

Caracterización de un outsourcing de nómina en las empresas colombianas del sector retail
durante el periodo comprendido entre 2015 y 2020

María Fernanda Marín Enciso

Piel Del Mar Londoño Ayala

Luis Jair Posada Galeano

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Especialización gerencia estratégica de talento humano

Bogotá, D.C

2021

Caracterización de un outsourcing de nómina en las empresas colombianas del sector retail
durante el periodo comprendido entre 2015 y 2020

María Fernanda Marín Enciso

Piel Del Mar Londoño Ayala

Luis Jair Posada Galeano

Docente:

Nydia Parra León

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento
Humano

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Especialización gerencia estratégica de talento humano

Bogotá, D.C

2021

Resumen

En la actualidad es tendencia la palabra outsourcing refiriéndose a la tercerización de procesos, de allí nuestra inquietud por abordar y ahondar en este tema buscando caracterizar este tipo de servicios visualizando la manera como aportan al desarrollo de las empresas colombianas más específicamente en el sector retail. Hoy día es muy común ver que las empresas entregan ciertos procesos a organizaciones especializadas en los mismos, para dejar a un lado estas tareas que en muchas ocasiones son desgastantes buscando un enfoque a todo nivel para dedicarse a aquellas actividades que le generen un verdadero valor a cada empresa.

Así es como vemos que las empresas de hoy buscan fomentar la colaboración empresarial entregando parte de su responsabilidad a otras organizaciones bajo una remuneración acordada en contratos comerciales que convierten a los outsourcing en verdaderos especialistas en su día a día.

Palabras clave

Outsourcing, tercerización, caracterización, nómina, aliado, retail.

Abstract

Currently the word outsourcing is a trend referring to the outsourcing of processes, hence our concern to address and delve into this issue seeking to characterize this type of services by visualizing the way they contribute to the development of Colombian companies more specifically in the retail sector. Nowadays it is very common to see that companies deliver certain processes to organizations specialized in them, to put aside these tasks that are often exhausting looking for a full-level approach to dedicate themselves to those activities that generate true value to each company.

This is how we see that today's companies seek to promote business collaboration by handing over part of their responsibility to other organizations under a remuneration agreed in commercial contracts that make outsourcing specialists in their day-to-day life.

Keywords

Outsourcing, characterization, processes, payroll and retail..

Tabla de contenidos

Perfil de los integrantes del grupo.....	5
Planteamiento del problema.....	7
Formulación del problema.....	8
Justificación.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	11
Conclusiones iniciales.....	11
Marco referencial.....	12
Marco Legal Outsourcing de nómina.....	15
Palabras clave.....	18
Marco histórico.....	18
Metodología.....	20
Recolección de información.....	20
Procesamiento de datos.....	21
Concepto de outsourcing de nómina.....	22
Población.....	22
Muestra.....	22
Procedimiento.....	23
Resultados.....	24
Aspectos éticos.....	24
Desarrollo.....	25
Consentimiento informado.....	25
Resultados obtenidos en la aplicación de encuestas.....	25
Conclusiones.....	32
Recomendaciones.....	34
Referencias.....	35
Anexos.....	35

Perfil de los integrantes del grupo

María Fernanda Marín Enciso

Psicóloga estudiante de Especialización de gerencia estratégica de talento humano, con 3 años de experiencia en el departamento de talento humano, en la creación y ejecución de procesos como selección, onboarding, contratación, procesos disciplinarios, bienestar, desvinculación y SG-SST. Diplomado en Gerencia de Talento Humano de la Universidad de La Sabana. desempeñándose en cargos directivos en el sector de la gastronomía y salud. Soft skills, trabajo en equipo, escucha activa, comunicación asertiva, planificación y ejecución de proyectos.

Luis Jair Posada Galeano

Administrador de empresas estudiante de Especialización de Gerencia Estratégica de Talento Humano enfocado al cumplimiento de objetivos y con el propósito de desarrollar equipos de trabajo. Cuento con 15 años de experiencia en el área de talento humano en todos los procesos del área generando estrategias que permitan el crecimiento del área y de la organización. Poseo competencias de liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, negociación, inteligencia emocional y resolución de conflictos. Me destaco en el manejo de herramientas ofimáticas, redes sociales aplicadas al campo organizacional además de la actitud de servicio y fidelización de clientes.

Piel del Mar Londoño Ayala

Psicóloga estudiante de Especialización de Gerencia Estratégica de Talento Humano con formación complementaria en el enfoque organizacional y experiencia de 7 años en procesos de gestión humana de atracción, evaluación y selección, training, bienestar y formación, SST, SGC, outsourcing, indicadores y masividad. Con interés de aprendizaje, trabajo colaborativo, employing 4.0, Agile Management, gestión del rendimiento y employer experience. Habilidades en comunicación oral y escrita, docencia universitaria, competencias blandas de liderazgo, recursividad y trabajo colaborativo. Experiencia en sector retail, manufactura, educación y servicios.

Planteamiento del problema

A principios del siglo XX se consideraba que una compañía de éxito era aquella que “poseía, gestiona y controla directamente” todos sus activos y procesos (Handfield, 2006). Al finalizar la Segunda Guerra Mundial y debido a la inestabilidad del momento, las empresas, movidas por el temor, intentaron asumir todas las actividades necesarias para desarrollar el negocio y no arriesgarse a depender de un proveedor.

Sin embargo, a mediados de siglo empezó a extenderse la diversificación en las empresas como una forma de disminuir el riesgo y aprovechar las posibles oportunidades de negocio, así como las sinergias y las economías de escala, por lo que el volumen de tareas a realizar por parte de las compañías creció de forma considerable. Sin embargo, a mediados de siglo empezó a extenderse la diversificación en las empresas como una forma de disminuir el riesgo y aprovechar las posibles oportunidades de negocio, así como las sinergias y las economías de escala, por lo que el volumen de tareas a realizar por parte de las compañías creció de forma considerable.

Durante los últimos años se ha presentado un auge en los servicios de tercerización de procesos que han llevado a las compañías a replantearse no solamente sus presupuestos, sino también sus políticas, funcionamiento y visión de su propio negocio. Es así como a través del tiempo muchas organizaciones han tratado de cubrir las necesidades de las empresas colombianas de cualquier sector, con el propósito de apalancar y manejar diversos procesos que no le generan una rentabilidad a las compañías, por el contrario dependiendo del tipo de empresa y su actividad económica, algunas veces producen costos altos para su desarrollo.

El enfoque pretende realizar una caracterización de estas organizaciones y la prestación de su servicio de outsourcing de nómina a las empresas colombianas del sector retail, donde estas compañías se ocupan de procesos como selección, contratación, nómina, contabilidad, jurídica, tecnología, logística, entre otras y generan por ende una consecuencia que en muchos casos puede ser tan positiva o tan negativa como el desarrollo de la investigación nos lo evidencie.

Son innumerables los servicios de outsourcing que existen hoy día, sin embargo nos inclinamos en analizar el outsourcing de nómina, ya que tiene una influencia directa sobre la

organización en cuanto a presupuesto, políticas salariales, normatividad legal laboral, flexibilización salarial y por otra parte, tiene incidencia sobre los trabajadores, su remuneración, además de todo el tema fiscal y tributario tanto de empleadores como colaboradores.

Para determinar el impacto del servicio de outsourcing de nómina sobre las empresas colombianas, particularmente en aquellas dentro del sector retail, se debe definir los alcances que tiene este servicio, rangos de precios que manejan los outsourcing de nómina y el modo de operar en el territorio colombiano, así como las herramientas y recursos que manejan para desarrollar sus actividades.

En la caracterización se tiene establecido describir el modelo de trabajo de tercerización de administración de nómina de las diferentes empresas que llegaron al país con esta tendencia, su crecimiento y como se ha venido posicionando en el mercado.

Un tema importante para evaluar el impacto de este servicio de tercerización es el marco legal, definir si las empresas que ejecutan la labor de outsourcing de nómina desarrollan sus labores y procesos bajo la normatividad laboral vigente o por el contrario generan brechas que permiten poner en riesgo a las diferentes compañías que hacen uso de este servicio.

