



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de

Treball de Fi de Grau

Propuesta de Externalización de los Recursos Humanos

Patricia Soto Ramírez

Grau de Psicologia

Any acadèmic 2019-2020

DNI de l'alumne: 41587982-A

Treball tutelat per Capilla Navarro
Departament de Psicologia del Treball

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Paraules clau del treball: Externalización, Recursos Humanos, *outsourcing*, Psicología de las Organizaciones

Índice

Resumen.....	3
1. Introducción.....	4
2. Antecedentes y justificación.....	10
3. Objetivos de la externalización de los Recursos Humanos.....	11
4. Propuesta de intervención.....	12
4.1. Metodología.....	12
4.2. Fase: diagnóstico.....	13
4.3. Fase: acciones prioritarias.....	14
4.4. Fase gestión del talento.....	15
4.4.1. Reclutamiento y selección del personal.....	15
4.4.2. Desarrollo y promoción interna.....	17
4.4.3. Planes de formación.....	18
4.5. Fase de evaluación del desempeño y sistema retributivo.....	18
4.5.1. Sistemas de evaluación del desempeño por objetivos.	
Retribución variable.....	19
4.6. Fase. Otros proyectos recursos humanos gestión de personas y equipos.	
herramientas de liderazgo.....	20
5. Conclusiones.....	21
6. Referencias bibliográficas.....	23

Resumen

La externalización o también llamado *outsourcing*, es el proceso de incorporación a la empresa de aquellas competencias que no son inherentes al trabajo que se realiza en ella, mediante la colaboración de otra empresa, en este caso, esta otra empresa es la de Recursos Humanos. El presente trabajo recoge información necesaria para llevar a cabo un proceso de externalización de los Recursos Humanos. Para ello, por un lado, se centrará en el origen y la evolución de la Psicología de las Organizaciones, dando un repaso por la historia de ésta. Por otro lado, se explicará qué es y en qué consiste la externalización o también llamado *outsourcing* de los Recursos Humanos. Y finalmente, se dará lugar a una propuesta de **externalización** destinada a una empresa pequeña. Para poder llevarla a cabo, me he basado en mi propia experiencia en las prácticas realizadas, ya que pude trabajar desde un inicio en una empresa donde habían requerido la ayuda del departamento de Recursos Humanos.

Palabras clave: Externalización, Recursos Humanos, *outsourcing*, Psicología de las Organizaciones.

Abstract

Subcontracting, also called outsourcing, is the process of incorporation to the company of those competencies which are not inherent to the main, through the collaboration of another company, in this case, the other company is the Human Resources' one. The current paper collects necessary information to carry out a process of subcontracting of Human Resources. On the one hand, to fulfill its purpose, this paper will focus on the origin and the evolution of the Organizational Psychology, by reviewing its history. On the other hand, it will be explained what it is and how subcontracting works. Finally, it will also make reference to a proposal of subcontracting for a small company. To achieve this purpose, I have based my work on my knowledge, due to the practices I have done,

since I have worked from the beginning in a company where they had requested the help the Human Resources' department.

Key words: Subcontracting, Human Resources, outsourcing, Organizational Psychology.

Una vez explicado el **objetivo** de este trabajo, se da lugar a una introducción sobre la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, la Externalización, en grandes rasgos, y la Externalización de los Recursos Humanos, para concretar sobre el tema principal de dicho trabajo.

1. Introducción

El presente trabajo, es una memoria basada en la experiencia de práctica profesional en el área de Psicología de los Recursos Humanos, realizada en una consultoría de Recursos Humanos.

Durante los últimos años, ha ido creciendo notoriamente la sociedad, la economía, ha evolucionado la tecnología, la comunicación, ha habido cambios demográficos, sociales y culturales, provocando así cambios en el mundo del trabajo, de las organizaciones y en las relaciones laborales (Salgado y Peiro, 2008).

