

**PRINCIPALES PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN BRASIL, COLOMBIA,
CHILE, ECUADOR Y PERÚ PARA EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS,
BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO): UN ESTUDIO COMPARATIVO**

Por: Álvaro Casas Bonilla

Resumen

Objetivo: Sintetizar las diferencias entre los principales procesos de gestión humana de una empresa del sector servicios al comienzo de sus operaciones en países de América Latina, como: vinculación, desvinculación, pago de nóminas de los empleados y seguridad social, en cinco países latinoamericanos: Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú. *Marco de referencias conceptuales:* Es abordado desde la perspectiva de exploración, por el marco legal (seguridad social) de los países latinoamericanos, con fuentes académicas de entidades públicas (Ministerios del Trabajo) o privadas (empresas de consultoría), en relación con los conceptos teóricos de vinculación, desvinculación, nómina, recursos humanos internacionales y gestión intercultural. *Método:* El análisis documental cualitativo es un estudio descriptivo, transaccional y comparativo; los sujetos de investigación son los cinco países con sus respectivas leyes y procesos. *Conclusiones:* Todos los países mencionados están en la misma región y comparten características culturales, sociales, legales y económicas. Sin embargo, son diferentes den cuanto a procesos de gestión humana como, por ejemplo: cantidad de procesos requeridos, entidades externas directamente relacionadas, leyes laborales, beneficios, el costo de mano de obra, entre otros. En consecuencia, antes de tomar la decisión de entrar a un mercado, en alguno de estos países, el área de gestión humana de la organización debe investigar cómo crear y desarrollar este departamento dado que juega un papel protagónico.

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT
Negociador Internacional de la Universidad EAFIT. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la misma Universidad. Candidato a Magíster en Desarrollo Humano Organizacional.
Asesora: Catalina Giraldo. Docente de la Universidad EAFIT

Palabras clave

Procesos de Gestión Humana, vinculación, desvinculación, nómina, América Latina, Gestión Humana Internacional, BPO, Marco Legal Laboral, Seguridad Social.

Abstract

Objective: To synthesize the differences between the main human management processes of one service sector at the beginning of its operations, such as hiring, ending work contract and payroll, in five South American countries: Brazil, Colombia, Chile, Ecuador and Peru. *Conceptual framework of references.* It is approached from the perspective of exploration, by the legal framework (social security) of South American countries, with academic sources from public or private entities, in relation to the theoretical concepts of international human resources and intercultural management. *Method:* Qualitative Document Analysis is a descriptive, transactional and comparative study; the research subjects are the five South American countries with their respective laws and processes. *Conclusions.* The mentioned countries are in the same geographical region and share cultural characteristics. However, they tend to be different at the level of human management processes both in the number of processes and in the cost of an employee. Before making the decision to enter a market in any of these countries, the human management area plays a leading role.

Key words

Human Resources Processes, Onboarding, Off boarding, Payroll, Latin America, International Human Resources Management, BPO, Labor Legal Framework, Social Security.

Contenido

Resumen.....	1
Palabras clave.....	2
Abstract	2
Key words	2
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Marco de referencias conceptuales	9
Antecedentes	9
De una Gestión Humana Local a una Internacional.....	12
BPO: Una aproximación a la tendencia global	13
Procesos estudiados desde la parte conceptual	15
Método	20
Tipo de estudio.....	20
Sujetos	20
Instrumento	20
Procedimiento:	22
Resultados:	22
Proceso de Vinculación (procedimiento y requisitos)	25
Proceso de vinculación de un empleado en Colombia:.....	25

Proceso de vinculación de un empleado en Brasil	30
Proceso de vinculación de un empleado en Chile:	32
Proceso de vinculación de un empleado en Ecuador:	34
Proceso de vinculación de un empleado en Perú:	35
Procesos de desvinculación (procedimiento y requisitos)	38
Proceso de desvinculación de un empleado en Colombia:	38
Proceso de desvinculación de un empleado en Brasil:.....	39
Proceso de desvinculación de un empleado en Chile:	41
Proceso de desvinculación de un empleado en Ecuador:	42
Proceso de desvinculación de un empleado en Perú:.....	44
Diferencias y similitudes relacionadas con los procesos de nómina.....	46
Nómina en Colombia	46
Nómina en Brasil.....	49
Nómina en Chile	50
Nómina en Ecuador	52
Nómina en Perú	53
Seguridad social: factores y porcentajes para el empleador y el empleado	55
Seguridad Social en Colombia	55
Seguridad Social en Brasil	58
Conceptos asociados al empleador.....	59

Seguridad Social en Chile	60
Seguridad Social en Ecuador	62
Seguridad Social en Perú	63
Otras variables a comparar entre los países	64
Periodo de Prueba	64
Periodo de Vacaciones	65
Conclusiones	66
Anexos.....	70
Anexo 1. Estructura del Instrumento de la Investigación	70
Anexo 2. Glosario	70
Anexo 3. Afiliación de un nuevo empleado a la ARL SURA	72
Anexo 4. Afiliación de un nuevo empleado a una caja de compensación	72
Proceso de afiliación en caso de Comfama:.....	72
Proceso de afiliación en caso de Compensar:	73
Referencias	74

La investigación es un análisis documental comparativo que sintetiza los principales procesos de gestión humana para una empresa al comenzar operaciones en cinco países sudamericanos, a saber, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú. Así, los sintetiza en cuatro momentos: vinculación, desvinculación, procesos de nómina salarial y la seguridad social que cambian según el país, siempre respetando el marco legal del mismo.

En la región de América Latina, el aumento de las multinacionales es una realidad, así como también la expansión de Multilatinas (empresas latinas que están expandiendo sus operaciones a sus países vecinos). Pero, la gestión y estrategias de estos países latinoamericanos no es tan simple, debido a las diferencias que hay entre ellos.

Para comenzar operaciones en un país latinoamericano, uno de los mayores costos y puntos de bloqueo es el desconocimiento de los procesos básicos y legales de cada país. En la medida en que se elaboró la investigación se plasmarán los procesos con sus diferencias, de modo que sirva a su vez de manual. Asimismo, será importante y de alto impacto para los líderes del área de gestión humana.

Este proyecto contribuye al campo de la administración específicamente en el área de gestión humana y sus procesos para cada uno de los países estudiados. También sirve como fuente de consulta para empresas que deseen invertir y desarrollar operaciones en los países estudiados, siendo una investigación que atiende el aumento de la presencia de empresas multinacionales en la región sudamericana.

En la misma línea, aporta en la disminución de riesgos operacionales y legales al momento de abrir sus puertas en el nuevo país, así como conocer el orden adecuado de procesos y protocolos legales. Al mismo tiempo, sirve de consulta para saber cómo se comportará la empresa en temas de recursos humanos antes de realizar la inversión.

De la misma forma, el presente documento busca responder el siguiente problema de investigación: ¿Qué similitudes y diferencias comparativas son evidenciadas en los principales procesos de gestión humana de una empresa del sector servicios en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú?

Objetivo general

Identificar las similitudes y diferencias de los principales procesos de gestión humana en una empresa del sector servicios en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú.

Objetivos específicos

1. Identificar las diferencias en los procesos de vinculación y desvinculación entre los cinco países latinoamericanos.
2. Determinar las diferencias en los procesos de nómina entre los cinco países latinoamericanos.
3. Establecer diferencias y similitudes relacionadas con la seguridad social entre los cinco países latinoamericanos.

Marco de referencias conceptuales

Antecedentes

El presente apartado tiene como propósito exponer el estado actual de las investigaciones relacionadas con los procesos críticos para una empresa de servicios al momento de crear y desarrollar operaciones en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú. Para este fin se realiza un balance de los estudios encontrados referidos con el tema, a partir de las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

En cuanto al *propósito general* de las investigaciones, existe una tendencia para cada uno de los países en la parte legal. Brasil, por ejemplo, tiene un marco legal de acción tanto para los empleados como los empleadores expedido por el ministerio de trabajo con “*Consolidação Das Leis Do Trabalho*”; en Colombia con el Código del Trabajo colombiano, Chile con el Código del Trabajo chileno, Ecuador con el Código de Trabajo, y para Perú con la Ley General Del Trabajo.

El marco legal para cada uno de los países ha estado presente en estudios sobre las multinacionales en Latinoamérica, en especial, acerca de los desafíos para las empresas en países como Argentina, Brasil, Chile, México y Panamá, realizado por Anabella Davilla y Marta Elvira en 2005. Sin embargo, no profundizan en el análisis comparativo de procesos, agregando a lo anterior, la base teórica de la presente investigación reside en el concepto de gestión humana internacional, según los postulados de Schuler, Tarique, y Briscoe en 2016, así como el de gestión intercultural por David Thomas en 2015 y Greert Hofstede en 1984.

Para el *tipo de estudio* y *tipo de diseño*, las diferentes referencias son explicativas y se relacionan con el marco legal. En Ecuador y Chile existe el Código del Trabajo; en Perú, la Ley General del

Trabajo; en Colombia, el Código Sustantivo del Trabajo y en Brasil desarrollaron la consolidación de las leyes de trabajo.

Las referencias de carácter investigativo son fuentes teóricas sobre temas como las *Cultural Dimensions In Management And Planning*, por Hofstede en 1984; *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*, por tres investigadores: Schuler, Tarique y Briscoe en 2016 y, por último, *Cross-cultural management: essential concepts* de David Thomas en 2015. También están presentes algunos estudios de casos de diferentes empresas, como los de las investigadoras Davilla y Elvira que realizaron estudios en dos años en el 2005 y 2009 que se evidencian en *Las mejores prácticas de administración de recursos humanos en América Latina*. De este modo, el tipo de diseño más recurrente es la recopilación bibliográfica con las fuentes legales ya mencionadas.

Por otra parte, los *sujetos participantes* de las investigaciones son, en su mayoría, multinacionales, unas enfocadas a la región de estudio como: *Administración de los recursos humanos en América Latina: agenda para líderes internacionales*, de Davilla y Elvira en el 2005 y *Las mejores prácticas de administración de recursos humanos en América Latina*, por las mismas investigadoras pero en el 2009. De igual manera otros estudios que tomaron multinacionales, pero a nivel mundial como sujetos de estudio fueron *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises* por Schuler, Tarique y Briscoe en 2016, *Cultural Dimensions In Management And Planning* de Hofstede en 1984 y *Cross-cultural management: essential concepts* de Thomas en 2015.

En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis*, la investigación basa su metodología en la revisión bibliográfica según los enfoques teóricos tales como: *Administración de los recursos humanos en América Latina: agenda para líderes internacionales*

de Davilla y Elvira en el 2005; *Cultural Dimensions In Management And Planning* de Hofstede en 1984; *Las mejores prácticas de administración de recursos humanos en América Latina* de Davilla y Elvira en el 2009; *International Human Resource Management : Policies and Practices for Multinational Enterprises* por Schuler, Tarique y Briscoe en 2016, y *Cross-cultural management : essential concepts* de Thomas en 2015.

Las principales conclusiones y resultados de las investigaciones que soportan este documento evidencian una alternativa metodológica; toman cada uno de los códigos laborales e investigaciones de empresas privadas en cada país, como el marco de diferenciación para cada uno de los procesos. Tal como, cuál es el proceso para vincular o desvincular a un colaborador cumpliendo la ley local o también, qué conceptos se deben tener al momento de hacer la nómina en cada país. Por otra parte, las investigaciones de Davilla y Elvira en el 2005 y 2009, funcionarán como ejemplo para determinar cómo enfocaron el marco legal en cada uno de los países y tomar la información que sea necesaria para la investigación.

Ahora bien, el concepto de *Gestión Humana Internacional* ha sido estudiado por académicos como Schuler, Tarique, Briscoe, Hofstede y Thomas, que han dedicado sus investigaciones al estudio de multinacionales y el área de gestión humana, creando el concepto de *Gestión Humana Internacional*. Pasando de estudiar una organización y un departamento de gestión humana con operaciones en un solo país, a la misma organización, pero en varios países.

En este punto se desarrollan, por subtítulos, cada una de las referencias conceptuales, asociadas al objetivo de esta investigación.

De una Gestión Humana Local a una Internacional

Cada vez más empresas tienen operaciones en otros países. Estas son afectadas por factores externos como grupos migratorios, leyes, culturas, protocolos y entidades laborales gubernamentales que afectan los estándares de operación en el área de gestión humana. Por esta razón, es importante entender las diferencias entre gestión humana local e internacional.

La primera diferencia está en el concepto y número de países involucrados, ya que, gestión humana internacional es definido por Dennis Briscoe (2016) como “Estudio de la aplicación y adaptación de todos los procesos del área de gestión humana en empresas que operan en diferentes países” (p.9) a diferencia de la local que es solo un país. En la misma línea están los postulados de Schuler, Tarique, & Briscoe (2016), en su libro *International Human Resource Management : Policies and Practices for Multinational Enterprises*, donde analizan y determinan que las áreas de gestión humana se deben reinventar al operar en un contexto global. Lo anterior, va de la mano con la gestión intercultural como propuesta conceptual de David C. Thomas en 2015, la cual expone en su investigación *Cross-cultural management: essential concepts*, en el cual estudia el impacto en las operaciones y resultados de una organización con un cambio cultural en la forma de pensar del capital humano.

Otro autor que también enfatiza en la diferenciación entre un escenario local y uno internacional es Hofstede (1984), quien expone que dependiendo del país donde se establezca una organización, hay una serie de diferencias que deben contemplarse en la gestión del talento como: distancia al poder, masculinidad VS feminidad, individualismo VS colectivismo, aversión a la incertidumbre y orientación al largo plazo (p.82-84).

BPO: Una aproximación a la tendencia global

El concepto de Business Process Outsourcing (BPO) se refiere a la subcontratación o tercerización de procesos de una organización, por medio de proveedores externos expertos en gestión humana, ventas, marketing, legal, sistemas contables, financiero y de tecnología. BPO resulta menos costoso y más eficientes que hacerlo dentro de la organización misma (SFB, 2019, p. 1).

Una de las razones del porqué se realiza la tercerización de los procesos de gestión humana, es su gran complejidad. Esta tercerización permite que la organización pueda enfocar a sus equipos en la actividad principal de la organización y dejar estos procesos al control de un tercero especializado. Esto permite ahorrar en costos y disminuir el riesgo en operaciones que no son expertos (Machogu et al., 2017, pts. 47–48). Los procesos de gestión humana más comunes en tercerizar se explican a continuación.

Entrenamientos (*Training*): Explicado por Malik Ashish (2009) especialista en entrenamientos corporativos, son necesarios cuando las organizaciones tienen una necesidad puntual de fortalecimiento de competencias, debido a diferentes razones o prioridades como: primero, cuando van a aumentar el número de personas a cargo; segundo, nuevos proyectos; tercero, ampliación de mercados donde el equipo comercial conoce el producto pero no el mercado objetivo; cuarto, por medio de una evaluación de desempeño que muestra que una o más de las competencias del cargo, necesitan ser reforzadas; quinto, cuando están estipulados en el plan de carrera del cargo, o desean mejorar las habilidades blandas, entre otras razones (p. 161).