Otro de los aspectos que se encuentran inmersos en el servicio de outsourcing de nómina es el tributario y fiscal. La caracterización permitirá identificar los procesos que ejecutan las empresas de outsourcing de nómina para poder cumplir con todas las obligaciones tributarias y fiscales de los trabajadores que son liquidados por ellos tanto en nómina como en las liquidaciones de contrato de trabajo, liquidaciones de vacaciones y demás.

Dicho planteamiento busca dar respuesta a la inquietud de cuál es el estado actual y descripción específica de empresas dedicadas a prestar servicios de outsourcing de nómina en las empresas colombianas durante el periodo comprendido entre los años 2015 y 2020, con el objetivo de establecer un parámetro claro y normativo que permita determinar si el outsourcing de nómina produce beneficios a las empresas colombianas o por el contrario genera inyección de capital innecesario, riesgos legales, normativos, tributarios y/o fiscales a las mismas. Por supuesto, se hace necesario contar con la información necesaria para conocer en qué tipo de empresas colombianas, tamaños y mercados vienen trabajando con el outsourcing de nómina del sector retail exclusivamente, cuál ha sido su experiencia y cómo ha sido el comportamiento de este servicio durante la última década. En la dimensión que ubicamos la caracterización se

encuentra inmerso el año 2020, año que aunque fue atípico y bien, puede brindar una mejor perspectiva de este tipo de servicios cuando se generó un auge de procesos tecnológicos y acelerados a causa de la pandemia y la aceleración del teletrabajo y home office en dicho periodo.

Formulación del problema

¿Cómo se da la caracterización de un outsourcing de nómina en las empresas colombianas del sector retail durante un periodo específico?

Justificación

En el campo organizacional cada vez son más las personas que están tomando como lo menciona (Castillo, 2010) mayor conciencia de la importancia del capital humano en el éxito de planes, programas y en el logro de objetivos y metas organizacionales. La preocupación principal de las áreas en muchas organizaciones se ha visto enfocada a la administración de nómina y selección de personal; no obstante, las áreas de Talento Humano deben convertirse en aliados estratégicos de las empresas, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en el recurso humano puede generar grandes beneficios.

Siendo conscientes de la importancia del departamento de Talento Humano, de la transparencia y oportuna compensación en materia de nómina y pagos prestacionales a los colaboradores en conjunto con las metas organizacionales en las empresas colombianas del sector retail, se busca desarrollar un proyecto de caracterización del proceso de una empresa dedicada a prestar servicios de outsourcing de nómina a empresas colombianas del sector retail durante un periodo comprendido entre 2015 y 2020. Éste proyecto se desarrollará con el aporte de diferentes procesos de organizaciones dentro del sector retail a nivel nacional, así como con los procesos de servicio de un OT (outsourcing) dedicado a prestar el servicio a terceros para la administración de la nómina, parafiscales, UGPP y pagos de carga prestacional legal y/o extralegal ofertados por las empresas cliente a sus colaboradores contratados. Lo anterior alineando con las políticas organizacionales actualmente establecidas dentro de dichas empresas cliente.

Se espera que la caracterización de los procesos de outsourcing de nómina en empresas cliente dentro del periodo comprendido entre 2015 – 2020 sea la guía que dará el soporte a la gestión organizacional dentro del área, probablemente pilar para la estandarización de una planeación estratégica de talento humano en futuras organizaciones interesadas en tercerizar un proceso de nómina y permitirá que se cumplan metas propuestas para los próximos años, convirtiéndose en un instrumento de orientación en las acciones y decisiones relacionadas con el recurso más importante de la organización “las personas”, ligadas a un proceso fundamental que es la compensación; pues son artífices de la movilización constante de las actividades que generan valor a la compañía y enfocan su labor a la satisfacción de los clientes, actores importantes de una estructura empresarial.

CASTILLO Freddy (4 de noviembre de 2010) Importancia de la gestión del talento humano (Blog)
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Objetivos

Objetivo General

Describir la caracterización de procesos de un outsourcing de nómina en las empresas cliente del sector retail durante un periodo específico comprendido entre 2015 y 2020 a nivel nacional.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de un outsourcing de nómina a empresas cliente del sector retail identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes
- Identificar los objetivos estratégicos del servicio de outsourcing de nómina, de acuerdo con las perspectivas actuales frente a la migración de procesos digitales de los últimos años
- Describir por medio de la caracterización de los procesos del outsourcing de nómina de manera que permitan dar guía a la gestión organizacional de las empresas cliente

El objetivo principal de esta investigación es describir la caracterización de procesos de un outsourcing de nómina en las empresas cliente del sector retail durante el periodo comprendido entre 2015 y 2020 a nivel nacional donde se busca validar la información pertinente para obtener el conocimiento de la prestación de este servicio, cuáles son sus ventajas y desventajas, además de cómo se ha venido trabajando en el sector retail.

Así mismo se pretende contextualizar el impacto que ha tenido esta tercerización del servicio de administración de nómina en el presupuesto y procesos diarios de las empresas del sector retail que apostaron sustituir procesos diferentes a su core de negocio, y delegar subprocesos a empresas especializadas en nómina y su conglomerado.

Marco Referencial

Durante los últimos años la tercerización de servicios en Colombia ha crecido debido en gran parte, a la globalización. Se ha ampliado el espectro de inversión extranjera hacia el país, como lo muestra la revista económica PORTAFOLIO (2019) presentando margen de datos en el año 2019 referente al incremento de inversión extranjera para Colombia, llegando a un porcentaje de crecimiento nada despreciable del 25%, siendo el mayor de los últimos 6 años. También dentro de esa data refiere que los países que han liderado este fenómeno son Estados Unidos y España.

Esta hipótesis la confirma The Adecco Group (2019) de acuerdo a sus estadísticas internas las cuales corroboran que el 30% de las empresas del sector Retail para el año 2019 tercerizaron servicios de diferente tipo y se verá impactado por el desarrollo de los canales modernos donde la tendencia es la proliferación de centros comerciales en pequeñas comunidades donde antes no se imaginaban estos proyectos adicionando también la generación de supermercados en nichos de población menores. Esto ahondará en el desarrollo del proceso de outsourcing y se estima que se produzca un incremento del 60%.

Así bien, se hace relevante tener en cuenta que, según EL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA & ICD (2013) que dentro del espectro del BPO (Business Process Outsourcing) éste se encuentra dividido en subsectores como son el BPO dirigido a procesos de negocio, KPO enfocado a procesos de conocimiento y el ITO encaminado a procesos tecnológicos y de información. De acuerdo al OUTSOURCING INSTITUTE se define al BPO como “la subcontratación de funciones de procesos de negocio con proveedores de servicios, ya sean internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos”.

PORTAFOLIO, 2019, La inversión extranjera en Colombia creció 25% en 2019
<https://www.portafolio.co/negocios/inversion/la-inversion-extranjera-directa-en-colombia-llego-al-25-en-2019-538682>

THE ADECCO GROUP, 2019, “Servicios de outsourcing serán usados por el 60% de empresas del sector retail”
<https://gestion.pe/economia/empresas/servicios-outsourcing-seran-usados-60-empresas-sector-retail-266041-noticia/>

EL NUEVO SIGLO, 2021, “La tercerización de servicios ha generado 20 mil nuevos empleos”
<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/03-12-2021-la-tercerizacion-de-servicios-ha-generado-20-mil-nuevos-empleos/>
OUTSOURCING INSTITUTE, <http://outsourcing.com/>

EL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA & ICD, (2013) Estudio de caracterización BPO, ITO, KPO PTP-IDC 2013 Colombia

A su vez también se trata de la administración de dichos procesos por parte del proveedor elegido con base en unos cumplimientos y estándares pactados.

De igual manera, de acuerdo a la Asociación Colombiana de BPO existe una subdivisión en estos procesos, donde el BPO cuenta con los siguientes servicios a saber:

a) Front Office (servicio al cliente, ventas, soporte técnico, recobro, cobranza, retención, mesa de ayuda, encuestas de satisfacción, entre otros.

b) Back office: gestión de recursos humanos, nómina, pruebas de ingreso, facturación, cartera, contabilidad, compras, logística, CRM, análisis de información, entre otros.