La transición empresarial hacia la era de la información está acelerando la virtualización de las empresas, además de encontrarnos en un entorno cada vez más competitivo (Pin, et al., 2002).

El estudio de las Organizaciones es **interdisciplinar**, puesto que hay otras ciencias que también lo estudian, como por ejemplo la Psicología de las Organizaciones y la Psicología Social. Además, también tiene una relación estrecha con la Psicología del Trabajo, ésta

surge principios del siglo XX y la Psicología de las Organizaciones a mediados de ese mismo siglo.

Es importante mencionar la importancia que tiene el estudio de las Organizaciones en el área de un/una Psicólogo/a, puesto que se enfrenta a **múltiples variables** que influyen sobre el **comportamiento de las personas**, debe conocer las dinámicas de las organizaciones, las relaciones interpersonales existentes, conocer aquellas conductas normales de la conducta problema, que estas últimas suelen estar relacionadas con el estrés la insatisfacción, el acoso laboral, etc., en definitiva, procesos que tienen lugar en las organizaciones.

Una primera definición de la Psicología de las Organizaciones se basa en el estudio de las organizaciones y de los procesos organizacionales, de forma descriptiva y/o normativa, básica, como aplicada, y tiene interés tanto en el desarrollo de las teorías del comportamiento organizacional como en las formas de mejorar la práctica organizacional. De manera más actual, podemos definir la Psicología de las Organizaciones como una disciplina básica y aplicada, que trata de comprender el comportamiento humano a través del estudio de los procesos tanto individuales como interpersonales-grupales y organizacionales que se producen en estos contextos y en sus relaciones con el entorno, e intervenir en ellas a fin de optimizar su funcionamiento y sus resultados, para las personas, para las organizaciones y para la sociedad.

En las organizaciones existen diferentes **componentes** los cuales interactúan entre si.

Por una parte está la **Estructura Social**, donde se encuentran las relaciones existentes entre los participantes; la **Estructura Normativa** que es aquello que *debe ser*: los valores,

normas y reglas; la **Estructura de Comportamiento** que es aquello que *realmente es*: las conductas; la **Estructura Formal**, son las posiciones sociales y las relaciones entre ellas y finalmente las **Estructura Informal**, lo que aportan las personas que componen la organización. Por otro lado, tenemos **los Participantes**, que son las personas que realizan contribuciones para conseguir metas organizacionales a cambio de una gran variedad de incentivos. Los participantes tienen gran capacidad de influencia y aunque los condicionantes externos sean muy poderosos, los participantes son quienes modifican e intervienen en el devenir de la Organización. Seguidamente nos encontramos con **las Metas**, estas son los objetivos hacia donde se dirige todo el esfuerzo y las contribuciones de los miembros. Son la razón de ser de la organización y están vinculadas con la estrategia de la organización. Finalmente, el último componente del cual hablaré es **la Tecnología**, son los procedimientos, las herramientas, materiales utilizados, etc., utilizados en la modificación de determinados recursos energéticos en determinados resultados, como, por ejemplo: comunicación, redes sociales y profesionales, etc.

La manera de pensar empresarial ha ido cambiando a lo largo de los años, y se habla de la división del trabajo. Consistía en trabajar de forma separada en diferentes actividades para así ser más eficiente en la producción. De este modo, nace el departamento de los Recursos Humanos, donde no tenía identidad propia como tal, ya que era considerada un área más del departamento de contabilidad o el administrativo (Pino et al., 2008). Hoy en día, el departamento de los Recursos Humanos se ha convertido en un área esencial para el buen funcionamiento de las empresas.

Es importante echar la vista atrás, en los años 1760-1840 en la Revolución Industrial, donde los/las trabajadores/as no tenían ningún derecho, no eran importantes y eran considerados como materia prima, sin valor alguno. Una vez pasada la Revolución

Industrial, ya en el siglo XX, se empezaron a tener más protagonismo y ser reconocidos, y cuidados por sus superiores.

