

SISTEMA DE NÓMINA, ¿QUÉ VALOR GENERA AL NEGOCIO?



RESUMEN EJECUTIVO

No. 30 -2006

boletín técnico.

Hemos leído artículos y escuchado conferencias de los temas de Recursos Humanos más interesantes, como El Capital Humano, Gestión de Talentos, Gestión por Competencias, Equipos de Trabajo, Liderazgo, etc., pero no recuerdo haber leído o escuchado ninguno sobre el sistema de nóminas, ¿será que es algo que se sigue considerando un mal necesario?, sin embargo, en 10 años de experiencia en proyectos de implementación de sistemas de RH (incluida la nómina), he detectado algo sumamente interesante que expongo a usted: **Sistema de Nómina, ¿qué valor genera al negocio?**

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE CAPITAL HUMANO

**Por Lic. Gonzálo Becerril
Lic. Saul González Virruega**

ANTECEDENTES

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2006

Presidente

Dr. Marco Antonio Cerón Grados

Presidente del Consejo Técnico

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE CAPITAL HUMANO

PRESIDENTE

Dra. Martha Beatriz Valderrama Sánchez

INTEGRANTES

Lic. Gerardo Corro García

Lic. Alicia Contreras

C.P. Javier Hernández López

Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera

Lic. Alex Olhovich Greene

Ing. Qim. Gilberto Ortiz Muñiz

Lic. Carlos Paredes Pérez

Lic. Manuel Pérez Cruz

Dra. Martha Beatriz Valderrama Sánchez

Lic. Ana Paula Blanco

Lic. Saúl González Viruega

Lic. Antonio de la Barrera Santa Cruz

Lic. José Luis Pelejero Romero

C.P. Raúl Arriaga Martínez

C.P. Salvador Cervantes Aguilar

Lic. Carlos Vargas Hernández

C.P. Javier González de la Torre

Lic. Alejandra Toscano Martínez

C.P. Horacio Magana Sesma

Act. Carlos Sauri Campos

Lic. Maru Bravo Castro

C.P. Manuel Pérez Jiménez

C.P. Eduardo Vargas Priego

Lic. Arturo Rivas Tovar

C.P. Ma. Isabel Jiménez Almaraz

Lic. Martha Nigenda Zamorano

Lic. Javier Hernández y García

Lic. Isabel Álvarez López
Coordinadora del Comité Técnico
Nacional de Capital Humano

Por alguna razón, quizá por los cálculos que deben realizarse, las empresas cuentan con un sistema de nóminas, que les permite procesar la nómina y pagar a sus empleados y trabajadores.

Sin embargo, los sistemas que han adquirido o desarrollado (al día de hoy incongruentemente, algunas empresas continúan programando su propio sistema de nóminas), con el tiempo estos sistemas han quedado limitados, ya que no consideran la totalidad de los procesos (principalmente no contemplan los temas de obligaciones con la autoridad) o no están integrados al sistema ERP (Enterprise Resource Planning), así que hoy en día es muy común que las empresas estén requiriendo cambiar o actualizar sus sistemas de Nóminas.

Iniciemos con la definición, ¿qué es un sistema de nóminas?, porque hay quienes lo consideran una simple calculadora, debiendo ser, que es el sistema mediante el cual se procesa la nómina para el pago confiable y oportuno a los empleados y trabajadores, es decir, retribuir a los talentos, así como generar la información para cumplir oportunamente con las obligaciones legales ante las autoridades.

SELECCIÓN DEL SISTEMA DE NÓMINAS

Las empresas invierten tiempo y esfuerzos en seleccionar un sistema de nóminas que cubra sus requerimientos, que normalmente se establecen en un RFP (Reques for Proposal), así inician un peregrinar por el camino que tantas otras organizaciones han pasado, pero que ninguna de ellas se ha preocupado en compartir, así que cada una tiene que recorrer el mismo camino.

