



RETRIBUCIÓN El sueldo de mercado del director financiero es de 116.200 euros brutos anuales, el de un administrativo ronda los 26.400. Para saber si realmente estás bien pagado, te ofrecemos la retribución de diez puestos en cuatro sectores distintos, cuánto podrías ganar con la retribución flexible y las tendencias salariales del próximo año, en el que se prevé un incremento del 2%. **Por Montse Mateos**

Cuánto ganarás en 2015

Para saber si realmente estás bien pagado, no tienes que comparar tu nómina con la de tu compañero de mesa. Conocer cuál es la cotización en el mercado de tu puesto en el sector que opera tu compañía puede darte una pista más que ajustada. Si además puedes conocer el porcentaje de incremento que se contempla según el tamaño de tu empresa, estarás en disposición de tener una foto más que contrastada de tu salario. EXPANSIÓN ha tenido acceso a esta información de diez puestos en cuatro sectores de actividad, a los que se suma el dato general del mercado. Asimismo, tienes la posibilidad de conocer

en cuánto aumentaría tu salario si trabajarías en una empresa de mayor o menor tamaño. Todo ello para que puedas contestar a las preguntas que la mayoría de los profesionales se plantea en estas fechas: ¿Realmente estoy bien pagado? ¿Puedo acceder a un aumento? ¿Qué tendencias salariales marcarán el rumbo de mi retribución en 2015?

PUNTO DE PARTIDA

La congelación salarial aún está presente en muchas organizaciones: el 55% lo tienen previsto para el próximo ejercicio, según el estudio de Deloitte sobre tendencias salariales. Sin embargo, son muchas las

Se aprecia cierta recuperación en los niveles salariales, con un aumento del 2% en el próximo año

El incremento será superior en los directivos y puestos cualificados por su escasez en el mercado

voces que afirman que esta situación es insostenible cuando la tan anunciada guerra por el talento es un hecho. José Ramón Pin Arboledas, profesor del IESE, afirma que "ahora que algunas empresas empiezan a tener resultados positivos tendrían que reponer su deuda histórica salarial". Pero advierte de que "no debería ser un aumento indiscriminado y lineal para todos, y también va por sectores. Por ejemplo, el eléctrico, con un mercado cautivo, no está en situación de competir; lo contrario que el del automóvil, que se enfrenta a un mercado global".

LOS MÁS COTIZADOS

Alberto Muñoz, *manager* de IT de Robert Walters, comenta que "por primera vez en los últimos años, en los que los salarios han estado prácticamente estáticos, vamos a vivir un escenario claramente alcista en la mayoría de los sectores. A lo largo del próximo año, se espera que los salarios repunten de manera moderada debido a la estabilización progresiva del mercado". Y menciona en concreto las empresas de tecnologías de información y comunicación, las TIC: "Las posiciones que tengan un componente de negocio relacionado con arquitectura, bases de datos, desarro-

La guerra por el talento y un mercado más estable hacen prever una tendencia salarial al alza

El móvil, data science y seguridad de la información están infrantruidas de buenos profesionales especializados y esto hará que sus salarios crezcan en el 2015".

SUELDO Y COMPENSACIÓN

Uno de los elementos que debes tener en cuenta a la hora de comprobar si estás bien pagado es que las empresas, cada vez más, trabajan la retribución dentro de lo que denominan oferta de valor. Susana Marcos, socia de PeopleMatters, explica que en este paquete "el profesional tiene que incluir en su sueldo aspectos relacionados con el entorno de trabajo, el proyecto de empresa, el liderazgo de sus directivos, el balance de vida profesional y personal o el bienestar corporativo". Todo ello con un objetivo claro: "Recuperar la motivación y el compromiso de una plantilla que ha atravesado momentos muy duros y que ha perdido gran parte de la confianza en el contexto empresarial".

AMBIENTE DE TRABAJO

Este interés por mejorar el clima laboral de la plantilla a través de un modelo de compensación también lo menciona Carlos Delgado, presidente y consejero delegado de Compensa Capital Humano: "La guerra del talento sigue precisando de elementos que den una ventaja competitiva sostenible. También el factor dinámico, aunque por diferentes motivos según la generación del profesional, es necesario pero no suficiente, por lo que los elementos de salario emocional son mucho más críticos".

