

## Retos y soluciones de RR. HH.

Administración de nóminas y RR. HH.:  
cómo el uso de la metodología Coste Total  
de Propiedad (TCO), revela oportunidades  
de mejora en procesos.



In association with:

# Índice

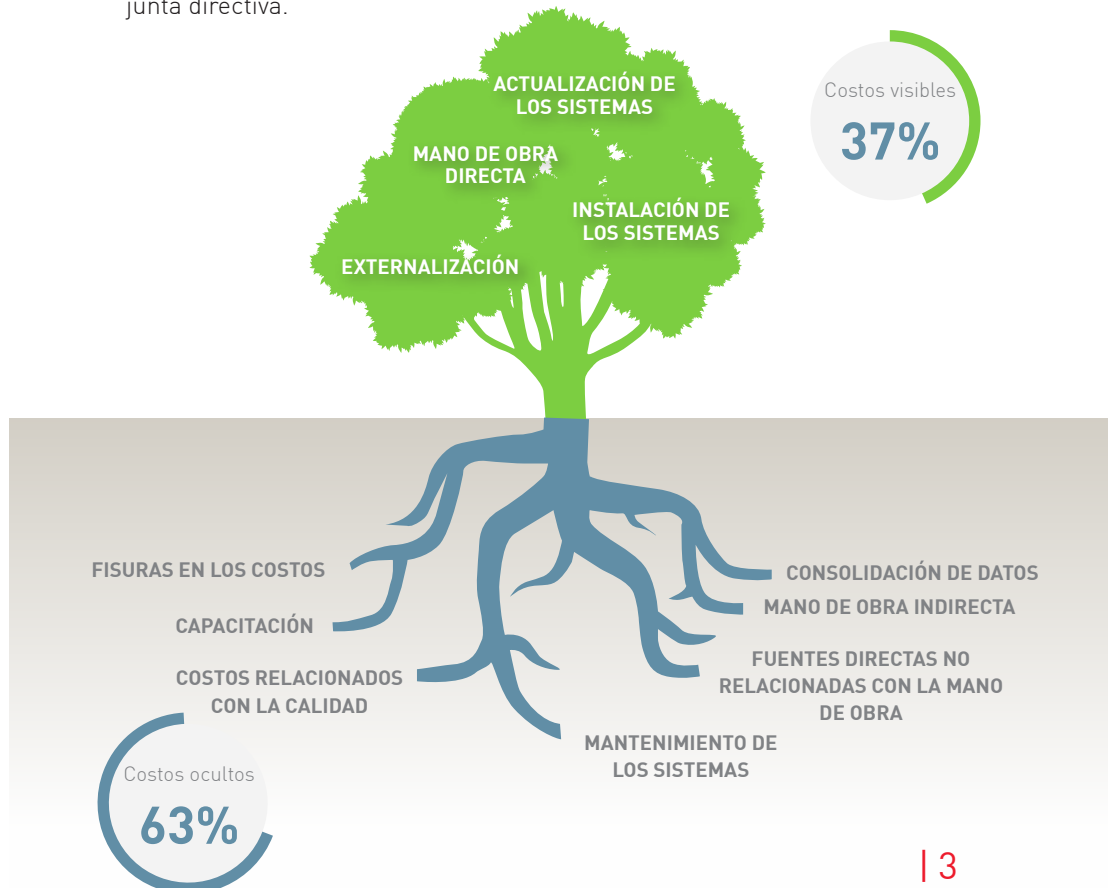
Resumen ejecutivo	3
Explorar la realidad de los costes de RR. HH.	6
Desarrollar un caso de negocio con éxito	14
Datos comparativos de TCO: principales resultados y análisis	19
Conclusión	23
Acerca de	24

# Resumen ejecutivo

*“Descubrir tanto los costes visibles como ocultos en RR.HH., revelará oportunidades de ahorro.”*

Los líderes corporativos reciben una creciente presión a la hora de hacer el mejor uso posible de recursos, personas y procesos. Para superar este reto, necesitan conocer bien todos los elementos de su organización (costes, eficiencia, eficacia y procesos). Pero la mayoría de las veces, carecen de estos. En muchas empresas, RR.HH. es todavía la única función que no mide ni compara su rendimiento. Por este motivo, los responsables de RR.HH. desconocen los costes reales —el “coste total de propiedad” (TCO)— de los procesos de RR.HH.

ADP ha desarrollado un método para medir el TCO que ayuda a las funciones de RR.HH. a encontrar oportunidades para mejorar los procesos y reducir los costes. Los análisis del TCO exploran el coste total de propiedad de gestionar los procesos de nóminas, control tiempos y accesos, administración de datos de RR.HH., y salud y beneficios estudiando todos los costes relacionados con las personas, los procesos y la tecnología, incluyendo tanto costes “visibles” como “ocultos”, que pueden llegar a representar más de la mitad del TCO de un proceso, según un estudio realizado en 2012 por PwC. Descubrir los costes tanto visibles como ocultos de RR.HH. revelará oportunidades de ahorro de costes y establecerá un enlace entre las actividades de RR.HH. y los resultados del negocio, volviéndose más estratégico y aproximándose a un puesto en la junta directiva.



*“Pueden  
ayudarles  
a definir la  
situación  
“actual” para  
iniciar el viaje  
hacia donde  
desean llegar.”*

La base de datos de comparación de ADP muestra que los costes de proceso de RR.HH. varían de unos países a otros, lo que refleja los distintos niveles de complejidad de las nóminas. También hay grandes diferencias entre empresas y sectores dentro del mismo país.

