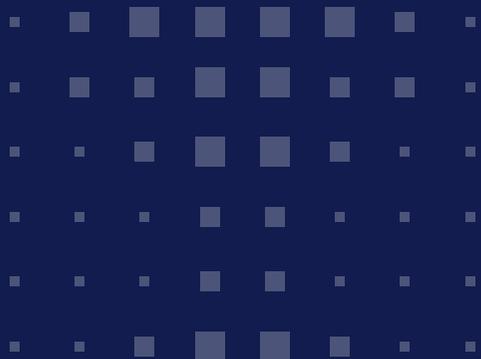




Always Designing  
for People®



# Guía para determinar la madurez de la función de gestión de nóminas



# Realiza una evaluación comparativa de la función de gestión de nóminas y prepárate para el crecimiento internacional de tu empresa

Como responsable de la toma de decisiones en cuanto a RR. HH. o finanzas en una empresa internacional, es difícil que hayas logrado evitar el avance de los últimos años hacia la transformación digital. Independientemente de que tu función sea central o regional, tienes la obligación de controlar de forma exhaustiva las operaciones de nóminas y personal, y modificar los procesos, los modelos empresariales y la cultura para fomentar la productividad y la rentabilidad a partes iguales.

Por otro lado, muchas empresas están impulsando proyectos de expansión internacional a pesar de los contratiempos causados por la pandemia. Al mismo tiempo que los modelos de negocio se van adaptando a unas condiciones internacionales en constante cambio, las empresas están apostando por tecnología que les permita mejorar rápidamente la eficiencia operativa y la rentabilidad, así como ampliar sus capacidades actuales. Esto, por consiguiente, está favoreciendo al mercado de las tecnologías de RR. HH.<sup>1</sup>



## ¿Por qué es importante la madurez en materia de nóminas?

A medida que crece la plantilla internacional de una empresa, también se dificulta la gestión de las nóminas. En este sentido, aunque se piensa inmediatamente en lo complicado que resulta cumplir con la normativa de cada país, también hay que tener en cuenta lo difícil que es gestionar los procesos de montaje, las responsabilidades y funciones de los equipos, y las exigencias relacionadas con las expectativas de los empleados y la entrega de informes al equipo directivo. Si a esto le sumamos la necesidad de conocer las dinámicas de un equipo humano híbrido y a distancia, es evidente que la sofisticación de la tecnología de RR. HH. y gestión de nóminas determina la forma en que se gestiona el crecimiento internacional, tanto positiva como negativamente.

## Las tres fases de la transformación

¿Cómo puedes saber en qué punto del recorrido de transformación digital del área de RR. HH. y la gestión de nóminas se encuentra tu empresa? ¿Cómo puedes comparar esta posición con un estado óptimo abstracto y con el resto de las funciones? Sobre todo, ¿cómo puedes hacer para evaluar el progreso de tu empresa frente al de tus competidores para determinar si se está aprovechando al máximo la gestión de las nóminas como un poderoso diferenciador empresarial?

En ADP, dividimos el proceso de transformación y los resultados en tres fases: optimización, visibilidad y agilidad. Hemos creado esta especie de guía para ayudarte a evaluar tu madurez en materia de gestión de nóminas, ahora que tu empresa se está preparando para expandirse a nuevos mercados internacionales.

## Evaluación de la madurez de las operaciones internacionales de gestión de nóminas

Te recomendamos que utilices la tabla que hemos creado (en la siguiente página) como herramienta para encaminar tus planes de transformación digital. Ten en cuenta que muy pocas empresas se clasifican dentro de un solo nivel de madurez y que esta característica rara vez se desarrolla siguiendo un proceso sencillo y lineal. La clave está en hacer revisiones y garantizar que la tecnología de gestión de nóminas globales que se está utilizando puede ofrecer lo que se necesita para alcanzar los objetivos de expansión de la empresa.

