *et al.*, 2009) en el que se ha obviado que puede haber otros desencadenantes que los investigadores no han considerado anteriormente, pero que pueden ser determinantes a la hora de tomar la decisión de externalizar actividades de recursos humanos. También sería interesante valorar los no-desencadenantes, es decir, la falta de tener una razón clara para externalizar más allá del simple sucumbir a la presión de los proveedores de servicios de recursos humanos, o decidir externalizar simplemente por imitar lo que otras compañías hacen. Recientemente, este

último punto ha sido considerado por GALANAKI y PAPALEXANDRIS (2007) y KLAAS *et al.* (2010), pero hacen falta más pruebas empíricas al respecto. Por lo tanto, no solo el tema de desencadenantes debería ser más estudiado, sino también los métodos de investigación reevaluados.

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

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

A continuación, una amplia zona que debe abordarse es la de los efectos de ORH en las diferentes partes afectadas. Por ejemplo, en el caso del departamento de recursos humanos, en la literatura profesional se insiste sobre cómo la subcontratación «puede ayudar a impulsar la contribución de valor del departamento de recursos humanos a la organización» (JONKEREN, 2009). Sin embargo, hay apenas evidencias que demuestran cómo la subcontratación puede elevar la función de recursos humanos y su contribución para la organización. Por el contrario, WOODALL *et al.* (2009) han identificado algunos problemas potenciales para el personal de recursos humanos cuando se enfrentan a la contratación externa de alguna de sus actividades, como reducciones de personal, dificultades para la reasignación de personal en otras actividades de mayor valor añadido y una falta de motivación. Las tendencias poco claras en este asunto, nos indican que el tema merece más investigación. Muchos otros temas relacionados con los efectos del ORH deben abordarse: cómo la estructura real de los departamentos de recursos humanos se verá afectada por la subcontratación; qué tipo de aptitudes deben tener los miembros del departamento de recursos humanos para tratar con sus proveedores de servicio; cuánto de comprometidos estarán los departamentos de recursos humanos en el proceso de la subcontratación [LIEVENS y DE CORTE (2008) han iniciado investigaciones al respecto]; cómo las sensaciones de pérdida de control aparecen y se tratan; cómo se maneja la confidencialidad de la información de los empleados, etc.

En la misma línea, el impacto sobre otros agentes debe establecerse, particularmente, en los clientes de la función de recursos humanos: los mandos intermedios y empleados. DELMOTTE y SELS (2008) han comenzado a analizar sus percepciones y grado de satisfacción con el proceso de externalización, pero muchos más puntos de vista son necesarios a este respecto.

Por último, debe abordarse el estudio de la gestión del proceso y la relación que se establece con la subcontratación. La relevancia del tema es fundamental, como la gestión del proceso, incluso

desde su origen; puede determinar el valor, eficacia, etc. de las relaciones que se establecerán con el área externalizada. Una vez más, la literatura profesional ofrece una imagen brillante sobre el tema (por ejemplo, MARCHETTI y WILSON, 2006), pero falta evidencia científica para entender el tema.

8.4. Enlazando la investigación y la práctica en *outsourcing* de recursos humanos

El área clave final donde más ideas deben desarrollarse en ORH, y que representa la prueba de fuego para la teoría y la práctica, tiene que ver con el estudio de los **factores de éxito** de las iniciativas de ORH. Se trata de una amplia zona de estudio, donde se han realizado pocas investigaciones al respecto, a pesar de que la mayoría de libros de externalización dedican muchas páginas a cómo hacer que funcione el ORH. En este caso, por tanto, no es un tema de desacuerdo entre la práctica y literatura académica, sino la profusión de la primera y la escasez de la última.

En el estudio de las características del éxito del ORH, muchos aspectos deben ser evaluados: cómo medir realmente el éxito ORH (en términos de su impacto en el rendimiento organizacional, de ahorros para la organización, de satisfacción de los miembros del departamento de recursos humanos u otros actores, cómo los empleados o mandos intermedios reciben dicho servicio), cómo evoluciona la relación entre cliente y proveedor, qué problemas existen en esta relación, etc. Debido a que muchas actividades de ORH están realizadas para perdurar durante un largo periodo de tiempo, deberían realizarse algunos estudios longitudinales.

9. CONCLUSIÓN: PENSANDO Y PRACTICANDO EL *OUTSOURCING* DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

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

La comunidad científica, sin embargo, no ha proporcionado aún suficiente información para orientar claramente esa opción o decisión. Debido a esta falta de conocimiento sobre el tema, este trabajo ha presentado una revisión de la literatura que resume algunas de las investigaciones más recientes y ha hecho una contribución mediante el establecimiento de una agenda de investigación que identifica los temas que todavía tienen que abordarse y aquellos que no han sido suficientemente demostrados, tanto en general como en particular.

