

EL MOMENTO CLAVE DE LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO SALARIAL



VICTORIA GISMERA,
Socia en Peplematters.



[linkedin.com/in/victoria-gismera-humanresourcespecialist](https://www.linkedin.com/in/victoria-gismera-humanresourcespecialist)

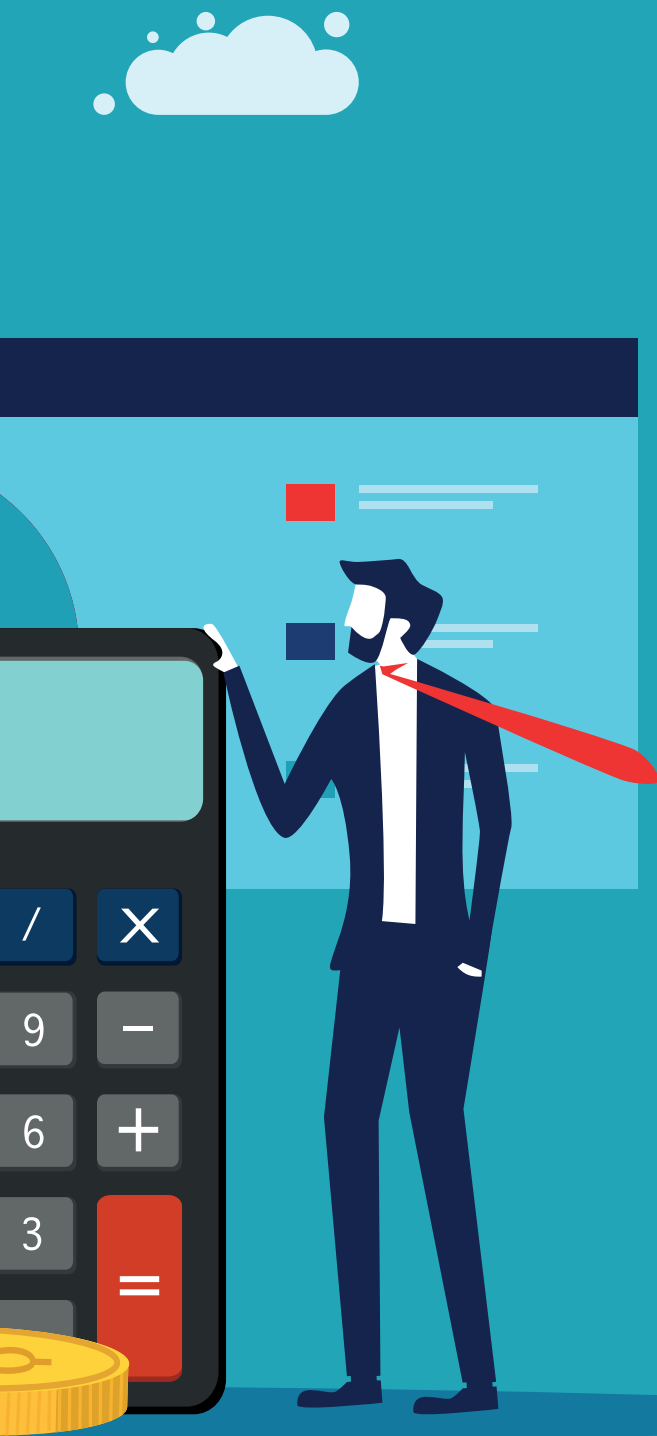
La revisión salarial es parte fundamental del ejercicio de previsión presupuestaria. Los tiempos cambian y la metodología previa para identificar quiénes, cómo y cuánto también.

La información financiera que recogen los presupuestos explica y evalúa el rendimiento financiero y la eficiencia operativa de la empresa a través del detalle de ingresos y gastos, por lo que será la guía fundamental para decidir las posibilidades de actuación económica. El coste laboral es una importante partida de la cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa.

Las posibilidades de recompensa y los elementos que puedan conformar el paquete de recompensa total dependerán en gran medida de la capacidad de la empresa para poder ser competitiva salarialmente. Y, en este sentido, aunque seguramente la partida fundamental y el elemento que de forma general y sistemática más protagonismo recibe es la retribución fija, tendremos que revisar y tomar también decisiones sobre el resto de elementos. Si estos otros elementos se calculan en función del salario fijo (como ocurre con las pensiones, seguros, bonos...), pueden verse afectados por los ajustes salariales de fijo (incrementos, decrementos, congelaciones). Pero, además, conviene revisar la eficiencia de los mismos y su correspondencia coste vs inversión.