Fases de la transformación	Estado actual				
<p><b>Fase uno</b></p> <p><b>Optimización</b></p> <p>Deshazte de lo que no es rentable y simplifica la gestión de las nóminas.</p>	<p>Las nóminas se gestionan internamente en todos los países.</p>	<p>Las nóminas se gestionan, en parte, de manera interna y, en parte, externalizando el trabajo a distintos proveedores.</p>	<p>Las nóminas se gestionan aplicando un enfoque «híbrido», es decir, se recurre a varios proveedores y sistemas para abonar las nóminas en los distintos países y regiones.</p>	<p>Las nóminas se gestionan de manera totalmente externalizada, con un solo proveedor de servicios de gestión de nóminas globales y en una plataforma unificada.</p>	<p>Las nóminas se gestionan de manera totalmente externalizada, con un solo proveedor de servicios de gestión de nóminas globales y en una plataforma unificada.</p>
<p>Los procesos y transacciones son manuales y propensos a errores, se usan hojas de cálculo y muy pocos procesos están documentados.</p>	<p>Se utiliza una mezcla de procesos manuales y digitalizados, que son repetibles, pero que ofrecen un capacidad de previsión y estandarización limitada.</p>	<p>El procesamiento de las nóminas está digitalizado y estandarizado, y se mejora continuamente.</p>	<p>Los procesos se miden y controlan mediante procesos altamente automatizados.</p>	<p>Se presta máxima atención al rendimiento de los procesos y se proponen innovaciones en cuanto a la tecnología de apoyo de forma proactiva.</p>	<p>Los equipos de RR. HH. y gestión de nóminas pueden dedicar su tiempo a la consecución de los objetivos estratégicos.</p>
<p>El equipo de gestión de nóminas trabaja muchas horas extraordinarias y recurren a expertos en nóminas para que salven la situación y los pagos se puedan completar.</p>	<p>El equipo de gestión de nóminas está normalmente bajo presión y no suele cumplir con las fechas límite clave en cuanto a las nóminas.</p>	<p>Las nóminas se abonan correctamente, aunque se requiere cierta intervención para resolver imprevistos.</p>	<p>Las nóminas se abonan de forma puntual, sin sorpresas ni quejas por parte de los empleados.</p>	<p>La comunicación con los proveedores para solicitar nuevas funcionalidades de autoservicio es activa.</p>	<p>No se cuenta con capacidades de autoservicio para empleados o managers, lo que supone un gran volumen de solicitudes de empleados y datos de mala calidad.</p>
<p>Hay pocas herramientas de autoservicio para empleados y managers.</p>	<p>Se cuenta con una cantidad razonable de herramientas de autoservicio para empleados y managers, aunque no se utilizan todas sus funciones.</p>	<p>Las estrategias se centran en las herramientas de autoservicio para empleados y managers.</p>	<p>Se utiliza la información obtenida gracias a los datos de las nóminas globales para diseñar y fundamentar estrategias de equipo humano (p. ej., selección, beneficios e igualdad salarial).</p>	<p>Evaluación comparativa, previsión y elaboración de informes sobre RR. HH. avanzadas con visibilidad total sobre los gastos.</p>	<p>Se utilizan correctamente las métricas para optimizar el procesamiento de las nóminas.</p>
<p><b>Fase dos</b></p> <p><b>Visibilidad</b></p> <p>Comparte los datos relacionados con las nóminas con el resto de la empresa para favorecer la colaboración y la toma de decisiones.</p>	<p>Se puede acceder a los datos para elaborar informes globales (los datos existentes no son fiables).</p>	<p>Se puede acceder a algunos datos, pero no están estandarizados en todos los países. Es imposible realizar un seguimiento fiable de los gastos en nóminas.</p>	<p>Se pueden elaborar informes globales de forma estandarizada, pero hay algunas carencias y discrepancias. Se pueden determinar las métricas de los informes y realizar un seguimiento al respecto.</p>	<p>Se utilizan correctamente las métricas para optimizar el procesamiento de las nóminas.</p>	<p>Se utilizan herramientas de RR. HH. predictivas y sofisticadas.</p>
<p>No se puede cuantificar el riesgo de incumplir las leyes laborales de cada país (las infracciones son habituales).</p>	<p>Los equipos internos de gestión de nóminas y cuestiones legales solo tienen un conocimiento superficial sobre la legislación de cada ubicación, por lo que la empresa queda expuesta a riesgos desconocidos de conformidad normativa.</p>	<p>La gestión de las nóminas cumple con casi todos los requisitos legales de cada país, pero aún existen algunos riesgos.</p>	<p>La gestión de las nóminas cumple totalmente con la legislación local sin necesidad de que el equipo interno de cuestiones legales intervenga.</p>	<p>La conformidad normativa se consigue sin esfuerzo en todos los territorios en los que opera la empresa.</p>	<p>Se utilizan análisis de datos predictivos y preceptivo para adaptarse y mitigar la repercusión que las normativas pueden tener en la empresa.</p>
<p><b>Frase tres</b></p> <p><b>Agilidad</b></p> <p>Flexibiliza tu solución de gestión de nóminas para adaptarte a las nuevas formas de trabajar.</p>	<p>El sistema de gestión de nóminas es independiente, es decir, no está conectado con ningún HRIS ni ningún sistema ERP, por lo que se requiere más tiempo para pasar de un sistema a otro y los datos son menos fiables.</p>	<p>Se llevan a cabo algunos intentos de integrar sistemas de RR. HH. y gestión de nóminas, pero las bases de datos independientes están protegidas con contraseña y se tarda en acceder a ellas.</p>	<p>Los datos de las nóminas se han integrado con algunos sistemas de RR. HH. y de la empresa (p. ej., el sistema de control de tiempo y ausencias).</p>	<p>Los datos de las nóminas globales están integrados en los sistemas de RR. HH. y finanzas.</p>	<p>El software de gestión de nóminas está completamente integrado en los sistemas de contabilidad y HRIS, por lo que proporciona una sola «fuente de información» con datos que sirven para fundamentar las decisiones de los altos directivos.</p>
<p><b>1</b></p> <p><b>REACTIVO</b></p> <p>La empresa se ve lastrada por la falta de eficiencia de los sistemas y los puntos ciegos en torno a la información sobre el equipo humano.</p>	<p><b>2</b></p> <p><b>INCIPIENTE</b></p> <p>Tu equipo de gestión de nóminas interviene demasiado manualmente y aún no habéis disfrutado de las ventajas de la automatización o la estandarización.</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>CONTROLADO</b></p> <p>Se puede predecir el abono correcto de las nóminas casi siempre, pero no se puede integrar totalmente la inteligencia de base de datos.</p>	<p><b>4</b></p> <p><b>AVANZADO</b></p> <p>Se está aprovechando al máximo la inteligencia que ofrece un ecosistema de RR. HH. y gestión de nóminas totalmente integrado.</p>	<p><b>5</b></p> <p><b>LÍDER</b></p> <p>Se influye en el desempeño de otras funciones de la empresa y en el desarrollo de productos de los proveedores.</p>	