BRECHA SALARIAL

Uno de los asuntos más debatidos es el crecimiento de la brecha salarial entre los puestos más elevados y los de menor rango en la organización. Para Muñoz, "el incremento en los salarios de los directivos se debe a la escasez de profesionales que posean las competencias deseadas por las grandes multinacionales. Sin embargo, en los puestos menos cualificados, en los que se acumula el mayor porcentaje de desempleo, hay una gran competencia y esto devalúa los salarios de una forma rápida y continuada".

La firma de cazatalentos Pedersen & Partners ha analizado cuál es la retribución de los altos ejecutivos entre una muestra de más de 1.700 de 330 empresas en 17 países. Una de las conclusiones es que la remuneración de este colectivo de altos ejecutivos está creciendo, de media, entre el 4% y el 5% en los países occidentales, y entre el 7% y el 10% en los mercados emergentes. Puntualiza que en la mayoría de los países de Europa Occidental y en EEUU, el porcentaje de aumento salarial de los empleados administrativos se sitúa de media entre el 3% y el 4%. "Por ese motivo, incluso en las mayores empresas, los sueldos de los altos ejecutivos sólo están aumentando a un ritmo aproximadamente igual al de sus gerentes y

EL SUELDO DE LOS ALTOS EJECUTIVOS

Datos obtenidos a partir de una encuesta realizada a más de 1.700 altos ejecutivos de 330 empresas en 17 países.

> Remuneración



DATOS DE LAS EMPRESAS

	2013	2014	Variación
Número de empleados	129.000	133.000	3,0%
Volumen de negocio*	40.000	42.000	5,0%
Beneficio empresarial*	3.900	4.100	5,1%

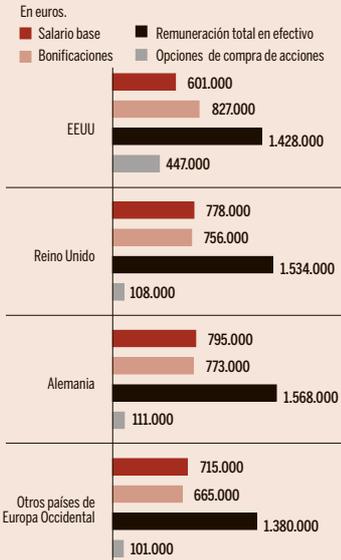
*Millones de euros

> Según el tamaño de la empresa



Fuente: Pedersen&Partners

> Estructura de la retribución



Expansión

No obstante, Marcos señala que la brecha entre los colectivos mejor y peor pagados es cada año más amplia y profunda: "Los recortes salariales han afectado a todos los niveles y, los salarios de entrada (de cualquier nivel, pero sobre todo los más operativos) iban siendo más bajos año tras año. Pero esta rebaja

salarial no ha sido equivalente en toda la empresa, de ahí ese agrandamiento del gap".

También Jorge Herraiz, director de HayGroup productized services, aprecia este desfase: "En el año 2000, en España un directivo ganaba 4,3 veces el salario de un operario o un administrativo. En 2014 hemos

pasado a 4,8 veces. Y esta cifra se incrementa a más de 10 veces en los mercados emergentes, como consecuencia de ese nuevo mercado global de directivos". Herraiz señala que "estas diferencias se acentuarán todavía más si tenemos en cuenta el nivel de sofisticación del mix salarial (salario fijo, variable a

El puesto sí que importa

El tamaño de la empresa y el ámbito de responsabilidad son dos de los factores definitivos a la hora de determinar el sueldo de los altos ejecutivos. Un estudio que ha realizado la firma de cazatalentos Pedersen & Partners sobre la remuneración de este colectivo apunta que cuanto mayor sea la empresa, más elevados son los salarios pagados, ya que refleja una mayor responsabilidad. Conrad Pramboeck, jefe de consultoría de remuneraciones de dicha firma, señala que "por término medio, el salario de un ejecutivo aumenta en 600.000 euros por cada 50.000 empleados". Otro de los elementos que influye en la retribución son los resultados de la empresa. Este estudio recoge que "aunque la mayor parte de las empresas lograron beneficios muy elevados en el ejercicio anterior, los ejecutivos deben alcanzar unos objetivos que no paran de crecer para poder optar a las bonificaciones".

corto plazo, beneficios, retribución a largo plazo que puede incluir participaciones sobre acciones, bonos...), que crece a medida que aumenta la responsabilidad".