Partiendo de estas definiciones y las subdivisiones de este gran conglomerado de tercerización, el outsourcing de nómina hace parte del grupo back office y está enfocado a la prestación del servicio especializado de un externo con el propósito que el externo, realice de manera efectiva siguiendo las reglamentaciones normativas laborales la administración de nómina de su cliente. Dentro del servicio muy seguramente se debe incluir gran parte del desarrollo tecnológico y contar con el personal calificado para realizar dicha labor.

Dentro del marco comercial este servicio puede ser efectuado con servicios complementarios como pueden ser el de contratación de personal, enfocado a legalización de contratos de trabajo, afiliaciones de seguridad social tanto con administradoras de riesgos laborales, entidades promotoras de salud, cajas de compensación como administradoras de fondos de pensiones. Otro servicio complementario es el proceso de selección que busca incluir en el servicio la evaluación de los candidatos para ocupar un cargo específico.

La administración de nómina en algunas compañías no está atada a la gestión de recursos humanos sino a la gestión financiera de la compañía, por lo cual el servicio complementario requerido para las empresas que manejan esta modalidad es el outsourcing contable. Estos servicios complementarios van de acuerdo a la necesidad que presenta cada empresa, cada sector y el servicio que desean suplir mediante un tercero.

Chiavenato, 2005 menciona que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende

de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, la administración adecuada de la remuneración por supuesto y otra infinidad de variables importantes.

Profundizando en éstas variables importantes que menciona Chiavenato, Salazar (2009) enfatiza en la siguiente: Las áreas de Talento Humano se deben interesar por conocer a profundidad los intereses y expectativas de los trabajadores, de no ser así esta área no podrá gestionar los talentos de las personas y afinar los intereses estratégicos de la organización con los de cada uno de ellos.

Hay que tener en cuenta que lo desconocido genera temor ante la nueva realidad que se debe afrontar con tal de generar rendimiento, eficiencia y optimización de tiempos y procesos, de allí que muchos gerentes tomen una actitud de indiferencia y de no confrontación, al entrar en transformación los empleados se vuelven más susceptibles sienten que sus interés pueden verse afectados (Gutiérrez & Piedrahita, 2005). De entrada como lo menciona Gutierrez & Piedrahita (2005), los gerentes solo analizan lo que les afecta pero no se detienen a realizar un ejercicio de análisis estratégico que bien puede aportar una tercerización de un subproceso como aporte a la planeación estratégica integral al área de Talento Humano, analizando ventajas y desventajas para la organización.

Por otra parte, siguiendo los argumentos planteados por Duck, (2002), cada vez que nos enfrascamos en un proceso de cambio, se desata en el ser humano un gran número de emociones humanas que, por lo general, son atemorizantes. Duck utiliza una metáfora para hablar del cambio en las organizaciones la cual se plantea a continuación:

“Podemos comparar esta dinámica social con un dragón que emerge de las profundidades del océano: el “monstruo del cambio”. A pesar de que los ejecutivos cuentan hoy en día con toda clase de tecnologías y “mapas” para sortear el viaje del cambio, el monstruo continúa apareciendo “Duck” (2002).

Marco Legal Outsourcing de nómina

Durante mucho tiempo se ha venido hablando de la tercerización de servicios y si esta práctica es legal o no es legal, aún yendo más allá se habla además de que el gobierno Colombiano lleva años tratando de controlarla por todos los medios. La tercerización de personal gracias a la ley 1429 de 2010 en concordancia con el Decreto 2025 de 2011 y el más reciente el Decreto 583 de 2016, se prohíbe aclarando el panorama de competencia para las empresas de servicio temporales (EST) quienes realizan contratación de personal que prestan en misión un servicio para un tercero.

Como lo dice Grupo Soluciones Horizonte en su artículo publicado el 31 de julio de 2020 *“La tercerización u outsourcing es la facultad que tienen las distintas empresas de contratar a un tercero para que éste de manera independiente con autonomía realice todas las funciones o actividades que no son la razón de ser del negocio o fuente principal de la empresa, lo anterior, bien utilizado y bien seleccionado le permite una reducción en los costos operativos, en infraestructura y por ende permite tener una mayor productividad ya que se enfoca y enfoca todos sus esfuerzos en su razón principal de ser”*.

Un tema de gran relevancia en esta definición es la autonomía administrativa así como la plena independencia de la organización que está prestando el servicio, por lo cual esta empresa es libre de prestar sus servicios a otras personas naturales o jurídicas si cuenta con la infraestructura, conocimiento y experticia para realizarlo. Así las cosas, la empresa que está asumiendo la responsabilidad de realizar un proceso de otra empresa, deberá responder por el manejo financiero, administrativo y legal que surja durante la ejecución del servicio, pues deberá garantizar además el resultado final óptimo de la operación encomendada.

Ahondando específicamente en la norma aplicable a este tipo de tercerización encontramos una muy válida como es la consagrada en el artículo 34 del Código Sustantivo del Trabajo la cual reza *“ARTÍCULO 34. CONTRATISTAS INDEPENDIENTES.*

Artículo modificado por GSH, (2020)

En el Código Sustantivo del Trabajo, (1951) Colombia *artículo 3o. del Decreto 2351 de 1965*. El nuevo texto es el siguiente: *1o) Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos y no representantes ni intermediarios, las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.*

2o) El beneficiario del trabajo o dueño de la obra, también será solidariamente responsable, en las condiciones fijadas en el inciso anterior, de las obligaciones de los subcontratistas frente a sus trabajadores, aún en el caso de que los contratistas no estén autorizados para contratar los servicios de subcontratistas”.

Teniendo en cuenta el anterior fragmento del Código Sustantivo de Trabajo es totalmente legal prestar servicios de tercerización si efectivamente, estos servicios se prestan de manera autónoma e independiente al contratante; en consecuencia, no se estaría en una corriente adversa o de incumplimiento a la normativa vigente.

Dentro de los servicios que mayor auge han tenido en el panorama de los recursos humanos, están el outsourcing de nómina, selección de personal así como también los procesos contables. Estos procesos normalmente son ejecutados por empresas especializadas en dichas actividades que exponen una garantía frente a la labor realizada, lo cual es de valiosa importancia, pues estas organizaciones deberán proyectar y cumplir con la seguridad, integridad además de la confidencialidad de la información necesaria.

“El Outsourcing de Nómina, ¿es legal esta Tercerización?”<https://www.gsh.com.co/blog/el-outsourcing-de-nomina-es-legal-esta-tercerizacion/>

El Outsourcing de Nómina es el servicio que actualmente se ofrece en pro de la administración de los procesos de nómina de una empresa, donde se encuentran inmersos en el mismo; la liquidación de nómina, liquidación de pagos al sistema de seguridad social, liquidación de contrato de trabajo, liquidación de vacaciones, todos estos procesos soportados en plataformas y medios digitales con una promesa de servicio que agrega valor al aliado.

En ese sentido, es menester considerar que lo desconocido genera temor ante la nueva realidad que se debe afrontar con tal de generar rendimiento, eficiencia y optimización de tiempos y procesos, de allí que muchos gerentes tomen una actitud de indiferencia y de no confrontación, al entrar en transformación los empleados se vuelven más susceptibles sienten que sus interés pueden verse afectados (Gutiérrez & Piedrahita, 2005). De entrada como lo menciona Gutierrez & Piedrahita (2005), los gerentes solo analizan lo que les afecta pero no se detienen a realizar un ejercicio de análisis estratégico que bien puede aportar una tercerización de un subproceso como aporte a la planeación estratégica integral al área de Talento Humano, analizando ventajas y desventajas para la organización.