## NIVELES DE MADUREZ EN CUANTO A LAS NÓMINAS

# ¿Qué nivel de madurez tiene tu función de gestión nóminas?

Comprueba si respondes más con A, B o C a las siguientes preguntas para ayudarte a determinar el nivel de madurez actual de la función de gestión de nóminas de tu empresa (**consulta la nota de la página 5 sobre la puntuación final**).

## > Fase uno: Optimización

### Nuestra función de gestión de nóminas:

- A. Está completamente externalizada a un proveedor de servicios de gestión de nóminas globales.
- B. Sigue un modelo híbrido: una parte del trabajo se lleva a cabo de manera interna y la otra está externalizada para distintos países (varios sistemas de nóminas y proveedores).
- C. Se realiza totalmente de forma interna (en las instalaciones).

### Diría que nuestro modelo de gestión de nóminas:

- A. Está centralizado internacionalmente.
- B. Está centralizado regionalmente.
- C. Es totalmente interno (en las instalaciones).

### Nuestra tecnología de gestión de nóminas consta actualmente de:

- A. Un solo sistema de gestión de nóminas globales.
- B. Varios sistemas a medida para cada región o una mezcla de sistemas regionales y según el país.
- C. Sistemas totalmente independientes según el país.

### Nuestras nóminas se procesan:

- A. De forma digital/en la nube (SaaS o software como servicio).
- B. Digital y manualmente, ambas formas combinadas.
- C. Totalmente de forma interna (en las instalaciones).

### Procesar las nóminas de todos nuestros empleados internacionales nos lleva:

- A. De 1 a 3 días.
- B. De 3 a 5 días.
- C. Más de 5 días.

### Nuestro procesamiento de nóminas:

- A. Se lleva a cabo de forma totalmente digital y online.
- B. Está mayormente digitalizado, pero aún se basa en el uso de papel.
- C. Se basa totalmente en el uso de papel y es offline (escaneado, impresión, revisión y reconciliación)

### Cumplimos con los plazos de las nóminas:

- A. Siempre.
- B. A veces.
- C. Rara vez.