LOS COSTES LABORALES

Una subida de un 2% de media en la retribución resulta escasa para muchos trabajadores, que se preguntan para cuándo una subida real. El peso de los costes laborales es lo que esgrimen los empresarios para justificar esa ralentización. Según los últimos datos del INE, el coste laboral medio por trabajador y mes fue de 2.450,1 euros en el tercer trimestre del año, lo que supone un descenso del 0,4% respecto al mismo periodo de 2013. Aunque se aprecia cierta mejora de la economía, aún no existe un reflejo en los salarios.

Ricardo Ramírez, consultor del área de Human Capital de Deloitte, afirma que "esto ocurrirá cuando las estrategias de las compañías, y por ende las de compensación total, se centren en hacer a sus empresas más competitivas respecto al mercado, estableciendo objetivos e indicadores que orienten los esfuerzos y los resultados". Y para explicarlo, menciona alguna de las conclusiones del Estudio Ejecutivo de Tendencias e Incrementos Salariales que ha elaborado Deloitte: "Un 22% de las compañías señala como principal práctica retributiva el ajustar los costes salariales para mejorar la rentabilidad de la empresa; frente a un 29% y un 33%, que ven como aspectos clave fomentar la productividad de sus empleados y mantener un nivel adecuado de competitividad, respectivamente". Marcos coincide: "Mientras se siga pensando que la productividad tiene que mejorar disminuyendo el denominador, no pondremos el foco en la necesidad de disponer de profesionales, reconocidos y retribuidos por la diferencia que hacen en un negocio y que tendrán un coste mayor".

EVOLUCIÓN RETRIBUTIVA 2013/2014

> Retribución real cobrada



> Salario base



> Salario base (niveles de entrada)



Fuente: Towers Watson

> Promedio de salario fijo anual



Expansión

NUEVOS ACTORES

Uno de los factores que influirá de manera definitiva en el diseño de los planes retributivos es la incorporación de nuevos actores profesionales en la empresa. A los empleados con contrato indefinido se suman los temporales, los que trabajan por proyecto y los autónomos. Herraiz apunta que, "esto provocará una política retributiva más individualizada y más vinculada a los objetivos alcanzados por cada empleado. Eso nos llevará a modelos retributivos cada vez menos vinculados a la antigüedad y a la presencia física en el puesto de trabajo, y más a la productividad, al *personal branding* y a la aportación de valor real". Muñoz añade que "esto no debería modificar mucho la política retributiva, pero sí flexibiliza el mercado y aporta opciones que no se planteaban hace 10 años".

EL FUTURO

Lo que parece definitivo es que, tras la sequía retributiva de los últimos años, se prevé cierta recuperación. Así lo aseguran los datos de distintos informes de consultoras y expertos en retribución. El *Informe Mundial sobre salarios 2014/2015* elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) asegura que el crecimiento salarial sufrió una desaceleración en 2013 en comparación con 2012, y que aún tiene que recuperar los niveles anteriores a la crisis -en el mundo, el crecimiento del salario mensual real promedio fue del 2% el año pasado, y de un 2,2% en 2012-.

Este restablecimiento de la retribución en España pasa por un leve incremento, en torno al 2% para 2015, según los distintos estudios. Uno de los más optimistas es el informe glo-