Las comparaciones nacionales e internacionales ofrecen a las funciones de RR.HH. una dirección clara. Pueden ayudarles a definir la situación “actual” para iniciar el viaje hacia donde desean llegar.

## **¿Por qué realizar un estudio del TCO?**

Las empresas que han emprendido este viaje después de realizar un estudio del TCO han obtenido una serie de beneficios: Estas empresas han:

- reducido los costes de administración en RR.HH.
- mejorado su eficiencia
- aumentado la productividad
- mejorado la prestación del servicio
- logrado un mejor uso de los recursos
- transformado RR.HH., haciendo que sea más flexible y que responda mejor a las necesidades cambiantes del negocio.

Este informe presenta tres casos prácticos de departamentos de RR.HH. que se han beneficiado de estudios del TCO.



# Explorar la realidad de los costes de RR. HH.

*“Si hay que competir por la financiación para introducir cambios, es necesario mostrar los ahorros o la rentabilidad que permitirán obtener tales cambios”*

## Explorar la realidad de los costes de RR. HH.

Conocer el “coste total de propiedad” (TCO) puede ayudar a los responsables de RR.HH. a justificar la inversión en mejoras de los procesos. Esto significa que las mejoras representan oportunidades para reducir costes, afirma Andre Rampat, director de CorporateLeaders (red de transformación negocios). Asegurando que en el actual clima económico, ninguna empresa puede permitirse pasar por alto estas oportunidades.

“Las empresas siempre han buscado formas de gestionar sus recursos”, explica Rampat. “Pero en el complicado entorno de negocio actual, la necesidad de reducir costes y lograr ahorros en RR.HH. sin perjudicar al funcionamiento del negocio no solo es más urgente, sino que también son necesarias nuevas formas de trabajar que aumenten el compromiso y la productividad de los empleados eliminando tareas administrativas de sus trabajos”.

## ¿Es RR.HH. una desventaja?

Muchos departamentos de RR.HH. subestiman el coste de los procesos de nóminas, tiempo y asistencia, administración de datos de RR.HH., salud y beneficios. Identifican los costes más visibles pero pasan por alto muchos otros. Por este motivo, desconocen el coste real de gestionar los procesos de nóminas y otros procesos de RR.HH.

Olivier Parent du Chatelet, director de consultoría de RR.HH. en Bearing Point, consultoría de administración y tecnología, señala que para optimizar su efectividad, los departamentos de RR.HH. deben supervisar sus políticas en comparación con indicadores de rendimiento claros. “Es aún más importante el usar indicadores de rendimiento sólidos para medir la efectividad de los procesos de RR.HH., además de la percepción que tienen los empleados y/o gerentes de la función de RR.HH.”, afirma.

“Los indicadores que suelen utilizarse son tanto cualitativos como cuantitativos e incluyen, por ejemplo, tiempos de administración, volúmenes y número de empleados. Pero es poco frecuente (muy poco frecuente) que los departamentos de RR.HH. utilicen indicadores financieros para medir su rendimiento”.

Esto pone a RR.HH. en desventaja, en especial cuando los recursos corporativos son limitados, según Michele Gray, director de consultoría de negocio para ADP en EMEA (Europa, Oriente Medio y África). “Es importante saber cuánto cuestan realmente los procesos de RR.HH. porque, si hay que competir por la financiación para introducir cambios, es necesario mostrar los ahorros o la rentabilidad que permitirán obtener tales cambios”, asegura. “Por eso es esencial conocer, por supuesto los costes de base, pero también el coste total de propiedad”.

*“Un motivo por el que algunos costes están ocultos es que los procesos de RR.HH. a menudo son “propiedad” en parte de RR.HH. y en parte de finanzas, IT (Información y Tecnología) u otras funciones.”*

## La punta del iceberg

El TCO de las nóminas y otros procesos de RR.HH. incluye tanto los costes visibles más evidentes (compra e instalación de sistemas) como costes ocultos menos evidentes (su mantenimiento y operativa). También hay costes de trabajo directos e indirectos relacionados con la actualización de los sistemas a versiones más modernas. A largo plazo, el coste de sustitución de los sistemas puede influir nuevamente sobre el TCO.

Un motivo por el que algunos costes están ocultos es que los procesos de RR.HH. a menudo son “propiedad” en parte de RR.HH. y en parte de finanzas, IT (Información y Tecnología) u otras funciones. Así, cuando los departamentos de RR.HH. analizan sus propios costes administrativos, pueden pasar por alto los costes de emplear al personal de IT para instalar, mantener y actualizar los sistemas de RR.HH.

Para las empresas con numerosos sistemas locales de nómina, la consolidación de datos es otro coste oculto. Combinar informes generados por distintos sistemas lleva tiempo. Es posible que las personas que realizan estas tareas no formen parte de RR.HH., pero es preciso tener en cuenta su tiempo al analizar el coste total de la solución de nóminas de la organización. (Consulte los costes que debe tener en cuenta RR.HH. al realizar un análisis del TCO en el panel de la página 9).

Elegir la solución equivocada puede suponer un coste oculto aún mayor. Por ejemplo, si una empresa necesita establecer un nuevo equipo de proyectos, sus procesos de RR.HH. deben ser flexibles, ágiles y rápidos. “En estas situaciones, el coste oculto de la solución equivocada puede afectar a los resultados económicos”, advierte Gray. “Si no es posible lograr que las personas se conecten, registren y cobren con rapidez, si estos procesos ralentizan alguna parte del desarrollo de un proyecto, ello podría tener un coste o riesgo tangible”.