Otro tema importante dentro del outsourcing de nómina es la manera como se realiza el pago de estos servicios, los cuales de manera normal se han venido estableciendo teniendo en cuenta factores como la complejidad de la nómina elaborada, la cantidad de personal liquidado en cada proceso además de los informes adicionales que se entreguen en la administración de nómina. Estos servicios son facturados por parte del contratista y pagados por el contratante en el término de tiempo establecido en el acuerdo comercial y contractual. Estos acuerdos comerciales son establecidos mediante contrato comercial firmado por las partes involucradas con cláusulas pertinentes de cumplimiento para cada una de las partes, además, de garantizar y salvaguardar la información susceptible que será compartida o los posibles efectos que pudiesen tener los factores contractuales de la administración de personal.

Dentro del contrato de outsourcing de nómina se incluyen también los términos de tiempo del servicio, pactados de acuerdo a la necesidad del contratante en concordancia con las políticas de cada contratista, en los cuales pueden llegar a ser de 6, 9 o 12 meses los más frecuentes y menos frecuentes de 18, 24 y 36 meses.

Al momento de contratar un outsourcing de nómina se deben evaluar aspectos tales como el alcance del servicio, las responsabilidades de las partes involucradas, multas o sanciones de por incumplimiento a dichas responsabilidades, duración del contrato, mecanismos de soporte, infraestructura operativa y tecnológica, cláusulas de confidencialidad, acuerdos de niveles de servicio, causales de terminación de la relación comercial, entre otras.

Palabras clave

Dentro del proyecto se encontrarán algunas palabras como son: Outsourcing, tercerización, caracterización, clientes, organizaciones, procesos, nómina, tributario, proceso fiscal, legal, aliado, inhouse, contratante.

Marco histórico

Uno de los enfoques organizacionales que dio pie para la búsqueda de tercerizar servicios, fue el enfoque hacia el cliente por parte de las altas gerencias, fue el sentido de buscar cumplir expectativas a clientes en todos los ámbitos. De allí la premisa importante de buscar alianzas comerciales con aquellas empresas que sean excelentes en la realización de ciertos procesos. Esta premisa, surge hace mucho tiempo, incluso cuando Henry Ford tuvo auge con su empresa automotriz, buscó subcontratar procesos operativos para dar cumplimiento a los acuerdos comerciales que tenía con diversos clientes.

En la actualidad un factor detonante para buscar este tipo de estrategias es la tecnología y la globalización que lleva a los empresarios a cumplir con estándares y retos que anteriormente no habían enfrentado. Los empresarios deben pensar hoy en día como utilizar sus recursos de una manera más eficiente permitiendo cubrir toda la demanda de su producto o servicio, enfocándose en ello y sustituyendo sus esfuerzos operativos, administrativos y de costo en aquellas actividades que no generen realmente un retorno de la inversión.

Puede decirse que esta nueva forma de ver los negocios, las empresas y los clientes, se inició desde la década de los 70, época en la cual la automatización de procesos estaba a la orden del día. Por otra parte, muchas de las empresas que prestan servicios de tercerización son

realmente pequeñas, demostrando que no requerían grandes infraestructuras o grandes inversiones de capital para llevar a cabo actividades de valor productiva y administrativa que fuera una solución para otras empresas más grandes que ellas mismas. Esta práctica permite al emprendimiento crear varias soluciones a nivel mundial para prestar servicios que otras empresas ven como un desgaste operativo, un desgaste administrativo o simplemente no les genera un valor agregado el desarrollar estas tareas de manera directa sino que permiten el ingreso de otras compañías para que ejecuten dichas labores.

También se habla de empresas flexibles que pueden apoyar aquellas tareas de desgaste para otra empresa, que no pertenecen propiamente a su objeto social. Esto le permite a la empresa que terceriza algunas tareas, llegar a competir de manera importante con su actividad estrella, abarcando mayor participación en el mercado logrando un crecimiento sostenido y dirigido, obteniendo el éxito en la actividad para la cual está constituida la compañía y para el propósito que fue creada. De igual forma, la empresa contratista que brinda los servicios de outsourcing, se mantiene, crece y se desarrolla dentro de su mercado.

Otro tema importante es la reducción de costos que ha venido convirtiéndose en otra de las tendencias y objetivos de las empresas a través del tiempo, pues la reducción de costos es la que permite convertir a la organización en un ente productivo de alto nivel administrando de manera eficiente todos sus recursos, tanto humanos como físicos. Así es como el outsourcing de nómina y en general el outsourcing de servicios se convierten en esos servicios que las organizaciones claman para disminuir sus costos y gastos operativos y administrativos, volviéndose a las organizaciones más rentables además de fructíferas.

El tema de rentabilidad en la actualidad es de suma importancia, pues es el indicador clave para determinar si las estrategias gerenciales han funcionado o por el contrario han fracasado. Contar con un outsourcing en cualquier tipo de servicio que sea, permite el ahorro de ese costo de manera constante garantizando a la compañía contratante, mejores resultados, mayores utilidades después del ejercicio contable y llegar a posicionar a la empresa contratante dentro del mercado objetivo de una mejor manera.

Las empresas que prestan servicios de outsourcing más allá de convertirse en proveedores de servicios, se convierten rápidamente en aliados estratégicos, tendencia que se viene marcando después del 2015, proyección que viene en crecimiento durante los últimos

años donde una de las premisas que se acentúan es que cada empresa se debe dedicar a lo que hace mejor.

Metodología

El trabajo de investigación “Caracterización de un outsourcing de nómina en las empresas colombianas del sector retail durante el periodo comprendido entre 2015 y 2020”, está dirigido a la descripción de los procesos de un outsourcing de nómina en las empresas cliente del sector retail haciendo visibles sus rasgos, atributos, propiedades y características alienados al estudio de Hernández et all (2006) basado en correlaciones de procesos que desembocan en un mayor entendimiento y una estructura del contenido.

Este proyecto se lleva a cabo bajo el enfoque de investigación cuantitativa y descriptiva, el cual estará basado en análisis de datos numéricos además del relacionamiento de características particulares y generales del outsourcing de nómina.

Dentro de la investigación se abordarán las siguientes vertientes:

- Concepción de ventajas y desventajas de contratar un OT de nómina.
- Descripción de la práctica de los procesos de outsourcing de nómina.
- Descripción de los alcances de un outsourcing de nómina según las empresas encuestadas.

Recolección de información

La información para el proyecto se recolecta por medio de dos técnicas: Encuestas para evidenciar los datos cuantitativos, y entrevistas semiestructuradas con el fin de profundizar la información en los datos cualitativos de la investigación, todo esto con el fin de obtener información relevante y desde diferentes perspectivas que permitiera realizar una caracterización de los procesos del OT y segregarlos durante el periodo deseado.

La encuesta es un método de investigación que consiste en una serie de preguntas dirigidas a sujetos que hacen parte de una muestra representativa de una población, con la finalidad de describir y/o relacionar características personales e información en general que permite sacar conclusiones. Torrado, (2004) citando a (Latorre et al., 1996:182).

Para esta investigación en específico, con las encuestas se busca conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de los procesos contratados en un outsourcing de nómina, ventajas, desventajas, los OT más contratados en el mercado.

Procesamiento de datos

La metodología para la caracterización del outsourcing pretende describir el proceso en tres fases: evaluación, planificación y contratación:

1.- Fase de evaluación

En la primera fase o de evaluación, se pretende analizar si la externalización de determinados subprocesos pueden mejorar o no la gestión, conocer ventajas y desventajas de ello. Describir el alcance que tiene el servicio de outsourcing, es decir, cuáles son los trabajos concretos que se quieren describir.

HERNANDEZ Roberto, & FERNANDEZ Carlos, & BAPTISTA Pilar (2006) Metodología de la investigación

2.- Fase de planificación

Describir dentro del rango de aliados estratégicos o proveedores de este tipo de servicios OT, quienes se encuentran dentro de los más buscados a la hora de tercerizar el proceso, esto gracias a la información recopilada de varias organizaciones del sector retail en el país.

3.- Fase de contratación

En esta fase se pretende establecer la relación contractual que suelen mantener las organizaciones con el proveedor o aliado seleccionado. Describir con claridad los servicios concretos que desempeñará la empresa de outsourcing, el tiempo de dedicación, los objetivos planteados y el tiempo que van a durar los servicios.