### En general, las nóminas de nuestra empresa tienen una precisión:

- A. Del 90 al 100 %.
- B. Del 70 al 89 %.
- C. De menos de un 69 %.

### En lo que respecta a los errores de las nóminas:

- A. Nuestro software alerta con antelación sobre cualquier error para que podamos rectificar.
- B. Realizamos un seguimiento de los errores y los detectamos de manera proactiva.
- C. Los errores no salen a la luz hasta que los empleados no se quejan o se completa una auditoría.

### En los países donde contamos con empleados, realizamos:

- A. Un solo ciclo de nóminas para todo el personal.
- B. Ciclos de pago casi simultáneos.
- C. Ciclos de pago en muchos momentos distintos.

### Normalmente, tenemos que realizar pagos fuera de ciclo:

- A. Nunca.
- B. A veces.
- C. A menudo.

### En cuanto a las opciones de autoservicio para la gestión de nóminas:

- A. Hemos incorporado un completa suite de herramientas apta para móviles para empleados y managers, de modo que el personal puede consultar y actualizar sus datos de pago.
- B. Ofrecemos una funcionalidad de autoservicio limitada para empleados y managers.
- C. Nuestro sistema de gestión de nóminas no incluye ninguna funcionalidad de autoservicio.

### En cuanto a la automatización, diría que:

- A. Hemos automatizado la recopilación de datos, el control del tiempo, la gestión de las ausencias y la planificación de horarios.
- B. Hemos automatizado algunas tareas tediosas, pero no hemos investigado mucho sobre la inteligencia artificial y el aprendizaje automático.
- C. Aún no hemos automatizado ningún proceso de gestión de nóminas.

# 52 %

Porcentaje de empresas que descubren los errores de las nóminas después de que los empleados se hayan quejado.



Antes de la pandemia, solo el 52 % de las empresas podían afirmar que sus nóminas tenían una precisión de entre el 90 y el 100 % (seis meses después, la cifra cayó al 27 % de las empresas).<sup>2</sup>

## > Fase dos: Visibilidad

### En lo que respecta a tener una visión clara de los datos de los procesos de gestión de las nóminas:

- A. Tenemos acceso a una vista única, sencilla e intuitiva de todos los datos sobre nuestro equipo humano internacional, que incluye plantillas prediseñadas para elaborar nuestros propios informes.
- B. Para los análisis de nuestro equipo humano, confiamos en nuestros propios expertos en datos, que tienen que lidiar manualmente con datos almacenados en distintos sistemas.
- C. No podemos elaborar ningún informe útil sobre nuestro equipo humano internacional, porque los datos de los empleados son muy dispares.

### Contamos con una visión consolidada y fiable de nuestros costes totales de personal:

- A. Sí, y es fácil localizar la información que nos solicitan los líderes más veteranos.
- B. La verdad es que no. Solemos combinar los datos mediante distintos métodos manuales, pero no estamos seguros de su precisión.
- C. Para nada. La información sobre los costes se almacena en distintos sitios y es imposible reconciliarla para elaborar informes.

### El riesgo de que incumplamos la legislación local en cuanto a los pagos es:

- A. Bajo. Nuestro proveedor de servicios de gestión de nóminas supervisa los cambios de normativa y actualiza automáticamente nuestro sistema para mantener la conformidad.
- B. Moderado. Recurrimos tanto a nuestros equipos internos de cuestiones legales como a nuestros partners en materia de nóminas de cada país para informarnos sobre los cambios y actualizar nuestras distintas plataformas de nóminas.
- C. Alto. Solo recurrimos a nuestros equipos de cuestiones legales y TI para supervisar la normativa y actualizar nuestros sistemas de nóminas en consecuencia.

### Nuestros protocolos de protección de datos en cuanto a las nóminas:

- A. Son robustos. La integridad de los datos no se vio comprometida durante la pandemia y nunca ha recibido ninguna sanción.
- B. Suelen bastar, pero nos mantienen preocupados.
- C. Han demostrado que son vulnerables a los ataques que buscan acceder a datos confidenciales de las nóminas y han conllevado sanciones por parte de las autoridades reguladoras.