## Conocer su coste total de propiedad

Un análisis completo de los costes o TCO de los procesos de RR. HH. debe tener en cuenta todos los siguientes costes, incluidos los que son visibles y los costes "ocultos" menos visibles que se muestran a continuación. El gráfico 2 ofrece una descripción de los costes ocultos para nóminas que con frecuencia se pasan por alto y son descubiertos en un análisis del TCO.

Gráfico 2: costes estructurales de nóminas

	Recogida de datos	Interpretación y cálculo fuera de línea	Entrada e integración de datos	Comprobación y controles	Gestión de normas de nóminas	Procesamiento	Impresión y envío	Validación de resultados	Declaraciones	Respuesta a consultas
Costes visibles	25%	25%	60%	80%	60%	75%	90%	50%	65%	35%
Costes ocultos	75%	75%	40%	20%	40%	25%	10%	50%	35%	65%

COSTES DE IT	Recogida de datos	Interpretación y cálculo fuera de línea	Entrada e integración de datos	Comprobación y controles	Gestión de normas de nóminas	Procesamiento	Impresión y envío	Validación de resultados	Declaraciones	Respuesta a consultas
Costes de instalación del sistema			•	•	•	•	•			
Costes de mantenimiento del sistema						•				
Costes de actualización del sistema					•	•				
Costes de transferencia									•	•

COSTES DE TRABAJO	Recogida de datos	Interpretación y cálculo fuera de línea	Entrada e integración de datos	Comprobación y controles	Gestión de normas de nóminas	Procesamiento	Impresión y envío	Validación de resultados	Declaraciones	Respuesta a consultas
Costes de trabajo directos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Costes de trabajo indirectos	•	•					•	•		•
Costes de formación			•	•	•					

OTROS COSTES	Recogida de datos	Interpretación y cálculo fuera de línea	Entrada e integración de datos	Comprobación y controles	Gestión de normas de nóminas	Procesamiento	Impresión y envío	Validación de resultados	Declaraciones	Respuesta a consultas
Costes de externalización					•					
Costes relacionados con la calidad	•	•						•	•	•
Costes de consolidación de datos			•						•	



## Costes visibles con claridad:

- **Instalación de sistemas**

Los costes iniciales de adquirir e implementar sistemas de nóminas, tiempos y accesos, administración de RR.HH., o salud y beneficios. Estos costes puntuales, que a menudo suponen inversiones importantes para una organización, son fáciles de identificar.

- **Actualización de sistemas**

Los costes de actualizar periódicamente los sistemas a las últimas versiones. Los costes de actualización de sistemas son generalmente muy visibles.

- **Trabajo directo**

Los costes de trabajo directo incluyen los salarios y beneficios pagados a las personas empleadas para gestionar los procesos de RR. HH. Estos costes se reconocen normalmente con facilidad. Las empresas de mayor tamaño a menudo mantienen sus costes de trabajo directo relativamente bajos contratando a empleados de nivel básico para gestionar tareas administrativas e invirtiendo en automatización de procesos. Las empresas de tamaño pequeño y mediano normalmente usan menos procesos automatizados y emplean a más personal cualificado en funciones administrativas, lo que aumenta sus costes de trabajo directo.

## Costes ocultos:

- **Mantenimiento del sistema**

Los sistemas de IT necesitan infraestructura, soporte, software y mantenimiento regular, y todo ello conlleva costes. Pero como el personal de IT se dedica con frecuencia al mantenimiento de los sistemas de RR.HH., a los responsables de RR.HH. puede resultarles difícil calcular los costes de mantenimiento del sistema.

- **Formación**

A menudo se pasa por alto el coste de formación de los empleados para usar los sistemas de RR.HH. No obstante, puede aumentar el coste general, en especial cuando es necesario volver a formar a los empleados para usar sistemas actualizados o sustituidos.

- **Trabajo indirecto**

Los costes de trabajo indirecto están relacionados con personas que trabajan fuera de RR.HH. que ayudan a gestionar procesos de RR.HH. Entre ellos se incluyen empleados que recopilan información para procesar las nóminas o responder a preguntas de los empleados sobre pagos y beneficios. Es importante tener en cuenta estos costes de trabajo indirecto, a menudo ocultos.

- **No trabajo directo**

Los costes totales de gestionar los procesos de nóminas y otros de RR.HH. pueden incluir honorarios pagados a consultores y proveedores, además de gastos corrientes corporativos, como alquiler y mantenimiento del edificio. De nuevo, estos costes no siempre se reconocen con facilidad.

- **Costes de transferencia**

El coste de integrar los sistemas de nóminas, tiempos y accesos, administración de datos de RR.HH., salud y beneficios. A menudo, los departamentos de RR.HH. instalan estos sistemas por separado, sin tener en cuenta los costes de transferir datos de unos a otros. Esto puede hacerse de forma electrónica o manual, con todos los costes de trabajo relacionados. La participación humana en la transferencia de datos también aumenta el riesgo de errores, que también es un coste oculto. Los costes de transferencia están ocultos en su mayor parte, pero pueden ser un componente significativo del TCO de los procesos de RR.HH. El estudio de PwC mencionado antes encontró que las empresas con transferencias de software gastaban, de media, un 21 por ciento más por nómina que aquellas que habían externalizado los procesos de nóminas, tiempos y accesos, y sistemas de información de RR.HH. (HRIS) a un solo proveedor.

- **Consolidación de datos**

Las empresas con numerosos sistemas locales de RR.HH. en lugar de una misma base de datos pueden tener que combinar todos sus datos, por ejemplo para calcular el número global de empleados. La consolidación de datos requiere tiempo y representa otro coste que suele pasar desapercibido.