Son varias las funciones que se llevan a cabo en el departamento de los Recursos Humanos dentro de una Empresa, desde entrevistas de cogida de información, encuestas de clima laboral, descripciones de puesto de trabajo, definir las competencias clave por puesto, llevar a cabo la política del calendario de vacaciones, atracción del talento externo, reclutamiento, motivación, selección de personal, analizar talento interno, entrevistas tanto de evaluación de potencial como de nuevo personal, captación de perfiles, realización de informes, entrevistas de salida, propuestas de mejor, y un gran etcétera. A continuación, en el apartado de **propuesta de intervención** se podrán ver con claridad como se llevan a cabo todas estas funciones.

Entre finales de los años 80 y principios de los 90, se empieza a ver en las empresas una tendencia positiva a **externalizar** sus actividades, y que hoy en día aún continúa (Robina y Rodríguez, 2004). Pero ya desde 1960, cuando se desarrolló el sistema capitalista, promovió, entre otros fenómenos, la contratación externa para aumentar el rendimiento de las empresas y la disminución de costos (Romero-Pérez, 2003).

El término **outsourcing**, es de origen anglosajón, compuesto por dos vocablos *out* (significa exterior) y *source* (que significa fuente, recurso, origen). Así pues, desde el punto de vista de la empresa, significa que se va a sacar fuera ciertas actividades de ésta (Robina y Rodríguez, 2004).

La **externalización** o también llamado *outsourcing*, es el proceso de incorporación a la empresa de aquellas competencias que no son inherentes al trabajo que se realiza en ella,

mediante la colaboración de otra empresa. El contrato de esta nueva empresa se lleva a cabo para acordar de forma externa algunas funciones, servicios o procesos con la finalidad de que sean llevados a cabo por personal de empresas externas a la empresa contratante (Romero-Pérez, 2003).

La **externalización** se lleva a cabo con la finalidad de aumentar los niveles de **eficiencia** y **eficacia**, y disminuir costos, de esta forma los beneficios incrementen.

En definitiva, se trata de un método organizativo y de producción por el cual las empresas delegan alguna actividad, que no forma parte de sus actividades cotidianas, a una persona especializada, en nuestro caso, hablaremos de un/a experto/a en Recursos Humanos. Entendiendo así las “actividades cotidianas” aquellas que componen el negocio, como, por ejemplo, una empresa donde su actividad diaria es la fabricación de embutido, se ve claro que no se dedican a actividades propias de Recursos Humanos, sino que centran su atención en la producción. De esta forma, externalizando los Recursos Humanos, es una manera de centrar su atención únicamente en la producción de embutido y poder aumentar sus niveles de eficacia y eficiencia, ya que se encarga un/a experto/a. Al fin y al cabo, es una estrategia administrativa.

Como la mayoría de los procesos, la **externalización** de los Recursos Humanos tiene muchas ventajas, de las cuales podemos **destacar**:

- Externalizando, los costos fijos que estaban invertidos en el servicio se convierten en costos variables, reduciendo y controlando el gasto de la operación.
- La empresa, cuando tiene a un/a experto/a que se encarga de los Recursos Humanos, se centra más en su trabajo e incrementa su productividad.

- Al tener un/a experto/a externo/a de Recursos Humanos, conoce mejor las tecnologías aplicables al área de su servicio, teniendo así un mejor sentido y percepción de la empresa.
- Mejoran la atención a la clientela de la empresa, puesto que tiene acceso a funciones especializadas.
- Se distribuyen recursos de la empresa para ser reubicados en sitios de una mayor rentabilidad.
- Pueden manejarse de manera más fácil funciones difíciles.

En definitiva, la empresa que externaliza los Recursos Humanos se libera del costo relativo a esa función laboral.