Estos entrenamientos pueden ser aplicados a departamentos específicos de la organización como comerciales, producción, logística, tecnología o según el nivel jerárquico. El medio de

entrega de estos entrenamientos es: materiales de estudio, cursos, charlas, actividades al aire libre, inmersiones de todo un día, hasta programas educativos de educación superior. Los denominados proveedores, pueden ser universidades o institutos especializados en una formación específica (Ashish, 2009, p. 162).

De esta manera, los entrenamientos son más eficientes, debido a que la organización continuará enfocada en el *core* del negocio, sin tener un entrenador de planta para cada una de las necesidades que se presenten. Por otra parte, su proveedor le facilitará todos los recursos necesarios (Ashish, 2009, p. 162).

Procesos de Selección y Reclutamiento: Consiste en tercerizar la selección de personal con un proveedor que realizará la búsqueda y evaluación de perfiles ajustados al requerido por la organización. En este proceso el proveedor se encargará de subprocesos como: levantamientos de perfil de cargo, postulaciones en páginas de empleo, entrevistas, aplicación de pruebas psicotécnicas y de competencias específicas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, dar un informe con los candidatos más cercanos al perfil, presentación de perfiles finales al futuro jefe directo hasta el seguimiento de los candidatos después de la contratación (Shih & Chiang, 2011, pts. 163–165).

Human Resource Information Systems (HRIS): Consiste en sistemas de información que pueden ser adquiridos por las organizaciones y ayudan a simplificar los procesos por medio de la automatización, como por ejemplo: una base centralizada de información de empleados con nombres, direcciones, identificaciones, información de visas, información sobre dependientes de los empleados e indicadores de gestión, que permiten al área de gestión humana tener un control en tiempo real, facilitando la toma de decisiones y haciendo más accesible la información (Rouse, 2019, párr. 2,3).

Otras ventajas de HRIS: disminuir tiempos en tareas administrativas, garantizar la precisión de los datos de los empleados, eliminar el almacenamiento físico de documentos que pueden deteriorarse fácilmente. Un ejemplo de su aplicación podría ser al momento que un empleado solicite vacaciones por medio de un sistema, sin tener que notificar por correo electrónico, esto permite que la información repose directamente en el sistema y así tener la trazabilidad del proceso para todos los colaboradores en un solo lugar (Rouse, 2019, párr. 4).

Procesos estudiados desde la parte conceptual

Antes de abordar cada uno de los procesos que se analizarán en la investigación es importante comprender su definición desde algunos teóricos. En primer lugar, se tiene el concepto de **Vinculación (*On-boarding*)** con aportes de Chiavenato (2007), quien enfatiza que la vinculación es el primer subproceso que se alinea con los objetivos de la organización (p.148). El autor menciona dos palabras claves: “primer” y “alinea” debido a que este proceso es el primero en la experiencia profesional de un empleado en una organización y, del lado de la organización, es el primer paso para buscar un candidato que genere valor agregado para cumplir esos objetivos.

Otro enfoque lo tiene Solarte (2009) cuando lo define como: “Proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración” (p.177). Solarte solo se enfoca en la parte contractual, se podría entender como la definición más simple, debido a que además de las obligaciones y las remuneraciones en el proceso de vinculación, hay otros subprocesos que hacen parte como es el de reclutamiento e inducción.

Un tercer autor es Lalwani (2019) cuando menciona que vinculación se refiere a “todos los procesos de familiarización a un nuevo empleado con la política y cultura organizacional, incluyendo el rol del empleado en la organización” (p.1). Este autor enfoca el concepto más desde

el punto del bienestar y formación del nuevo colaborador como eje central del proceso por medio de entrenamientos.

Por último, tenemos a Richard Stup (2020), que define vinculación con tres puntos: primero, hay tres valores que deben estar desde el primer día: seguridad, productividad y compromiso; segundo, los nuevos colaboradores siempre son los más críticos, y tercero, la vinculación va más allá de protocolos y papeleos, más que esos procesos obligatorios por ley. Al concepto del autor se le agregaría que el futuro del nuevo empleado dentro de la organización depende más una buena inducción, que de haber terminado los protocolos legales (p.1-2).

El concepto de **Desvinculación (*Off-boarding*)** tiene diferentes aportes: el primero de Franco Muschi (2018), que se divide en dos: uno caracterizado como objetivo, sostiene que “el empleador se enfoca en factores como la estructura de contratación del colaborador. Es decir, su salario, los elementos o faltas que se tienen para desvincularlo, etc. Una vez identificados estos puntos, determina si existe o no un riesgo para extinguir la relación laboral” (p.2). El segundo, que es subjetivo, consiste en “analizar la coyuntura del trabajador, su trayectoria y comportamiento en la empresa, su relación con sus compañeros y demás elementos de rango personal para continuar con la terminación del contrato” (Muschi, 2018, párr. 3). En otras palabras, las definiciones se podrían asimilar: la objetiva como un proceso netamente financiero-legal y la subjetiva, que es más humana, preocupada por la vida laboral y el bienestar del colaborador.

En la misma línea de análisis, está el académico Kabana Rodríguez (1987), quien se enfoca en un objetivo del proceso que es disminuir el trauma por la pérdida de trabajo; es decir, la organización da apoyo, orientación y capacitación a la persona que saldrá de la compañía, para lograr encontrar un nuevo empleo con condiciones similares

en el menor tiempo posible. En este caso el concepto utilizado es “*Outplacement*” (p.2).

Ahora bien, otros autores que estudian el proceso son Mousumi y Nilanjan Sengupta (2018), que aportan una definición de desvinculación muy parecida a los anteriores. No obstante, lo interesante es una nueva parte del proceso, es decir, la “entrevista de salida”, la cual ayuda a la organización a capturar y analizar las razones genuinas o por lo menos comprender más de esa salida, de modo que obtenga una ventaja competitiva para los futuros empleados y oportunidades de mejora (p.464-465).

El tercer concepto es **Nómina (*Payroll*)** definido por diferentes autores, quienes agregan un valor distinto desde sus puntos de vista. En primer lugar, está una definición enfocada en dos partes: una de porcentajes legales y otra de entidades gubernamentales, a quienes se debe dar la información requerida en el momento necesario:

Secuencia de actividades que permiten de una manera ordenada, realizar el pago de salarios a los empleados conforme lo establecen las normas sustanciales y procedimentales del Trabajo, así como proporcionar información administrativa y contable, tanto para la empresa como para los entes encargados de regular las relaciones laborales (Ituango, 2012, p. 1).

Otro autor que define el concepto de nómina es Mohan Thite (2014), como un “proceso que se alimenta de los datos de compensación y beneficios de los empleados para que los cálculos de remuneración sean oportunos y precisos” (p.151). Este autor incluye las palabras compensación y beneficios, muy importantes para el proceso de nóminas, ya que tienen impacto, como, por

ejemplo, los costos de seguros de salud, beneficios de transporte, bonos de rendimiento o alimentación.

Por otro lado, tenemos a Milan Baošić y Nemanja (2011), quien además de proporcionar una definición similar a los autores anteriores, dan un valor agregado que no ha sido mencionado antes, su alta susceptibilidad a ser tercerizado debido a que es un proceso que fácilmente lo puede hacer un tercero (p.433).

Después de estudiar qué subprocesos del área de gestión humana recuren más a la tercerización se encontró que la nómina es el segundo subproceso más tercerizado. También encontraron que en el primer lugar están las asesorías legales laborales; cuarto lugar, los entrenamientos y en el quinto, el reclutamiento. Así se refuerza la idea explicada antes, la cual señala que cada día que pasa la tercerización es más común en el área de gestión humana (Baošić et al., 2011, p. 434).

Por último, tenemos a Paul Hawking y Andrew Stein (2004) que hablan del concepto de nómina, pero, en un proceso de colaboración empleado - organización. Este se relaciona con sistemas de nómina automatizado, donde el mismo empleado registra sus horas laboradas o novedades de nómina como vacaciones o incapacidades, lo valida su jefe directo y automáticamente el sistema lo procesa y continúa con la generación del pago con el resto de los empleados. Este es utilizado en países donde se trabaja por horas (p.1).

El último concepto se refiere al marco legal que será la referencia para cada uno de los países de estudio. Una **normativa legal laboral** (*Labor legal Framework*) se puede nombrar como: código laboral, normativa del trabajo o ley laboral. Se utilizará la definición legal entendida como “código cuyo objetivo es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Ministerio del

trabajo en Colombia, 2011, p. 1). Este concepto ofrece los lineamientos legales para las organizaciones como eje central para el área de gestión humana.

Después del estado del arte no se encontró algún estudio parecido a lo que se pretende hacer con esta investigación, la cual se enfoca en los procesos de recursos humanos y su comparación en cinco países latinoamericanos, siendo un motivo que le da pertinencia a esta investigación.

Método

Tipo de estudio

De acuerdo con el tratamiento de datos, el presente estudio se caracteriza por una metodología de enfoque *cualitativo*. En relación con la profundidad alcanzada con la presente investigación, y de acuerdo con su propósito general, esta se caracteriza con un *método de tipo descriptivo y exploratorio*. En cuanto al tiempo, es un estudio *transaccional*; sólo se hizo una toma de datos en un momento específico. Además, la naturaleza del estudio a adelantar es exploratoria y tiene el propósito de ser un diagnóstico actual.

Sujetos

Los sujetos de estudio de este análisis comparativo serán cinco países latinoamericanos, a saber, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú, con su respectivo referente laboral ubicado en los códigos laborales y dirigidos por autoridades gubernamentales. Para Brasil tenemos el Ministerio do Trabalho, para Colombia el Ministerio del Trabajo, para Chile la Dirección del trabajo, para Ecuador el Congreso Nacional del Ecuador y para Perú la Comisión de Trabajo de Perú.

Instrumento

En el presente ejercicio de investigación se utilizó el método de análisis documental. Este método consiste en un “conjunto de procedimientos efectuados con el fin de expresar el contenido de textos o documentos sobre formas destinadas a facilitar la recuperación de la información” (Cunha, 1989, p. 12). También se tuvo en cuenta otras definiciones del análisis documental, como una de la Universidad de La Habana:

Forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de

forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas (Dulzaides & Molina, 2004, p. 2).

Ambas definiciones tienen el objetivo de facilitar la recuperación de información de textos académicos para cumplir con el objetivo específico de un problema de investigación. A continuación, se muestra la estructura en la que se desarrollará la investigación, que refleja la relación de los objetivos de investigación y las categorías de rastreo de la información:

Tabla 1.

Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo

Objetivos específicos	Categorías de rastreo
Identificar las diferencias en los procesos de vinculación y desvinculación entre los cinco países latinoamericanos.	Diferencias y similitudes relacionadas con los procesos de vinculación y desvinculación.
Determinar las diferencias en los procesos de nómina entre los cinco países latinoamericanos.	Diferencias y similitudes relacionadas en los procesos de nómina.
Establecer diferencias y similitudes relacionadas con la seguridad social entre los cinco países latinoamericanos.	Diferencias y similitudes en la seguridad social.

Procedimiento:

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo en tres fases: la primera consistió en la contextualización de los procesos de cada uno de los países y el marco legal, que permitió establecer el estado del arte de la investigación.

En esta fase se identificaron dos artículos relacionados con el tema de multinacionales y América Latina, pero no se enfocaron en los procesos. Más bien, mostraron las bases teóricas y conceptuales relacionadas con la investigación. La segunda fase consistió en un Análisis de Documentos, identificando las características de los procesos y creando hojas de cálculo para el proceso de las nóminas. La tercera fase desarrolla la organización, análisis y síntesis. Esta última, resumió la información y se identificaron las diferencias entre países. Para terminar, al final del documento se encontrará un glosario para conceptos técnicos de cada uno de los países.

Resultados:

Para efectos de recolección de la información se divide en dos acciones. Primero, se analizaron diferentes fuentes de información de entidades públicas o privadas, para cada uno de los países. Una vez obtenida y focalizada la información, según los procesos pertinentes de la investigación, se realizó una síntesis. Antes de empezar a hablar sobre los datos obtenidos a partir del instrumento, es esencial hacer una descripción del contexto de cada uno de los sujetos de estudio.

En Brasil, el ente que vela por los temas laborales es el Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE)¹. El país tiene una población activa del 63,7% (Banco Mundial, 2019)² y las remuneraciones ocurren en su divisa, es decir, reales brasileños (BRL). Para el año 2019, el salario mínimo fue de R\$

¹ Para más información, la página de consulta es <http://trabalho.gov.br/>

² Al abrir el link de la referencia, en la barra buscadora usar "Población activa, total " y después colocar el País.

998,00 (Ferreira Sergio, 2019, párr. 1). Además, tiene una tasa de desempleo de 11,8% (Nitahara, 2019, párr. 1).

Las principales ciudades son São Paulo, Belo Horizonte, Brasilia, Curitiba, Joinville y Fortaleza (Nobrega, 2019, párr. 1) y los sectores más fuertes son el agropecuario, la construcción, los servicios (tecnología y salud) y comercio (Istoe, 2019, párr. 2).

En Colombia, la entidad que vela por temas laborales es el Ministerio de Trabajo (MINTRABAJO)³. El país tiene una población activa del 69,9% (Banco Mundial, 2019) y las remuneraciones son en Peso Colombiano (COP). Durante el año 2019, el salario mínimo fue de 828,116 COP. Tiene una tasa de desempleo de 10,8% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019). Las principales ciudades son Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla y los sectores más fuertes son tecnología, petróleo-gas, agroindustria y retail.

En Chile, la Subsecretaría del Trabajo (SUBTRAB)⁴ es quien vela por temas laborales. El país tiene una población activa del 62,4% (Banco Mundial, 2019) y las remuneraciones son en Peso Chileno (CLP). El salario mínimo para el 2019 es de \$301.000 (Mariño, 2018, párr. 2). Chile, presenta una tasa de desempleo del 7.1% (Periódico el Economista 2019). Las principales ciudades son las centrales, entre las que se destacan: Santiago de Chile, Puente Alto, Antofagasta, viña de Mar, Concepción, Valparaíso, y los sectores más fuertes son la construcción, salud, comercio y minería (Observatorio Laboral Chile, 2019).

³ La página web para consultar más información sobre el sector laboral en Colombia es www.mintrabajo.gov.co

⁴ Su página de consulta es www.subtrab.trabajo.gob.cl

En Ecuador, el ente que vela por temas laborales es el Ministerio del Trabajo (MT)⁵; tiene una población activa del 69,04% (Banco Mundial, 2019) y la remuneración es en Dólares (USD). El salario mínimo en el 2019 fue de 394 USD (Agencia Anadolu, 2019); su tasa de desempleo es de 4,9% (El Universo, 2019). Las principales ciudades son Quito, Cuenca, Guayaquil y los sectores más fuertes son agricultura, comercio, manufactura y servicios (Revista Líderes, 2019).

En Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)⁶ vela por los temas laborales. El país tiene una población activa del 77,4% (Banco Mundial, 2019) y las remuneraciones son en Soles (PEN). El salario mínimo está estructurado en términos de Renta Mínima Vital (RMV); en el año 2019, una RMV equivalió a 930 PEN (La República, 2019). Tiene una tasa de desempleo de 6,4 % (Agencia EFE, 2019). Al igual que en Chile, las principales ciudades están fuertemente centralizadas: Lima, Arequipa, El Callao, Trujillo e Iquitos (Geodatos, 2019); los sectores más fuertes son minería, agropecuario, manufactura y servicios, en especial el del turismo (Andina, 2019).