COMPRUEBA SI ESTÁS BIEN PAGADO

Retribución bruta anual en euros	MERCADO GENERAL			SECTOR DISTRIBUCIÓN			SECTOR CONSUMO			SECTOR QUÍMICO		
	FIJA	VARIABLE	TOTAL	FIJA	VARIABLE	TOTAL	FIJA	VARIABLE	TOTAL	FIJA	VARIABLE	TOTAL
Director general	181.000	39.700	220.700	175.800	40.434	216.234	195.800	43.076	238.876	203.000	46.690	249.690
Director financiero	99.600	16.600	116.200	96.600	19.320	115.920	107.600	15.064	122.664	111.600	20.088	131.688
Director de sistemas	99.000	21.800	120.800	96.000	15.360	111.360	107.000	12.840	119.840	111.000	15.540	126.540
Director comercial	97.800	23.900	121.700	94.800	16.116	110.916	105.600	22.176	127.776	109.500	29.565	139.065
Director de recursos humanos	74.300	11.200	85.500	72.000	14.400	86.400	80.300	12.045	92.345	83.300	13.328	96.628
Asistente de dirección	36.500	1.500	38.000	26.600	1.330	27.930	39.400	1.182	40.582	40.500	1.620	42.120
Comercial	31.200	3.500	34.700	22.800	2.736	25.536	31.500	5.040	36.540	34.700	2.429	37.129
Contable	32.600	400	33.000	23.800	2.856	26.656	33.000	1.980	34.980	36.200	4.073	40.273
Técnico de sistemas	29.800	1.200	31.000	21.800	2.398	24.198	30.100	1.204	31.304	33.100	2.648	35.748
Administrativo	25.800	600	26.400	20.500	1.025	21.525	26.300	789	27.089	29.400	1.176	30.576

Retribución total bruta anual (cantidad fija más variable) para empresas de todos los tamaños. Datos de mediana de mercado, valor a partir de cual el 50% de la muestra se sitúa por debajo y el 50% por encima, extraídos a partir del análisis de 245 empresas (169 tienen una plantilla inferior a 1.000 personas, de las cuales 15 facturan menos de 120 millones de euros. Las 76 restantes superan los 1.000 empleados; y 63 facturan más de 600 millones de euros. Fuente: HayGroup

SECTOR BANCA COMERCIAL

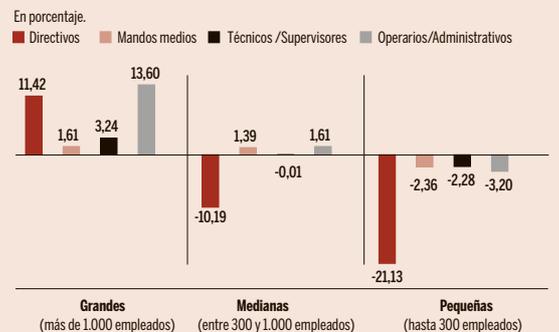
	FIJA	VARIABLE	TOTAL
Director red banca comercial	226.780	108.854	335.634
Director financiero	212.345	116.790	329.135
Director mercados mayoristas	205.890	119.416	325.306
Director medios / operaciones	195.000	79.950	274.950
Director recursos humanos	170.000	68.000	238.000
Secretario general/asesoría jurídica	178.560	62.496	241.056

Retribución total bruta anual (cantidad fija más variable) para entidades con un volumen de activos en el rango de 20.000 a 50.000 millones de euros y de 1.500 a 4.000 empleados. Fuente: HayGroup

bal de HayGroup, que asegura que el promedio mundial debería aumentar un 5,4% el próximo año, frente al incremento del 5,2% de 2014. Sin embargo, la inflación hará que el incremento promedio real ronde el 1,4%. Iain Fitzpatrick, vicepresidente de HayGroup, señala que "en Europa estamos viendo aumentos de sueldo, superando la inflación por primera vez en mucho tiempo".

La convivencia de distintos contratos en la empresa modificará la estrategia salarial

DIFERENCIAS SALARIALES POR TAMAÑO DE EMPRESA



Incrementos salariales para el sueldo de mercado de un profesional en una empresa pequeña, mediana y grande. Por ejemplo, si la retribución total de un director general es de 181.000 euros, esa cifra se incrementa en un 11,42% en una compañía de gran tamaño; disminuye en 10,19% si trabaja en una mediana y, por lo tanto, se reduce en un 21,13% si desarrolla su actividad en una pequeña.