Por este motivo, la preparación de los presupuestos salariales es un proceso importante para las áreas de Finanzas y de Recursos Humanos, especialmente para el equipo de Compensación y Beneficios. Será su responsabilidad determinar el coste que pueda asumir a corto y medio plazo la compañía, para asegurar que se hace una adecuada inversión en los empleados y grupos críticos para el futuro, sin hipotecar la compañía.

En el desarrollo del necesario y recurrente proceso de preparación de los presupuestos salariales podemos establecer los siguientes **pasos de actuación** para tener en cuenta en la preparación del proceso, durante su desarrollo y una vez tomadas las decisiones y establecido el presupuesto del año nuevo.



// 1. Recopilación de datos

Para poder preparar escenarios potenciales y las recomendaciones pertinentes, tendremos que recopilar toda la información relevante sobre la realidad de la empresa en el año. Esto incluye información sobre los salarios actuales de los empleados, fijo y variable, y también del resto de elementos dinerarios, los beneficios que componen el paquete de recompensa total. Igualmente deberemos tener en cuenta las políticas de compensación de la empresa o la estrategia y gestión del capital humano en cuanto a posibles nuevas contrataciones, previsión de salidas, promociones.

También pueden influir en nuestras propuestas y decisiones aspectos generales como los resultados de la compañía y sus objetivos de negocio, la situación macroeconómica y del sector en su ámbito de actividad, el momento del ciclo de negocio, si la organización está creciendo, expandiéndose a nuevos mercados o adquiriendo otras empresas, sus recursos, el estilo de dirección, los perfiles e intereses de sus profesionales, el mercado laboral, las obligaciones de los convenios colectivos, los cambios en la legislación laboral que afecten a los salarios, como un aumento del salario mínimo... Y cualquier otro dato pertinente.

// 2. Determinación de objetivos y políticas

Definamos qué objetivos deseamos lograr con la propuesta de revisión salarial y su alineamiento con nuestra política salarial. Para ello tomemos el tiempo necesario para repasar nuestra filosofía y estrategia de compensación. Y si no la tenemos, establezcamos cómo queremos recompensar la contribución de los profesionales en nuestra empresa procurando su alineamiento con los objetivos de negocio, la cultura, los valores y la estrategia global de Recursos Humanos. Es el momento para definir qué queremos conseguir, establecer objetivos tales como mantener la competitividad en nuestro mercado laboral de referencia, retener a empleados clave o controlar los costes laborales.

// 3. Análisis de la realidad interna

Respondamos ante la necesidad de solucionar posibles inequidades salariales internas. A pesar de los esfuerzos continuos de las organizaciones para mantener la equidad salarial entre sus empleados, alcanzar el grado de equidad deseado sigue siendo un desafío. Más allá de lo que las normativas en igualdad exijan, realicemos una auditoría de la aplicación de nuestras prácticas salariales y evaluemos el grado de corrección y justicia de la correlación entre salario y contribución o responsabilidad, para poder abordar cualquier problema salarial identificado dentro de un plazo razonable. Las medidas que se determinen para garantizar que la compensación siga siendo equitativa en el próximo año impactarán directamente en nuestro escenario presupuestario.

// 4. Análisis del mercado laboral

Investiguemos las tendencias salariales en nuestro sector y ubicación geográfica, miremos hacia fuera y entendamos cuáles son las prácticas de mercado, generales y particulares en función de colectivos o perfiles específicos. Analicemos nuestra "capacidad retributiva" a través de una comparativa de los salarios en nuestra empresa con los de otras organizaciones similares para asegurarnos de que estamos ofreciendo un paquete competitivo, acorde con nuestra filosofía y política retributiva. Para ello, podremos recurrir a una o distintas fuentes, asegurándonos siempre de su solvencia y calidad. Podremos trabajar con estudios salariales publicados por empresas de referencia, encargar estudios comparativos ad hoc si necesitamos información específica de algunas posiciones clave o de una muestra de comparación seleccionada, y consultar informes sectoriales y/o gubernamentales. Cada organización tiene sus peculiaridades y no debemos caer en el error de considerar que los datos de las encuestas salariales como una verdad genéricamente aplicable. Interpretemos los datos a la luz de la muestra de empresas de las que se obtiene la información y la metodología de análisis utilizada.

La equidad sigue siendo un desafío. Más allá de lo que exijan las normativas en igualdad, realicemos una auditoría de la aplicación de nuestras prácticas salariales y evaluemos el grado de corrección y justicia de la correlación entre salario y contribución o responsabilidad, para poder abordar cualquier problema salarial identificado dentro de un plazo razonable ●

LOS RESPONSABLES DEL PRESUPUESTO SALARIAL]

La responsabilidad de elaborar un presupuesto salarial generalmente recae en el departamento de Recursos Humanos en colaboración con el departamento Financiero. Pero, además, el proceso puede involucrar a distintos roles y niveles dentro de la empresa. A continuación, se detallan algunos de los actores responsables de la elaboración de un presupuesto salarial:

// La dirección de Recursos Humanos

El director/a de Recursos Humanos o el responsable de Recursos Humanos suele liderar el proceso de presupuestación salarial como responsable máximo de la gestión y coordinación de todas las actividades relacionadas con la gestión del capital humano en la organización y particularmente del área de Gestión de la Compensación.