En el instrumento se tomaron cuatro variables para comparar. Estas son: vinculación (*on-boarding*), desvinculación (*off-boarding*), nómina (*payroll*), seguridad social (*social charges*) y se desarrollan a continuación en la misma secuencia. Al final de cada proceso habrá un cuadro con las diferencias y similitudes entre los países estudiados.

Se analizarán uno a uno los países comenzando con Colombia, siendo el país desde el cual se realiza la investigación y del cual se tienen más información. Otra característica por identificar es que los procesos serán simples o complejos dependiendo del país.

⁵ Para consultar más información, dirigirse a su página web www.trabajo.gob.ec

⁶ La página de consulta es <http://www2.trabajo.gob.pe/>

Para el análisis de cada proceso se tomaron solo los contratos en Término Fijo e Indefinido, entendiendo que el contrato término fijo se caracteriza por que ambas partes, empleador y empleado, definen una duración con tiempo limitado. Por otra parte, el contrato Término Indefinido se caracteriza por que no tiene fecha estipulada para terminar. Estos dos conceptos tienen la misma definición general en los cinco países; por esta razón, independientemente del tipo de contrato, los procesos serán iguales en la forma de concebirlos en los demás países. El enfoque de la investigación no se concentra en una comparación de conceptos legales entre países, si no en los procesos como tal.

Proceso de Vinculación (procedimiento y requisitos)

Proceso de vinculación de un empleado en Colombia:

Colombia tiene una particularidad que lo diferencia de los otros cuatro países, la cual corresponde a la gran cantidad de protocolos a seguir y el número de entidades involucradas, como lo son las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), cajas de compensación familiar y Empresas Prestadoras de Salud (EPS). Por consiguiente, se explicarán una a una estas entidades para un mejor entendimiento.

Los documentos que generalmente son requeridos por la organización del futuro empleado son: certificado de antecedentes penales, certificados laborales de los dos últimos empleos, exámenes, diplomas académicos, exámenes de polígrafo y exámenes de conocimiento (Obregon & Lacouture, 2019; Rubio, 2018).

Otro elemento de vinculación, son los exámenes médico-ocupacionales, realizarlos antes del primer día laboral, para identificar carencias médicas crónicas que puedan afectar su rol. Esta solicitud de exámenes es obligatoria por ley y se realiza por un médico especialista en salud ocupacional (ARL Sura, 2019, p. 5).

En esa misma línea, los exámenes médico-ocupacionales son de tres tipos: ingreso, periódico y de retiro; también usados en Brasil. Estos exámenes de ingreso ayudan a:

Determinar si las condiciones de salud física, mental y social cumplen con los requisitos mínimos preestablecidos y están en capacidad de desarrollar la actividad laboral, de acuerdo con las demandas o los requerimientos de las tareas y los perfiles del cargo (Vera, 2016, párr. 5).

También ayudan a identificar enfermedades preexistentes, a fortalecer el sistema de salud y seguridad en el trabajo (SSGT), disminuir riesgos laborales, y son la materia prima para el desarrollo de programas de prevención de enfermedades.

Después de que todo está bien con los resultados de los exámenes médico-ocupacionales, se continúa con las afiliaciones a una serie de instituciones. Dentro de las instituciones requeridas están:

Administrador de riesgos laborales (ARL)

Conocida previamente como las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP) hasta el año 2012, cuando se cambia su nombre a Administrador de Riesgos laborales (ARL), con la Ley 1562. Las ARLs sirven para “prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que pueden ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan” (Ministerio de trabajo y seguridad social, 1994, pt. Artículo 1).

Por otra parte, sus objetivos son tres: primero, crear actividades de promoción y prevención que mejore las condiciones de salud en los trabajadores; segundo, atender a los trabajadores con incapacidades temporales, y tercero, reconocer y pagar a los afiliados las prestaciones económicas

por incapacidad permanente parcial o invalidez (Ministerio de trabajo y seguridad social, 1994, pt. Artículo 2).

Para realizar una afiliación, en el artículo 4 del decreto 1295 de 1994, menciona explícitamente dos puntos importantes: primero, que el responsable de la afiliación es el empleador, de no hacerlo deberá responder con sanciones legales, y segundo, habla de la vigencia del sistema general de riesgos. El seguro solo tiene vigencia al día siguiente de la afiliación, por esta razón se debe afiliar un día hábil antes de empezar a trabajar, como mínimo. Si no se realiza, el empleado no tendría seguro en caso de accidentes laborales en su primer día de trabajo (Ministerio de trabajo y seguridad social, 1994, pt. Artículo 4).

La siguiente tabla ilustra un resumen de las ARLs que prestan sus servicios en Colombia; incluyendo las tres con mayor número de afiliados (Safetya, 2019b); información útil de consulta, según la región donde la organización desea abrir las operaciones.

Tabla 2.
ARLs por afiliados y su popularidad por departamento

ARL	Total, in/dependientes afiliados	Popularidad de las ARL por departamento
AXA COLPATRIA S.A.	1.427.048	Santander, Cundinamarca y Risaralda
COLMENA SEGUROS	832.622	Antioquia, Risaralda, Caldas y Cundinamarca
COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA AURORA S.A.	1.446	N. A
LA EQUIDAD SEGUROS DE VIDA	369.402	Cundinamarca y Meta
LIBERTY SEGUROS DE VIDA S.A.	438.725	Cundinamarca y Atlántico
MAPFRE SEGUROS	46.725	N. A
POSITIVA	2.962.556	Casanare, Huila, Quindío y Cundinamarca
SEGUROS BOLÍVAR S.A.	482.777	Cundinamarca y Meta
SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.	77.810	N. A
SURATEP SA (SURA ARL)	2.981.120	Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca y Quindío

Fuente: Safetya. 2019. «Qué es una ARL o administradora de riesgos laborales en Colombia». Recuperado de (<https://safetya.co/que-es-una-arl-en-colombia/>)

Las diferencias entre las ARLs son mínimas: el factor clave para tomar la decisión es el servicio otorgado por el asesor de cuenta y dónde está ubicada la organización, según las certificaciones exigidas a los proveedores. Los costos son los mismos independientemente de la ARL seleccionada, la diferencia reside en el nivel de riesgo al que se exponen los empleados durante la ejecución de sus actividades laborales.

Agregando a lo anterior, el nivel de riesgo tiene una clasificación según las actividades laborales del cargo y la actividad económica de la organización, van desde el 0.522% hasta el 6.960% (Safetya, 2019a). Por otra parte, en el Anexo 3 se explicará el paso a paso de la afiliación para una de las ARL.

Tabla 3.

Clasificación de riesgos laborales y porcentaje de cotización

Nivel de Riesgo	Porcentaje de Cotización
Riesgo Nivel 1	0.522%
Riesgo Nivel 2	1.044%
Riesgo Nivel 3	2.436%
Riesgo Nivel 4	4.350%
Riesgo Nivel 5	6.960%

Fuente: Safetya. 2019b. «Qué es una ARL o administradora de riesgos laborales en Colombia». Recuperado de (<https://safetya.co/que-es-una-arl-en-colombia/>).

Otras Afiliaciones en entidades en Colombia: Caja de Compensación

La Caja de Compensación es otra entidad muy importante para el área de gestión humana, por su función principal de mejorar la calidad de vida de los trabajadores colombianos, con diferentes programas como subsidios, educación, apoyo al desempleado, entre otros.

También, son entidades privadas sin ánimo de lucro, las cuales tienen el mismo costo (equivalente al 4% del total salario constitutivo), asumido por el empleador en un 100%. Todo empleado que trabaje más de 4 horas al día o más de 96 horas al mes debe tener caja de compensación (Comfama, 2018, p. 5).

Agregando a lo anterior, afiliar familiares no tiene ningún costo adicional de primer grado de consanguinidad o personas a cargo. También, tienen cobertura en los sectores de salud, educación, recreación, cultura, turismo, deportes, vivienda, crédito y microcrédito. Otro punto importante en las Cajas de Compensación es la clasificación realizada a los afiliados, agrupados en diferentes categorías según su salario. Así determinan los costos y los subsidios que podrían recibir (Comfama, 2018, pp. 4–7).

De la mano con la información anterior, la siguiente tabla enuncia las Cajas de Compensación según el departamento donde se encuentre la organización en la región colombiana

Tabla 4.
Principales cajas de compensación por departamento

Departamento	Caja de Compensación
Cundinamarca	Compensar, Colsubsidio, Cafam
Antioquia	Comfama, Comfenalco, Colsubsidio
Atlántico	Cajacopi
Valle del cauca	Comfandi, Colsubsidio, Comfenalco
Risaralda	Colsubsidio
Bolívar	Comfenalco
Huila	Comfamiliar
Córdoba	Comfacor
Boyacá	Colsubsidio, Compensar
Meta	Compensar

Los procesos de afiliación se hacen directamente en la página web de cada una de las cajas de compensación. El paso a paso estará explicado en el Anexo 4.

Otras Afiliaciones en entidades en Colombia: Entidades Prestadoras de Salud (EPS)

El Ministerio de Salud define EPS como “entidad responsable de la afiliación y prestación del plan obligatorio de salud del Régimen Subsidiado a los beneficiarios de éste” (Ministerio de Salud, 2019). Son las entidades encargadas de prestar el servicio de salud a nacionales o residentes. Para tener acceso al plan de salud, cada colaborador debe ser afiliado a la EPS.

Los procedimientos de afiliación varían según la entidad, por esta razón, la persona encargada del proceso de vinculación requiere identificar los diferentes procesos, ya que algunas pueden realizarse de manera virtual, como es el caso de Sanitas EPS. Por el contrario, otras que exigen que un representante de la organización los lleve personalmente a las oficinas, como es EPS Compensar (Secretaria Distrital de Salud SDS, 2019, párr. 9).

Proceso de vinculación de un empleado en Brasil

En Brasil, el proceso de vinculación comienza con una estandarización de los cargos, que el Ministerio de Trabajo impuso por medio de la codificación de cada uno de los cargos existentes en el país, llamada, *Classificação Brasileira de Ocupações* (CBO) (Portal Emprega Brasil, 2019, párr. 1).

Lo anterior, impacta las operaciones de gestión humana, debido a que los cargos de las personas contratadas necesitarán su equivalencia en el CBO. Este código requiere un registro en el contrato laboral y en la cartera de trabajo, es decir, el documento oficial donde cada brasilero registra los empleos formales obtenidos en su vida laboral. Por lo tanto, es importante encontrar la

equivalencia del cargo en el CBO, como primer paso de una vinculación (Portal Emprega Brasil, 2019, párr. 3). Esta característica de una codificación de cargos, solo la tiene Brasil.

De acuerdo con el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresa (Sebrae, 2019) para la vinculación de una persona en Brasil es necesario contar con la siguiente documentación, firmada por ambas partes:

1. Contrato.
2. Acuerdo de compensación de horas.
3. Autorización para descuentos.
4. Declaración de beneficiarios.
5. Declaración en la cual acepta o no el subsidio de transporte (p.2).

Esta misma institución, plantea que en Brasil la información básica que se deben tener de un empleado para poder crear los documentos de entrada es:

1. Nombre completo.
2. Fecha de nacimiento.
3. Dirección de residencia.
4. RG (*Registro geral*) es la cedula de identidad.
5. CPF (*Cadastro de Pessoas Físicas*) es un documento de identidad.
6. CTPS (*Carteira de trabalho*) documento que por ley todo trabajador en Brasil debe tener. Es el principal instrumento para garantizar los derechos laborales al trabajador. Es llenado a mano y se debe solicitar en su papel original.
7. Título de Eleitor: es documento que consta que la persona ya es hábil para votar en el país.
8. Estado Civil.
9. Nacionalidad.
10. Horario de trabajo.
11. Salario.
12. PIS / PASEP (Programa de Integración Social) es un documento de los ciudadanos brasileros para el pago de los impuestos de renta (SEBRAE, 2019,p.2).

En Brasil los beneficios de transporte y alimentación son obligatorios sin importar el monto del salario, por lo que se deben afiliar y activar con anterioridad para entregarlos antes de entrar a laborar, ya que, en algún caso de ausencia, el trabajador podría usar como excusa que no le

otorgaron los beneficios mínimos por ley, como por ejemplo, para poderse desplazar hasta el lugar de trabajo. Se debe tener en cuenta que tardan en activar cinco días hábiles, mientras se activan. De existir el caso de una contratación de última hora se deberá consignar el valor correspondiente a su cuenta bancaria por esos días que no tendrá los beneficios (SalarioBR 2014:2-4).

Paralelamente, los exámenes médicos de entrada se requieren antes de vincularse laboralmente, con la ventaja de ser un proceso sencillo. Para ello, el futuro empleado se dirige a un médico general y solicita un “*Atestado medico laboral*”, que el médico realiza para generar un documento laboral, para entregar al futuro empleador (Andrade, 2017, párr. 1).

El último paso de la vinculación es el registro de nuevos empleados en el sistema de trabajo, dando como resultado el CAGED o Registro General de Empleados y Desempleados. Consiste en un instrumento utilizado para monitorear y supervisar el proceso de admisión y despido de trabajadores; además es muy importante para la afiliación ante entidades prestadoras de salud (Guia trabalhista, 2019, párr. 5).

Proceso de vinculación de un empleado en Chile:

Chile tiene un proceso de vinculación, establecido por la subsecretaria de trabajo. Para vincular a un nuevo empleado se necesitan solo tres documentos, después de tenerlos se prosigue con la firma del contrato:

El primer certificado es el de afiliaciones de una entidad de salud que puede ser Fonasa o Isapre, ya que se debe dejar plasmado en el contrato de trabajo en qué entidad se realizarán los aportes. La diferencia entre Fonasa e Isapre es que la primera es pública y es solo una entidad prestadora

del servicio. La segunda es privada y hay varias entidades como lo que ocurre en Colombia con las EPS. En la siguiente lista están las Isapes con mayor número de afiliados en Chile:

1. Cruz Blanca.
2. Consalud.
3. Colmena.
4. Vida Tres.
5. Banmédica.

Seguidamente, al empleado se le solicita un certificado de afiliación ante una administradora de fondos de pensiones (AFP) con el fin de dejar reflejado en el contrato de trabajo en qué entidad se realizarán los aportes. Finalmente, deberá adjuntar fotocopia del RUT que es el número de identificación chilena (Rentería, 2018, párr. 4). En la siguiente lista están las AFP con mayor número de afiliados en Chile:

1. Capital.
2. Cuprum.
3. Habitat.
4. Modelo.
5. Plan Vital.

Al momento de firmar la documentación que hará oficial la contratación en Chile, se firma también el Reglamento Interno de Trabajo, donde constan las Políticas de Prevención de Riesgos Profesionales. También, el nuevo empleado se llevará una copia física del reglamento interno (Dirección de Trabajo Chile, 2020,p.2).