- **Externalización**

La externalización puede ofrecer importantes ventajas, pero también conlleva costes. Incluso las empresas que no han externalizado procesos enteros suelen externalizar determinados servicios vinculados con estos procesos, como el cumplimiento fiscal. Las tarifas pagadas a un proveedor externo por estos servicios no siempre son visibles, pero pueden representar una proporción significativa del TCO.

- **Costes relacionados con la calidad**

Quizás los costes más difíciles de detectar son aquellos relacionados con la calidad —o la falta de calidad— de las soluciones de RR.HH. Elegir la solución equivocada es en ocasiones el mayor coste oculto de todos, ya que puede tener un gran impacto sobre los resultados económicos de la empresa.

*“Es vital realizar una auditoría completa de los procesos de RR.HH. antes de invertir en nuevos sistemas, establecer un centro de servicios compartidos o externalizar cualquier proceso.”*

## **Análisis del TCO: identificar el potencial futuro**

La existencia de componentes ocultos significa que las funciones de RR.HH. a menudo no tienen en cuenta el coste total de los procesos al decidir sobre futuros modelos de prestación, lo que da lugar a decisiones deficientes. Es vital realizar una auditoría completa de los procesos de RR.HH. antes de invertir en nuevos sistemas, establecer un centro de servicios compartidos o externalizar cualquier proceso. Pero calcular el TCO es muy complejo y hay pocas herramientas de evaluación precisas en el mercado que ayuden a las empresas en esta tarea.

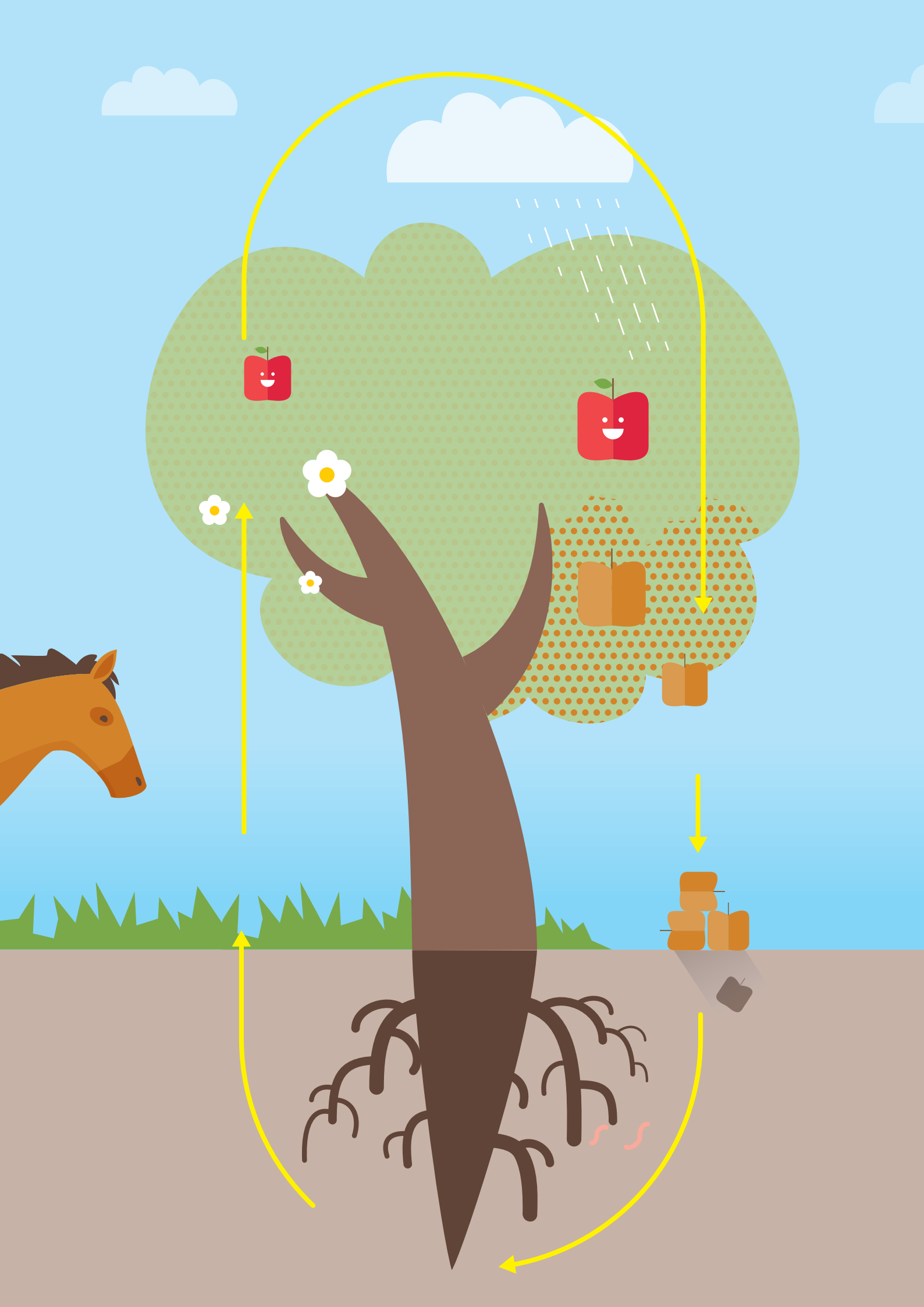
Durante casi una década, ADP ha realizado análisis de TCO para clientes en todo el mundo. Durante el proceso, ha desarrollado una base de datos única que almacena datos para 880 empresas y unidades de negocio en 72 países. ADP también ha desarrollado una serie de servicios y herramientas gratuitas que ayudan a los directores de RR.HH. a evaluar y analizar el TCO de RR.HH. Los resultados de los análisis del TCO se presentan a las empresas cliente y también se incluyen de forma anónima en la base de datos para una evaluación detallada.