Podemos hablar de dos ámbitos clave en los que puede haber externalización. La externalización el sector privado y en el sector público. Ambos utilizan este recurso de contratación externa. Este tipo de contrato se originó en la empresa privada, pero gracias a las ventajas que proporcionaba, estimuló al sector público a realizarlo también. En el caso de el sector privado, se llevo a cabo para aumentar la eficiencia, y por lo tanto las ganancias, y a su vez la disminución de los costos. En el caso de la Administración Pública, no tienen como finalidad la ganancia económica, pero si la eficiencia en la prestación de sus servicios para el bien público (Romero-Pérez, 2003).

El **objetivo** que he querido perseguir en este trabajo, es que se pueda ver la importancia de los Recursos Humanos en las empresas, hacer visibles las tareas que llevan a cabo, para poder justificar de alguna manera **el porqué** de dicha externalización. Que se pueda ver desde otro punto de vista el trabajo relizado por los expertos en RRHH y que se vea la importancia de delegar cargos para conseguir un mejor funcionamiento de la empresa.

Después de haber explicado los conceptos principales y el objetivo que se va a perseguir en el desarrollo del proyecto, la propuesta de intervención, se da lugar a los siguientes puntos.

2. Antecedentes y justificación

Antecedentes

En este apartado, hablaré desde mi experiencia en las prácticas curriculares de 4to curso de Psicología, dirigidas a la rama de Recursos Humanos. Estuve trabajando en una consultoría de Recursos Humanos donde se llevan a cabo externalizaciones de diferentes empresas, y en una de ellas pude trabajar desde el inicio de dicha externalización. Fue en ese momento cuando me surgió la curiosidad de indagar más sobre la labor que fui ejerciendo. El **porqué** es importante externalizar los Recursos Humanos, que ventajas tiene, y como se deben llevar a cabo el proceso. La finalidad de este trabajo es tener un guión, para poder empezar a trabajar en Recursos Humanos.

Justificación

¿Por qué externalizar los servicios?

- En la medida de lo posible, la externalización de los recursos humanos, consigue que la dirección de la empresa se concentre más en las actividades clave de esa empresa, aquellas que conforman su ventaja competitiva definitoria.
- Movilizando los recursos hacia una empresa a través de un contrato, puede llegar a convertir los costes fijos en costes variables, e importantes ahorros de tiempo y esfuerzo.

- Consigue una mayor flexibilidad de su empresa según las condiciones y el momento de negocio, la demanda de los productos y/o los servicios y la tecnología.
- Al llevar a cabo la subcontratación de la función de los RRHH se lleva a cabo con profesionalidad y por expertos en la materia.

Una vez aclarados estos puntos, se quiere recalcar los objetivos de la Externalización de los Recursos Humanos, ya que de esta forma se podrá entender mejor la posterior propuesta.

3. Objetivos de la Externalización de los Recursos Humanos

A partir de mi experiencia en las prácticas en el ámbito de Recursos Humanos, y del ya explicado concepto de Externalización de los Recursos Humanos, que a continuación utilizaré con el acrónimo de RRHH (Recursos Humanos); puedo dar paso a los **objetivos** que puede llevar a cabo el departamento de RRHH dentro de una empresa.

- Alinear la estrategia de negocio y de Recursos Humanos.
- Favorecer la transición de cambio, con un proyecto de gestión del cambio, que irá dirigido a toda la empresa.
- Revisar y desarrollar una política de Recursos Humanos adaptada a la estrategia que tenga la empresa.
- Analizar las dimensiones de plantilla atendiendo a las circunstancias particulares del negocio con el fin de mejorar la **eficacia** y **rendimiento** de la empresa e incrementar la **competitividad** de ésta.
- Facilitar los estilos de liderazgo más favorables para la empresa.

- Participar en el desarrollo profesional de los miembros de la organización.
- Optimizar las competencias profesionales de su equipo de personas.
- Favorecer un clima laboral óptimo.
- Fomentar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a la empresa.

A continuación, con los objetivos principales ya planteados, doy paso a mi propuesta de intervención.