Recordemos que los sistemas no son buenos ni malos, sencillamente tienen ventajas y desventajas, también debemos erradicar el tradicional lema de los vendedores, que pretenden hacer-

le creer que un sistema es una solución, **Un Sistema de Nóminas por sí solo no es una solución (es una herramienta)**, mientras menos parámetros tenga el sistema, será más sencillo, pero también más limitado, ya que la complejidad y robustes del sistema está en razón directa de los parámetros, si un sistema solo tiene 3 parámetros, obviamente será sencillo de implementar, pero igualmente limitado, si por el contrario tiene 1,000 parámetros, será más complejo pero más robusto, y esto le permitirá mayor adaptabilidad y mayor explotación.

RFP ¿ORIENTADO AL NEGOCIO?

La principal deficiencia que se ha identificado en el RFP, es que los usuarios de nómina solicitan que se cubran los requerimientos actuales y las deficiencias que el sistema actual tiene (según ellos), pero ¿el RFP es elaborado considerando los objetivos del negocio?, desafortunadamente hemos visto en los últimos 10 años que esto no sucede, consideremos que el área de RH ha sido considerada un mal necesario, por lo tanto el sistema de nóminas, cuan-

do es autorizado a cambiarse, tiene la principal limitante del costo, o mejor dicho el precio, pero nunca consideran en el estudio que la nómina es un proceso de RH que también debe estar alineado a los objetivos del negocio.

Es entendible que los usuarios realicen un requerimiento según lo que conocen y ellos requieren, así que es normal que pasen por alto lo que el negocio realmente necesita.

COMPLEJIDAD

La complejidad de los cálculos de los conceptos de nómina, es algo normal en varias empresas, esto generalmente es derivado de las negociaciones que los profesionales encargados de las relaciones laborales realizan ante

los sindicatos y de los directores o gerentes de RH que se encargan de autorizar las mecánicas de cálculo para los conceptos de las nóminas de los empleados, ambos, desafortunadamente pierden de vista los objetivos del nego-

cio, que la negociación en realidad nunca contempla que la complejidad que establezcan en la forma de calcular un concepto, está directamente relacionada con esfuerzo y costo, ya que éstos deberán ser incluidos en el sistema actual y se heredarán cuando se cambie el sistema por otro moderado o más poderoso.

Empecemos a analizar:

- o ¿La complejidad en el cálculo de los conceptos genera algún valor al negocio?, le puedo asegurar que ningún concepto, por muy complejo e ingenioso que sea su forma de calcularlo, genera un solo centavo de valor al negocio, por el contrario, mientras más complejo, más tiempo y esfuerzo requerirá para su adaptación, pero no termina en eso, aún falta el tiempo que se requerirá para las revisiones, validaciones y explicaciones o aclaraciones a los empleados y trabajadores.
- o ¿El core business del negocio es elaborar nóminas?, salvo que su empresa se dedique maquilar los servicios de nómina, le puedo asegurar que el proceso de calcular y pagar la nómina, no es parte del core business de su negocio, entonces ¿por qué aferrarse a mantener la complejidad?, en algunos casos he visto que los usuarios sencilla-

mente se sienten orgullosos y cuestionan si el proveedor puede hacer dichos cálculos, en otros, argumentan que es muy complejo negociar con el sindicato o en el peor de los casos, responden con un sencillo "así siempre se ha hecho", como si esta respuesta fuese un sustento objetivo.

Con estos antecedentes, lo único que se logrará, es mantener la complejidad del sistema actual que condicionará a algunos sistemas y proveedores, pero no que no genera un solo centavo de valor al negocio.

El empleado o trabajador quiere recibir la retribución acorde a los servicios que presta, créame que lo que menos le importa es si usted lo desglosa en 1 o 50 conceptos y si son sencillos o complejos, por otro lado, a la organización o negocio, realmente tampoco le interesa la complejidad, le interesa identificar los conceptos que paga, porque algunos de ellos son fijos y otros variables, es decir, que pueden controlarse, por ejemplo el tiempo extra (encontré una empresa que en una bodega pagaban tiempo extra cuando estaba en mantenimiento de reparación y la empresa no identificaba por qué debía pagar tiempo extra), o porque son directos o indirectos para efectos de costos, como la mano de obra de los obreros.