Los análisis del TCO permiten a los equipos de RR.HH. conocer su situación “actual”. Después, pueden desarrollar escenarios “futuros” que muestran cómo es posible obtener ahorros de costes mediante un mejor uso de las personas, los procesos y/o la tecnología.

Los análisis del TCO estudian una amplia gama de indicadores, entre los que se incluyen:

- Población de empleados (número y tipo de empleados)
- Organización de la empresa (número de sedes, entidades legales y unidades de negocio)
- Tipo de organización de RR.HH./nóminas (centro de servicios compartidos, interna, mixta, etc.)
- Complejidad del proceso
- Tipo de sistema de información de Recursos Humanos (HRIS)
- Nivel de externalización de nóminas, calidad de los servicios de RR.HH., productividad (número de empleados gestionados por cada FTE en equipos administrativos)
- Coste medio de FTE por perfil (por ejemplo, responsable, administrativo, especialista en IT)
- Costes de IT
- Costes de externalización
- Costes de nómina por empleado y año

La evaluación, usando datos recogidos mediante los análisis del TCO, muestra a los departamentos de RR.HH. cuál es su rendimiento en comparación con los demás (identificados por sector, tamaño o lugar). “Esto es realmente valioso para los equipos de RR.HH., que a veces se sienten aislados, incluso en su propia empresa”, afirma Laurence Fourrier, director de nóminas y administración en Fresenius Medical Care Francia, que ha realizado recientemente un análisis del TCO de su organización y procesos de RR.HH. (Ver el caso práctico de Fresenius Medical Care en la página 21).



# Desarrollar un caso de negocio con éxito

ADP ha desarrollado el siguiente enfoque en cuatro pasos para desarrollar un caso de negocio convincente para la transformación de RR.HH.



## **Paso 1:** **Realizar análisis TCO para obtener una visión completa de los costes**

*“Esta sencilla metodología, que puede adaptarse a situaciones de empresas específicas, permite recopilar datos con facilidad y puede ofrecer resultados para más de 300 procesos.”*

Los análisis del TCO estudian primero los costes combinados de los procesos de nóminas, tiempo y asistencia, administración de datos de RR.HH., salud y beneficios, lo que muestra la imagen global y permite una evaluación más sencilla.

Después de analizar los costes combinados, los análisis del TCO normalmente dividen los procesos en sus elementos principales para medir los costes relacionados con cada tarea. Por ejemplo, para la administración de salud y beneficios, las tareas incluyen la participación en programas, la cancelación de asociaciones y la generación de pagos.

### **Recopilar los datos**

Los cuestionarios y las entrevistas estructuradas con los interesados son los métodos más utilizados para recopilar datos para análisis del TCO. Esta sencilla metodología, que puede adaptarse a situaciones de empresas específicas, permite recopilar datos con facilidad y puede ofrecer resultados para más de 300 procesos. No obstante, las empresas de tamaño pequeño y mediano pueden recopilar todos los datos que necesitan mediante un breve cuestionario, seguido de un taller que reúna a los principales interesados.

*“Cuando llegas al nivel del comité de dirección, las personas estudian tanto los costes como el valor añadido estratégico.”*

### **Destacar el valor añadido de los procesos de RR. HH.**

Además de evaluar los costes, los análisis del TCO estudian el valor añadido del procesamiento de RR.HH. “Cuando llegas al nivel del comité de dirección, las personas estudian tanto los costes como el valor añadido estratégico”, explica Gray. “Por eso tenemos entrevistas estructuradas o cuestionarios de evaluación del valor añadido, y normalmente pedimos al equipo de proyecto que trata el caso de negocio que hable con sus ejecutivos sobre lo que consideran importante. Esto ayuda al equipo de proyecto a estructurar sus recomendaciones en torno a las prioridades estratégicas del comité”.

### **Paso 2: Análisis y evaluación**

Un análisis del TCO revelará oportunidades de mejorar procesos y reducir costes. Las preguntas que el equipo de proyectos puede formular en esta etapa incluyen las siguientes:

- ¿Los resultados del análisis muestran que los procesos de administración de RR.HH. son eficientes o no?
- ¿Qué muestran los datos de la evaluación en comparación con las empresas con un mejor rendimiento en el grupo?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora?
- ¿Cuánto es posible ahorrar introduciendo mejoras en los procesos o instalando tecnologías nuevas?

### **Paso 3:** **Definir escenarios futuros**

Los posibles escenarios futuros pueden incluir instalar un nuevo sistema interno de nóminas, establecer un centro de servicios compartidos o externalizar la administración. Al incluir el coste de estas soluciones en el futuro coste total de propiedad (TCO), el equipo del proyecto puede realizar comparaciones de igual a igual entre los escenarios "actual" y "futuro" para decidir la dirección correcta que tomar.