4. Propuesta de intervención

4.1. Metodología

Después de haber realizado las prácticas en este ámbito, he podido basar mi experiencia como fuente de información para la propuesta de intervención. Además, pude ver como se implantaba esta propuesta desde el inicio.

La propuesta de externalización de los RRHH se realizó en una empresa pequeña, compuesta por 40 trabajadores/as, del sector de alimentación cárnica, la cual, solicitó la externalización de los principales estratégicos de RRHH. Dicha propuesta de intervención, se solicitó para llevarla a cabo en 1 año aproximadamente, y por lo tanto la programación está enfocada a ese periodo. Posteriormente, al realizar la intervención del departamento de RRHH, se espera que los resultados de dicha externalización sean buenos y que al acabar con la programación, solo se tenga que hacer un mantenimiento. Constará de diferentes fases, en cada fase se explica aquello que se lleva a cabo, además de siempre añadir las **acciones transversales y atemporales**, que son las que suelen revisar todo aquello que la empresa ya tiene, antes de entrar a trabajar el departamento de RRHH; o incluso si no existe diseñarlo desde cero. Y seguidamente, una vez ya se

concretan las acciones transversales y atemporales, en base a éstas se llevan a cabo las **puntuales**.

Para la elaboración de dicha propuesta, se llevaron a cabo una serie de reuniones, entre nosotras, las personas que formabamos parte del equipo de RRHH, para estar todas de acuerdo con lo que se iba a llevar a cabo. Y una vez estábamos de acuerdo, se preparaban las reuniones con dirección y gerencia, para proponer nuestras nuevas ideas.

4.2. Fase 1: Diagnóstico

En esta fase se lleva a cabo la recogida de información de la empresa, para saber más sobre la ésta. Conocer su **cultura**, la **estructura organizativa** actual, la **estrategia** que persigue y **las descripciones de puesto de trabajo**; es decir, procedimientos propios de los Recursos Humanos.

Una vez revisada la información existente en la empresa, se lleva a cabo, una reunión con la dirección para así negociar los objetivos estratégicos.

El **objetivo** principal es realizar un trabajo de consultoría estratégica en el ámbito de la organización y los Recursos Humanos para ayudar a la empresa en el desarrollo de proyectos y nuevos procesos que se quieran llevar a cabo.

En esta fase se realizaran diferentes acciones, propias de una primera toma de contacto:

- **Entrevistas estructuradas**, para efectuar la recogida de la información.
- En esta primera fase, para conocer mejor la empresa, se puede poner en funcionamiento una **encuesta de Clima Laboral** para equiparar los resultados futuramente, cuando ya se hayan implantado nuevas políticas y otras acciones de RRHH.

- Preparar los ítems de la **encuesta de Clima Laboral**, para que estén bien enfocados a los temas que queremos mejorar/tratar.
- Pasar la **encuesta de Clima Laboral** y realizar el análisis de los resultados y su posterior informe
- Realizar un análisis de las vacaciones y turnos para poder hacer un plan de acción futuro.

4.3. Fase 2: Acciones prioritarias: Organización

Una vez ya conocemos más sobre la empresa en la que estamos trabajando, se puede empezar la segunda fase, donde se podrán llevar a cabo acciones tanto puntuales como transversales y atemporales.

Como **acciones transversales y atemporales:**

- Revisar el catálogo de puestos de trabajo y actualizar las **descripciones de puesto**.
- Definir las **competencias clave** de cada puesto.
- Llevar a cabo la revisión, y posterior actualización, de los **manuales, políticas y procedimientos** de RRHH.

Y como **acciones puntuales:**

- **Entrevistas** con la plantilla de trabajadores, para poder completar **descripciones de los puestos de trabajo**. Así, podremos conocer mejor al personal de la organización.
- Revisar el organigrama, y **rediseñarlo**.
- Establecer un nuevo **calendario de vacaciones y turnos** y hacer un seguimiento posterior.