### Más del 90 % de nuestros empleados están altamente satisfechos con su experiencia en cuanto a las nóminas (pagos puntuales y precisos, y rapidez para resolver dudas):

- A. Sí.
- B. No.
- C. No lo sé (no disponemos de esos datos).

### Para elaborar informes sobre el rendimiento de nuestra gestión de las nóminas:

- A. Hemos definido nuestras propias métricas y KPI, y los utilizamos para mejorar ese rendimiento.
- B. Utilizamos algunas métricas estándar (como el número de errores en las nóminas), pero no conseguimos aprovecharlas para mejorar.
- C. No contamos con ninguna métrica ni ningún KPI determinados.

## > Frase tres: Agilidad

### En cuanto a la integración de nuestro sistema de nómina con las plataformas del resto de las funciones de la empresa, podemos decir que:

- A. Está integrado de manera bidireccional con nuestros sistemas HRIS y ERP.
- B. Está integrado con los sistemas de RR. HH. y control de tiempo y ausencias, o con políticas como la de reembolso de gastos y tiempo libre pagado.
- C. No se ha integrado con el resto de los sistemas de nuestra empresa.

### Cuando nos expandimos a un nuevo país:

- A. Es relativamente fácil incorporar nuevos empleados gracias a la infraestructura de nóminas globales que ya existe.
- B. Conseguimos pagar a los empleados locales, pero el equipo de gestión de nóminas tiene que hacer un esfuerzo hercúleo (y horas extraordinarias) para que sea posible.
- C. Nos cuesta familiarizarnos con la legislación y el marco financiero local, y tenemos que contratar a un proveedor de servicios de gestión de nóminas para que se encargue del territorio.

## ¿Cuáles han sido tus respuestas?

**A** **Principalmente A:**  
Tu empresa está, posiblemente, entre los niveles **Avanzado** y **Líder**.

**B** **Principalmente B:**  
Tu empresa está, posiblemente, entre los niveles **Incipiente** y **Controlado**.

**C** **Principalmente C:**  
Tu empresa está, posiblemente, entre los niveles **Reactivo** y **Controlado**.



# 51%

Porcentaje de empresas con poca o ninguna integración de las nóminas que no confía en obtener buenos resultados en las auditorías sobre la conformidad en materia de nóminas<sup>2</sup>



Aunque la integración de sistemas, procesos y datos de RR. HH. de diferentes regiones se identificó como el tercer desafío de RR. HH. más común, esta fue también el área donde la adopción de tecnologías había tenido un impacto más positivo.



# 59 %

Porcentaje de ejecutivos que afirma que los excesivos e ineficientes procesos manuales son el mayor impedimento para emprender iniciativas estratégicas<sup>2</sup>

## ¿La función de gestión de nóminas de tu empresa es capaz de hacer frente a la expansión internacional?

Sea cual sea el nivel de madurez —o combinación de niveles— de la función de gestión de nóminas en estos momentos, si tu empresa se está preparando para instalarse en nuevos territorios, tienes que asegurarte de contar con capacidades tecnológicas para superar los desafíos de RR. HH. y empezar a operar cuanto antes.

Puede que resulte abrumador plantearse la transformación digital del área de RR. HH. al mismo tiempo que se garantiza que la función de gestión de nóminas está a la altura en los nuevos mercados de tu empresa. Nuestro consejo es que consideres estas dos tareas como un todo y que abordes la transformación de esta función por fases. Céntrate en la optimización, la visibilidad y la agilidad: esta es la forma más sencilla de reducir las complicaciones y obtener resultados medibles.

También te recomendamos que compartas esta guía con tus compañeros de RR. HH. y finanzas; siempre es interesante ver lo que opinan otros profesionales de la gestión de nóminas sobre el nivel de madurez de tu empresa.

Pídenos más información en: [es.adp.com](https://es.adp.com)



Always Designing  
for People®

1. Human Resource Executive, '6 tips for choosing the right HR technology', 2022
2. ADP, El potencial de las nóminas: Encuesta global sobre nóminas 2021
3. Growing pains: The HR challenges of international expansion, The Economist Intelligence Unit (estudio patrocinado por ADP), 2020

ADP y el logotipo de ADP son marcas registradas de ADP, Inc. Todas las demás marcas son propiedad de sus respectivos propietarios. Copyright © 2022 ADP, Inc.

WF 1192153