



# London Stock Exchange Group: Los desafíos de las nóminas en la mira

## Charlotte O'Driscoll

Directora de Nómina Global  
e Impuestos Laborales

### Datos de la empresa



**Empresa:** Bolsa de Londres



**Sede:** Londres, Reino Unido



**Sector:** Finanzas



**Empleados:** 25 000+



**Productos de ADP:** ADP® Global Payroll



Always Designing  
for People®



**LONDON  
STOCK  
EXCHANGE**  
An LSEG Business

London Stock Exchange Group es una institución de renombre mundial que ofrece a sus clientes acceso a los mercados de capitales y liquidez en varias clases de activos.

La gente piensa que la Bolsa de Londres está muy centrada en esa ciudad y que solo se dedica a la bolsa de valores, pero eso solo representa el 13 % de sus ingresos. Una buena parte del negocio del grupo está, de hecho, en los datos y su análisis.

### El desafío

El grupo tiene 26 000 empleados en 65 países, con headcounts que van entre uno y 7 000 trabajadores.

Cada país es muy diferente, por lo que la empresa necesitaba una solución flexible, que cumpliera la normativa y, sobre todo, que fuera precisa.

Charlotte O'Driscoll afirma: «He participado en programas de transformación en varias empresas y siempre hay un aspecto de la experiencia de los compañeros. Obviamente, es el área más importante que puede causar la insatisfacción de un compañero o un empleado más rápido».

En la opinión de O'Driscoll, el pago de nóminas es un área en la que muchas empresas no invierten lo suficiente, por lo que se mostró dispuesta a abordar los puntos débiles sin rodeos. Ella dice: «Creo que va a ser cada vez más importante, sobre todo en lo que respecta a la conformidad normativa, a medida que se hace más compleja en las distintas zonas geográficas».

«Tienes que demostrar activamente que estás gestionando la conformidad normativa y la legislación sobre las nóminas y que tienes las soluciones adecuadas». Debe haber pruebas de que tienes un entorno controlado en la nómina».

«La nómina es una mina de datos y es particularmente importante porque, cuando hay insatisfacción en el servicio de nómina, normalmente se culpa a Nóminas o al proveedor y, si tienes datos que demuestran exactamente dónde están tus retos, entonces se cuenta una historia muy diferente».

### Los objetivos

La organización de nómina global, dirigida por O'Driscoll, quería centrarse en los datos para que las decisiones pudieran basarse en información, en lugar de en la necesidad percibida. O'Driscoll cree que los datos sobre nóminas son realmente valiosos para la empresa, ya que indican dónde se asigna el gasto en los distintos países.

Las presiones inflacionistas en determinados países afectan al proceso de revisión de las compensaciones, por lo que es necesario disponer de información sobre cada país.

Y como los costes salariales suelen constituir el mayor gasto en los estados financieros, es importante tener visibilidad de dónde se generan los costes y en qué área.

El objetivo era disponer de información que pudiera transmitirse a la empresa para impulsar la toma de decisiones.

## El enfoque

O'Driscoll dice: «No se puede empezar a resolver un problema hasta que no se sabe cuáles son los problemas. Así pues, hay que examinar el punto de partida: ¿cuál es la situación de partida, dónde están los problemas inmediatos? Lo normal es que descubras más cosas cuando empiezas a profundizar en los detalles.

«Tienes que asegurarte de que la solución está diseñada para tus necesidades. Ahí es donde entra en juego la colaboración con ADP. Hay que hablar sobre qué soluciones elegir. Debe ser una colaboración».

## ¿Por qué ADP?

Según O'Driscoll, muchos problemas suelen estar relacionados con la conformidad normativa.

Su objetivo es disponer de una solución que permita al equipo de Nóminas ofrecer el servicio, los sistemas y el modelo de apoyo necesarios para que la función de nóminas rinda al máximo.

El proceso de implementación comenzó con una revisión técnica y funcional, en colaboración con ADP. La colaboración fue la base de la relación.