MODELO DE OPERACIONES

Para elaborar un RFP, lo primero que se debería considerar es analizar si los cálculos actuales y los procesos, están orientados al negocio, que durante el proyecto de implementación del nuevo sistema, se debería considerar actualizar el Modelo de Operaciones por Procesos, debería ser definido, autorizado y difundido antes de salir a productivo con el nuevo sistema.

He expuesto que en el RFP normalmente se incluye una complejidad que realmente no tiene un fundamento objetivo desde el punto de vista del negocio, por lo que generalmente los periodos de tiempo de las nóminas no son analizados, he encontrado que una organización tiene procesos semanales con diferentes fechas de inicio y fin, quizá esto se deba a que

durante el paso del tiempo se fueron adquiriendo otras empresas y se heredaron los procesos, pero nunca se han analizado para buscar una homologación y estandarización que beneficie al negocio, siempre considerando no impactar a los empleados y trabajadores.

Con los clientes que se han preocupado por atender el Modelo de Operaciones, hemos realizado análisis de los periodos, en algunos casos se ha logrado estandarizar a un solo periodo semanal, en otros se ha logrado cambiar a periodos catorcenales. También hemos realizado análisis para cambiar de procesos quincenales a mensuales, y en algún cliente, con mucho más visión, se analizó la posibilidad de cambiar a un proceso bimestral, sí, aún que usted no lo crea, es totalmente viable, veamos los ejemplos caso por caso:

- o Semanal y Catorcenal: normalmente para trabajadores sindicalizados y que son los que tienen los menores ingresos, pero también son las nóminas que mayor complejidad tienen y en parte se debe a la cantidad de incidencias (tiempo extra, ausencias y retardos, premios de asistencia, etc.). El primer punto a considerar es que un periodo semanal consume 2 a 3 días en su proceso, lo que hace que las personas que se dedican a procesar la nómina, más tardan en salir de un proceso que ya están en el siguiente, así se la pasan todo el año, consideremos que son 52 periodos al año, esto equivale mantener trabajando al personal de nóminas en procesos operativos que no generan valor al negocio. Pero también debemos considerar que 52 procesos, generan la misma cantidad de registros y pólizas contables, esto desde el punto de vista de Sistemas o TI, es tiempo de proceso máquina, espacio en disco, espacio en cinta

y tiempo de respaldo, por ello es recomendable cambiar a un proceso Catorcenal, sencillamente lograremos en principio, reducir a la mitad de procesos, registros y espacio, y dispondremos de tiempo del personal de nóminas para realizar otras actividades, como análisis y depuración de información o para apoyar en otros procesos de RH, lo cual será más interesante para ellos y mucho más productivo para el negocio. Sin embargo, no es una receta única, hay negocios que requieren procesos semanales y está plenamente justificado en el negocio, pero realmente son muy contados. Cuando los ingresos de los trabajadores son de Salario Mínimo o muy bajos, se han definido anticipos semanales fijos que son descontados en el proceso catorcenal, lo cual permite al trabajador tener liquidez semanal y a la empresa las ventajas de solo 28 procesos. Para quienes argumentan el tema de negociación con el sindicato, permítanme expresarles que hay casos reales de empresas que lo han logrado, es obvio que requieren de tiempo, pero es totalmente posible.

- o Quincenal y Mensual: normalmente para empleados y directivos, la nómina tiene menor complejidad porque no tienen tantas incidencias y normalmente se manejan conceptos capturados en importe y son el personal de mayores ingresos. Uno de los problemas es al igual que la nómina semanal a la catorcenal, que al cambiar de quincenal (24 procesos) a mensual (12 procesos), se reducen a la mitad los procesos y tiempos, con la consiguiente ventaja para el negocio y el personal dispone de mayor tiempo para otras actividades que si generen valor al negocio y a ellos le sea más atractivo su trabajo. En algunos casos se ha considerado también la dispersión quince-

nal con un anticipo fijo que es descontado al procesar la nómina, sin embargo, hay varias empresas que ya están en proceso mensual sin anticipos y son totalmente operables y eficientes.

