

Claves para abordar la transferencia de empleados en los contratos de outsourcing

98



Juan A. Zufiria

Director General del área de servicios de IBM España, Portugal, Turquía, Grecia e Israel



IBMGSCDG@es.ibm.com

Key issues for a successful employee's transference process in outsourcing projects

I. INTRODUCCIÓN

El outsourcing es una práctica de gestión que se está generalizando en nuestro país. Consiste en delegar en un socio externo la gestión de determinados procesos de la empresa para que el proveedor, al ser un experto en estas áreas, ofrezca un incremento de la calidad del servicio, así como una reducción de costes.

Entre las ventajas que aporta el outsourcing figura la posibilidad de que las empresas alcancen mayores eficiencias operacionales; puedan focalizarse más en las actividades que son vitales para su actividad de negocio y transformen así sus procesos de negocio.

En muchas ocasiones, a la hora de abordar proyectos de outsourcing, la

RESUMEN DEL ARTÍCULO

En este momento, muchas empresas españolas están apostando por el outsourcing (externalización) como herramienta para incrementar su competitividad. A menudo, el debate se centra en el impacto financiero o la eficiencia del outsourcing, olvidando que el proceso de transferencia de empleados y la gestión del conocimiento tienen una influencia directa en el éxito de estos proyectos. En este artículo, Juan A. Zufiria, director general del área de servicios de IBM España, expone las claves para conseguir que esta integración sea un éxito. En 10 años ha integrado en su plantilla en España a más de 2.300 personas procedentes de contratos de outsourcing, fusiones y adquisiciones. Dos años después de su transferencia, más del 93% de estos empleados continuaba en la compañía.

GÓDIGOS JEL:
M100; M190; M550



atención se centra en temas relacionados con los costes y la eficiencia, olvidando que la gestión del conocimiento y realizar adecuadamente la transferencia de empleados son dos factores clave para asegurar el éxito de estos proyectos.

2. TRANSFERENCIA DE EMPLEADOS

Cuando una empresa se plantea externalizar un proceso tiene la posibilidad de decidir si transfiere al proveedor aquellos trabajadores que realizaban la actividad que se externaliza o si quiere que estas personas continúen trabajando para ella, bien en otros departamentos o ejercien-

EXECUTIVE SUMMARY

At this moment, many Spanish companies are developing outsourcing projects with the goal to increase its competitiveness. However, very often, the debate is focused in the financial or efficiency issues, forgetting that knowledge management and the employee's transference process has a direct influence in the success of these projects. In this article, Juan A. Zufiria, General Manager IBM Global Services Spain, expert company in these transference processes, explains the key issues for a successful integration. In 10 years, IBM Spain has integrated in the Company more than 2,300 people coming from outsourcing, merges and acquisitions agreements. Two years after this transference, more than 93% of these employees continued working in the company.

FACTORES DE ÉXITO EN LA TRANSFERENCIA DE LOS PROYECTOS DE OUTSOURCING

- Proporcionar y dar a conocer posibilidades de carrera profesional
- Realizar un análisis previo de las diferencias culturales entre las dos empresas
- Establecer canales de comunicación
- Aportar confianza
- Realizar un seguimiento del clima durante todo el proceso de transferencia
- Abordar todo lo relacionado con la gestión del conocimiento
- Asegurar que el empleado conoce bien la empresa a la que se incorpora

do funciones de control del servicio. Esta transferencia de trabajadores, que puede ser total o parcial, se puede realizar en bases voluntarias o a través del artículo 44 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, que contempla el traspaso obligatorio de empleados en el caso de que se externalice una unidad de productividad autónoma.

Para el departamento de Recursos Humanos del proveedor del servicio, esta transferencia de empleados supone un reto especial, frente a la integración que se realiza en las operaciones de compras y adquisiciones de otras organizaciones. La peculiaridad de esta transferencia es que en este tipo de contratos es fundamental preservar el conocimiento de esos empleados transferidos porque de ello depende el éxito del contrato. Asimismo, la motivación es un punto muy importante puesto que estos trabajadores transferidos van a pasar a prestar servicio a sus antiguos compañeros de trabajo. Si están descontentos con su situación pueden decidir abandonar la compañía o ser malos embajadores entre sus antiguos compañeros, que ahora se convierten en “el cliente”.