4.4. Fase 3: Gestión del talento

4.4.1 Reclutamiento y selección de personal

El **objetivo** principal de esta fase es llevar a cabo la **atracción de Talento Externo, Reclutamiento y Selección de personal**. Además de analizar el **talento interno, llevando a cabo el desarrollo profesional**, es decir, poder **promocionar**. Poniéndose en funcionamiento tanto **acciones transversales y atemporales** y **acciones puntuales**.

En primer lugar, se llevará a cabo el **reclutamiento y selección de personal**.

Como acciones **transversales y atemporales**:

- Revisar y actualizar los **procedimientos de selección de personal**.
- Definición de **fuentes de reclutamiento**, que se ajuste más a los perfiles de la Empresa.
- Iniciar una campaña de **reclutamiento**, con el objetivo de crear una marca que siempre sea sinónimo de excelencia y atracción de talento.

Para llevar a cabo la **captación de perfiles** se pueden utilizar las siguientes plataformas:

- Bolsas de Empleo: Públicas, locales, nacionales o internacionales.
- Portales digitales de Empleo.
- Inserciones en diferentes medios y redes sociales y profesionales.
- Incluso si la empresa de RRHH tiene alguna plataforma para dicho proceso.

Como acciones **puntuales**:

Principalmente, llevar a cabo los procesos de selección específicos de la empresa, y hacer una estimación aproximada a los puestos de trabajo que se deben cubrir al año:

- Analizar los curriculums y las competencias del personal a través de **entrevistas personales**.
- Evaluar los idiomas.
- Comprobación de **acreditaciones y títulos de la formación** requerida y la formación imprescindible para el puesto.
- Presentación de **informes**: resumen curricular, resultado de pruebas, valoración entrevista, datos de solicitud de referencias, y conclusiones finales del/la candidato/a.
- Revisión/Actualización e implantación de **Planes de Acogida-Bienvenida** para empleados/as de nueva incorporación.
- El proceso de selección se cerrará cuando el/la nuevo/a candidato/a se ha incorporado, integrándose correctamente en el entorno empresarial.
- Por otro lado, se **implantarán entrevistas de salida** proporcionando una información muy rica en contenido para posteriores **propuestas de mejora**.

En cuanto a la **metodología**:

- Test de competencias profesionales **COMPETEA** (para puestos clave).
- Test **CAPS (colores)** para determinar su estilo de comportamiento profesional, que nos ayudará a detectar personas con habilidades sociales y enfocadas a personas, al cliente.
- Test **IPV** (en el caso que la empresa requiera a personal comercial).
- **BAT 7** para evaluación de aptitudes numéricas, verbales y razonamiento.

- **Extended DISC®**: herramienta diseñada para medir la esencia de la persona, excluyendo el impacto del ambiente. Agrupa en un mapa o informe, todos los resultados de los comportamientos individuales de los/as evaluados/as.

4.4.2. Desarrollo y promoción interna

En este punto de **desarrollo y promoción interna**, también se contemplan tanto acciones transversales y atemporales, como puntuales.

En cuanto a las **acciones transversales y atemporales**:

- Revisar y actualizar las **políticas y procedimientos de desarrollo de personas** para evitar bajas de personal clave.
- Llevar a cabo una política de **Promoción Interna** rigurosa y objetiva en base a indicadores de desempeño y evaluación de potencial, en línea con la estrategia futura de la empresa.

En cuanto a las **acciones puntuales**:

- En primer lugar se hará una **evaluación de alto potencial**, haciendo un pronóstico de las posibilidades de desarrollo de las personas y poder hacer una estimación de que tipos de puestos pueden llegar a ocupar en la empresa. Se analizaría:
 - El desempeño en el puesto de trabajo que ocupa.
 - Las competencias adquiridas y el potencial de desarrollo, permitiendo saber hasta que puesto podría llegar a ocupar en la empresa.
- Diseñar planes de desarrollo individuales para personas de alto potencial.