En este país no hay necesidad de afiliarlos como pasa en Colombia, que es el empleador el que los afilia desde el primer día de trabajo a las entidades requeridas; para cada nueva contratación, el empleado es el responsable de las afiliaciones y entregar los certificados.

Proceso de vinculación de un empleado en Ecuador:

En Ecuador, la entidad pública que vigila las vinculaciones es el Ministerio del Trabajo, este proceso de la vinculación consta de tres partes las cuales se explicarán y definirán cada una de las instituciones involucradas:

Lo primero es afiliar al trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en su página web (<https://www.iesgob.ec/>), este instituto es una entidad pública la cual brinda prestaciones y servicios a los afiliados, pensionistas y a sus beneficiarios. También, protege al afiliado en caso de eventualidades que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso. Otra característica es un seguro general obligatorio (Cevallos, 2017, párr. 4). Comparándolo con Colombia, país con más entidades relacionadas con los procesos de afiliación, este instituto junta lo que es Salud, Cesantías, Pensiones y Riesgos laborales en un solo lugar.

El segundo paso es registrar la nueva entrada ante el Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo –SAITE- que se encuentra disponible en la página web del Ministerio del Trabajo de Ecuador (Cevallos, 2017, párr. 2).

Esta plataforma, SAITE, funciona como un lugar donde se centraliza toda la información de los empleados, por ejemplo, tiene bases de datos de cada organización, con fechas de vinculación y desvinculación, salarios, nombres, direcciones, legalización de contratos de trabajo y actas de finiquitos. También sirve para realizar trámites en línea como el cálculo oficial de las liquidaciones en el país. En consecuencia, el gobierno tiene un control de la información laboral.

Finalmente, realizar un chequeo antes del registro necesitara la siguiente información: nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida (cuando termine la relación laboral), dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra

información adicional que facilite su ubicación (Cevallos, 2017, párr. 2). Estas informaciones son más simples que las requeridas en Chile y Brasil. Para resumir, la particularidad que tiene Ecuador es el proceso de vinculación más simple de todos debido a que se hace todo en internet y en una entidad y plataforma que centralizan todo.

Proceso de vinculación de un empleado en Perú:

En Perú la legislación laboral como se mencionó anteriormente está dirigida por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), entidad está encargada de direccionar las políticas laborales en el país.

De acuerdo con el laboralista César Puntriano, en Perú, para la vinculación de un empleado se debe cumplir con lo siguiente por el laboralista peruano César Puntriano (2017):

1.- Registrarlo en el T-Registro (planilla electrónica) el día de inicio de labores. Después del registro se deberá entregar la constancia. La T-Registro es parecida a las planillas electrónicas que en Colombia se relacionan con el proceso de nómina al final del mes, pero en Perú están desde el primer día laboral. Para acceder a esta plantilla es necesario tener un usuario RUC (Registro Único de Contribuyentes) que es un código que tienen los empleadores, trabajadores, pensionistas y prestadores de servicios. La cual tiene dos objetivos claves: registro de información laboral y registro de pagos mensuales (Sunat, 2018, pts. 1–3).

2.- Afiliar a los trabajadores al fondo de pensiones. En caso de que no tenga ningún fondo, el empleado cuenta con diez días calendario para informar que fondo prefiere para su vinculación.

En Perú los principales fondos de pensiones funcionan igual que en Colombia; el empleado puede elegir entre un fondo privado o público. Todo lo contrario, en Chile, que solo tiene fondos

privados desde 1981. Este fondo público está administrado por la Oficina de Normalización Previsional y el fondo privado por diferentes compañías que varían según el perfil de riesgo del afiliado (BBVA Pensiones Perú, 2019).

3.- Garantizar la inducción sobre seguridad y salud en el trabajo relacionada con sus futuras labores, por medio de la firma de una constancia en el contrato o un anexo.

Por otra parte, el sistema de salud en Perú se divide en dos: Seguro Social de Salud (EsSalud) que es el público y el Seguro Social Privado que varía el nombre según la entidad que este afiliado el empleado.

4.-Entregar una copia del contrato en las primeras 72 horas, con una copia del reglamento interno que incluye el reglamento de salud y seguridad en el trabajo.

5. Solicitar al empleado un certificado de impuesto de quinta categoría de su empleador. Esto sirve para el pago de impuestos (p.3).

El certificado de quinta categoría es un documento juramentado que evidencia el impuesto al ingreso de personas naturales que laboran en Perú. Por lo tanto, el nuevo empleador considerará estos valores para el momento que se necesiten hacer el nuevo pago de impuestos a la Renta (Sunat, 2018, p. 2).

Tabla 5.*Diferencias y similitudes entre los cinco países en el proceso de vinculación*

Diferencias	Similitudes
<p>Colombia es el país con más entidades y protocolos involucrados en el proceso de vinculación.</p> <p>Colombia es el único país que cuenta con una entidad como es la caja de compensación y además de ser obligatoria su participación desde la vinculación.</p> <p>Brasil es el único país que tiene clasificación de cargos (CBO) y Cartera de Trabajo.</p> <p>Brasil es el único país en que los beneficios de transporte y alimentación son obligatorios sin importar el monto del salario.</p> <p>Brasil es el país que necesita el mayor número de documentos firmados aparte del contrato. También es el único que tiene un libro físico donde guarda el récord de todos los trabajos laborados firmados por ambas partes.</p> <p>Brasil es el país que necesita más información del empleado para la elaboración del contrato.</p> <p>Ecuador es el país con más sistematización del proceso y simplicidad. En segundo lugar, esta Perú.</p>	<p>Brasil y Colombia exigen un examen médico antes de la vinculación y en la desvinculación.</p> <p>En Colombia y Ecuador, el empleador es el que hace la afiliación al sistema de salud.</p> <p>En Colombia, Ecuador y Perú, el empleador es el que hace la afiliación al sistema de pensiones desde el primer día de vinculación.</p> <p>En Brasil y Chile, el nuevo empleado de evidenciar su afiliación al sistema de salud por medio de un certificado.</p> <p>Brasil y Ecuador a diferencia de los otros países, se debe registrar ante el ministerio de trabajo la vinculación de cada empleado. Con formatos especiales de cada gobierno.</p> <p>En Chile y Perú además del contrato se deben firmar un documento adicional como constancia que se entregó un manual que describa las políticas de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>En todos los países es obligatorio el registro de un nuevo empleado.</p>

Procesos de desvinculación (procedimiento y requisitos)

Proceso de desvinculación de un empleado en Colombia:

En Colombia, para una desvinculación de un empleado, inicialmente es necesario contemplar las posibles formas de terminación de un contrato según el Código Sustantivo de Trabajo (CST): a grandes rasgos estas se pueden resumir en: mutuo acuerdo, renuncia y despido con o sin justa causa (Ministerio del trabajo en Colombia, 2011, pt. Artículo 6). También, otro factor importante es el tipo de contrato, si es a término fijo o indeterminado.

Estas cuatro formas de terminar un contrato: Mutuo acuerdo, cuando ambas partes deciden terminar; Renuncia, cuando es iniciativa del empleado y en Colombia a diferencia otros países, no hay previo aviso; Por último, cuando es iniciativa del empleador la cual puede ser con justa causa, ya que cumplió al pie de la letra el proceso mencionado en el CST. En caso de ser un despido sin justa causa: hay dos tipos de indemnización según el contrato que serán explicados más adelante.

Una vez determinada la forma de salida, el empleador deberá desafiliar de cada una de las entidades a las que afilió al momento de la entrada, esto se puede lograr con la liquidación y el pago de la seguridad social a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA); teniendo en cuenta que la notificación es un reporte de novedades. Recordar que, al momento de notificar en la PILA, el retiro de las siguientes instituciones: ARL, EPS, Pensiones, Cesantías y Caja de compensación. Para resumir, el proceso de desvinculación es mucho más simple y corto que el de la vinculación.

Otro punto relevante al momento de una salida son las posibles indemnizaciones cuando la terminación es unilateral por parte del empleador (sin justa causa de despido). Para los contratos a término indefinido la indemnización se pagará así:

Tabla 7.

Indemnización para contratos término indefinido

Tiempo de Servicio	Trabajadores que devenguen un salario inferior a 10 SMMLV*	Trabajadores que devenguen un salario superior a 10 SMMLV
Menor o igual a un año	30 días de Salario	20 días de Salario
Más de un año	30 días de Salario + 20 días de Salario por cada año adicional	20 días de Salario + 15 días de Salario por cada año adicional

Fuente: Ministerio del trabajo en Colombia. 2011. Código sustantivo del trabajo. Artículo 64. Bogota.

Por otro lado, para las indemnizaciones en un contrato término fijo, el valor de la indemnización corresponde a los salarios correspondientes al tiempo que falta por terminar el contrato (Ministerio del trabajo en Colombia, 2011, pt. Artículo 64).

Cuando un empleado o empleador en Colombia toma la decisión de terminar el contrato de manera unilateral, no pasa como en el país anterior que hay un periodo de tiempo de notificación. En consecuencia, de esto, se puede terminar sin aviso previo por cualquier de las dos partes. (Ministerio del trabajo en Colombia, 2011, pt. Artículo 64).

Proceso de desvinculación de un empleado en Brasil:

En Brasil, este proceso se puede causar de tres maneras: renuncia, despedido o mutuo acuerdo. En este sentido es igual que los otros cuatros países involucrados en la investigación. Uno de los factores más riesgosos a cumplir es anotar la desvinculación en la “*Carteira de Trabalho e Previdência Social*”, el libro que se mencionó en el anterior proceso, donde se registran la historia laboral de nacionales o residentes de Brasil.

También, se requiere comunicar al gobierno brasilero por medio del CAGED, igualmente usado al momento de la vinculación, informando de que no continuará la persona y hacer los pagos en

los plazos establecidos por ley: diez 10 días calendario después de terminar el contrato (Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1946, pt. Artículo 477).

En Brasil existe un concepto legal llamado “Aviso Previo” o plazo que, tanto el empleado como el empleador, respetarán pues su incumplimiento tendrá una multa para cualquiera de las partes (Senado Federal, 2017, p. 81).

El aviso previo significa un tiempo determinado para notificar al empleador o al empleado dependiendo de la parte que toma la iniciativa que el contrato se terminara. En la siguiente tabla se encontrarán los días mínimos para notificar según el tiempo trabajado:

Tabla 6.
Tiempo mínimo en días para realizar el aviso previo

Tiempo	Periodos de pago
3 días	Diariamente
8 días	Entre dos y siete días
30 días	Mayor a 8 días

Fuente: Senado Federal. 2017. Consolidação das Leis do Trabalho-CLT e normas correlatas.

La falta de aviso previo por parte del empleador dará derecho al empleado a recibir el salario en los días correspondientes al periodo de aviso previo, adicional la liquidación de la seguridad social. Por el contrario, la falta de aviso previo por parte del empleado generará un descuento en los días que corresponden al periodo de aviso previo. Esto ocasionará que solo obtendrá el valor de la liquidación de la seguridad social. La base de cálculo para las liquidaciones en una desvinculación es el salario devengado de los últimos doce meses, incluyendo horas extra (Senado Federal, 2017, p. 81).

En la misma línea, hay que tener en cuenta que durante el periodo de aviso previo el horario del empleado tendrá dos horas diarias menos que en su jornada habitual, sin afectar su salario (Senado Federal, 2017, p. 81).

Si durante el aviso previo el empleado o empleador realizan actos que por ley justifiquen una terminación inmediata del contrato tendrá consecuencias. En el empleador, si comete la falta deberá de ejecutar la terminación y pagar el tiempo restante en días del aviso previo. Por otro lado, si es cometido por el empleado perderá el derecho del aviso previo (Senado Federal, 2017, p. 81).

En caso de un despido sin justa causa sea para un contrato término fijo o indefinido la indemnización contendrá los siguientes valores como lo explica la Abogada Laboral Giraldi (2016):

1. Número de días pendientes por pagar.
2. Valor del Aviso previo (en caso no haber cumplido con el tiempo de comunicación).
3. Vacaciones proporcionales.
4. Treceavo Salario que sería en comparación con Colombia un equivalente del concepto prima.
5. Multa de un 40% del valor del FGTS, el cual será explicado en el cuatro proceso de seguridad social (p.5).

Proceso de desvinculación de un empleado en Chile:

En el caso de Chile, cuando se procede a terminar un contrato laboral de un empleado es importante pagar todas las provisiones, que son los montos a pagar en una liquidación(días pendientes, vacaciones, etc.); si estas provisiones no son canceladas el contrato no podrá finalizar, siendo este paso el último paso de la desvinculación (Dirección Del Trabajo en Chile, 2018, pt. Título V).

El periodo de notificación en Chile corresponde a 30 días de anticipación para ambas partes y debe ser comunicado por escrito, al no hacerse ejecutará una indización. Donde el medio de entrega de este aviso se entregará personalmente o enviarse por correo certificado. Solamente en los casos

de mutuo acuerdo, renuncia voluntaria o muerte del trabajador, no es necesario enviar o entregar la carta.

En la desvinculación no se necesitan hacer desafiliaciones, es un proceso simple al igual que en una vinculación, solo se realiza un finiquito, en el que se incluirán los días trabajados en el mes y las vacaciones proporcionales que no han sido disfrutadas. También, existe una indemnización legal por años de servicios que equivale a el último mes de salario devengado por el trabajador por cada año prestado de servicio. Esta indemnización solo es efectiva si el contrato duró más de un año en vigencia.

Continuando la comparación de las indemnizaciones, en Chile se manejan según tiempo trabajado y no tipo del tipo contrato como se explica en el Artículo 163 del código laboral (Dirección Del Trabajo en Chile, 2018). En la siguiente tabla se encontrará la diferencia:

Tabla 8.
Indemnización según el tiempo laborado

Tiempo de Servicio	Indemnización
Más de un año	30 días de la última remuneración mensual devengada por cada año de servicio y fracción superior a seis meses
Menos de un año	2,5 días de remuneración por cada mes trabajado y fracción superior a quince días

Proceso de desvinculación de un empleado en Ecuador:

En Ecuador hay un cambio en conceptos que puede generar confusión, por lo cual se procede a aclarar, el concepto **desahucio** significa que la decisión de terminar el contrato laboral fue tomada por el empleado. Por otro lado, cuando es de mutuo acuerdo entre el empleado y empleador, se utiliza el concepto de **renuncia** y, por último, cuando el empleador es el que toma la decisión se llama despido.

Para la desvinculación se informa en las mismas entidades que fueron notificadas a la hora de la vinculación, pero tiene un paso adicional que incluyendo a una tercera persona que es un inspector de trabajo. Los pasos son los siguientes, explicados por el Abogado laboral Manuel Posso (2005):

1. Desafiliar al trabajador del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) incluyendo el tipo de retiro, es decir si es un desahucio, renuncia o despido.
2. Registrar la salida ante el Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo – SAITE- que se encuentra disponible en la página web del Ministerio del Trabajo de Ecuador.
3. Buscar un inspector de trabajo y generar el acta de finiquito, donde constarían los siguientes datos: Cargo, firma del Inspector de Trabajo, sueldo o salario, causas legales, lugar y fecha, las partes que acuerdan, los antecedentes, la liquidación, los pagos al IESS, utilidades, fondos de reserva y vacaciones. Esta acta se firma en presencia del inspector de trabajo (p.4).