3. CLAVES DE ÉXITO

En este tipo de contratos existe una primera fase previa a la contratación en la que los departamentos de Recursos Humanos analizan todos los aspectos relativos a la transferencia de empleados. Posteriormente, una vez que se firma el contrato existe un plazo que, como media, podría durar 1 año para abordar esta transferencia que culmina en una plena integración del empleado transferido en la plantilla del proveedor del servicio.

No existe una fórmula única para realizar esta transferencia con éxito. Nuestra experiencia, con las más de 80 de empresas a las que prestamos nuestros servicios en contratos de outsourcing, nos indica que cada caso requiere una solución a medida. Sin embargo, existen unos elementos comunes que aseguran el éxito en estas transferencias.

- Es importante proporcionar posibilidades de carrera profesional y dar a conocer a los empleados las oportunidades que conlleva este cambio. En el caso de los proyectos de outsourcing de tecnología, los empleados pasan de trabajar en el departamento de informática de una empresa a pasar a formar parte de una compañía dedicada completamente a su área de especialización. Para el empleado este cambio puede ser una fuente de oportunidades, pero hay que comunicárselo y hacérselo saber. De hecho, muchos de los empleados que son transferidos con el tiempo salen del proyecto del que procedían para pasar a desempeñar otras funciones, incluyendo la posibilidad de ser directores de otros departamentos o proyectos.
- El éxito de estos proyectos requiere comenzar la transferencia haciendo un análisis de las diferencias culturales de las dos empresas. El proveedor del servicio tiene que conocer bien el punto de partida para poder diseñar posteriormente el plan a seguir e identificar las áreas en las que hay que trabajar. Hay acciones comunes para todos los contratos, pero hay otras específicas que se diseñan una vez que se han detectado las necesidades existentes. Por ejemplo, si los empleados proceden de una empresa en las que no existían iniciativas de desarrollo profesional es conveniente realizar algún tipo de sesión específica para abordar estos temas y dar a conocer todas las oportunidades existentes en éste área. Esto se debe de complementar con acciones para poder hacer un seguimiento del clima laboral durante todo el proceso de transferencia, no sólo durante su fase inicial.
- La comunicación es un elemento esencial que facilita estos procesos de transferencia. Nuestra experiencia indica que es fundamental crear canales de comunicación para que el empleado pueda consultar cualquier duda que tenga. Asimismo, en el caso concreto de los proyectos de outsourcing de IBM, la compañía ha diseñado un programa (Buddy Programme) por el que a cada empleado transferido se le asigna un compañero de trabajo de su unidad de negocio cuya misión es acompañarle en este proceso y ayudarle en su integración. Este compañero no sustituye a la función de Recursos Humanos ni a los cursos de formación, su finalidad es ayudar al empleado a moverse dentro de su nueva empresa en el día a día. Todos estos canales de comunicación se establecen teniendo en cuenta que ninguna pregunta está fuera de lugar y que no conviene dar nada por sentado.
- Otro punto esencial es que el empleado conozca bien a la compañía a la que se incorpora. Es recomendable la elaboración de un paquete de documentación de bienvenida (en formato CD, por ejemplo), que junto con las sesiones de formación, permita al empleado transferido tener una visión completa de la empresa a la que se incorpora e información práctica sobre todos los recursos necesarios para realizar su trabajo.

PALABRAS CLAVE

outsourcing, transferencia, gestión del conocimiento, IBM

KEY WORDS

outsourcing, employee transference process, knowledge management, IBM



4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los proyectos de outsourcing no sólo implican que el proveedor del servicio pase a realizar las tareas externalizadas tal como se realizaban antes. Para que el proveedor pueda aportar un valor añadido (por ejemplo, reducción de costes) es necesario abordar una transformación de los procesos externalizados. Por esta razón, en los contratos de outsourcing existe una fase previa de transición destinada a que el proveedor adquiera conocimiento de la situación del cliente y pueda definir los planes de transformación.