Concepto de outsourcing de nómina

Un outsourcing especializado en la administración de subprocesos de nómina, las plataformas y aplicativos de análisis de datos más eficientes son necesarios, además de contar con el talento humano idóneo, permiten el ejercicio administrativo eficiente. Este servicio está dirigido a cualquier empresa, sin importar su tamaño, sector, actividad económica u otra condición.

Población

La población total está conformada por cien colaboradores de equipos de talento humano que son empleados activos de las 10 empresas Colombianas mejor reconocidas del sector exclusivamente retail y según el análisis realizado por MERCO (Monitor empresarial de reputación corporativa) para el 2020; hacen parte de los equipos de talento humano en cargos estratégicos, tácticos y administrativos generales.

El nivel estratégico o superior de la organización se encarga de la elaboración de políticas y estrategias internas, determinan el norte de la empresa y el modo en que la misma ha de interactuar con otras entidades del sector retail, se toman decisiones que afectan a toda la organización y en éste nivel se encuentran el presidente, vicepresidentes y gerentes.

En el nivel táctico las personas se encargan de coordinar las actividades que se desarrollan en el nivel operativo, bajan la información recibida por el nivel estratégico y tienen autonomía para tomar decisiones que afecten de manera positiva a sus equipo de trabajo. Son los encargados de monitorear, controlar, dirigir, enfocar actividades en búsqueda de la mejora continua. En éste nivel se encuentran los directores, coordinadores y líderes de áreas.

Muestra

La muestra para ésta investigación es no probabilística intencional, también llamada de sesgado, en donde el investigador es el encargado de seleccionar los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige tener un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar las categorías o factores que pueden resultar importantes del fenómeno de estudio (Tamayo, 2004).

La población que accedió voluntariamente a participar fueron inicialmente cien personas a nivel nacional de los dos niveles organizacionales, anteriormente citados. No obstante, solo una muestra de ochenta y cinco personas en los siguientes cargos respondió efectivamente la encuesta.

A continuación se describen la cantidad de personas y porcentajes de participación:

Gerentes	8	9,4%
Directores	9	10,5%
Coordinadores	22	25,8%
Líderes de área	19	22,5%
Especialistas	27	31,7%

Procedimiento

Para iniciar la investigación, se quiso realizar como primer paso una encuesta con el fin de determinar variables cuantitativas, para lo cual, se envía un mensaje a través de la red social LinkedIn a modo de campaña de expectativa para obtener el dato de las personas dentro de la muestra poblacional (100 personas) que estaban interesadas en participar voluntariamente. Posteriormente, mediante la plataforma Google Drive se enviaron las encuestas a las ochenta y cinco personas que decidieron participar voluntariamente; el tiempo de ejecución fue del 2 al 27 de agosto del año 2021.

A nivel cualitativo se realizaron las entrevistas semiestructuradas en forma presencial y vía Teams. Este tipo de entrevista se centra en el planteamiento de unas hipótesis, sin que los ítems estén totalmente predeterminados, por lo que permite obtener respuestas que en un principio no se habían previsto. Arnau, J. Anguera, M. Gómez, J. (1990).

La mayor ventaja de las entrevistas semiestructuradas, según Arnau, J. et al., (1990) pág.255 radica en que ésta puede ser utilizada para realizar preguntas complementarias tipo prueba, de indagación o exploración para profundizar o aclarar respuestas y así obtener una información más completa y precisa.

Para ampliar la información obtenida, se realizaron cuatro entrevistas a los jefes de área que se encuentran en el nivel táctico y cuyos cargos fueron coordinadores, directores y líderes, quienes decidieron participar voluntariamente después de haberles socializado el proyecto de investigación sobre el cual se estaba trabajando en la Universidad.

Con las entrevistas se busca conocer la concepción individual acerca de los aliados contratados para el servicio de outsourcing de nómina actuales en cada una de las empresas de la muestra, ampliar la información obtenida en datos numéricos y porcentuales de la encuesta y dar una perspectiva de caracterización inicial de los procesos.

La entrevista número uno “Entrevista a personal de talento humano”, está dirigida al personal del departamento y busca identificar la significación que estos tienen de los procesos que contratan en un OT específicamente de nómina. Esta entrevista está conformada por seis preguntas, las cuatro primeras están orientadas a conocer e identificar la percepción sobre los procesos de un outsourcing de nómina contratados por organizaciones Colombianas con mejor reputación según el estudio de MERCO en 2020, y las dos últimas orientadas a identificar factores que llevan a cabo procesos de elección del proveedor OT y contratación del mismo.

Total encuestas contestadas: Ochenta y cinco.

Empresas Colombianas del sector privado que, según el análisis de MERCO para 2020 son las empresas con mejor reputación corporativa a nivel nacional:

1. Grupo Bancolombia
2. Grupo Nutresa
3. Alpina
4. Grupo Sura
5. Organización Corona

Resultados

Para llevar a cabo el análisis de los datos encontrados por medio de las técnicas e instrumentos utilizados, se describe en primer lugar lo obtenido en las encuestas y luego se tendrá en cuenta lo encontrado en el modelo de entrevista de profundidad realizada. .

Aspectos éticos

Los criterios de participación que se utilizaron para la investigación, relacionados con la encuesta fueron los siguientes:

- Personas que llevaran más de un año en la compañía
- Vinculados mediante contrato directo con la empresa

- Participación voluntaria

Con relación a la entrevista las siguientes:

- Participación del personal de equipo de talento humano a nivel nacional
- Participación voluntaria de los jefes que quisieran colaborar

Desarrollo

Consentimiento informado

Con el fin de voluntariamente a participar en el proceso que permite llevar a cabo la investigación, se les solicitó la autorización digital (Forms) de consentimiento informado para poder responder el instrumento y para el tratamiento de datos personales.

Resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas

Total de encuestas contestadas: ochenta y cinco

El instrumento diseñado contó con 6 preguntas cerradas orientadas a dar respuesta a cada una de las fases propuestas inicialmente en virtud de la caracterización. El instrumento puede visualizarse en este link: [Encuesta N. 1 a personal de TH - Formularios de Google](#)

A continuación se presentan las gráficas para cada uno de los ítems evaluados. Cabe aclarar que la fuente de cada una de las figuras fue elaboración propia



Figura 1: Empresas participantes, colaboradores de talento humano Fuente: Elaboración propia

¿Qué es un outsourcing de nómina?

85 respuestas



Figura 2: Percepción de un OT de nómina. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los hallazgos de de las encuestas se puede establecer que para el total de las 85 personas que participaron en las mismas, su percepción de lo que representa o significa un outsourcing de nómina para el 48.2% es un servicio especializado y tercerizado para la administración de la nómina del personal, por lo cual podemos inferir que en definitiva los funcionarios que se encuentran dentro del equipo de gestión humana de las empresas encuestadas toman el servicio de outsourcing de nómina como verdaderos especialistas en su labor reflejado en la administración del proceso que realizan.

¿Cuál considera que es la función principal de un outsourcing de nómina?

85 respuestas



Figura 3: Percepción de función principal. Fuente: Elaboración propia

El 72,9% del personal encuestado coincide en que la función principal del outsourcing de nómina es prestar un servicio a la empresa contratante en función de tercerizar un sub proceso como lo es el pago de la nómina, prestaciones sociales, planillas de seguridad social, liquidaciones, indemnizaciones, pagos legales y/o extralegales propios de la empresa contratante, evidenciando de manera clara que el servicio tiene unos parámetros definidos para las persona y debe incluir intrínsecamente todas las labores que un departamento de nómina común debe ejecutar dentro de una organización.

En menor medida las personas encuestadas visualizan el servicio para gestionar cualquier función de la empresa o ser proveedor del contratante para apoyar procesos parciales dirigidos a los pagos de nómina.