En definitiva, nuestra propuesta para el estudio y la práctica consiste en pensar sobre el ORH como un proceso, un conjunto de etapas donde la empresa tomará diferentes decisiones, habrá diferentes agentes involucrados, y podrá darse lugar a diferentes problemáticas según la etapa del proceso. Por tanto, tanto empresas como investigadores pueden considerar las siguientes etapas:

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

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

Bibliografía

- ACCENTURE [2008]: «Beyond Cost Reduction», <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/6FBF58AC-7A26-43F9-BCED-90F6E232B70C/0177090038HRBPOBeyondCostReductionandInnovationv3.pdf>, accessed 30th July 2010.
- [2010]: *Business Process Outsourcing*, https://microsite.accenture.com/explore_outsourcing/Business_Process_Outsourcing/Pages/Business_Process_Outsourcing.aspx
- ADAMS, K. [1991]: «Externalisation versus specialisation: what is happening to personnel?», *Human Resource Management Journal*, 1 (4), págs. 40-54.
- ALEWELL, D.; HAUFF, S.; THOMMES, K. y WEILAND, K. [2009]: «Triggers of HR outsourcing decisions-an empirical analysis of german firms», *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (7), págs. 1.599-1.617.
- ALLEN, A. [2009]: «Shaping up or shipping out?», *People Management*, November, págs. 4-9.
- ALTÉS, J. [2003]: «El outsourcing en el departamento de recursos humanos», *Capital Humano*, July-August, págs. 23-27.
- ANG, J.L. [2010]: «Nómina y seguros sociales», en PÉREZ LÓPEZ, M.J. (coord.), *Externalización de funciones de recursos humanos*, Madrid: Pearson.
- BASSI, L.J.; CHENEY, S. y VAN BUREN, M. [1997]: «Training industry trends 1997», *Training and Development*, November, págs. 46-59.
- BAUMAN, Z. [2007]: *Liquid Times: living in an age of uncertainty*, Cambridge, MA: Polity.
- [2007]: *Tiempos líquidos*, Barcelona: Tusquets.
- BRADBURY, M.D. y WAECHTER, G.D. [2009]: «Extreme outsourcing in local government: at the top and all but the top», *Review of Public Personnel Administration*, 29 (3) págs. 230-248.
- BRAVARD, J.L. y MORGAN, R. [2006]: *Smarter Outsourcing: An executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships*, Dorchester: Pearson Education.
- CADRAN, D. [2010]: «A leave law that just won't go away», *HR Magazine*, July, págs. 49-52.
- CAIYUN, G.; ZHIQIANG, L. y BING, L. [2008]: *Research on human resource management outsourcing*. Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2008. WiCOM '08. 4th International Conference. IEEE.
- CAPITAL HUMANO [2007]: *RPO o cómo rentabilizar los procesos de selección*, pág. 215.
- [2008]: *Outsourcing de RR.HH. para reducir costes en tiempos de crisis*, pág. 226.