// El equipo de Recursos Humanos

Los profesionales que conforman el departamento de Recursos Humanos colaboran estrechamente en la preparación y ejecución del presupuesto salarial. Desempeñan un papel clave en la recopilación de datos y el desarrollo de los procesos que pueden impactar en el proceso de presupuestación, como la evaluación del desempeño. Su papel es también clave a posteriori, en la aplicación del presupuesto, las revisiones salariales, la administración de la nómina y la comunicación con los empleados. Estas responsabilidades pueden centrarse en el equipo específico de Compensación y Beneficios, si existe como tal en la organización. Estos se encargarán además de realizar los análisis necesarios de las tendencias del mercado laboral, revisar o desarrollar políticas de compensación y diseñar o revisar las estructuras salariales.

// El departamento Financiero

El departamento Financiero, liderado por su responsable o por el *controller*, desempeña un papel esencial en la coordinación de los recursos financieros necesarios para el presupuesto salarial. Colabora con el área de Recursos Humanos para garantizar que el presupuesto de salarios

sea compatible con el presupuesto general de la empresa.

// Responsables de departamento

Los gerentes de departamento suelen ser responsables de proporcionar información sobre las necesidades de sus equipos y pueden adelantar una estimación de las evaluaciones de desempeño. Igualmente pueden desempeñar un papel clave si están involucrados en la determinación de los aumentos salariales de los empleado/as.

// La Alta Dirección

En grandes organizaciones, el CEO y los miembros del Comité de Dirección serán los destinatarios del trabajo preparado por el equipo de Compensación, y serán ellos los que generalmente revisen y aprueben el presupuesto salarial antes de su implementación. En pequeñas y medianas empresas, el CEO participará más activamente. En cualquier caso, la aportación de este primer nivel y su orientación estratégica sobre los objetivos financieros de la empresa y la compensación serán claves para la toma de decisiones.

Es importante que el proceso de presupuestación salarial sea colaborativo y que involucre a todas las partes interesadas pertinentes. El departamento de Recursos Humanos generalmente lidera el proceso, pero la colaboración con el departamento Financiero y otros departamentos es esencial para garantizar que el presupuesto salarial sea realista, sostenible y coherente con los objetivos estratégicos de la organización.

La presupuestación salarial tiene su protagonismo principalmente seis meses antes del inicio del nuevo año fiscal, pero es un proceso continuo y dinámico que debe mantenernos alerta durante todo el año. Es esencial estar preparado para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado laboral, a posibles cambios legislativos, a las necesidades de la organización y, por supuesto, a su capacidad financiera.

Adicionalmente confirmemos datos sobre el movimiento histórico del salario competitivo durante el año, así como de las previsiones de incremento salarial estimado para el año en que aplicaremos nuestro nuevo presupuesto, porcentajes generales y específicos por nivel de responsabilidad y sector.

// 5. Evaluación del desempeño

Muchas organizaciones desarrollan programas de salario por mérito para vincular el salario al desempeño. En estos casos, el rendimiento mostrado durante el año por un trabajador/a es una fuente de información clave para la toma de decisiones en materia salarial. El

salario por mérito es una herramienta muy poderosa para recompensar el desempeño individual. Pero para que una política retributiva basada en el reconocimiento salarial en función del mérito demostrado sea eficiente, deben existir una serie de condiciones, como que el desempeño individual sea importante y medible; que los empleados tengan algún control sobre su desempeño; que los responsables de equipos estén formados adecuadamente y cuenten con las herramientas necesarias para determinar las recompensas adecuadas; que existan buenos controles internos; y que haya una comunicación abierta y continua.

Los responsables de equipos tienen un papel clave en la comunicación clara y efectiva de la retribución, por lo que su preparación es fundamental. Muchos gerentes no se sienten seguros al hablar sobre salarios, por lo que hay que proporcionarles la formación y el apoyo necesarios para que guíen a sus empleados en conversaciones empáticas y efectivas ●

El proceso para ponerlo en marcha consistirá en hacer una adecuada fijación de objetivos y establecimiento de medidas de evaluación, comunicar el vínculo entre las medidas y la evaluación, y evaluar el desempeño demostrado de forma individual o grupal. Los indicadores clave para medir el desempeño pueden incluir métricas financieras, de productividad, de calidad, servicio... y cualquier otro indicador que ayude a determinar la contribución que aportan los empleados a la organización. Para motivar de forma más eficiente a los profesionales a lograr o exceder los estándares de desempeño, el tamaño absoluto del incremento por mérito debe ser lo suficientemente significativo como para que el empleado note la diferencia.