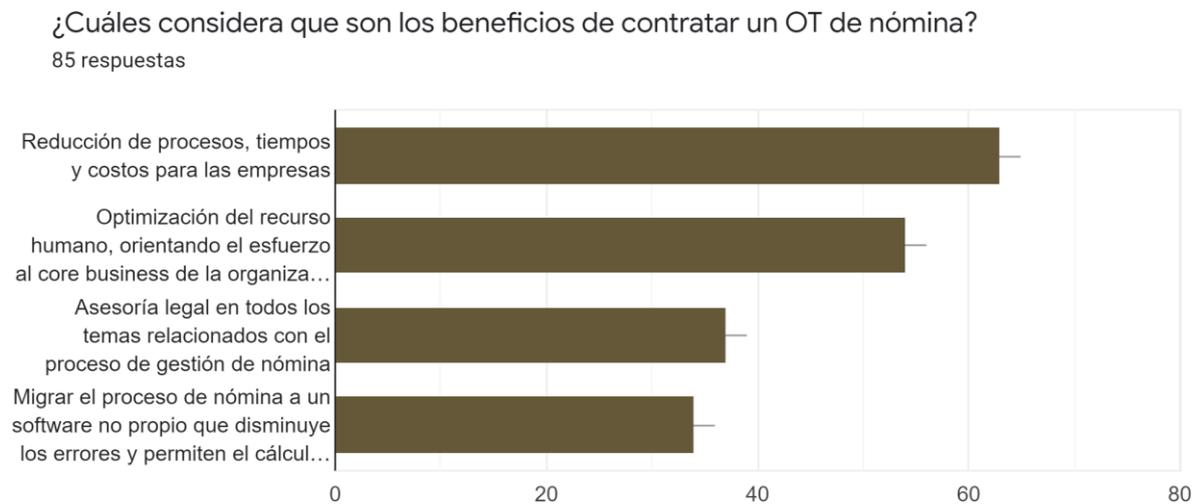


Figura 4: Beneficios de un OT de nómina. Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el aspecto de percepción de beneficios en el ejercicio de contratar una empresa para tercerizar procesos de nómina, se infiere que en mayor medida, las empresas consideran que la reducción de procesos, tiempos y costos son factores indispensables a la hora de plantear una posibilidad de tercerizar a través de un aliado. Factores como la optimización del recurso humano, orientando el esfuerzo al core business de la organización principalmente; resultan ser decisivos para la empresa contratante. En menor medida, se encuentran factores como la asesoría legal que ofrecen los outsourcings para todos los demás relacionados con el proceso de gestión de nómina y la migración de éste a un software robusto, propio del OT, que

disminuya los errores del proceso operativo manual y garantice el cálculo efectivo de las novedades mes a mes.

La empresa que represento, evalúa los posibles aliados para tercerizar el proceso de nómina
85 respuestas



Figura 5: Fase de evaluación. Fuente: Elaboración propia

Los participantes consideraron en un 30,6% que la empresa a la cual representan no genera un proceso de evaluación de aliados actualmente, dado que la organización terceriza el proceso de gestión de nómina con un OT contratado desde hace varios años atrás. Por otro lado, un 27,1% de la población encuestada indicó que eventualmente evalúan y comparan posibles aliados, la capacidad de responder por el proceso en tiempos, calidad de servicio, transparencia de la información, ventajas, riesgos, costos fijos del servicio, entre otros factores indispensables para la fase de evaluación del aliado.

Adicionalmente, un 25,9% de la población encuestada evalúa anualmente posibles proveedores del servicio, comparando costos directos e indirectos, beneficios y posibles riesgos de la operación. En menor medida, el 16,5% de la población no genera procesos de evaluación pues tienen un aliado fijo en la organización donde tercerizan totalmente el proceso de nómina.

Luego de seleccionar el aliado para tercerizar el proceso de nómina, es importante planificar:
85 respuestas



Figura 6: Fase de planificación. Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se analizan los factores que dan lugar a la fase de planificación, la población encuestada indica en un 62,4% la contratación del aliado OT de manera legal, esto implica todo el proceso contractual, cláusulas de cumplimiento, manejo de la información confidencial de todo el personal, condiciones de servicio, tiempos de entrega, exclusividad y otros factores relacionados.

Un 23,5% de las empresas encuestadas, dentro de su fase de planificación realiza formalmente la solicitud del servicio tercerizado, mediante un contrato de servicios y estableciendo las fechas y canales oficiales para la comunicación directa entre el aliado y la empresa contratante. Por último, un 14,1% determina de manera más simple que oficializa la entrega de la información sensible de cada historia laboral de los colaboradores directos.

¿Qué factores considera indispensables para estipular las condiciones contractuales del servicio del outsourcing? (puede seleccionar tantas como desee)

85 respuestas

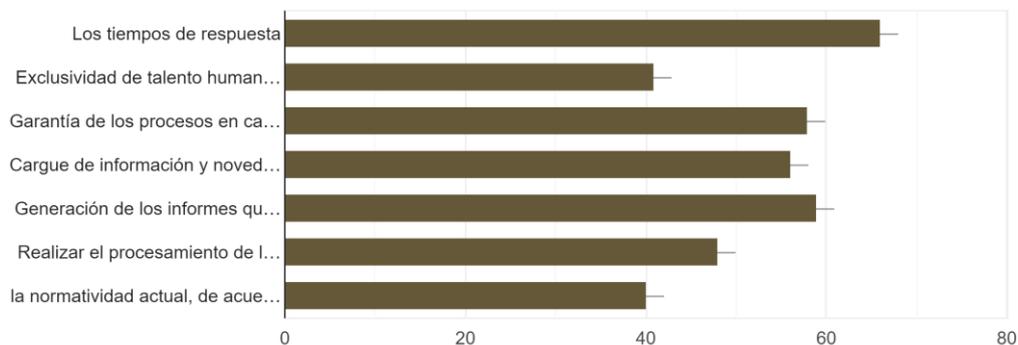


Figura 7: Fase de contratación, factores importantes. Fuente: Elaboración propia

La data obtenida con las encuestas ejecutadas nos permiten conocer también que el factor más determinante en la configuración de las condiciones contractuales del servicio de outsourcing de nómina son los tiempos de respuesta con un margen del 77,6%, por cuanto las personas de talento humano otorgan su preferencia al cumplimiento de fechas establecidas.

Esta hipótesis va ligada a uno de los aspectos propios del proceso, ya que los pagos de nómina se deben realizar en estricto cronograma de pagos, al igual que la seguridad social y cierres contables. Así mismo, vemos como los factores como son garantía del proceso, cargue de información autogestionable además de la posibilidad de generar informes a la UGPP, ocupan el segundo lugar con el 68,2%, 65,9 y 69,4% denotando que otro de los aspectos importantes a la hora de medir un servicio de outsourcing de nómina está encaminado hacia la calidad del proceso atado a la garantía del mismo. Es de recalcar que las empresas hoy día buscan valores agregados dentro de los servicios que contratan, viéndose reflejados en la data autogestionable que va acompañada de la tecnología que pueda brindar el proveedor del servicio como también informes de tipo normativo y legal como los presentados ante la UGPP.

Al cruzar la información cuantitativa de las encuestas con la recolectada en las entrevistas, es evidente cómo se logra corroborar la percepción de las personas participantes, y cómo se logra construir una percepción generalizada de lo que se concibe como el interés de tercerizar un proceso de nómina en las diferentes empresas participantes, los beneficios de hacerlo, las falencias que puedan representar entre otros factores fundamentales para la caracterización.

Pasando a otro nivel de levantamiento de la información se encuentran las entrevistas que se desarrollaron a algunos líderes de área y al personal de Talento humano, representantes de las empresas relacionadas, y de las cuales se puede concluir de manera general que procesos tercerizados como la nómina en empresas grandes bien puede favorecer el rendimiento de la operación que se recalca en su mayoría operativa y mecánica, aportando propiamente los enfoques específicos en el core del negocio principal o en el objetivo central del área de talento humano de cada empresa participante.

Dentro de las entrevistas también se buscó que el personal de talento humano identificara aquellos aspectos que podían ser considerados oportunidades o amenazas para la

posibilidad de tercerizar un proceso a través de un outsourcing de nómina, determinando si en un periodo de cinco años previos las empresas para las cuales trabajan actualmente han generado aliados estratégicos de OT para un subproceso de nómina.