Este punto es muy importante para ambas partes ya que asegura que el servicio prestado va a tener la calidad establecida. Sin embargo, aunque en estos proyectos es muy importante preservar el conocimiento que los trabajadores transferidos tienen de su empresa, es igual de importante evitar que el conocimiento tenga nombre y apellidos. Es decir que el conocimiento no recaiga en una persona concreta puesto que un punto esencial de estos contratos es aportar posibilidades de desarrollo profesional a los empleados transferidos.

Para ello, el modelo de IBM contempla que cada uno de los procesos del cliente esté documentado y la puesta en marcha de todo un plan de gestión del conocimiento para evitar que éste se pierda en el caso de que los empleados transferidos pasen a desempeñar otras funciones.

Asimismo, hay otro aspecto que hay que tener en cuenta y es cómo retener el conocimiento de aquellos trabajadores de mayor edad, que en un plazo corto de tiempo entrarían en la fase de jubilación. La edad de los empleados transferidos varía mucho, pero hay determinados sectores (como puede ser la banca) en el que los trabajadores transferidos son profesionales con una extensa experiencia laboral.

Según el INE (Instituto Nacional de Estadística), en España en la actualidad 1 de cada 5 personas de la población total es mayor de 60 años. En 2025, serán 1 de cada 4 los que superen esa edad, y la cifra seguirá en aumento. Estos datos, unidos al hecho de que actualmente España tiene la segunda tasa de fertilidad más baja de la Unión Europea (sólo por detrás de Italia), pronostican un futuro en el que el descenso constante de la población activa será un factor a tener muy en cuenta. Es importante encontrar alternativas para hacer frente a esta situación.

Por esta razón, existen fórmulas flexibles diseñadas para garantizar que el proveedor del servicio no pierda este conocimiento de estos trabajadores de mayor edad. Entre ellas figura la opción de los contratos revelo (art. 12 de la Ley del Estatuto de los trabajadores) que contemplan la posibilidad de que el empleado que está próximo a la jubilación trabaje menos horas y que se incorpore a la empresa otro empleado a tiempo parcial. Se trata de que ambos empleados puedan trabajar juntos duran-

El modelo de IBM contempla que cada uno de los procesos del cliente esté documentado para evitar que se pierda en el caso de que los empleados transferidos pasen a desempeñar otras funciones

SEGÚN GARTNER GROUP, CRITERIOS QUE LLEVAN A LAS EMPRESAS A EXTERNALIZAR

- Reducción de costes: 79%
- Centrarse en el negocio clave de la empresa: 75%
- Mejora de la calidad del servicio: 70%
- Mantener la ventaja competitiva: 67%
- Generar valor para los accionistas: 62%
- Mejora continua de procesos: 58%
- Implantar estándares: 53%

te un período de tiempo para facilitar la transición y que el proveedor del servicio pueda asegurar que no se pierde el conocimiento de estos trabajadores en edad de jubilación.

5. CONCLUSIÓN

A menudo a la hora de abordar proyectos de outsourcing el debate se centra mucho en el impacto financiero, en la eficiencia operacional, etc. No hay que olvidar que es muy importante prestar especial atención al proceso de transferencia o la gestión del conocimiento puesto que tiene una influencia directa en la marcha del contrato.

Desde mi punto de vista, el éxito para abordar un proceso de transferencia con éxito reside fundamentalmente en ofrecer posibilidades de carrera profesional, establecer canales de comunicación y, sobre todo, en realizar un análisis previo de las diferencias culturales entre las dos empresas para poder desarrollar un plan de acción.

Asimismo, dentro de este proceso de transferencia es fundamental prestar especial atención a la gestión del conocimiento y poner en marcha fórmulas para garantizar que el proveedor retenga todo el conocimiento de los empleados transferidos.

En definitiva, el factor humano sigue siendo prioritario para garantizar el éxito de cualquier tipo de proyectos, aunque estos estén muy ligados a la tecnología.