En el tema de las indemnizaciones Ecuador clasifica según el tipo de contrato: si es de término fijo o indefinido el cual está ubicado en el Artículo 188 del Código del Trabajo (2018).

Tabla 9.
Indemnización según el tipo de contrato

Tipo de Contrato	Indemnización
Término Indefinido	De cero hasta tres años laborados corresponde a tres salarios. Más de tres años laborados corresponde a un salario por cada año. Nota: Las fracciones de año en Ecuador cuentan como un año completo.
Término Fijo	50% del salario total durante el tiempo faltante para terminar el contrato.

Ecuador al igual que Brasil y Chile también maneja un periodo de notificación en el cual el empleador o el empleado debe notificar que desea terminar el contrato laboral, este periodo es de 15 días calendario.

Proceso de desvinculación de un empleado en Perú:

En Perú, el proceso de desvinculación comienza igual que otros países, con una comunicación formal, plasmando el deseo de terminar el contrato, bien sea por parte del empleador o el empleado. Este plazo o también llamado aviso previo es de 30 días calendario.

El proceso de desvinculación es el más sencillo de los cinco países que se están estudiando y consiste en tres partes contempladas en La Ley General Del Trabajo (2006):

1. Notificar la salida del empleado por el T-Registro (planilla electrónica), que es el mismo que se utilizó al momento de la vinculación.
2. Generar la liquidación y firma por ambas partes. A diferencia de Ecuador e igual que Colombia, Chile y Brasil, no necesitan un inspector de trabajo para validar la firma de documentos.
3. Generar el pago de la liquidación con sus beneficios sociales. Aquí es importante que el tiempo de pago, contando desde el último día activo en la organización se tienen 48 horas para realizarlo.

La liquidación contiene:

1. Proporcional de vacaciones.
2. Proporcional de gratificaciones.
3. Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) la cual se paga en Perú al momento de una desvinculación (Sanchez, 2013, párrs. 1–5).

Las gratificaciones en Perú como en Chile es una distribución de utilidades del empleador con sus empleados la cual equivale a un salario por año laborado, son para las empresas medianas y grandes, para las pequeñas no es una obligación. Otra característica es que son pagadas en las primeras quincenas de julio y diciembre (Destino Negocio, 2020, párrs. 2–4).

En la siguiente tabla como se realizó con el resto de los países, se identificó como es la normativa en términos de indemnización. Al igual que en Colombia se divide según el tipo de contrato.

Tabla 10.
Indemnización según el tipo de contrato

Tipo de Contrato	Indemnización
Contratos Indefinidos	1.5 salarios por cada año laborado
Contratos de Término Fijo	1.5 salarios por los meses restantes del contrato

Fuente: Comisión de Trabajo en Perú. 2006. *Ley general del Trabajo Perú*. Artículo 167

Tabla 11.

Diferencias y similitudes entre los cinco países en el proceso de desvinculación

Diferencias	Similitudes
<p>Brasil es el único país que debe dejar registrado la desvinculación en un documento adicional al finiquito que consiste en la cartera de trabajo.</p> <p>Brasil tiene 10 días para pagar el finiquito y Perú 48 horas. Los otros países no lo especifican el tiempo.</p> <p>Brasil tiene la multa más alta si no se cumple el aviso previo y es el único que además en el periodo especial, el empleado tiene una jornada especial.</p> <p>En Colombia es el único que no necesita previo aviso para terminar un contrato.</p> <p>En Colombia y Brasil a diferencia de los otros países, se debe registrar la desvinculación ante sistemas de registro en Colombia es la PILA y en Brasil el CAGED.</p> <p>La indemnización más baja la tiene Brasil.</p> <p>La indemnización más alta la tiene Perú.</p>	<p>Brasil, Chile, Perú y Ecuador tienen preaviso para la terminación del contrato.</p> <p>Brasil, Perú, Colombia, Ecuador deben notificar la salida del empleado en sistemas gubernamentales.</p> <p>Brasil igual Chile y Perú tiene aviso previo de 30 días.</p>

Diferencias y similitudes relacionadas con los procesos de nómina

Para el análisis de este proceso, el cual fue definido anteriormente, se tomará un periodo contable equivalente a 30 días y un año de salario por 12 meses. También, se explicarán dos conceptos claves, usados en la mayoría de los países de América Latina. Estos que son:

Devengados: Todo lo que reciben los empleados en los periodos acordados de pago, los cuales pueden ser en especie o en salario, por ejemplo: Salario básico, comisiones, bonificaciones periódicas o especiales, auxilio transporte, alimentación, transporte, treceavo salario, entre otros (Universidad Libre de Colombia, 2019, pt. 8.5).

Deducciones y descuentos: Todo lo que se le descuenta al empleado estipulado en un contrato, anexo o estipulados por ley como: aportes a seguridad social, embargos, retención en la fuente, aporte fondo solidaridad, FGTS, etc (Universidad Libre de Colombia, 2019, pt. 8.6).

Las variables que pertenecen al cálculo de nómina hacen parte de la seguridad social, por lo tanto, estarán explicados en el último proceso: Seguridad social (factores y porcentajes para el empleador y el empleado).

Nómina en Colombia

El proceso de nómina en Colombia está en el Artículo 117, Capítulo I del Código Sustantivo del Trabajo. Este capítulo está dedicado a todo lo relacionado con las remuneraciones en el país, el cual explica el concepto en diferentes partes. En primer lugar, se determinan los elementos constitutivos del salario:

no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte,

como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas comisiones o participación de utilidades (Ministerio del trabajo en Colombia, 2011, pt. Artículo 117).

En segundo lugar, el proceso de nómina puede ser remunerado por obra ejecutada, tarea , unidad de tiempo laborada o por periodos (semanal, decadal, quincenal, mensual) , también debe ser pagado vencido y los periodos de pago no pueden ser superiores a un mes (Ministerio del trabajo en Colombia, 2011, pt. Artículo 117).

Remuneraciones adicionales: Prima de Servicios, Cesantías e Intereses a las Cesantías

Al igual que en Brasil, en Colombia existe un treceavo salario obligatorio al cual los empleados tienen derecho, este es equivalente a 30 días por año laborado llamado Prima de Servicios, cuyas fechas son en dos pagos: el último día de junio y hasta el 20 de diciembre. También, tener en cuenta que en cada periodo es calculado con seis meses de trabajo, es decir, que van en dos periodos de enero-junio y julio-diciembre (Ministerio del trabajo en Colombia, 2011, pt. Artículo 306).

Continuando con las Cesantías: equivale a un salario adicional que el empleador debe pagar al empleado en forma de ahorro, estas son liquidadas anualmente desde el primero de enero hasta el 31 de diciembre y ser pagas a una institución especialista en cesantías la cual puede ser pública o privada, con fecha límite que hasta el 14 de febrero del siguiente año. Un punto a considerar es que el empleado debe destinar ese valor solo con tres objetivos: estar cesante, vivienda y educación (Colfondos, 2019, párrs. 1–5).

Por último, están los intereses a las cesantías, un valor adicional al mencionado al anteriormente, que corresponde a un 12% anual del valor total de las cesantías y son pagados en enero de cada año. Este sí es pagado al empleado directamente a diferencia de las cesantías que es a un tercero (Portafolio, 2020, párr. 2).

Otro factor requerido en las remuneraciones de Colombia es cuando se liquidan y pagan las vacaciones, ya que son por aparte de la nómina general; el pago se requiere antes del día que el empleado va a gozar de ellas, porque el objetivo de ese dinero es usarlo en el periodo vacacional. Como es explicado en el código sustantivo del trabajo en el Artículo 192:

Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día en que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario en horas extras (Ministerio del trabajo en Colombia, 2011, pt. Artículo 192).

Clasificación de salarios, una característica que solo tiene Colombia

Para el caso colombiano a diferencia de los otros cuatro países, existe una clasificación de salarios según el monto devengado por el empleado, por un lado, está el salario ordinario: consistente en el 70 % del total de sus remuneraciones constitutivas no sobrepasan los 10 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV) y las deducciones se toman por el 100 % de este total. Otra característica es que tienen derecho tres de las variables mencionadas anteriormente: prima de servicios, cesantías e intereses a las cesantías (Ministerio del trabajo en Colombia 2011:Artículo 132).

El otro tipo de salario es integral, consistente en el 70 % del total de sus remuneraciones constitutivas que sobrepasan los 10 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV) y las deducciones se toman del 70 % de ese total. Otra característica es que los salarios integrales no tienen derecho a prima de servicios, cesantías e intereses a las cesantías (Ministerio del trabajo en Colombia 2011:Artículo 132).

A continuación, se presenta un archivo de Excel con una simulación de nóminas en el país con los devengados y deducciones en diferenciados por colores para así hacer más fácil su entendimiento. También, se encontrará los costos que son asumidos por el empleador y un ejemplo para cada tipo de salario.



Nomina Colombia

Nómina en Brasil

El proceso de nómina en Brasil está en el Artículo 225 de la “*Guia Trabalhista*”, el cual está explicado como el concepto de “*Folha de pagamento (FP)*” y es complementado con el concepto de remuneración. Sobre la “*Folha de pagamento*” la define como el proceso que las organizaciones están obligadas a realizar mensualmente con los valores devengados y sus correspondientes deducciones. Así mismo, la remuneración es descrita como la suma del salario estipulado contractualmente (mensual, por hora, por tarea, etc.) con otras variables percibidas durante el contrato de trabajo, como: horas extras, recargo nocturno, recargo de riesgo, comisiones, bonos, viajes, entre otros (Senado Federal, 2017).

Otra remuneración obligatoria que impacta este proceso en el país consiste en que todo empleado tiene derecho a un salario equivalente a 30 días por año laborado, llamado “Décimo Tercer Salario” cuyas fechas de pagos son: en noviembre la primera mitad y en diciembre la segunda mitad. La fecha límite para pagarlo es hasta el 15 de diciembre (Guia Trabalhista , 2019).

En Brasil a diferencia de los otros cuatro países de estudio, los beneficios de alimentación (*vale-refeição*) y de transporte (*vale-transporte*) son obligatorios por ley sin importar el salario, los cuales son pagados por el empleador. A pesar de ser obligatorios se pagan independientemente de la nómina y de forma anticipada.

A continuación, está el Excel con una simulación de nóminas en el país, con los devengados y deducciones con dos ejemplos de salarios. También, se encontrará los costos asumidos por el empleador. Es necesario tener en cuenta que al igual que otros países los porcentajes de deducciones e impuesto están por brechas salariales (Jornal Contabil, 2019, párrs. 2–18).



Nomina Brasil

Nómina en Chile

El proceso de nómina en Chile está en el Artículo 41, Capítulo V del Código del Trabajo. Este capítulo se dedica a todo lo relacionado con las remuneraciones en el país, el cual explica el concepto en diferentes partes.

Primero, al explicar el concepto de remuneraciones, también denominado como el concepto de sueldo lo define como: “las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo”

(Dirección Del Trabajo en Chile, 2018, pt. Artículo 41). Segundo, el proceso de nómina se pagará vencido y no podrá superar un mes sin pago, igual que en Colombia (Dirección Del Trabajo en Chile, 2018, pt. Artículo 41).

Otras particularidades que tiene Chile a diferencia de los dos países analizados anteriormente con este proceso, es que solo hay doce salarios para el empleado por ley, no hay salarios adicionales, ni treceavo salario o ahorro obligatorio como ocurre en Colombia (Neuvoo, 2019, párrs. 1–10)

Continuando con las variables únicas de Chile que impactan el proceso de nómina, cabe mencionar la Gratificación. Esta se encuentra en el Artículo 50 del Código del Trabajo. Consiste en que una parte de las utilidades del empleador que distribuirán con sus colaboradores de forma obligatoria. Este pago es mensual y equivale al 25% el salario del empleado, con un tope del 25% de 4,75 Ingresos Mínimos Mensuales.

Por otro lado, existen dos variables en la nómina que varían dependiendo la situación económica del país. Una es la gratificación y depende del salario mínimo, el cual se adapta a la economía del país, variando dos veces al año. Otra variable es el impuesto, que depende del valor de la Unidad Tributaria Mensual UTM que cambia mes a mes (Dirección del Trabajo en Chile, 2012, párr. 50)

A continuación, está el Excel con una simulación de nóminas en el país con los devengados y deducciones. También, se encontrará los costos asumidos por la empresa.



Nomina Chile

Nómina en Ecuador

El proceso de nómina en Ecuador está en el Artículo 79, Capítulo VI del Código del Trabajo. Este capítulo está dedicado a todo lo relacionado con las remuneraciones en el país, el cual explica el concepto en diferentes partes.

Primero, se explica el concepto de remuneraciones:

A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración (Congreso Nacional del Ecuador, 2018, pt. Artículo 79).

Segundo el concepto es el de salario, ya que para el Código Laboral Ecuatoriano es definido como “el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo” (Congreso Nacional del Ecuador, 2018, pt. Artículo 80). Al igual que Brasil, Colombia y Chile el proceso de nómina debe ser pagado vencido y el pago no puede ser superior a un mes.

Existe por ley un décimo tercer salario, que también tiene un nombre coloquial “Bono navideño” con un plazo para pagarlo hasta el 24 de diciembre. Se calcula el promedio de lo devengado entre del primero de diciembre del año anterior hasta el 30 de noviembre del año actual, dividido entre 12.

Otro bono es el escolar o el décimo cuarto. Vale aclarar que solo es para los empleados que tengan dependientes, es un valor fijo que publica el Estado que debe ser pagado una vez al año (Metro Ecuador, 2019, pt. 2).

A continuación, está el Excel con una simulación de nómina con los devengados y deducciones; También, se encontrará los costos que son asumidos por la empresa.



Nomina ecuador

Nómina en Perú

El proceso de nómina en Perú está en el Artículo 191, Capítulo I de la Ley General Del Trabajo. Este capítulo está dedicado a todo lo relacionado con las remuneraciones en el país, el cual explica el concepto en diferentes partes.

Primero explicando el concepto de remuneraciones: “el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición” (Comisión de Trabajo en Perú, 2006, pt. Artículo 191).

Segundo, la Ley General Del Trabajo a diferencia de los países anteriores que dejaban explícito el tiempo máximo para la remuneración, pero en Perú es diferente, solo mencionan la periodicidad, sea por mes, quincena, semana, día u hora (Comisión de Trabajo en Perú, 2006, pt. Artículo 191).

Al igual que los otros países, para Perú es un derecho obligatorio para un empleado recibir un treceavo salario, que tiene como base el año vigente y que se paga en diciembre(Comisión de Trabajo en Perú, 2006, pt. Sub-capítulo III). A continuación, está el Excel con una simulación de nómina con los devengados y deducciones; También, se encontrará los costos que son asumidos por la empresa.