Ahora bien este proceso desarrollado evidencia como lo indica Rodríguez (2007) la gran responsabilidad que tiene la dirección de Talento humano de apoyar en la decisión estratégica de tercerizar procesos operativos generando alianzas con servicios de outsourcing, brindando información acerca de los factores externos, es decir oportunidades y amenazas, así como ofreciendo información interna sobre fortalezas y debilidades, lo cual redundará en el fortalecimiento de generar este tipo de alianzas con outsourcings para delegar la función de nómina y todas sus derivaciones, permitiendo con ello que las organizaciones se adapten a lo que está sucediendo interna y externamente, así como logrando que se ajusten a aquellas situaciones que les están siendo favorables o desfavorables en su gestión empresarial global.

Conclusiones

Una de las conclusiones obtenidas del trabajo realizado se encuentra dirigida hacia el sinónimo con el que se caracteriza el outsourcing de nómina, definido como especialistas para los grupos de interés que manejan este tipo de servicio. No solamente visualizan el servicio prestado por un outsourcing de nómina como la empresa que realiza operaciones de nómina, sino que es aquel que administra de manera efectiva todos los procesos y subprocesos de un departamento de nómina en una empresa común como son las liquidaciones de nómina, liquidaciones de vacaciones, liquidaciones de contratos de trabajo, seguridad social y contabilización de los pagos realizados durante un periodo determinado. La figura de especialistas convierte al servicio de outsourcing, según la percepción de los aplicantes como un servicio dotado de calidad que permite garantizar la idoneidad y oportunidad del proceso.

Así mismo, otra de las inferencias fundamentales que arrojó el instrumento y la generalidad de la caracterización del servicio de un outsourcing de nómina tiene que ver con los gastos intrínsecos dentro de una administración de nómina. Es aquí, donde las empresas pueden contar con una disminución importante de sus gastos cuando contrata un tercero para la administración de nómina, ya que los outsourcing cuentan con la infraestructura necesaria para llevar a cabo un proceso de nómina para cualquier tipo de empresa sea cual sea el sector, incluso el sector retail. Por el contrario, la inversión que una empresa debe hacer para ejecutar su nómina es alta, pues deben alquilar o comprar un software con estas especificaciones, contratar personal capacitado para realizar la labor y dotar a dicho personal de los recursos necesarios para la realización de dichas actividades.

El outsourcing de nómina va ligado de igual manera a la actualización normativa adaptándose de forma rápida a los diferentes cambios de las leyes laborales, permitiéndose ser un referente en el manejo legal en la administración de personal, incluso no solamente de nómina sino en general de toda la gestión del talento humano en Colombia. El outsourcing se convierte según los datos de la información recolectada, en aquel consultor especializado al servicio de las organizaciones.

Se puede concluir así, que hoy en día en todas las organizaciones es vital e importante aprovechar las bondades que ofrece el implementar un proceso de tercerización de procesos específicos de talento humano a través de aliados como outsourcings de manera que generen un andamiaje lo suficientemente robusto para afrontar los subprocesos operativos y mecánicos en gran escala de la mejor manera, generando eficientemente unos resultados específicos con sus ventajas y desventajas de implementarlo. Lo anterior, pone de manifiesto cómo el área de gestión humana se convertirá en un socio estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales.

Se concluyó que las estrategias o proyectos que permitirán cumplir con los objetivos del Departamento de Talento Humano son determinantes y refieren una necesidad latente de generar alianzas para automatizar o tercerizar procesos que en su mayoría implican bastante inyección de tiempo, mecánicos y operativos; como lo es el de nómina. Para que estos procesos tengan un resultado exitoso, es importante tener en cuenta que la toma e implementación de decisiones, no es solo responsabilidad de las cabezas de la organización, sino que también es primordial contar con la participación activa de todas las personas que la integran, a través de la formulación, implementación y evaluación de las estrategias para decidir si es mejor contar con un aliado externo como un OT o no.

Recomendaciones

Para las empresas colombianas del sector retail y futuros emprendedores de dicho sector, teniendo en cuenta las limitaciones y fortalezas que se obtuvieron a partir de dicha investigación se puedan dar a conocer las siguientes recomendaciones:

Dar a conocer al área de talento humano, gerentes y presidentes de dichas compañías los resultados arrojados del presente estudio, con el fin de que conozcan los beneficios, alcances y limitaciones que trae para la organización adquirir un outsourcing de nómina, de modo que permita ya sea implementarlo o mirar otro tipo de estrategias que disminuya las limitaciones en su adquisición.

Teniendo en cuenta que por tiempo, emergencia sanitaria a nivel mundial y acceso a indagación más profunda dentro de las compañías no fue posible abordar más sobre la caracterización de un outsourcing de nómina, se recomienda a futuras investigaciones sobre el tema, realizar un acercamiento y realizar el levantamiento de la información de forma presencial, ya que esto permite que el instrumento en nuestro caso (encuesta y entrevista) sea mucho más enriquecedora, dando a un bagaje más profundo sobre el tema para poder fundamentar y justificar lo dicho por las personas que participan.

Para las compañías colombianas del sector retail que decidan adquirir un outsourcing de nómina se recomienda establecer objetivos estratégicos enlazados al área de talento humano, para realizar un seguimiento y monitoreo constante a los indicadores y avances, con el fin de realizar acciones correctivas en el caso que lo requiera y estar atentos a que este servicio adquirido por un tercero cumpla las expectativas y necesidades de la empresa.

Referencias bibliográficas

CASTILLO Freddy (4 de noviembre de 2010) Importancia de la gestión del talento humano (Blog)

HERNANDEZ Roberto, & FERNANDEZ Carlos, & BAPTISTA Pilar (2006) Metodología de la investigación <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

GARAY, H. (2019) Descripción del Outsourcing de nómina. Tomado de: <https://www.adecco.com.co/nomina/payroll-outsourcing-nomina/>

Blog de interés para información actualizada servicios de outsourcing, <https://mundoadecco.com/gestion-humana/>

MERCO: Análisis de las mejores empresas Colombianas. (2020) Tomado de <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/3153489-mejores-empresas-colombianas-para-2021>

PORTAFOLIO, 2020, La inversión extranjera en Colombia creció 25% en 2019 <https://www.portafolio.co/negocios/inversion/la-inversion-extranjera-directa-en-colombia-llego-al-25-en-2019-538682>

THE ADECCO GROUP, 2019, “Servicios de outsourcing serán usados por el 60% de empresas del sector retail” <https://gestion.pe/economia/empresas/servicios-outsourcing-seran-usados-60-empresas-sector-retail-266041-noticia/>

EL NUEVO SIGLO, 2021, “La tercerización de servicios ha generado 20 mil nuevos empleos” <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/03-12-2021-la-tercerizacion-de-servicios-ha-generado-20-mil-nuevos-empleos/outsoucing> Institute <http://outsourcing.com/>

ASOCIACION COLOMBIANA DE BPO , <https://www.bpro.org/que-es-el-sector-bpo>

LAGOA, María Dolores. 2015. Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial, Universidade da Coruña. Análisis del outsourcing como estrategia de gestión empresarial (udc.es)

Grupo Soluciones Horizonte, (2020) “El Outsourcing de Nómina, es legal esta tercerización?”<https://www.gsh.com.co/blog/el-outsourcing-de-nomina-es-legal-esta-tercerizacion/>

Código Sustantivo del Trabajo, (1951) Colombia

Anexos

- 1. Formato de encuesta y consentimiento informado**
- 2. Formato de entrevista**

Formato de entrevista y consentimiento informado a través del aplicativo Google Forms

[Encuesta N. 1 a personal de TH - Formularios de Google](#)



UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
UNIAGUSTINIANA

95 crear en ti

Encuesta N. 1 a personal de talento humano

CONSENTIMIENTO INFORMADO:

La utilización del instrumento tendrá efectos netamente académicos y su uso estará reservado exclusivamente para la recopilación de datos necesarios del proyecto de grado "Caracterización de un outsourcing de nómina en las empresas colombianas del sector retail durante el periodo comprendido entre 2015 y 2020" de la Universitaria Agustiniana. Por lo cual AUTORIZO y doy fé de que fui informado para poder responder el instrumento y para el tratamiento de mis datos personales.



piel.londonoa@uniagustiniana.edu.co (no compartidos)

[Cambiar de cuenta](#)



Borrador restaurado

*Obligatorio

CONSENTIMIENTO INFORMADO:

La utilización del instrumento tendrá efectos netamente académicos y su uso estará reservado exclusivamente para la recopilación de datos necesarios del proyecto de grado "Caracterización de un outsourcing de nómina en las empresas colombianas del sector retail durante el periodo comprendido entre 2015 y 2020" de la Universitaria Agustiniana. Por lo cual AUTORIZO y doy fé de que fui informado para poder responder el instrumento y para el tratamiento de mis datos personales.



piel.londonoa@uniagustiniana.edu.co (no compartidos)

[Cambiar de cuenta](#)



Borrador restaurado

*Obligatorio

Autorizo (Consentimiento informado) *

Sí

No

[Siguiente](#)

Página 1 de 3

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en UNIAGUSTINIANA. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formularios

Encuesta N. 1 a personal de talento humano

Entendiendo que ha aceptado voluntariamente participar en la aplicación del instrumento de caracterización por favor responda las siguientes preguntas:

Nombres y Apellidos *

Simon Hayant

Empresa a la cual pertenece *

Grupo Alpina

Cargo que desempeña en la organización *

Lider de compensación y beneficios

¿Qué es un outsourcing de nómina? *

- Un servicio especializado y tercerizado para la administración de la nómina del personal
- Un sub proceso contratado que se enfoca en el pago de los salarios, seguridad social, liquidaciones de la empresa contratante
- Un aliado o proveedor de servicios externos encargado

¿Cuál considera que es la función principal de un outsourcing de nómina? *

- Prestar un servicio a la empresa contratante en función de tercerizar un sub proceso como lo es el pago de la nómina, prestaciones sociales, planillas de seguridad social, liquidaciones, indemnizaciones, pagos legales y/o extralegales propios de la empresa contratante.
- Gestionar cualquier función que sea solicitada por la empresa contratante
- Ser proveedor de la empresa contratante para apoyar procesos parcialmente enfocados a los pagos de nómina del personal

¿Cuáles considera que son los beneficios de contratar un OT de nómina? *

- Reducción de procesos, tiempos y costos para las empresas
- Optimización del recurso humano, orientando el esfuerzo al core business de la organización.
- Asesoría legal en todos los temas relacionados con el proceso de gestión de nómina
- Migrar el proceso de nómina a un software no propio que disminuye los errores y permiten el cálculo efectivo de novedades.

La empresa que represento, evalúa los posibles aliados para tercerizar el proceso de nómina *

- Si, evaluamos anualmente posibles proveedores de este servicio y contrastamos costos directos, beneficios y posibles riesgos
- Si, eventualmente evaluamos y comparamos posibles aliados, la capacidad de responder por el proceso en tiempos, calidad del servicio, transparencia de la información, ventajas, riesgos, costo fijo del servicio, etc
- No, tenemos un aliado fijo con quien hemos tercerizado el proceso desde hace años
- No, la empresa terceriza parcialmente el proceso de nómina, hay un equipo de planta que delega roles y se apropia de otros

La empresa que represento, evalúa los posibles aliados para tercerizar el proceso de nómina *

- Si, evaluamos anualmente posibles proveedores de este servicio y contrastamos costos directos, beneficios y posibles riesgos
- Si, eventualmente evaluamos y comparamos posibles aliados, la capacidad de responder por el proceso en tiempos, calidad del servicio, transparencia de la información, ventajas, riesgos, costo fijo del servicio, etc
- No, tenemos un aliado fijo con quien hemos tercerizado el proceso desde hace años
- No, la empresa terceriza parcialmente el proceso de nómina, hay un equipo de planta que delega roles y se apropia de otros

Luego de seleccionar el aliado para tercerizar el proceso de nómina, es importante planificar: *

- La entrega oficial de la información sensible de cada historia laboral de los colaboradores
- La contratación del aliado de manera legal, esto implica todo el proceso contractual, cláusulas de cumplimiento, manejo de la información confidencial de todo el personal, condiciones del servicio, tiempos de entrega, exclusividad, otros factores
- Formalmente la solicitud del servicio tercerizado, mediante un contrato de servicios y estableciendo las fechas y canales oficiales para la comunicación directa entre empresa contratante y aliado
- Otro:

Luego de seleccionar el aliado para tercerizar el proceso de nómina, es importante planificar: *

- La entrega oficial de la información sensible de cada historia laboral de los colaboradores
- La contratación del aliado de manera legal, esto implica todo el proceso contractual, cláusulas de cumplimiento, manejo de la información confidencial de todo el personal, condiciones del servicio, tiempos de entrega, exclusividad, otros factores
- Formalmente la solicitud del servicio tercerizado, mediante un contrato de servicios y estableciendo las fechas y canales oficiales para la comunicación directa entre empresa contratante y aliado
- Otro: _____

Si la respuesta anterior fue "otro" por favor especifique

Tu respuesta _____

¿Qué factores considera indispensables para estipular las condiciones contractuales del servicio del outsourcing? (puede seleccionar tantas como desee) *

¿Qué factores considera indispensables para estipular las condiciones contractuales del servicio del outsourcing? (puede seleccionar tantas como desee) *

- Los tiempos de respuesta
- Exclusividad de talento humano que ofrece el aliado
- Garantía de los procesos en caso de un error en las liquidaciones
- Cargue de información y novedades auto gestionable
- Generación de los informes que pide la UGPP
- Realizar el procesamiento de la nómina, de acuerdo a lo definido con la empresa y
- la normatividad actual, de acuerdo a los periodos de pago definidos (Quincenal o mensual)

[Atrás](#)

[Siguiente](#)



Página 2 de 3 [Borrar formulario](#)



UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
UNIAGUSTINIANA

Si crees en ti

Encuesta N. 1 a personal de talento humano



piel.londonoa@uniagustiniana.edu.co (no compartidos)



[Cambiar de cuenta](#)

La encuesta ha finalizado

¡Gracias por sus respuestas! Con su participación voluntaria contribuye a la construcción de la información que caracteriza este servicio, sus respuestas son función estrictamente académica para el programa de posgrado en Gerencia estratégica del Talento Humano de la Universitaria Agustiniiana

[Atrás](#)

[Enviar](#)

 **Página 3 de 3**

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en UNIAGUSTINIANA. [Notificar uso inadecuado](#)

Entrevista 1 a personal de talento humano

Percepción de los outsourcings de nómina

Nivel jerárquico: _____ Fecha: _____

Esta entrevista busca identificar la percepción de los colaboradores en nivel jerárquico de empresas del sector retail en Colombia con relación a los procesos que desarrolla un outsourcing de nómina, la información recolectada será totalmente anónima y manejada de manera confidencial, así mismo tendrá como principal objetivo académico de construir una caracterización de acuerdo con el proyecto de grado para el programa de posgrado de Gerencia estratégica de talento humano en la Universitaria Agustiniana de Bogotá.

1. ¿Cuál considera que es el mayor aporte de un outsourcing de nómina para las empresas contratantes del servicio?
2. ¿Qué aspectos evidencia como fortalezas o debilidades en el ejercicio de contratar un aliado como outsourcing para tercerizar procesos de nómina?
3. ¿Cómo percibe usted el proceso de pago de nómina, así como también el servicio al cliente interno y la respuesta ante las solicitudes realizadas durante todo el proceso?
4. ¿Qué factores le mejoraría al proceso de contratar un OT? Justifique su respuesta
5. ¿En el periodo de 2015 a 2020 describa si en la empresa que representa se ha implementado la tercerización del proceso de nómina a través de un aliado como un outsourcing, arrojó resultados positivos en temas de eficiencia para la empresa? Justifique su respuesta.