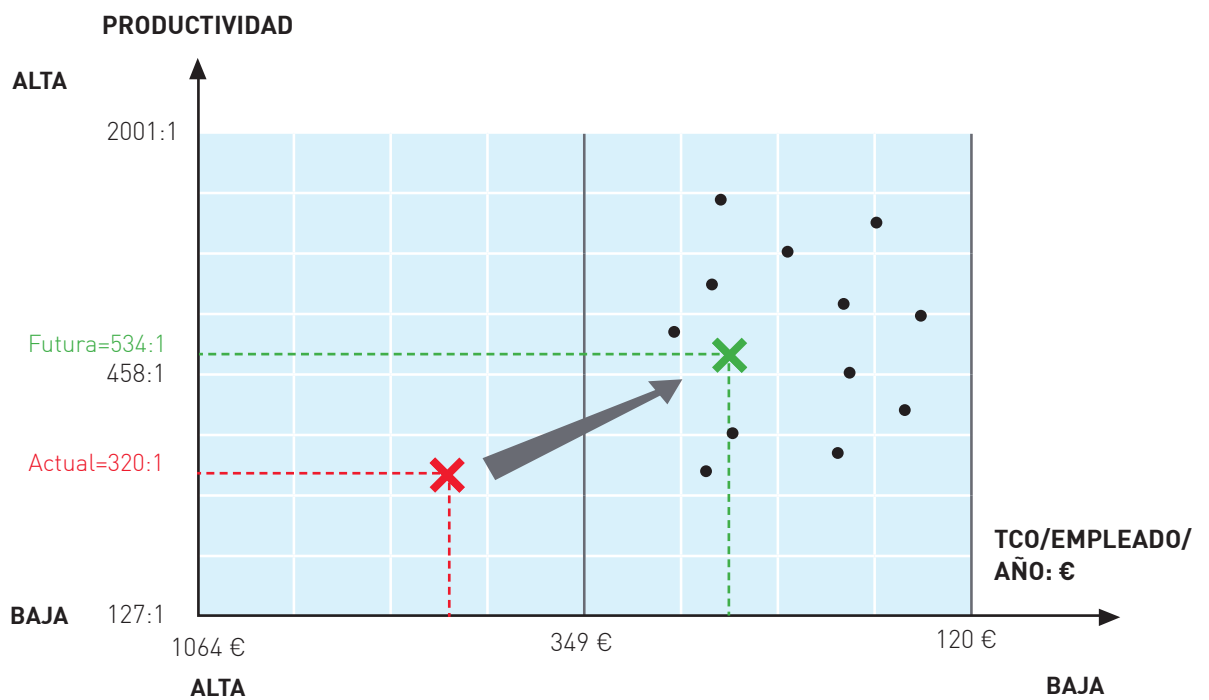
El equipo del proyecto también debe estudiar el alcance funcional y geográfico de cada escenario. En otras palabras, ¿afectarán los cambios propuestos a todos los procesos de RR.HH. o solo a algunos de ellos? ¿Se cubrirán todas las entidades y regiones de la empresa?

Los escenarios "futuros" deben conocer cómo será la función de RR.HH. después de cualquier movimiento hacia servicios compartidos o externalizados. ¿Qué tamaño tendrá la función que se conserve? ¿Qué funciones desempeñará? ¿La organización cuenta con el talento para ocupar estas funciones? Si no está disponible el talento apropiado, es preciso tener en cuenta el coste de contratar a nuevas personas o de formar al personal existente.

El gráfico 3 ilustra los resultados de un análisis del TCO de nóminas para una gran empresa multinacional, que se ha comparado con otras similares. El gráfico muestra la situación "actual" o presente y la posible reducción de costes y aumento de productividad a través de la externalización en la situación potencial o "futura". Después, los datos se usan para desarrollar el caso de negocio para la externalización.



Gráfico 3: situación “actual” frente a “futura”



**Leyenda**

X = Actual X = Futura • = Grupo de pares

Fuente: Base de datos TCO de ADP

**Paso 4:  
Implementar la mejor opción**

Después de comparar escenarios diferentes, el equipo del proyecto debe dirigir sus recomendaciones a los responsables de la toma de decisiones de la empresa. Aunque con frecuencia se prefieren las soluciones más asequibles, no debe olvidarse la necesidad de mantener unos altos niveles de servicio en el esfuerzo por reducir costes.



# Datos comparativos de TCO: principales resultados y análisis

*“Cuanto más complejas son las actividades de nóminas, mayores son los conocimientos que se necesitan para realizarlas.”*

La base de datos de TCO de ADP ofrece información sobre el coste total de propiedad de los procesos de RR.HH. y, en particular, las nóminas. Para este informe, el término “nóminas” incluye algunas actividades previas y posteriores a las nóminas, así como la administración de tiempos y accesos.

## Comparaciones internacionales del TCO

Los datos comparativos muestran importantes variaciones en el coste total de las actividades de nóminas en distintos países. Esto se debe en parte a las diferencias en el coste de vida de los países incluidos en la base de datos.

Las variaciones también reflejan diferencias en los niveles de complejidad de las nóminas. “Nóminas dista mucho de ser un proceso exclusivamente transaccional” afirma Jerome Philipps, consultor senior de la división de consultoría global de ADP. “Exige conocimientos legales y de control de procesos, entre otras competencias. Tanto el marco legal como el número y el alcance de los procesos y subprocesos de nóminas difieren notablemente de unos países a otros”.

Procesar los datos personales de los empleados puede suponer más de un 50% del tiempo dedicado a nóminas en Italia o Francia, pero mucho menos en el Reino Unido, donde el marco legal para las actividades de nóminas es menos complejo. “Esto se traduce en grandes variaciones en la complejidad de nóminas, que va desde un factor de 1 para el Reino Unido, comparado con 9 para Brasil y 10 para Italia”, añade Philipps.

Los principales factores que determinan la complejidad de nóminas son:

- La legislación local, incluidas las variaciones por sector, la proporción de empresas con acuerdos sindicales y el número de tipos de salarios
- La frecuencia y previsibilidad de los cambios legales
- La naturaleza y el alcance de las actividades previas y posteriores a las nóminas, como el alta y baja de empleados

Las diferencias de complejidad resultantes tienen efectos sobre los costes de nóminas. Cuanto más complejas son las actividades de nóminas, mayores son los conocimientos que se necesitan para realizarlas. Por este motivo, los salarios medios para las personas en puestos de nóminas van desde 45.000 € por equivalente anual a tiempo completo (FTE) en el Reino Unido hasta 63.000 € en Alemania, donde la gestión de nóminas requieren más conocimientos y experiencia.