4.4.3. Planes de formación

Se llevarán a cabo acciones como, revisar y actualizar el procedimiento de formación para toda la plantilla, incluida dirección y/o gerencia. El objetivo de esta acción es que la empresa mejore sus áreas de trabajo, y cubra sus necesidades.

Se priorizaría la formación según las necesidades e imperativos legales, como pueda ser el PRL en cuanto a formación obligatoria, y formación de tipo técnica, calidad y gestión de personas.

4.5. Fase 4: Evaluación del desempeño y sistema retributivo

Se lleva a cabo la evaluación del desempeño, es decir se valora, de forma sistemática, el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que ocupan, además de ser una oportunidad para establecer un plan de desarrollo individual.

Entonces, llevaríamos a cabo **acciones transversales** como:

- Desarrollar o actualizar el sistema de Evaluación del desempeño además de revisar el sistema retributivo para cada puesto de trabajo.
- Establecer un sistema de **retribución de Evaluación de desempeño**, permitiendo:
 - Facilitar el diálogo entre los niveles organizativos, maximizando así el desempeño y la satisfacción de todos/as los/las trabajadores/as.
 - Definir los objetivos que se quieren llevar a cabo en el año.
 - Que los/las trabajadores/as sepan y entiendan que se espera por parte de la empresa de ellos/as.

- Que se sientan apoyados/as por la organización en el desarrollo de sus capacidades para lograr los objetivos.

4.5.1. Sistema de evaluación del desempeño por objetivos. Retribución variable

La retribución variable es un proceso de análisis que se produce de manera sistemática y periódica donde se evalúa a los/las empleados/as anualmente, así pues la finalidad de la **retribución variable** es:

- Implantar un **sistema motivador de producción**.
- Dar lugar a la **innovación** aportando nuevas ideas.
- Establecer **prioridades estratégicas**.
- Elevar el impacto directo de la **retribución sobre el desempeño** de cada uno/a de los/as trabajadores/as.
- **Alinear los objetivos** de la empresa con los objetivos de cada departamento.
- Ampliar los **niveles de compromiso** con la organización.
- Disponer de un **sistema de evaluación ordenado**.
- Que los/las trabajadores/as reciban el "**feedback**" necesario para evaluar su desempeño.
- Los/las trabajadores/as deben tener la oportunidad de discutir y contribuir con los **objetivos individuales y de equipo**.

En cuanto a las **acciones puntuales**

- Se llevaría a cabo la **implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño y Retribución Variable**.
- Definir objetivos **Individuales y de Grupo**, como pueda ser económicos, de calidad, de clima laboral y el desempeño individual.

- Formar a los responsables del área para el uso del sistema, en la part que les corresponde.
- **Realizar las evaluaciones de las personas** de la empresa, como:
 - Identificar talentos y potenciales y diseñar desarrollos adecuados a la persona.
 - Evaluar rasgos, comportamientos, resultados.
 - Supervisar al/la colaborador/a de un modo positivo.
 - Identificar carencias y potencialidades, como por ejemplos los puntos fuertes y áreas de mejora.
- **Establecer objetivos en base a unos Indicadores simples y operativos**, alineados a la situación y objetivos actuales de la compañía, con peso en los económicos, y siendo a su vez específicos, realistas, medibles y retadores pero alcanzables.
- **Establecer los porcentajes, sobre el salario** bruto anual.

4.6. Fase 5: Otros proyectos recursos humanos gestión de personas y equipos. Herramientas de liderazgo

En esta fase se lleva a cabo un programa de reconocimiento de empleados/as y de *feedback* positivo; se consolidan los equipos de trabajo, **Coaching de Equipos**; se dan las herramientas necesarias para llevar a cabo el liderazgo y la gestión de equipos para mandos: **Coaching Ejecutivo**.

Además, se lleva a cabo la revisión y el diseño de un Plan de comunicación interna.