Nomina Peru

Tabla 12.
Diferencias y similitudes entre los cinco países en el proceso de Nómina

Diferencias	Similitudes
<p>Las nóminas con más variables en devengados y deducciones son las de Colombia y Brasil.</p> <p>Brasil es el único país, debido a su idioma que no habla de nómina si no de “<i>Folha de pagamento (FP)</i>”.</p> <p>Chile es la única nómina que depende de la economía del país ya que depende del valor de la gratificación y de la Unidad Tributaria Mensual (UTM).</p> <p>El pago del treceavo salario en Brasil se divide en dos periodos noviembre y diciembre; en Colombia junio y diciembre; en Ecuador y Perú solo diciembre.</p> <p>Brasil es el único país que tiene beneficios obligatorios. En los otros países son adicionales utilizados para planes de retención y marca empleadora.</p> <p>Colombia es el único que tiene un catorceavo salario con la característica de un ahorro obligatorio y que además tiene intereses a favor del empleado.</p> <p>Colombia es el único país que divide los salarios en ordinario e integral.</p> <p>Chile es el único país que no tiene treceavo salario. Se puede dar, pero no es obligatorio por ley. Solo son 12 salarios anuales.</p> <p>Brasil es el país que más tiene porcentaje de descuentos para los empleados. Mientras que Ecuador es el país que menos tiene.</p>	<p>Todos los países manejan descuentos a los empleados mayores las 15 % hacia.</p> <p>Para los cinco países el periodo contable es de 30 días y una remuneración básica de 12 salarios al año.</p> <p>Toda la nómina tiene la misma metodología de sumar los devengados y restar las deducciones.</p> <p>Brasil, Colombia, Ecuador y Perú tienen un treceavo salario obligatorio.</p>

Seguridad social: factores y porcentajes para el empleador y el empleado

Este será el último proceso explorado, que tendrá los conceptos y valores dispuestos en la seguridad social para cada país, donde estarán las dos partes principales en la seguridad social: empleador y empleado.

Seguridad Social en Colombia

En Colombia, país con más entidades relacionadas con los procesos de gestión humana, es interesante observar la definición de seguridad social emitida por el Ministerio del Trabajo (2018):

El conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos laborales, subsidio familiar y los servicios sociales complementarios que se definen en la ley. Este es un sistema que cubre eventualidades como la de alteración a la salud, incapacidad laboral, desempleo, vejez y muerte, para cuya protección se establecieron los sistemas de Salud, Pensiones, Riesgos Laborales y de Subsidio Familiar (p.1).

Basado en la definición se requiere una serie de pagos de seguridad social con porcentajes establecidos por ley, algunos son asumidos por empleador y otros por el empleado. Estos se explican para cada una de las partes.

Conceptos asociados al empleado

Después de analizar el proceso de nómina en el Excel, se pudo observar que existe un valor que sirve para hacer los cálculos de las deducciones, el Ingreso Base de Cotización (IBC), el cual consiste en la porción del salario del empleado que sirve como valor de referencia (base) de para calcular los diferentes descuentos que hacen parte del sistema de seguridad social (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales, 2019, p. 5). Por consiguiente, las deducciones serían: salud: 4% y pensiones: 4% (Ministerio del trabajo, 2019a, párr. 3).

Agregando a lo anterior, en Colombia hay dos descuentos adicionales: Fondo de Solidaridad y Retención en la Fuente, que se aplican para remuneraciones mayores o iguales a 4 SMMLV. La primera deducción, Fondo de Solidaridad, está basada en rangos salariales que consiste en un aporte por parte del empleado para subsidiar a la población en Colombia cuya condición socioeconómica le impide pagar la seguridad social. También existe para dar apoyo a las personas con situación de calle o extrema pobreza (Ministerio del trabajo, 2019b, párr. 1). A continuación se encuentra una tabla con las diferentes categorías:

Tabla 15.

Porcentaje de cobro del fondo de solidaridad dependiendo el rango salarial

Rango Salario en SMMLV	Porcentaje Adicional
>=4 a <16	1%
>=16 a <17	1,2%
>=17 a <18	1,4%
>=18 a <19	1,6%
>=19 a <20	1,8%
Superiores a 20	2%

Fuente: Gerencie. (2019). "Fondo de solidaridad pensional". Recuperado de (<https://www.gerencie.com/fondo-de-solidaridad-pensional.html>).

La segunda deducción es la Retención en la fuente, valor que se recauda anticipadamente al impuesto de renta por el empleador a los empleados que devengan más de cuatro salarios mínimos. Se calcula dependiendo de un rango de Unidades de Valor Tributarios (UVT). También, son aplicados a las personas jurídicas. Asimismo, esta obligación de deducción es de parte del empleador. Agregando a lo anterior, el empleador emitirá anualmente un certificado de retenciones, a cuyos colaboradores se les deduzca la retención en la fuente. Esto servirá para el impuesto de renta de personas naturales (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2017, pp. 1–3). A continuación, encontraremos una herramienta para calcular la retención según el salario y las deducciones que tenga el colaborador:



Conceptos asociados al Empleador

Ahora enfocándose en el empleador, los conceptos que se pagaran mensualmente son: salud un porcentaje de 8,5% y para pensión de 12 % (Ministerio del trabajo, 2019a, párr. 2).

La ARL (Administrador de Riesgos Laborales), explicada anteriormente, es un porcentaje del Ingreso Base de Cotización (IBC), y depende de la actividad y su riesgo laboral del empleador. Van desde 0.348% hasta 8.7% (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019, p. 16). Otro concepto son los Parafiscales. A diferencia de los conceptos como salud y pensión, divididos entre el empleado y empleador, estos son pagados en un 100% por el empleador y su incumplimiento generaría multas. El objetivo de los parafiscales es apoyar financieramente el desarrollo social en Colombia, que se hace a través de tres entidades. Una de ellas con gran relación en los procesos de gestión humana es la caja de compensación(Consultorio Contable EAFIT, 2018):

- Caja de compensación 4%

- Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje) 2%
- ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar) 3% (p.2)

Seguridad Social en Brasil

Conceptos asociados al empleado

El primer concepto asumido por el empleado es el “*Previdência Social*”, un seguro para personas cesantes o en etapa de jubilación; este valor se administra por un fondo público del gobierno brasilero, es decir, el Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Los valores son mensuales y van desde un 8% hasta 11% y un tope de \$621,04 BRL, esto sería el máximo descuento a un empleado por INSS (2020).

Tabla 13.

Tabla para empleado 2019 INSS

Salario de Contribución en Reales BRL	Cuota
Hasta R\$ 1.751,81	8%
De R\$ 1.751,82 a R\$ 2.919,72	9%
De R\$ 2.919,73 até R\$ 5.839,45	11%

Fuente: INSS. 2020. “Tabela de contribuição mensal”. Recuperado de (<https://www.inss.gov.br/servicos-do-inss/calculo-da-guia-da-previdencia-social-gps/tabela-de-contribuicao-mensal/>).

Segundo, el “*Imposto de Renda Retido na Fonte*” –IRFF- es el impuesto de renta que varía dependiendo del salario, el cual es retenido al empleado. Realizando una equivalencia con los otros países donde hay impuestos a los salarios más altos, por ejemplo, en Colombia sería similar a la retención en la fuente. Al igual que el INSS, tienen unos topes de pago y su descuento es mensual (Receita Federal, 2020).

Tabla 14.

Rangos para calcular el IRRF

Base de Cálculo (BRL)	Cuota IRRF (%)	Monto a Reducir del valor de IRRF (BRL)
Hasta 1.903,98	—	—
De 1.903,99 hasta 2.826,65	7,5%	142,8
De 2.826,66 hasta 3.751,05	15%	354,8
De 3.751,06 hasta 4.664,68	22,5%	636,13
Superior a 4.664,68	27,5%	869,36

Fuente: Receita Federal. 2020. “IRPF (Imposto sobre a renda das pessoas físicas)”. Recuperado de (<http://receita.economia.gov.br/acesso-rapido/tributos/irpf-imposto-de-renda-pessoa-fisica>)

Conceptos asociados al empleador

El primer concepto que asume el empleador es el FGTS (*Fundo de Garantia do Tempo de Serviço*), un fondo creado en Brasil para los despidos sin justa causa, correspondiente al 8% del salario mensual de cada empleado. Para contratos de aprendizaje, la empresa debe pagar un 2% (Fondo de Garantia do Tempo de Serviço, 2019, párrs. 1–5). El segundo es el Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), que también lo asume el empleado se mencionó anteriormente. En este caso el empleador asumirá el 25% del salario del empleado.

El tercer costo que debe asumir el empleador es el RAT (Riesgo Ambiental del Trabajo), un pago para costear los accidentes de trabajo, van desde el 2% del salario para empresas administrativas; hasta un 12% para empresas con alto riesgo. En Cuarto lugar, están “Otras Entidades”, identificadas en la simulación de Excel, las cuales equivalen a un 5,8% del salario del empleado, con objetivos como apoyar temas de educación, fomentos a la agricultura, entre otros.

Seguridad Social en Chile

Continuando con Chile, los pagos de seguridad social en este país son en gran parte para el empleado con deducciones mensuales. (Dirección Del Trabajo en Chile, 2018).

Conceptos relacionados con el empleado

En Chile hay una particularidad, debido a que la gran mayoría de la seguridad social esta privatizada. Esto se evidencia en los descuentos para el empleado ya que no son los mismos porque dependen de la entidad privada en la cual este afiliado, se observa en salud y pensión.

El primer concepto asumido por el empleado es la AFP (Administradora de Fondos de Pensiones), donde el mínimo es del 10% descuento. Como fue mencionado antes, este porcentaje es variable, a continuación, se expondrán los valores para cada empresa de AFP:

Tabla 16.
Comisiones AFP

AFP	Por depósito de cotización	Por retiros programados y renta temporal	Por transferencia de cotizaciones de afiliado voluntario
	% de la remuneración o renta imponible	% sobre la pensión	\$ suma fija por operación
Capital	1.44	1.25	1.101
Cuprum	1.44	1.25	1.144
Habitat	1.27	0.95	0
Modelo	0.77	1.20	0
Planvital	1.16	0.00	1.100
Provida	1.45	1.25	1.250

Fuente: Broseta, Andrea. (2020). "Comisiones AFP mayo 2020: ¿Cuánto cobra cada AFP? - Rankia". Recuperado de (<https://www.rankia.cl/blog/fondos-pensiones-afp/3395890-comisiones-afp-mayo-2020-cuanto-cobra-cada>)

El segundo concepto es salud, asumida con un porcentaje mínimo del 7%, donde es necesario contemplar que, dependiendo del plan y la cobertura ofrecida al empleado, ese costo aumentará, donde el sobrecargo será pagado por el empleado (Dirección de Trabajo Chile, 2019).

El tercer concepto, es el Seguro de Cesantía al Empleado, que a diferencia de Colombia donde el monto es pagado una vez al año y es asumido por el empleador, en Chile se aporta mensualmente con el 0,6% y lo asume en su totalidad el empleado (Dirección de Trabajo Chile, 2019).

Al igual que los otros países, los empleados en Chile deben pagar un impuesto único que depende de su salario, en la siguiente tabla están las categorías:

Tabla 17.
Monto de Cálculo del Impuesto de Segunda Categoría

Monto mensual de la renta líquida imponible		Factor	Cantidad a rebajar	Tasa de Impuesto Efectiva, Máxima por cada tramo de renta
Desde	Hasta	Exento	—	Exento
-.-	\$ 652.765,50	Exento	-.-	2,20%
\$ 1.450.590,01	\$ 2.417.650,00	0,08	\$ 84.134,22	4,52%
\$ 2.417.650,01	\$ 3.384.710,00	0,135	\$ 217.104,97	7,09%
\$ 3.384.710,01	\$ 4.351.770,00	0,23	\$ 538.652,42	10,62%
\$ 4.351.770,01	\$ 5.802.360,00	0,304	\$ 860.683,40	15,57%
\$ 5.802.360,01	Y MÁS	0,35	\$ 1.127.591,96	MÁS DE 15,5

Fuente: Broseta, Andrea. (2020). "Comisiones AFP mayo 2020: ¿Cuánto cobra cada AFP? - Rankia". Recuperado de (<https://www.rankia.cl/blog/fondos-pensiones-afp/3395890-comisiones-afp-mayo-2020-cuanto-cobra-cada>)

Conceptos asociados al Empleador

El primer concepto que es asumido por el empleador es el Seguro de Cesantía, también puede ser llamado: AFP del empleador, el cual tiene el objetivo de apoyar a las personas en condición cesante y corresponde es del 2,4% del salario del empleado.

El segundo concepto, es el Seguro de Invalidez y Sobrevivencia (SIS) que sirve para casos de invalidez donde el empleador paga el 1,53% del salario mensual del empleado. Otra característica es que el valor es establecido por el gobierno cada dos años.

Por último, al igual que Brasil y Colombia, las empresas en Chile pagan un seguro de accidentes laborales, con un porcentaje que va desde 0,93% hasta 3,4%, dependiendo de la actividad y riesgo a los que se exponen los empleados. Por ejemplo, el porcentaje de riesgo para las empresas de funciones administrativas en oficinas es de 0,93%.

Seguridad Social en Ecuador

En Ecuador los pagos de seguridad social con sus porcentajes son para el empleado y los costos para empleador. Las deducciones y costos mensuales en la nómina son los que observaron en el proceso anterior (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2019, párrs. 2–4). También, es importante anotar que, del mismo modo que los procesos anteriores se caracterizaron por su simpleza y unificación de procesos, en este caso sería valores en un solo porcentaje.

Conceptos asociados al empleado

El primer concepto asumido por el empleado es llamado Seguridad Social y es dispuesto por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES) con un porcentaje que unifica lo que está distribuido en los otros países con diferentes conceptos, logrando un solo porcentaje de 9,35%.

Conceptos asociados al Empleador

Para el empleador hay dos conceptos que impactan en términos de costo. Primero está el Fondo de Reserva y sirve para enfrentar los casos donde de ecuatorianos que lleguen a un estado cesante. El empleador paga mensualmente un 8,33% del salario base. El segundo concepto que impacta al empleador es la seguridad social, también, simplificada en un solo porcentaje de 12,15% (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2019, pt. 2).

Seguridad Social en Perú

En Perú los pagos de seguridad social con sus respectivos porcentajes y los conceptos principales que estuvieron se evidenciaron en la simulación en Excel, serán explicados a continuación:

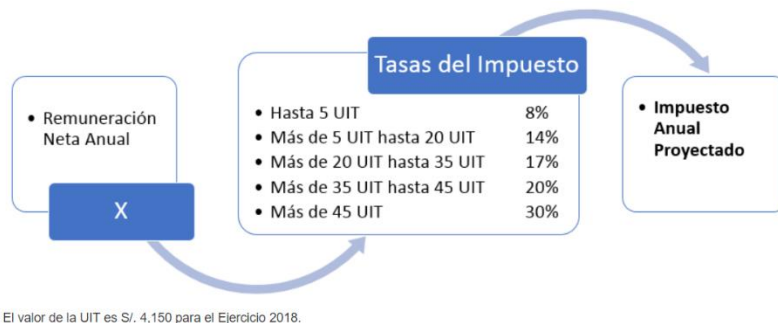
Conceptos asociados al empleado

El primer concepto consiste en un aporte obligatorio para las pensiones, con un porcentaje del 8%. En segundo lugar, está la prima de pensiones, que sirve para la invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio en caso de ocurrir un accidente. Por último, está la comisión de la empresa de pensiones, equivalente a 1,36 del valor de las pensiones (Neuvoo, 2019, pt. 3).