*“Los procesos de nóminas que pagan a empleados manuales que cobran por horas son mucho más complejos que los procesos para empleados de oficina.”*

Las diferencias entre las leyes de los distintos países también hacen que a las empresas multinacionales les resulte difícil implementar soluciones globales de nóminas. Por ejemplo, la empresa farmacéutica Pfizer, de la que hemos hablado en nuestro caso práctico en la página 17 espera reducir el número de relaciones con proveedores que tiene en Europa desde 25 hasta cuatro o cinco. “Solo la carga de gestionar 25 relaciones con proveedores distintos y 25 contratos diferentes en 38 países de Europa conlleva un nivel de complejidad administrativa tal que estamos empezando a considerar otras opciones”, explica Brian Zachary, director global de nóminas y gestión de tiempos en la empresa. No obstante, está convencido de que no sería realista buscar un único proveedor global de nóminas. “Hay demasiadas variaciones en términos de cuestiones de gestión y conformidad”, comenta.

### **Brechas de productividad**

Los datos comparativos también revelan grandes brechas de productividad, definidas como el número medio de empleados que gestiona un equipo de nóminas al mes. Los equipos de nóminas de aproximadamente el mismo tamaño en Francia y Brasil gestionan 237 y 302 empleados al mes, respectivamente. En la India, un equipo equivalente procesa nóminas para una media de 900 empleados al mes.

### **Fuerzas de mercado**

La situación del mercado de HRIS y nóminas en los distintos países es otra influencia sobre el TCO de nóminas. En Francia, donde este mercado es muy competitivo, los costes de HRIS para nóminas representan un 25 por ciento del TCO para las empresas que usan sistemas alojados por un proveedor externo, un esquema denominado “servicios de procesamiento”. La cifra comparable para el Reino Unido es del 40 por ciento.

## **Comparaciones del TCO en el país**

La complejidad y los costes de nóminas varían no solo de un país a otro, sino también dentro del mismo país.

### **Sector y población de empleados**

Los procesos de nóminas que pagan a empleados manuales que cobran por horas son mucho más complejos que los procesos para empleados de oficina. Así, el TCO de nóminas es superior en el sector industrial —que emplea a un gran número de trabajadores que cobran por horas— que, por ejemplo, en los servicios financieros.

La rotación de los empleados también afecta a la complejidad y la carga de trabajo de nóminas. Las tasas de rotación de entre el 30 y el 50 por ciento en el sector del comercio minorista generan muchas más transacciones sobre incorporaciones y bajas que en otros sectores con poblaciones de empleados más estables.

## Cultura corporativa

La cultura de una empresa y la forma en la que gestiona las relaciones con los empleados es otro factor que influye en el coste. Algunas empresas desean mantener un diálogo con los empleados y, por lo tanto, crearán puestos de nóminas dedicados en cada sede. Otras prefieren operar servicios compartidos que gestionen las nóminas y las consultas administrativas de los empleados. Ésta es evidentemente una opción más asequible, en especial para empresas con un gran número de sedes.

El enfoque de una empresa a la mejora de procesos también marca una diferencia. Como dice Philipps, “el número de iniciativas de mejora de la eficiencia lanzadas a lo largo de los años en RR.HH. dará lugar a grandes variaciones inherentes del TCO de nóminas”.

## Tamaño de la empresa

Las empresas de mayor tamaño pueden aprovechar mejor las economías de escala al utilizar sistemas de nóminas y otros sistemas de RR.HH. “Pero lo complicado es que la ecuación matemática entre tamaño y productividad no es lineal”, expone Philipps. Por ejemplo, en Alemania, una persona normalmente gestiona la nómina de hasta 350 empleados. Si este número aumenta hasta 450, pueden ser necesarios 1,5 empleados a jornada completa (FTE), pero a menudo se crearán dos puestos a jornada completa. “Sin una división del trabajo inteligente, esto supone una menor productividad y mayores costes operativos de nóminas”, explica Philipps.

## Variaciones internacionales

Aunque el TCO de nóminas en Italia es de 412 € por empleado al año, la cifra para España es de 251 €. En la India es de solo 92 €, lo que refleja el coste de vida relativamente bajo de este país.

Los países con un coste de vida muy superior también pueden tener un TCO de nóminas relativamente bajo. En el Reino Unido, esta cifra es de 210 € por empleado y año. Es una cifra similar a la de España, aunque el coste de vida en el Reino Unido es muy superior. La razón es que el Reino Unido tiene una legislación más sencilla, que requiere personas con menos experiencia y conocimientos legales, y esto redundará en menores costes.

## Variaciones en el país

Dentro del mismo país, el TCO de nóminas varía de unos sectores a otros, y de unas empresas a otras, incluso en el mismo sector. Aunque el TCO de nóminas promedio en una muestra de 35 empresas italianas es de 412 € por empleado y año, el mínimo es de solo 197 € y el máximo de 709 €.

“En general, la relación entre las empresas con mejor y peor rendimiento en el mismo país puede ser un impresionante 1:5 y ofrecer oportunidades de mejora significativas en la eficiencia y el TCO de nóminas”, comenta Philipps.