Es importante mencionar, que se debe de tener en cuenta la **responsabilidad social cooperativa e igualdad**, siguiendo así un plan de igualdad de género entre hombres y mujeres, el distintivo de Igualdad y la implantación de Certificación de Responsabilidad Social Cooperativa.

5. Conclusiones

Este trabajo se ha centrado en la perspectiva de la Externalización de los Recursos Humanos, suponiendo una contratación externa de determinadas actividades que no se gestionan directamente desde la empresa, aun siendo esenciales para un buen funcionamiento de ésta.

La externalización debe formar parte de la estrategia de empresa, de esta manera, persiguiendo la ventaja competitiva. La empresa como tal debe ser capaz de ver que actividades son candidatas para ser externalizadas y pedir ayuda al/la experto/a en cuestión.

Así pues, podemos definir dos ideas principales que se deben tener en cuenta a la hora de externalizar los Recursos Humanos. En primer lugar, la empresa debe reconocer aquellas actividades que son importantes para su funcionamiento, pero que no las pueden llevar a cabo porque no son las funciones de su día a día, pero como empresa, sabe que son fundamentales para complementar sus recursos estratégicos. En segundo lugar, la empresa tiene que elegir aquellas actividades a externalizar, en este caso los Recursos Humanos, que dentro de ella tiene un bajo/medio valor estratégico, pero el resultado de la actividad es mayor cuando ésta se externaliza, que cuando se realiza de manera interna, y de esta forma, mejorará su funcionamiento.

Siendo cierto que la Externalización de los RRHH supone muchas ventajas para la empresa que lo requiere, también es cierto que existen algunas limitaciones, y que yo,

personalmente las he podido experimentar durante mi periodo de prácticas. En primer lugar, las personas que son contratadas por la empresa que lo solicita, en este caso de RRHH, son ‘‘extraños’’ para los/las trabajadores/as que forman la plantilla de la empresa, por lo que puede provocar algo de desconfianza. Además, los/las trabajadores/as no están acostumbrados a que haya una nueva figura que se ocupa de temas que antes llevaba dirección o gerencia, por lo que primero comunican los problemas que tengan a sus jefes/as y posteriormente llega la información desde dirección a las personas encargadas de RRHH, entonces las soluciones que se puedan dar no se implementan con la misma agilidad, puesto que pasa ‘‘por muchas manos’’ hasta llegar a la persona encargada. Por lo que podríamos decir que al principio se producen retrasos en los servicios, al tratarse de un eslabón más. Por suerte, si todo funciona como es debido, y los/las trabajadores/as ven mejoras en sus puestos de trabajo, la desconfianza desvanece.

Aun así, bajo mi experiencia en las prácticas, he podido ver cómo una empresa que no contaba con una Externalización de los RRHH, mejoraba cada vez más su estrategia de trabajo, gracias a la delegación de funciones que no podían llevar a cabo, ya sea porque no lo sabían hacer o por la carga de trabajo, dando así un muy buen resultado en el rendimiento de la producción de la empresa. Por esa razón, he querido enfocar este trabajo en la labor que se llevó a cabo desde el departamento de Recursos Humanos.

6. Referencias bibliográficas

Mas Sabaté, J. (2000). Gestión privada de servicios públicos: la externalización (outsourcing) en la administración pública.

Pereira, M. E. (2008). Diseño de una metodología para procesos integrales de selección en una consultora de recursos humanos.

Pin, J. R., y Sáenz-Díez, I. (2002). Outsourcing de recursos humanos. *trabajo de investigación del IRCO-IESE, ACCENTURE*.

Pino M. A; Pino M. L. y Sanchez M. (2007), Recursos humanos, España, Editex.

Robaina, V. P., y Rodríguez, T. F. E. (2004). ¿ Qué actividades deberían externalizar las empresas?: una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(1), 209-230.

Romero-Pérez, J. E. (2003). La externalización de actividades laborales (outsourcing). *Revista de Ciencias Jurídicas*, (102).

Salgado, J. F., y Peiro, J. M. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del psicólogo*, 29(1).