Al igual que todos los países anteriores, en Perú los asalariados con remuneraciones más altas tendrán que pagar un impuesto de renta de quinta categoría. Es un impuesto para los salarios superiores a 2.025 soles y los porcentajes varían dependiendo de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT). Esta unidad tributaria es un valor adaptable y cambiante, ya que depende de la economía del país (Neuvoo, 2019, pt. 2). En la siguiente figura estarán las categorías:

Figura 2.

Porcentajes de cálculo para el impuesto de renta.



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2019). "Cálculo del Impuesto". Recuperado de (<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/impuesto-a-la-renta-personas-ultimo/rentas-de-quinta-categoria-personas/3071-02-calculo-del-impuesto>).

Conceptos asociados al Empleador

Para el empleador es solo un concepto que, como otros países, es compartido por ambas partes, es decir, tanto por el empleado como empleador. Este consiste en el impuesto de quinta categoría, el cual se pagará como esta explicado en la Figura 2.

Otras variables a comparar entre los países

A continuación, otras variables de alta importancia para el departamento de recursos humanos que son, por ejemplo: saber cuánto tiempo son los periodos de prueba para los nuevos empleados y cuánto tiempo es el derecho de un empleado al concepto de vacaciones.

Periodo de Prueba

Tabla 18.

Periodo de Prueba

COLOMBIA	BRASIL	CHILE	ECUADOR	PERU
Una quinta parte de la duración del contrato, máximo 2 meses (Ministerio del trabajo en Colombia, 2011)	Tres meses que pueden ser divididos en 45 y 45, 60 y 90. (Senado Federal, 2017)	No existe el periodo de prueba (Dirección Del Trabajo en Chile, 2018).	90 días (Congreso Nacional del Ecuador, 2018)	90 días (Comisión de Trabajo en Perú, 2006)

Periodo de Vacaciones

Tabla 19.

Días de vacaciones mínimas por ley

COLOMBIA	BRASIL	CHILE	ECUADOR	PERU
15 días hábiles. No hay mínimo de días. (Ministerio del trabajo en Colombia, 2011)	30 días calendario con un mínimo de 12 días consecutivos para tomarlos, (Senado Federal, 2017)	15 días hábiles. No hay mínimo de días (Dirección Del Trabajo en Chile, 2018)	15 días calendario (Congreso Nacional del Ecuador, 2018)	30 días calendario con un mínimo de 7 días consecutivos para tomarlos (Comisión de Trabajo en Perú, 2006)

Tabla 20.

Diferencias y similitudes entre los cinco países en conceptos relacionados con Seguridad Social

Diferencias	Similitudes
<p>Brasil con el FGTS, Colombia con la retención en la fuente, en Perú con el impuesto de quinta categoría y Chile con el impuesto de segunda categoría, tienen un impuesto especial mensual para los salarios más altos.</p> <p>Brasil es el único país donde los empleadores tienen que pagar a un fondo que cubre casos de despidos injustificados.</p> <p>Brasil tiene un costo para diferentes instituciones como es agricultura, salud, niñez.</p> <p>Colombia es el único país que tiene un fondo de solidaridad y los costos son para el empleador, los parafiscales que son: caja de compensación, SENA y ICBF.</p> <p>Chile tiene el porcentaje más alto para las deducciones de pensiones con un 10% mínimo para el empleado.</p> <p>Ecuador junta todos los descuentos en un solo, continúa siendo el país más simplificado en tema de procesos.</p>	<p>En Brasil y Chile hay un aporte a las cesantías pagado ambos lados empleador y empleado.</p> <p>Brasil y Chile tienen un costo de seguro para los accidentes laborales, muy similar a Colombia, pero con la diferencia que tiene todo un sistema atrás obligatorio para el empleador, el SSGT.</p> <p>Para los periodos de prueba esta del menor al mayor: El que menos tiene periodo de prueba es Chile porque no tiene, después Colombia con un máximo de dos meses y los periodos mayores son de tres meses en Brasil, Ecuador y Perú.</p> <p>Para los periodos de vacaciones esta del menor al mayor. El menor lo tiene Ecuador con 15 días calendario; el segundo lugar los tiene Colombia, Ecuador y Chile con 15 días hábiles, y los mayores son Perú y Brasil con 30 días calendario.</p>

Conclusiones

Al finalizar esta investigación se realizó un análisis documental comparativo, que sintetizó los principales procesos de gestión humana para un BPO en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú. Se encontró que la tercerización de procesos ha crecido considerablemente y solo ha sido la primera ola de empresas multinacionales llegadas a la región, con una tasa de crecimiento promedio superior al 5%. También, se evidenció que, a pesar de estar en la misma región, sus procesos y marcos legales son diferentes.

En consecuencia, los resultados facilitarán a los responsables del área de gestión humana tener en un solo lugar la síntesis de los procesos, con la creación de un manual extraído de la investigación. Asimismo, servirá como síntesis para una persona que necesite conocer cómo se maneja el área de gestión humana en cada país. Por otra parte, la Gestión Humana Internacional como área de estudio científica, cada vez toma más relevancia en la región por el aumento de operaciones en más de un país.

Las diferencias y similitudes plasmadas en los objetivos específicos se abordarán en el mismo orden que se ha llevado a cabo la investigación.

En cuanto a la vinculación se puede concluir que: primero, Brasil es el único país con clasificación de cargos (CBO) y Cartera de Trabajo. También, es el único donde los beneficios de transporte y alimentación son obligatorios sin importar el salario; segundo, Colombia es el país con más entidades y protocolos involucrados en el proceso de vinculación. También, es el único país que cuenta con una entidad como es la caja de compensación; tercero, Ecuador es quien cuenta con el proceso más simple debido a su sistematización; cuarto, en todos los países es obligatorio el registro de un nuevo empleado ante entidades gubernamentales; quinto, solo en Brasil y Colombia exigen un examen médico antes de la vinculación; sexto, en Colombia, Ecuador y Perú,

el empleador es el que hace las afiliaciones, mientras que en Brasil y Chile, es el nuevo empleado el encargado de evidenciar su afiliación.

En cuanto a la desvinculación se puede concluir que: primero, Colombia es el único que no necesita previo aviso para terminar un contrato; segundo, Brasil es el único que debe dejar registrado la desvinculación en un documento adicional al finiquito, en la cartera de trabajo; tercero, Brasil tiene 10 días para pagar el finiquito y Perú 48 horas, mientras que en los otros países no especifican los tiempos; cuarto, en términos de costo de indemnización cuando el empleador termina sin justa causa, la más baja la tiene Brasil y la más alta Perú, quinto, Brasil, Chile, Perú y Ecuador tienen preaviso para la terminación del contrato.

En cuanto a la nómina se puede concluir que: primero, las nóminas con más variables en devengados y deducciones son las de Colombia y Brasil; segundo, Chile es la única nómina que depende de la economía del país, ya que el valor de la gratificación y de la Unidad Tributaria Mensual (UTM) está unida a variaciones económicas del país; tercero, el pago del treceavo salario en Brasil se divide en noviembre y diciembre; en Colombia, junio y diciembre; en Ecuador y Perú solo diciembre, a diferencia de Chile que no tiene treceavo salario; cuarto, únicamente Colombia tiene un catorceavo salario, con la característica de ser un ahorro obligatorio y además de tener un interés a favor del empleado, llamado cesantías; quinto, Brasil es el país que más tiene porcentaje de descuentos para los empleados, mientras que Ecuador es el del menor porcentaje, sexto, todos los países manejan descuentos a los empleados mayores de 15 %.

En cuanto a la Seguridad social se puede concluir que: primero, Brasil es el único país donde los empleadores tienen que pagar a un fondo que cubre casos de despidos injustificados; segundo, Colombia es el único país que tiene un fondo de solidaridad y los costos son del empleador, como son los parafiscales: caja de compensación, SENA e ICBF; tercero, Ecuador junta todos los

descuentos en un solo porcentaje, continúa siendo el país más simplificado en temas de procesos; cuarto, en Brasil y Chile hay un aporte a las cesantías pagado por ambas partes: empleador y empleado. Por su parte, en Colombia solo lo paga el empleador; quinto, para los periodos de prueba están de menor a mayor: Chile no tiene periodo de prueba, después le sigue Colombia con un máximo de dos meses y, al final están los periodos mayores a tres meses en Brasil, Ecuador y Perú; sexto, los periodos de vacaciones están de menor a mayor: el menor lo tiene Ecuador, con 15 días calendario, le sigue Colombia, Ecuador y Chile con 15 días hábiles, y los mayores están en Perú y Brasil con 30 días calendario.

En cifras macroeconómicas, la tasa de desempleo mayor la tiene Brasil con 11,8% (Agenciabrasil.EBC, 2019) y la menor fue Ecuador con 4,9% (El Universo, 2019) ; la población activa mayor la tiene Perú con 77,4% (Banco Mundial, 2019) y la menor Chile con 62,4% (Banco Mundial, 2019); el salario mínimo más alto está en Chile con \$301.000 CLP (Dirección de Trabajo Chile, 2019) y el menor está en Colombia con 828,116 COP (DANE, 2019).

Para terminar, este proyecto encontró limitaciones a la hora de analizar los cambios en los marcos legales que se reflejarán en mudanzas numéricas que ocurren anualmente afectando la nómina y los procesos. También, a raíz de nuevas leyes en cada uno de los países que afectaran los procesos.

Por consiguiente, se recomienda a los líderes de gestión humana usar este proyecto como primer estudio antes de abrir operaciones, y combinarlo con un socio estratégico a nivel local sobre todo para los primeros meses durante profundización y actualización de los procesos. Además, servirá de soporte para las operaciones mitigando riesgos operacionales y legales por falta de experiencia en el país.

El valor práctico consistió generar un documento de consulta para empresas con el objetivo de invertir y desarrollar operaciones en los países estudiados, atendiendo al aumento de la presencia de empresas multinacionales en la región latinoamericana. También aporta en la disminución de riesgos al momento de realizar procesos.

Anexos

Anexo 1. Estructura del Instrumento de la Investigación

Propósito del instrumento:

Qué: Principales procesos de gestión humana.

Cómo: A través de un análisis documental que consiste en un estudio de diferentes fuentes académicas como son bases de datos, documentos emitidos por los gobiernos de cada uno de los países y códigos laborales. Los cuales son analizados y se extrae la información necesaria para responder a las necesidades de la investigación (Rubio, 2005).

Para qué: Analizar comparativamente los principales procesos de gestión humana.

Quiénes: Empresas del sector servicios en cinco países de América latina (Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú).

Anexo 2. Glosario

Vinculación Laboral: Proceso que tiene como objetivo suplir una necesidad en una organización cuando se requiere una nueva persona por medio del reclutamiento, selección e ingreso, tomando ingreso por todos los requisitos legales (El Pensante, 2019).

Desvinculación Laboral: Proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato (ESCOLME, 2019).

Compensación: Práctica mediante la cual se avalúa la contribución de empleados para establecer recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo con las normas laborales vigentes y con las políticas organizacionales (Dolan, Shuler , & Valle, 2006).

Nómina: Archivo donde se encuentra la compensación de los colaboradores, individualizada y justificada con valores a favor y deducciones que legalmente le corresponde según el contrato firmado (FCASUA de la UNAM Mexico, 2019).

Gestión Humana Internacional: Campo de estudio donde se aplican los conceptos y conocimientos del área de gestión de recursos humanos en organizaciones que se encuentran en más de un país (Dennis R, Briscoe, & Randall S. Schuler, 2004).

Cacar: Abreviatura de Centro América y el Caribe.

Cesantía: Prestación social que todo empleador debe reconocer a sus trabajadores con el fin de que estos puedan atender sus necesidades primarias en caso de quedar cesante.

AFP: Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías de Colombia son instituciones financieras privadas de carácter previsional encargadas de administrar y gestionar eficientemente los fondos y planes de pensiones del régimen de ahorro individual con solidaridad y de los fondos de cesantías en Colombia (Mintrabajo Colombia, 2019).

Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) (Cartera de Trabajo): Documento obligatorio para cualquier persona que realice cualquier tipo de servicio, ya sea en la industria, el comercio, la agricultura, la ganadería o incluso en el hogar. Debe ser firmada en la vinculación como en la desvinculación de un empleado.

CBO: Classificação Brasileira de Ocupações

PIS / PASEP (Programa de Integración Social): Documento que los ciudadanos brasileiros emplean para recolectar los impuestos de renta.

Devengados: Todo lo que reciben los empleados en los periodos acordados de pago, los cuales pueden ser en especie o en salario, por ejemplo: Salario básico, comisiones, bonificaciones periódicas o especiales, auxilio transporte, alimentación, transporte, treceavo salario, entre otros (Universidad Libre de Colombia, 2019,8.5).

Deducciones y descuentos: Todo lo que se le descuenta al empleado estipulado en un contrato, anexo o estipulados por ley como: aportes a seguridad social, embargos, retención en la fuente, aporte fondo solidaridad, FGTS, etc. (Universidad Libre de Colombia, 2019,8.6).

Anexo 3. Afiliación de un nuevo empleado a la ARL SURA

A continuación, se detallan los pasos a seguir para afiliar a los empleados; la ARL SURA servirá como ejemplo (Amaris, 2018):

1. Entrar en la página web de ARL SURA.
2. Iniciar sesión con la información (usuario y contraseña).
3. Ir a Mis "Mis trabajadores" y luego a "Ingreso"
4. Hacer clic en la zona "ingreso de trabajador" y luego en "Dependiente".
5. Poner la "cedula" ID del futuro empleado.
6. Suministrar información como: Salario; Función; Fecha de inicio; lugar donde va a trabajar (aplica si la empresa tiene varias sedes).
7. Después de terminar la afiliación, se descarga el carné y es enviado al empleado.

Anexo 4. Afiliación de un nuevo empleado a una caja de compensación

Se toma como ejemplo el caso de dos cajas: La Caja de Compensación Comfama y Compensar.

Proceso de afiliación en caso de Comfama:

1. Entrar a la página web de Comfama.
2. Registrarse con el usuario y la contraseña.
3. Hacer clic en "afiliaciones".
4. Colocar la información del nuevo colaborador (Comfama Empresas, 2019).

Proceso de afiliación en caso de Compensar:

1. Entrar a la página web de Compensar.
2. Registrarse con el usuario y la contraseña en la parte de trámites en línea.
3. Hacer clic en “afiliaciones”.
4. Colocar la información del nuevo colaborador y adjuntar la cedula de la persona (Corporativo Compensar, 2019).