- [2009]: *El outsourcing ayuda a afrontar la crisis al 33,1 por ciento de las empresas*, pág. 235.
 - [2009]: *Los servicios de outsourcing mantienen su crecimiento a pesar de la crisis*, pág. 238.
- CIPD, ALISON LEWIS [2009]: *HR outsourcing and the HR function: threat or opportunity?*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- CLICK, R.L. y DUENING, T.N. [2005]: *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*, London: Wiley.
- COE, N. y HESS, M. [2006]: «Global production networks: debates and challenges», presented at GPERG Workshop, University of Manchester.
- COE, N.; DICKEN, P. y HESS, M. [2008]: «Global Production Networks: Realizing the Potential», *Journal of Economic Geography*, 8 (3) págs. 1-25.
- COOK, M.F. [1999]: *Outsourcing Human Resources Functions. Strategies for providing enhanced HR services at lower cost*, New York: AMACOM.
- COOKE, F.L.; SHEN, J. y MCBRIDE, A. [2005]: «Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications», *Human Resource Management*, 44 (4), págs. 413-432.
- COGGBURN, J.D. [2007]: «Outsourcing Human Resources: The case of the Texas Health and Human Services Commission», *Review of Public Personnel Administration*, 27 (4) págs. 315-335.
- DELMOTTE, J. y SELS, L. [2008]: «HR outsourcing: threat or opportunity?», *Personnel Review*, 37 (5), págs. 543-563.
- DUFFY, M.N. [2001]: «Outsourcing a 401 (K) plan», *Journal of Accountancy*, 191 (5), págs. 30-35.
- FITZ-ENZ, J. [2009]: «Disruptive technology for human resources», *Employment Relations Today*, Winter, págs. 1-10.
- GAINNEY, T.W. y KLAAS, B.S. [2005]: «Outsourcing relationships between firms and their training providers: the role of trust», *Human Resource Development Quarterly*, 16 (1), págs. 7-25.
- GALANAKI, E.; BOURANTAS, D. y PAPAEXANDRIS, 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), págs. 2.332-2.351.
- GALANAKI, E. y PAPAEXANDRIS, N. [2005]: «Outsourcing of human resource management services in Greece», *International Journal of Manpower*, 26 (4), págs. 382-396.
- [2007]: «Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing», *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (8), págs. 1.557-1.567.
- GEREFFI, G. y KAPLINSKY, R. [2001]: «The value of value chains», *IDS Bulletin*, 32 (3): Special Issue.
- GILLEY, K.M. y RASHEED, A. [2000]: «Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance», *Journal of Management*, 26 (4), págs. 763-790.
- GÓMEZ, S. y MARTÍ, C. [2010]: «Externalización y expatriados. Proceso de expatriación», en PÉREZ LÓPEZ, M.J. (coord.), *Externalización de funciones de recursos humanos*, Madrid: Pearson.
- GOSPEL, H. y SAKO, M. [2010, forthcoming]: «The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management», *Industrial and Corporate Change*.
- GREER, C.; YOUNGBLOOD, S. y GRAY, D. [1999]: «Human resource management outsourcing: The make or buy decision», *Academy of Management Executive*, 13 (3), págs. 85-96.
- HALL, L. y TORRINGTON, D. [1998]: *The human resource function. The dynamics of change and development*, London, UK: FT-Pitman Publishing.
- HARKINS, P.; BROWN, S. y SULLIVAN, R. [1995]: «Shining new light on a growing trend», *HR Magazine*, 40 (12), págs. 75-79.
- HERVÁS, J. [1999]: «El outsourcing se debe contratar solo por razones estratégicas», *AEDIPE*, March, págs. 23-25.

- HOUTZAGERS, G. y JANSSEN, S. [2008]: «Shifting from HR outsourcing to business process sourcing», *IHRIM Journal*, XII (1), págs. 30-42.
- JONKEREN, S. [2009]: «HR's time to shine: challenging economy spells opportunity to demonstrate value», *IHRIM Journal*, XIII (1), págs. 3-7.
- KAKABADSE, A.P. y KAKABADSE, N. [2000]: «Outsourcing: A paradigm shift», *Journal of Management Development*, 19 (8) (Special Issue), págs. 668-778.
- [2002]: «Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe», *European Management Journal*, 20 (2), págs. 189-198.
- KAKABADSE, A. y KAKABADSE, N. [2002]: «Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe», *European Management Journal*, 20 (2), págs. 189-198.
- [2005]: «Outsourcing: current and future trends», *Thunderbird International Business Review*, 47 (2), págs. 183-204.
- KLAAS, B.S. [2008]: «Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms», *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (8), págs. 1.500-1.514.
- KLAAS, B.S.; KLIMCHAK, M.; SEMADENI, M. y HOLMES, J.J. [2010]: «The adoption of human capital services by small and medium enterprises: A diffusion of innovation perspective», *Journal of Business Venturing*, 25, págs. 349-360.
- KLAAS, B.S.; MCCLENDON, J. y GAINNEY, T. [1999]: «HR outsourcing and its impact: the role of transaction costs», *Personnel Psychology*, 52 (1), págs. 113-136.
- [2001]: «Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics», *Human Resource Management*, 40 (2), págs. 125-138.
- KLAAS, B.S.; YANG, H.; GAINNEY, T. y MCCLENDON, J.A. [2005]: «HR in the small business enterprise: assessing the impact of PEO utilization», *Human Resource Management*, 44 (4), págs. 433-448.
- KOSNIK, T.; WONG-MINGJI, J.D. y HOOVER, K. [2006]: «Outsourcing vs. insourcing in the human resource supply chain: A comparison of five generic models», *Personnel Review*, 35 (6), págs. 671-683.
- LAWLER, E.E. y MOHRMAN, S.A. [2003]: *Creating a Strategic Human Resources Organisation*, Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- LEVER, S. [1997]: «An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources», *Human Resource Planning*, 20 (2), págs. 37-47.
- LIEVENS, F. y DE CORTE, W. [2008]: «Development and test of a model of external organizational commitment in human resources outsourcing», *Human Resource Management*, 47 (3), págs. 559-579.
- LIMAM, A. [2009]: «Enabling HR transformation in the European public sector: e-HR and outsourcing», *IHRIM Journal*, XIII (1), págs. 41-48.
- MARCHETTI, C. y WILSON, A. [2006]: «Outsourcing: letting go to gain control», *CriticalEYE*, 15, págs. 1-6.
- MAURER, R. y MOBLEY, N. [1998]: «Outsourcing: Is it the HR department of the future?», *HR Focus*, November, págs. 9-10.
- MISE, I.J. [2001]: «Payroll and HR Outsourcing», *CMA Management*, 75 (1), págs. 30-32.
- MULLIN, R. [1996]: «Managing the outsourced enterprise», *Journal of Business Strategy*, 17 (4), págs. 28-32.
- NÚÑEZ, I. [2009]: «Outsourcing occupational safety and health: an analysis of the make or buy decision», *Human Resource Management*, 48 (6), págs. 941-958.
- PIN, J.R. y SÁENZ-DÍEZ, I. [2002]: *Outsourcing de recursos humanos*, Barcelona: IESE Business School, IRCO (International Research Center on Organizations), OP 03/4.

- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. [1990]: «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, 68 (3), págs. 79-91.
- RAINIE, A.; BARRETT, R.; BURGESS, J. y CONNELL, J. [2008]: «Introduction: call centers, the networked economy and the value chain», *Journal of Industrial Relations*, 50 (2), págs. 195-208.
- RIFKIN, J. [2004]: *The End of Work*, New York: Penguin.
- RIPPIN, S. y DAWSON, G. [2001]: «How to outsource the HR function», *People Management*, September 27th, págs. 42-43.
- ROBERTS, B. [2009]: «Outsourcing in turbulent times», *HRMagazine*, 54 (11), págs. 42-47.
- SHEEHAN, C. [2009]: «Outsourcing HRM activities in Australian organisations», *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (2), págs. 236-253.
- SHEN, J. [2005]: «Human resource outsourcing: 1990-2004», *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 2 (3), págs. 275-296.
- SIEGEL, G.B. [2000]: «Outsourcing Personnel Functions», *Public Personnel Management*, 29 (2), págs. 225-36.
- SISSON, K. y STOREY, J. [2000]: *The reality of human resource management*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- SOLÍS, E. y CORRAL, A. [2010]: «Reclutamiento y selección de personal. Externalización», en PÉREZ LÓPEZ, M.J. (coord.), *Externalización de funciones de recursos humanos*, Madrid: Pearson.
- SYEDAIN, H. [2009]: «Out of the ordinary», *People Management*, 15 (23), págs. 20-22.
- TORRINGTON, D. y MACKAY, L. [1986]: «Will consultants take over the personnel function?», *Personnel Management*, February, págs. 34-37.
- TREMBLAY, M.; PATRY, M. y 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), págs. 683-715.
- TURNBULL, J. [2002]: «Inside outsourcing», *People Management*, págs. 10-11.
- ULRICH, D. [1998]: «A new mandate for human resources», *Harvard Business Review*, January-February, págs. 124-134.
- VALVERDE, M. y GORJUP, M.T. [2005]: «Todos somos gestores de RRHH: Identificación y caracterización de los agentes responsables de la gestión de Personas», *RTSS. CEF*, núm. 272, págs. 165-202.
- VALVERDE, M.; RYAN, G. y SOLER, C. [2006]: «Distributing HRM responsibilities: a classification of organisations», *Personnel Review*, 35 (6) págs. 618-636.
- VÁZQUEZ-PALACIOS, I. [2010]: «Externalización del área de formación», en PÉREZ LÓPEZ, M.J. (coord.), *Externalización de funciones de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- VERNON, P.; PHILIPS, J.; BREWSTER, C. y OMMEREN, J. [2000]: *European Trends in HR Outsourcing*, Cranfield, UK: Cranfield School of Management & William M. Mercer.
- WENSELS, O. [2010]: «Recolocación», en PÉREZ LÓPEZ, M.J. (coord.), *Externalización de funciones de recursos humanos*, Madrid: Pearson.
- WOODALL, J.; SCOTT-JACKSON, W.; NEWHAM, T. y GURNEY, M. [2009]: «Making the decision to outsource human resources», *Personnel Review*, 38 (3), págs. 236-252.