- o Bimestral, antes de enmarcarlo entre nuestros paradigmas, abramos la mente, si los procesos para la seguridad social son bimestrales y anuales (6 bimestres exactos), por qué no cambiar a un proceso bimestral, el tema de procesos, tiempos y espacios se reduce a solo 6 procesos, y para evitar los problemas de liquidez del personal, se considera el anticipo fijo, que puede ser mensual o quincenal.

Como hemos podido observar, el RFP no necesariamente debe contener los requerimientos actuales, deberíamos utilizar el pensamiento sistémico con visión en el negocio y sin desatender a las personas, es totalmente factible cubrir ambos requisitos.

Otro aspecto a considerar es la Centralización de Información y Procesos, y Descentralizar la operaciones y capturas al lugar donde se genera la información, este aspecto es algo que normalmente los clientes pasan por alto o pretenden continuar operando en el modelo tradicional, considerando que el sistema es solo para los usuarios de nómina, condenándolos a ser usuarios tributarios (artículo Usuarios ¿Tributarios o Beneficiarios?), ya que lo único

que lograrán es mantenerlos como capturistas.

Considere que el Modelo de Operaciones, por el simple hecho de cambiar de sistema, necesariamente deberá ser adecuado, adaptado o redefinido, debe aprovechar la oportunidad para evolucionar y tomar ventaja de las mejores prácticas del sistema y las de su empresa, pero deberá ser muy cuidadoso de eliminar los viejos vicios o malas prácticas, y ser muy cauteloso de no "comprar mejores prácticas" por el simple hecho de que algún gurú lo dice o porque funcionan en otra empresa o en otro país, tenga presente que en esto de las mejores prácticas, hay mucha charlatanería y mucho contenido de tipo comercial más que real y que la cultura de la organización es fundamental, si ésta considera la desconfianza y la controlitos, antes deberá hacer algo para cambiarla.

Si logra un adecuado Modelo de Operaciones Centralizando y Descentralizando, considere que el personal que antes solo se dedicaba a la nómina, dispondrá de tiempo para otros procesos, evite la tentación de ofrecer reducción de puestos, esto no siempre es posible y de hecho no siempre es recomendable, le recomiendo analizar primero la opción de que su personal evolucione al cambiar a puestos de actividades múltiples de RH, le serán más rentables al negocio y ellos estarán más contentos y motivados.

PRESUPUESTO

Cuando solo se pretende cambiar el sistema de nóminas, la selección de proveedores, puede considerar desde empresas pequeñas hasta las internacionales, obviamente en estos casos, el precio es determinante, el presupuesto autori-

zado normalmente es muy limitado, pero invitan a diversos proveedores a exponer sus sistemas, no se hace una selección previa, lo que conlleva un proceso largo e improductivo, solo conseguirá perder tiempo y dinero, primero

seleccione el sistema acorde al negocio, en principio le recomiendo considerar si su organización tiene un ERP, y si éste cuenta con un sistema de nóminas, considérela como prioritario, ya que además de la integridad con los demás sistemas, aprovechará la ventaja de contar con un solo proveedor, una sola actualización de versión, base de datos, soporte, etc., lo que menos necesita es un sistema diferente, un parche, esto lo marginará a la larga.

Si la cultura de su organización considera que RH es un mal necesario y que la nómina es una calculadora, poco podrá hacer para contar con un sistema de Nóminas robusto y por consiguiente el presupuesto que le autoricen estará limitado a sistemas muy sencillos, con las correspondientes limitaciones. Si por el contrario la cultura de la organización considera que las

personas son el principal activo, tome ventaja de ellos y adquiera un sistema robusto.

También es cierto que si su organización no requiere un sistema tan sofisticado, tampoco se empeñe en adquirir el más robusto, solo conseguirá gastar mucho dinero y tiempo, consideremos como analogía los autos, existen autos rápidos, lujosos, austeros, grandes, pequeños, y por lo tanto no existe un auto ad-hoc para todos ni para todas las necesidades, si lo que requiere es transportar personas como parte de su negocio (taxis), lo más recomendable sería un auto económico, de bajo consumo de combustible y bajo costo de mantenimiento, por lo que un auto lujoso o muy rápido no sería la solución, en síntesis, no adquiera un sistema de nómina por el precio ni por moda, considere lo que su negocio requiere.