Referencias

- Agencia Anadolu. (2019, diciembre). *El salario mínimo en Ecuador para el 2020 : El salario mínimo en Ecuador para el 2020 será de 400 dólares.*
<https://www.wradio.com.co/noticias/internacional/el-salario-minimo-en-ecuador-para-el-2020-sera-de-400-dolares/20191228/nota/3996395.aspx>
- Agencia EFE. (2019). *El desempleo en Lima se mantiene en 6,4 % y el empleo adecuado sube un 2,6 %* . <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-desempleo-en-lima-se-mantiene-6-4-y-empleo-adecuado-sube-un-2/20000011-4111980>
- Andina. (2019, noviembre 15). *Perú: estos sectores impulsaron el crecimiento de la economía en setiembre.* <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-estos-sectores-impulsaron-crecimiento-de-economia-setiembre-689782.aspx>
- Andrade, S. (2017). *8 dúvidas sobre atestado médico.*
<https://schumackerandrade.jusbrasil.com.br/artigos/440131517/8-duvidas-sobre-atestado-medico>
- ARL Sura. (2019). *Procedimiento para evaluaciones médicas ocupacionales Profesiograma guía para el sector de la construcción.*
- Ashish, M. (2009). Training drivers, competitive strategy and clients' needs : Case studies of three business process outsourcing organisations. *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 160–177. <https://doi.org/10.1108/03090590910939058>
- Banco Mundial. (2019, diciembre). *Población activa, total / Data.*
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?view=chart>
- Baošić, M., Berber, N., Radičev, S., & Pasula, M. (2011). Human Resource Business Process Outsourcing: Trends and Challenges. *Proceedings of the XV International Scientific*

Conference on Industrial Systems (IS'11), 14–16.

BBVA Pensiones Perú. (2019, enero 7). *¿Cómo es el sistema de pensiones peruano?* .

<https://www.jubilaciondefuturo.es/es/blog/como-es-el-sistema-de-pensiones-peruano.html>

Broseta, A. (2020, mayo 12). *Comisiones AFP mayo 2020: ¿Cuánto cobra cada AFP?* - Rankia.

<https://www.rankia.cl/blog/fondos-pensiones-afp/3395890-comisiones-afp-mayo-2020-cuanto-cobra-cada>

Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. (1946). *Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943*.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm

Cevallos, S. (2017, marzo 13). *¿Qué tomar en cuenta al momento de contratar un trabajador?* .

<https://www.pbplaw.com/es/contratar-un-trabajador/>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las*

organizaciones (8a ed.). MCGRAW-HILL.

<http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05411a&AN=sin.1750426&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Colfondos. (2019, diciembre 20). *¿Qué son las cesantías?* .

<https://www.colfondos.com.co/dxp/personas/cesantias/que-son>

Comfama. (2018). *Guía de afiliación*.

https://www.comfama.com/contenidos/bdd/4717/Cartilla_de_Afiliacion.pdf

Comisión de Trabajo en Perú. (2006). *Ley general del Trabajo Perú*.

<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2006/trabajo/ley-general/texto.pdf>

Congreso Nacional del Ecuador. (2018). *Código del Trabajo Ecuador*.

[http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Abril 2018/literal a2/Codigo de Trabajo.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Abril%202018/literal_a2/Codigo%20de%20Trabajo.pdf)

- Consultorio Contable EAFIT. (2018). *aspectos importantes de la nomina, el salario y los parafiscales aportes para pensión y salud*.
<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota de clase 72 aspectos sobre salario, nomina y parafiscales.pdf>
- Cunha, I. M. R. F. (1989). *Contribuição para a formulação de um quadro conceitual em análise documentária*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#2020>
- Destino Negocio. (2020). *La gratificación: todo lo que tienes que saber*.
<https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/gratificacion-para-quienes-cuanto-y-cuando/>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2017). *Retención en la fuente*.
- Dirección Del Trabajo en Chile. (2018). *Código del Trabajo en Chile*.
https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-95516_recurso_1.pdf
- Dirección del Trabajo en Chile. (2012, abril 24). *La Gratificación* .
<https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-100598.html>
- Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. <http://eprints.rclis.org/5013/1/analisis.pdf>
- El Universo. (2019, noviembre). *Tasa de desempleo en Ecuador sube a 4,9%* .
[https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/18/nota/7563827/tasa-desempleo-pais-sube-](https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/18/nota/7563827/tasa-desempleo-pais-sube-49)

- empregadores*. <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/salminimo-reajuste.htm>
- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. (2019, noviembre 23). *O que é o FGTS*.
<http://www.fgts.gov.br/Pages/sou-trabalhador/o-que.aspx>
- Geodatos. (2019, diciembre). *Mapa de población de las principales ciudades de Perú*.
<https://www.geodatos.net/poblacion/peru>
- Gerencie. (2019, noviembre 1). *Fundo de solidaridad pensional*.
<https://www.gerencie.com/fundo-de-solidaridad-pensional.html>
- Girardi, R. (2016). *A demissão sem justa causa e os valores a receber*.
<https://rosariogirardi.jusbrasil.com.br/artigos/387664452/a-demissao-sem-justa-causa-e-os-valores-a-receber>
- Guia trabalhista. (2019). *CAGED - ENTREGA POR MEIO ELETRÔNICO*.
<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/caged.htm>
- Hawking, P., Stein, A., & Foster, S. (2004). e-HR and Employee Self Service: A Case Study of a Victorian Public Sector Organisation. *Issues in Informing Science & Information Technology*, 1, 1017–1026. <http://10.0.113.17/795>
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81.
<http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=16839156&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- INSS. (2020, febrero 17). *Tabela de contribuição mensal*. <https://www.inss.gov.br/servicos-do-inss/calculo-da-guia-da-previdencia-social-gps/tabela-de-contribuicao-mensal/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2019). *Fondos de Reserva*.
<https://www.iess.gob.ec/es/web/afiliado/fondos-de-reserva>

Istoe. (2019, julio). *Mesmo com a incerteza na economia e o alto índice de desemprego, o mercado de trabalho está em recuperação e traz oportunidades. Em especial, setores como saúde, tecnologia e agronegócio* Fonte: *Economia - iG @* <https://economia.ig.com.br/2019-07-19/contrata-se-quais-setores-estao-gerando-empregos-no-brasil>.

<https://economia.ig.com.br/2019-07-19/contrata-se-quais-setores-estao-gerando-empregos-no-brasil.html>

Ituango. (2012). *Proceso pago de nómina*. www.enlaceoperativo.com,

Jornal Contabil. (2019, junio 4). *Folha de pagamento: Entenda como fazer o calculo*. <https://www.jornalcontabil.com.br/folha-de-pagamento-entenda-como-fazer-o-calculo/>

La República. (2019, noviembre). *Aumento de salario mínimo: ¿Cuántos peruanos se beneficiarían?* . <https://larepublica.pe/economia/2019/11/05/salario-sueldo-aumento-de-salario-minimo-cuantos-peruanos-se-beneficiarian/>

Lalwani, P. (2019, julio 19). *What Is Onboarding? Definition, Process, Templates, and Best Practices | HR Technologist*. <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/what-is-new-employee-onboarding/>

Machogu, C. G., Wekesa, J., Otieno, R. J., & Kibe, J. (2017). The Effects Of Human Resource Outsourcing On Organisational Performance (A Case Study Of Post Bank Kenya Ltd.). *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(8), 47. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=124862106&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Mariño, L. (2018, diciembre). *Chile tiene el salario mínimo más alto de la Alianza del Pacífico*. <https://www.larepublica.co/economia/chile-tiene-el-salario-minimo-mas-alto-de-la-alianza-del-pacifico-2808718>

- Metro Ecuador. (2019, julio 31). *Ecuador: ¿Cuándo pagan el décimo cuarto sueldo o bono escolar en 2019?* <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2019/07/31/ecuador-decimo-cuarto-sueldo-bono-escolar-2019.html>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). *Aseguramiento en Riesgos Laborales*. [https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/Aseguramiento en riesgos laborales.pdf](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/Aseguramiento%20en%20riesgos%20laborales.pdf)
- Ministerio de trabajo y seguridad social. (1994). *Decreto 1295 del 1994*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html
- Ministerio del trabajo. (2019a, enero 20). *Cotización a la Seguridad Social - Aportes*. <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/formalizacion-laboral/cotizacion-a-la-seguridad-social-aportes>
- Ministerio del trabajo. (2019b, abril 4). *Fondo de Solidaridad Pensional*. <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/pensiones/fondo-de-solidaridad-pensional>
- Ministerio del trabajo en Colombia. (2011). *Código sustantivo del trabajo*. <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
- Ministerio del trabajo WEB. (2018, diciembre 15). *¿Que es la Seguridad Social?* <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>
- Muschi, F. (2018). *Estrategias y recomendaciones para una desvinculación laboral satisfactoria / Recursos Humanos / Apuntes empresariales / ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/estrategias-y-recomendaciones-para-una-desvinculacion-laboral-satisfactoria/>

- Neuvoo. (2019, junio 15). *Calculadora de impuestos Perú* . <https://neuvoo.com.pe/calculadora-de-impuesto/?iam=&salary=3327&from=month®ion=Peru>
- Nitahara, A. (2019, octubre). *Taxa de desemprego no Brasil cai para 11,8%, revela IBGE / Agência Brasil*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-10/taxa-de-desemprego-no-brasil-cai-para-118-revela-ibge>
- Nobrega, B. (2019, enero). *Saiba quais cidades brasileiras geraram mais emprego com carteira em 2018 - Jornal O Globo*. <https://oglobo.globo.com/economia/saiba-quais-cidades-brasileiras-geraram-mais-emprego-com-carteira-em-2018-23394665>
- Obregon, C., & Lacouture, O. (2019). *GUÍA PARA EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL*. Observatorio Laboral Chile. (2019, diciembre). *Sectores*. <http://www.observatorionacional.cl/sectores/>
- Periodico el Economista. (2019, junio). *Aumenta la tasa de desempleo en Chile: sube hasta 7,1% en trimestre móvil marzo-mayo*. <https://www.economistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/9967094/06/19/-Aumenta-la-tasa-de-desempleo-en-Chile-sube-hasta-71-en-trimestre-movil-marzomayo-.html>
- Portafolio. (2020, febrero 12). *Esto es lo reciben los trabajadores en intereses de cesantías*. <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/esto-es-lo-reciben-los-trabajadores-en-intereses-de-cesantias-538004>
- Portal Emprega Brasil. (2019, diciembre 15). *Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)* . <https://empregabrasil.mte.gov.br/76/cbo/>
- Posso, M. (2005, junio). *La jornada laboral y las causas de terminación del contrato de trabajo*. <https://www.derechoecuador.com/la-jornada-laboral-y-las-causas-de-terminacion-del-contrato-de-trabajo>

- Puntriano, C. (2017, mayo 19). *¿Qué obligaciones debe cumplir la empresa al contratar a un trabajador?* <https://gestion.pe/tu-dinero/obligaciones-debe-cumplir-empresa-contratar-trabajador-135414-noticia/>
- Receita Federal. (2020, enero 30). *IRPF (Imposto sobre a renda das pessoas físicas)*. <http://receita.economia.gov.br/aceso-rapido/tributos/irpf-imposto-de-renda-pessoa-fisica>
- Rentería, J. (2018, marzo). *Cómo contratar empleados en Chile: todo sobre contratos laborales*. <https://www.misabogados.com/blog/es/como-contratar-empleados-en-chile-todo-sobre-contratos-laborales>
- Revista Líderes. (2019, diciembre). *En el Ecuador, la economía se sostiene en seis sectores* . <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-economia-sostiene-seis-sectores.html>
- Rodríguez-Kábana, L. (1987). El Outplacement tiene ventajas para el empleado cesado y la empresa. *Negocios. Madrid, citado por Luis López Mena (2002) en «La desvinculación asistida,(outplacement) y la continuidad en el empleo» Revista de Psicología, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.*
- Rouse, M. (2019). *What is an HRIS (Human Resource Information System)?* <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/HRIS>
- Rubio, A. (2018). *Así se debe proceder para la contratación de trabajadores extranjeros* . <https://www.gerencie.com/asi-se-debe-contratar-trabajadores-extranjeros.html>
- Safetya. (2019a, enero). *Clases de riesgo para cotización en la ARL según actividad económica*. <https://safetya.co/clases-de-riesgo-cotizacion-arl/>
- Safetya. (2019b, junio). *Qué es una ARL o administradora de riesgos laborales en Colombia*. <https://safetya.co/que-es-una-arl-en-colombia/>
- SalarioBR. (2014, octubre). *Benefícios: quais são obrigatórios?* .

<https://salariobr.com/Artigos/Beneficios-quais-sao-obrigatorios/2639>

Sanchez, F. (2013, marzo 21). *¿Cómo concluir un contrato laboral?* <https://peru21.pe/mis-finanzas/concluir-contrato-laboral-97587-noticia/>

Sebrae. (2019). *Saiba como formalizar a admissão e registro de empregado*. <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/saiba-como-formalizar-a-admissao-e-registro-de-empregado,146f84d96c431510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Secretaria Distrital de Salud SDS. (2019). *Información sobre afiliación al sistema general de seguridad social en salud*. <https://guiatramitesyservicios.bogota.gov.co/tramite-servicio/informacion-sobre-afiliacion-al-sistema-general-de-seguridad-social-en-salud/>

Senado Federal. (2017). *Consolidação das Leis do Trabalho-CLT e normas correlatas*. https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf

Sengupta, M., Sengupta, N., & Bandopadhyay, K. (2018). Unravelling employee off-boarding: the magic of exit interview. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS)*, 8(1).

SFB. (2019). *¿Qué es un BPO?* <http://www.sfb.es/wp-content/uploads/2016/07/Que-es-un-BPO.pdf>

Shih, H.-A., & Chiang, Y.-H. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 163. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=57657973&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Solarte, M. G. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*.

- Stup, R. (2020). *Employee Onboarding: The First Step to Develop and Retain the Best People* .
- Sunat. (2018). *T-Registro*. <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/t-registro/3208-04-t-registro-concepto>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2019). *Cálculo del Impuesto*. <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/impuesto-a-la-renta-personas-ultimo/rentas-de-quinta-categoria-personas/3071-02-calculo-del-impuesto>
- Tarique, I., Schuler, R. S., & Briscoe, D. R. (2016). *International Human Resource Management : Policies and Practices for Multinational Enterprises: Vol. Fifth edit*. Routledge. <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=1051223&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Thite, M., & Sandhu, K. (2014). Where is My Pay? Critical Success Factors of a Payroll System – A System Life Cycle Approach. *Australasian Journal of Information Systems*, 18(2). <https://doi.org/10.3127/ajis.v18i2.820>
- Unidad de Gestion Pensional y Parafiscales. (2019). *Aportantes con indicios de evasión por uso inadecuado en PILA*. <https://www.ugpp.gov.co/sites/default/files/sites/default/files/parafiscales/ABECE-Aportantes-Indicios-Evasion-PILA.pdf>
- Universidad Libre de Colombia. (2019, diciembre 24). *Nomina en Colombia*. [http://www.unilibre.edu.co/CienciasEconomicas/Webcontaduria/estudie/Nomina/cap8.htm#8.1 INTRODUCCION](http://www.unilibre.edu.co/CienciasEconomicas/Webcontaduria/estudie/Nomina/cap8.htm#8.1%20INTRODUCCION)
- Vera, F. (2016, diciembre 23). *Importancia de realizar los exámenes médicos ocupacionales de ingreso*. <https://www.siplaslab.com/importancia-de-realizar-los-examenes-medicos-ocupacionales-de-ingreso/>