*“El ratio entre las empresas con mejor y peor rendimiento en un mismo país, puede ser un impresionante 1a5 y ofrecer oportunidades de mejora significativas.”*

*“Un conocimiento completo de los costes de las actividades transaccionales de RR.HH. permite a esta función modificar opiniones anticuadas sobre su propio papel.”*

La información en la base de datos de comparación de ADP no solo va dirigida a ayudar a los equipos de RR.HH. a identificar estas oportunidades. Como señala Philipps, los empleados y la alta directiva a menudo consideran que RR.HH. es una función principalmente “administrativa”, no muy eficiente y que aporta poco valor. Pero un conocimiento completo de los costes de las actividades transaccionales de RR.HH. permite a esta función modificar opiniones anticuadas sobre su propio papel. Lo más importante, ayuda a los responsables de RR.HH. a contribuir a los programas de eficiencia de su empresa. Por eso es tan importante descubrir todos los costes de procesamiento de RR.HH. a través de un análisis del TCO.

### **TCO: una palanca para optimizar el rendimiento de RR. HH.**

Once a TCO scan has revealed the true costs of HR processes, programs can be developed to optimize HR performance. According to Olivier Parent du Chatelet, Head of HR Consulting at Bearing Point, these programs can deliver the following key benefits:

- Políticas de RR.HH. coherentes en todo el mundo
- Una función de RR.HH. más flexible que responde a las necesidades del negocio
- Aclaración de las funciones dentro de RR.HH.
- Armonización y/o estandarización de los procesos de RR.HH. para garantizar un tratamiento justo de todos los empleados
- Integración real de HRIS con otros sistemas
- Mejoras en la calidad de los servicios de RR.HH. mediante acuerdos del nivel de servicio (SLA) y cambios en las funciones de RR.HH.
- Reasignación de recursos de RR.HH. a actividades con mayor valor añadido

“Como consultores, uno de nuestros retos es encontrar el equilibrio idóneo entre la ambición de los responsables de RR. HH. de añadir valor y la necesidad de reducir costes en RR.HH., en especial en tiempos de crisis económica”, afirma Parent du Chatelet.

“Sin embargo, cuando auditamos actividades de RR.HH. como nóminas, intentamos medir otros elementos que consideramos fundamentales para un rendimiento sostenible, que incluyen el nivel de profesionalidad en RR.HH., los niveles de destreza de los principales agentes de RR.HH. y sus relaciones con los clientes”.

“Crear un modelo de relación con el cliente eficaz, en especial para centros de servicios compartidos, es otro importante reto que requiere un diálogo periódico entre el centro de servicios y sus clientes, encuestas de satisfacción y una serie de direcciones definidas con claridad por acuerdos del nivel de servicio”, concluye.

# Conclusión

Nunca ha sido tan importante para las empresas conocer el coste total de propiedad de sus procesos de RR.HH. solo podrá alcanzar las mejoras de eficiencia, ahorro y servicio tan esenciales para el éxito del negocio en las exigentes condiciones de mercado actuales mediante el desarrollo de un conocimiento real de estos costes.

Para calcular su TCO, las empresas deben estudiar todos sus procesos y no centrarse en ningún proceso de forma aislada. También necesitan identificar los costes "ocultos" esenciales, además de los costes más evidentes.

Los casos prácticos tratados en este informe muestran que identificar todos estos costes puede ayudar a RR.HH. a desarrollar la justificación de nuevas formas de trabajar que permitan obtener ahorros, además de mejorar la productividad y el compromiso de los empleados. Un análisis completo del TCO también puede transformar la propia organización de RR.HH. y hacer que sea más flexible y que responda mejor a las necesidades estratégicas del negocio. Desarrollar la eficiencia operativa y analizar RR.HH. de forma estratégica aumentará su visibilidad y pondrá en marcha el proceso de obtener un puesto en la junta directiva que dependa directamente del consejero delegado.

No obstante, evaluar el TCO es una tarea compleja que requiere altos niveles de conocimiento. Para descubrir cómo la metodología de análisis del TCO de ADP puede ayudar a sus funciones de RR.HH. a medir sus costes de procesamiento, visite [www.es-international.adp.com/tco](http://www.es-international.adp.com/tco) para obtener un cálculo del TCO de nóminas aproximado online.

# Acercade



Automatic Data Processing, Inc. (NASDAQ: ADP), con casi 9.000 millones de dólares estadounidenses en ingresos y unos 600 000 clientes, es uno de los mayores proveedores del mundo de soluciones de externalización empresarial. Gracias a sus más de 60 años de experiencia, ADP ofrece en un mismo punto una amplia gama de soluciones de administración de RR.HH., nóminas, impuestos y beneficios. Las soluciones de ADP resultan fáciles de utilizar por los empleados y proporcionan un valor superior a las empresas de todos los tipos y tamaños.

[www.spain.adp.com](http://www.spain.adp.com)



CorporateLeaders es una red independiente que consta de casi 6.000 altos ejecutivos y directivos empresariales. CorporateLeaders proporciona servicios de consultoría, evaluación y aseguramiento de la calidad de los proyectos, integración en redes, eventos, investigación, noticias y perspectivas sobre la evolución de la transformación empresarial en los ámbitos de estrategia empresarial, responsabilidad corporativa, finanzas y recursos humanos. CorporateLeaders sienta las bases para que los ejecutivos creen nuevas relaciones o cultiven las existentes, intercambien conocimientos y hagan avanzar sus empresas en un entorno en continua evolución. [www.corporate-leaders.com](http://www.corporate-leaders.com)

[www.corporate-leaders.com](http://www.corporate-leaders.com)





[www.es.international.adp.com](http://www.es.international.adp.com)

[info.international@adp.com](mailto:info.international@adp.com)