SELECCIÓN DEL PROVEEDOR DE LA CONSULTORÍA

Este es otro de los grandes problemas, principalmente en sistemas robustos o internacionales, ya que es muy común encontrar charlatanes y mercenarios, empresas y gente que sin la debida preparación ostentan el título de consultor, se que es difícil detectarlo, en contra parte, existen empresas y profesionales totalmente éticos y con la experiencia para llevar a cabo su proyecto de implementación (en el artículo "Consultor o Congigurador" encontrará más información), considere los siguiente, el conocimiento es un proceso que se desarrolla en el cerebro del ser humano, por lo tanto

una empresa que le muestre un Currículum de proyectos de éxitos, no es garantía si no conserva a las personas que escribieron dichas historias de éxito, en el caso de las personas, es sabido que los Currículum no siempre contienen información veraz y confiable, asegúrese de obtener referencias que comprueben lo que la empresa el profesional proveedor le dice y por favor, no olvide que nadie es moneda de oro, siempre encontrará alguien que le de buenas y malas referencias, lo único que puedo decirle en este momento, es que sea objetivo y corrobore la información que le proporcionan,

finalmente no se deje llevar por el simple hecho del precio, en ocasiones "lo barato sale caro", si por alguna circunstancia contrata un charlatan o mercenario, vivirá una experiencia de terror y frustración, pero no por ello califique al sistema de la misma forma, ni a los demás profesionales y empresas, créame que existen verdaderos profesionales que harán que su proceso de implementación sea una historia de éxito y totalmente gratificante.

Considere que si el "consultor" responde a todo que sí, si usted tiene deficiencias en sus procesos y él no es capaz de

orientarlo con recomendaciones, éste será un indicio de que usted contrató a un Configurador, alguien que probablemente no conoce el área funcionalmente ni el marco legal, no necesita ser experto, pero un Consultor si debe tener profundo conocimiento del área funcional que el sistema atiende, de lo

contrario, no podrá entender lo que el cliente requiere y no podrá distinguir entre un capricho, un requerimiento real y una posible deficiencia, tampoco se confunda pensando que el Consultor está obligado a solucionar la deficiencia que detecta, considere que la recomendación es como una llamada a misa (el que

quiere va), un verdadero consultor lo orientará y efectuará recomendaciones, preguntará hasta entender y comprender su requerimiento, no solo en atender lo que usted pida, es normal encontrar que los usuarios piden algo que no requieren o no saben expresarlo con claridad.

CONCLUSIÓN

Cuando decide cambiar su sistema de nóminas:

- o ¿cuál es el objetivo?
- o ¿dicho objetivo está orientado a los objetivos del negocio?, uno de los aspectos más importantes es que el sistema procese y disponga de la información útil, confiable y oportuna, pero:
- o ¿qué hay de la complejidad?
- o ¿realmente a quién beneficia un sistema de cálculos complejos o por qué insistir en conservar la complejidad?

Tenga en mente, que el negocio requiere un sistema de nóminas para el pago confiable y oportuno a los empleados y trabajadores, es

decir, retribuir a los talentos, así como generar la información para cumplir oportunamente con las obligaciones legales ante las autoridades, pero deben participar todas las personas involucradas y no solo las personas que procesan la nómina, que la complejidad no le produce ningún beneficio y tampoco a los empleados y trabajadores, que como profesional de Recursos Humanos, tiene la oportunidad de simplificar, estandarizar y homologar, que conservar mitos y tradiciones tampoco generan beneficio alguno.

Cuando decida por un sistema de nómina, tenga siempre presente ¿qué valor generará al negocio?

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico.

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín favor de hacerlo llegar directamente a los autores.

Lic. Gonzálo Becerril

Shore Asociados
Director de Consultoría
e-mail: becerril_gonzalo@hotmail.com

Lic. Saul González Viruega

SAP México y Centroamérica
Director de Consultoría
e-mail: saul.gonzalez@sap.com