Fuente: HayGroup

Expansión

La letra pequeña de los beneficios sociales

■ Hace ahora un año, la firma del Real Decreto Ley 16/2013, de 20 de diciembre, puso en jaque a empresas y a empleados. A partir de ese momento, se consideraron imputables en la base de cotización determinados conceptos que tradicionalmente habían quedado excluidos al tratarse de beneficios sociales otorgados voluntariamente por las empresas. Óscar Massó, director de estrategia de Sodexo B&I, explica que "en la mayoría de los casos los beneficios sociales se mantienen, ya que es un elemento diferenciador de las políticas salariales y -a grandes rasgos- los aplicaban multinacionales y grandes empresas que han sorteado mejor la crisis que las pequeñas. Lo que sí hemos visto es una mayor tendencia a la personalización salarial con la retribución flexible como estrella". Carlos Delgado, presidente y consejero delegado de Compensa Capital Humano, explica que "las empresas interiorizaron la noticia ya entrado el principio de año, y sin apenas margen para negociar sus implicaciones en los convenios en curso. Los datos que facilitan las empresas del sector asegurador, principalmente en cuanto a seguros de salud, o las empresas de servicios de vales (*ticket* comida, guardería, tarjeta transporte) plantean que el impacto real del cambio se producirá para el 2015".

El 'Estudio General de Compensación Total de Mercer 2014' refleja que el 40% de las empresas españolas tiene un plan de retribución flexible, mientras que en 2006, sólo el 12% de las compañías tenía una política de este tipo. Rafael Barrilero, socio de esta consultora, destaca que "la implantación de nuevos sistemas se ha ralentizado levemente en 2014 tras la publicación del Real Decreto por la incertidumbre de que ocurriese lo mismo a nivel fiscal". Esta prudencia en las empresas también la ha notado Susana Marcos, socia de PeopleMatters, quien explica que "aquellos que optaron por modelos de retribución flexible no han visto gran diferencia (ya cotizaba en su globalidad), pero esta herramienta ha perdido parte de su atractivo y es previsible que pierda más en la medida en que la presión fiscal siga siendo protagonista de nuestra economía. Las empresas han aprendido que poner excesivo énfasis en solucionar sus problemas de retribución, coste laboral y satisfacción de los empleados basándose en instrumentos con ventajas fiscales es arriesgado". Según Mercer, los beneficios más demandados siguen siendo el seguro médico y ayuda para comida, y se consolidan las destinadas a guardería y el cheque transporte.

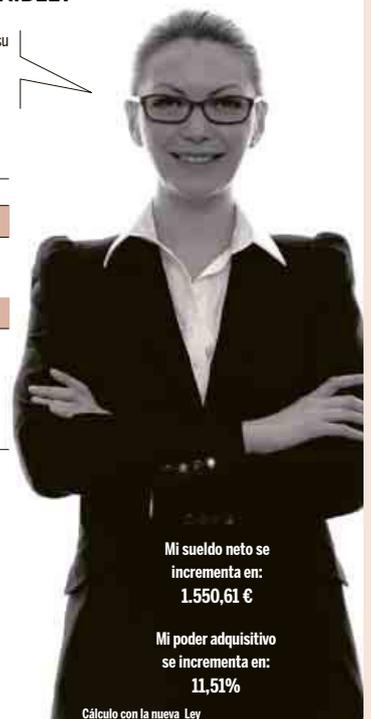
¿CUÁNTO GANAS CON LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE?

	Sin flexible	Con flexible
Retribución bruta anual	25.000 €	25.000 €
Productos flexibles		6.496,48
Base imponible	25.000 €	18.632,0
Cotización a la Seguridad Social	1.587,5 €	1.587,5
Otras deducciones	8.721,0 €	8.721,0
Total deducciones	10.308,5 €	10.308,5
Base líquida	14.691,5 €	8.323,5
Cuota de IRPF	3.577,38 €	2.026,7
Retribución neta antes de gastos	19.835,12 €	15.017,3
Retribución neta después de gastos	13.467,12 €	15.017,3

CASO TIPO

- Cheques Restaurante: 9 €/día laborable: 220 días al año, total 1.980 € al año
- Cheques Guardería: 250 € al mes * 11 meses: 2.750 € al año
- Tarjeta transporte: 58 €/mes * 11 meses = 638 € al año
- Seguro de salud: 47 € mes * 12 meses * 2 asegurados: 1.128 € año

Fuente: Sodexo



Mi sueldo neto se incrementa en: **1.550,61 €**

Mi poder adquisitivo se incrementa en: **11,51%**

Cálculo con la nueva Ley