O'Driscoll afirma: «Cuando se trata de un despliegue multinacional, lo mejor es agrupar a los países donde tenga sentido, pero también dar prioridad a los que tienen mayor necesidad de cambio».

«Se pueden agrupar países grandes y pequeños para avanzar rápidamente en el proceso de implementación». Puede ser bastante largo dependiendo del número de países que abarque tu empresa. Si tomas un par de países grandes y los agrupas con otros más pequeños, se consigue ese tipo de enfoque paralelo en el que se puede implementar y cumplir continuamente sin que el proyecto lo consuma todo».

Y añade: «ADP fue especialmente útil en países donde tenemos una gran complejidad legislativa y fiscal, como Francia o Alemania. Esos países necesitan más apoyo, más conocimientos, y eso es lo que aporta ADP».

## La asociación

O'Driscoll afirma que el despliegue en varios países suele durar más de un año y podría implicar muchos cambios por fusiones y adquisiciones, desinversiones, prioridades empresariales, así como cambios en el equipo en términos de experiencia, todo lo cual podría repercutir en el nivel de servicio que necesitaban. Ella necesitaba un proveedor que pudiera modificarse a mitad de camino para adaptarse a los cambios de la empresa, en caso necesario.



Tienes que demostrar activamente que estás gestionando la conformidad normativa y la legislación sobre las nóminas y que tienes que disponer de las soluciones adecuadas. Debe haber pruebas de que tienes un entorno controlado en la nómina».

—Charlotte O'Driscoll,  
Directora de Nómina Global e  
Impuestos Laborales, Bolsa  
de Londres



Always Designing  
for People®



LONDON  
STOCK  
EXCHANGE  
An LSEG Business



En su opinión, la relación con ADP —y, de hecho, con cualquier proveedor— es crucial y debe cuidarse, como explica: «Ninguna de las dos partes va a hacerlo todo bien al 100 % y tenemos que ser capaces de trabajar juntos para obtener el mejor resultado, y creo que ahí es donde ADP es un partner realmente fuerte. Sé que podemos solucionar los problemas y que es una asociación con la que sientes que hay confianza de ambas partes».

## Resultados

O'Driscoll afirma: «La implementación nos ha permitido recuperar la confianza en nuestros compañeros y la fe en el servicio».

Cree que una vez que los compañeros pierden la confianza en el servicio de nóminas, se tarda mucho tiempo en recuperarla, y esto solo se consigue prestando continuamente un buen servicio y ofreciendo mejoras visibles.

A su parecer: «Una regla mínima básica es que la gente cobre con precisión el día de pago, pero, si puedes, en lugar de que Nóminas sea un lugar al que la gente solo va a quejarse, introduce otras mejoras, como una aplicación que ayude a la gente a consultar sus extractos de pago en cualquier lugar. Esas son las cosas que mejoran la experiencia de los compañeros».

El éxito se mide una vez que se documenta un caso empresarial conciso en torno al ahorro de costes y los beneficios.

Añade: «También es importante obtener feedback de la empresa y de cómo se siente realmente la gente con lo que está experimentando. ¿Ven más del servicio de nóminas que lo que tenían antes? ¿Vemos menos reclamaciones? ¿Tenemos una calificación de auditoría reducida o mejorada?».

«Esas son todas las cosas que se consiguieron a través del programa de implementación, pasando de un modelo fragmentado que utilizaba varias soluciones a una solución de nóminas armonizada».

Y resume: «Supe que había sido un éxito cuando se habían obtenido todos los beneficios descritos en el estudio empresarial: mejores índices de precisión, costes reducidos, un entorno de conformidad normativa más seguro y una mejora en la calificación de nuestras auditorías gracias a los nuevos controles incluidos con la tecnología adecuada».



Espero trabajar más con ADP en el futuro y ver qué más hay en la hoja de ruta en términos de tecnologías que puedan mejorar la experiencia de nuestros compañeros».

—Charlotte O'Driscoll,  
Directora de Nómina Global e  
Impuestos Laborales, Bolsa  
de Londres



Always Designing  
for People®



LONDON  
STOCK  
EXCHANGE  
An LSEG Business