Esta información puede completarse con el posicionamiento del salario de la persona frente al mercado para, a partir de estas dos variables, ir previendo las necesidades de ajuste salarial. En este caso, la distribución y la evolución de las revisiones salariales mantiene como criterio el desempeño de cada individuo. Esta retribución por mérito descansa en el principio de equidad y en el hecho de que, ante la posibilidad de actuar de forma diferencial y de poder discriminar, la remuneración se vea aumentada en función de la contribución y la aportación individual.

// 6. Aplicación de rangos salariales

Confirmemos la idoneidad de nuestra estructura salarial para que nos facilite información veraz para el ajuste retributivo. Las estructuras de salario fijo son herramientas de gestión del salario diseñadas para proporcionar niveles y oportunidades salariales que sean justas internamente, competitivas externamente y con un coste adecuado, en función de la estrategia de compensación de una compañía. Reflejan la posición deseada de la compañía respecto a la competitividad del salario en un momento concreto, y así están directamente impactadas por el presupuesto disponible para la política retributiva.

Las estructuras salariales agrupan puestos de igual valor interno reflejando el valor de mercado. Tras el análisis y la documentación de los puestos de trabajo, realizamos la valoración de los puestos que establece la jerarquía de los mismos en función de su valor relativo, y definimos los diferentes niveles en los que agrupar todos los puestos de la organización.

Estos son los pasos necesarios para construir la estructura salarial que, en función de esos niveles que agrupan puestos de similar valor, establece el rango de progresión salarial esperado para cada nivel. Su mínimo, su máximo y su punto medio.

Estos rangos pueden establecerse en función del valor interno de los puestos, del valor de los puestos en el mercado externo o de una combinación de ambos enfoques. El movimiento salarial dentro del rango puede basarse en factores como el desempeño, la experiencia o el conocimiento y permiten la flexibilidad necesaria para dar respuesta a las diferencias individuales.

// 7. Alineamiento con el presupuesto global y la estrategia

Asegurémonos de que el presupuesto salarial sea coherente con el presupuesto general de la empresa y con su estrategia de negocio. Las propuestas de actualización deben contemplar el suficiente margen para cubrir los costes salariales sin comprometer la viabilidad financiera de la organización. Y su alineamiento con la estrategia garantiza que las políticas retributivas respaldan los objetivos estratégicos y la visión de la organización.

// 8. Comunicación

Es fundamental comunicar de manera efectiva cualquier acción salarial y cambio en la estructura salarial o las políticas de compensación. La transparencia y la comunicación abierta y responsable tiene un impacto directo en la satisfacción de los trabajadores, en su compromiso y rendimiento.



Por este motivo es recomendable adelantarse a posibles dudas o preocupaciones sobre las decisiones salariales que se lleven a cabo en la implementación del nuevo presupuesto salarial. La retribución es una potentísima herramienta de gestión que, si se desconoce, se malinterpreta o se manipula, afecta negativamente a la cuenta de resultados y al futuro de una organización. Por lo tanto, la inversión en un adecuado plan y procedimiento de comunicación de las acciones salariales, razones y consecuencias es fundamental para alcanzar su máximo retorno.

Los responsables de equipos tienen un papel clave en la comunicación clara y efectiva de la retribución, por lo que su preparación es fundamental. Muchos gerentes no se sienten seguros al hablar sobre salarios, por lo que es necesario proporcionarles la formación y el apoyo necesarios para que puedan guiar a sus empleados en conversaciones empáticas y efectivas sobre compensación.

// 9. Aplicación y seguimiento

Una vez que se ha establecido el presupuesto salarial para el nuevo año, iniciemos los pasos necesarios para ponerlo en práctica. Esto implica aplicar las "reglas" de gestión salarial en la revisión salarial correspondiente a cada

empleado en función de su situación particular: ajuste salarial por mérito y por los criterios definidos de gestión salarial, con revisión de los rangos salariales, y ajuste y evaluación de la efectividad de los presupuestos.

// 10. Evaluación y ajuste

Al final del período presupuestario, evaluemos el desempeño del presupuesto salarial y hagamos los ajustes necesarios para el siguiente período. Esto puede incluir cambios en las políticas de compensación o en los rangos salariales.]

Debemos analizar nuestra capacidad retributiva a través de una comparativa de los salarios en la empresa con los de otras organizaciones similares para asegurarnos de que estamos ofreciendo un paquete competitivo, acorde con nuestra filosofía y política retributiva •