



RETribución Los perfiles tecnológicos y los relacionados con el sector farma y salud son los que tienen más fácil optar a incrementos salariales por encima del 3% estimado para este año. Aquí encontrará los sueldos de más de 150 puestos en trece sectores, por tamaño de empresa, y las tendencias retributivas en este 2022 que viene marcado por el teletrabajo, las políticas de bienestar y la equidad salarial. **Por Montse Mateos**

¿Está usted bien pagado?

Con un sueldo anual de 425.000 euros, el director de inversiones de una gran entidad financiera será el profesional mejor pagado en este recién estrenado 2022. Esta retribución contempla un 70% de variable, vinculada al cumplimiento de objetivos, y se encuentra muy cerca de otro perfil que destaca en el sector de banca: el director de fusiones y adquisiciones que, con 400.000 euros brutos anuales, ocupa el segundo lugar en este ranking salarial. También cotiza al alza este año el director general de energía renovable en el ámbito de ingeniería, se sitúa en tercer lugar, aunque empeora su sueldo respecto a 2021, en el que podía aspirar a un sueldo de mercado de 400.000 euros. Quien mantiene su retribución a raya es el director general en el sector de promoción inmobiliaria: 355.000 euros anuales que le colocan en el cuarto lugar.

Comparten quinto puesto, con 300.000 euros anuales, el CIO de banca y seguros, y el director general en el sector de ingeniería en grandes empresas de fabricación, industria y logística, pero con distinta evolución en el último año: el primero aumenta su

EL DICCIONARIO SALARIAL		
• Compensación total. Todos los elementos percibidos como resultado de la relación profesional con la empresa: retribución (fija, variable y en especie), formación, beneficios sociales y/o flexibilidad horaria. • Retribución fija. Cantidad dineraria que la empresa ofrece con un mínimo fijado por la ley. • Retribución variable. Remuneración no incluida en la retribución fija y que varía en función del rendimiento, desempeño o logro de unos resultados fijados. • Retribución flexible. Permite diseñar el sueldo en metálico y en especie. Este último supone el uso, consumo u obtención de bienes o servicios de forma gratuita o por un precio inferior al de mercado, por un valor que	- no supere el 30% del sueldo total. • 'Bonus target'. Cuantía económica por la consecución del 100% de los objetivos. • Escala de logro. Instrumento que establece la relación entre el nivel de consecución alcanzado y la retribución variable. • Nivel de consecución. Nivel alcanzado en el cumplimiento de los objetivos establecidos. • 'Stock options'. Opción de compra sobre acciones. Conviene concretar antes el 'vesting' –horizonte temporal en el que se devengarán las acciones–, y el 'cliff' –periodo mínimo que deberá permanecer en la empresa para devengar el primer tramo de acciones y por el que si se va antes, no tendrá derecho a ellas–.	• Salario emocional. Retribuciones no económicas obtenidas de la empresa, por ejemplo, horario flexible, días libres, formación, voluntariado, espacios de ocio/distracción, teletrabajo, etcétera. • 'Golden parachute'. Contrato blindado por el que el empleado pacta una serie de beneficios en caso de rescisión del contrato. • Estructura salarial. Conjunto de intervalos retributivos que sirven de referencia para establecer los niveles salariales deseados para cada puesto de la organización. • Mix retributivo. Indicador que refleja el peso que tiene cada elemento retributivo (fijo, variable, beneficios...) sobre la retribución total.

salario en 15.000 euros, mientras que el segundo lo rebaja en 22.000 euros anuales.

Estos puestos son sólo seis de los más de 150 que ha analizado la consultora Robert Walters, en exclusiva para EXPANSIÓN, y distribuidos en 13 sectores: Ventas; TI; Finanzas; Farma, Healthcare y Biotech; Infraestructuras y construcción; Promoción Inmobiliaria; Banca; Seguros; Interim Manager; Ingeniería; RRHH y Secretariado; Centros de Servicios Compartidos; y Legal. Para cada uno de los puestos se contempla el sueldo bruto anual –fijo más variable– en compañías cuya plantilla supera los 1.000 empleados, entre 300 y 1.000, y en

aquellas de hasta 300 personas. Además de los seis puestos que se sitúan en el pool de los mejor pagados en empresas de más de 1.000 empleados, por sectores y respecto a 2021, este año destaca la cotización al alza en el área de ventas del director general en empresas de gran consumo con 270.000 euros brutos anuales

–255.000 el año pasado–; en TI, el director corporativo de tecnología en las compañías de Farma –252.000 euros frente a los 238.000 euros en 2021–; y en Finanzas también resalta el CFO de Farma –280.000 euros frente a los 266.000 del año pasado–.

SIGUE EN PÁGINA 2 >

■ VENTAS

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Gran consumo			Distribución / 'Retail' / Industria			'Telecos' / IT / Digital		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
Director general Managing director' / 'Country manager'	Más de 1.000	180	50%	270	160	50%	240	170	40%	238
	Entre 300 y 1.000	160	50%	240	130	40%	182	120	40%	168
	Menos de 300	130	50%	195	110	40%	154	100	40%	140
Director comercial / de expansión 'Sales director' / BDM	Más de 1.000	130	50%	195	110	40%	154	80	40%	112
	Entre 300 y 1.000	100	40%	140	90	30%	117	65	40%	91
	Menos de 300	80	30%	104	75	30%	97,5	50	40%	70
Director de marketing 'Marketing director'	Más de 1.000	120	30%	156	100	30%	130	90	30%	117
	Entre 300 y 1.000	90	25%	112,5	80	30%	104	80	30%	104
	Menos de 300	75	20%	90	60	25%	95	60	25%	75
Gestor de cuentas 'Key Account Manager' (KAM)	Más de 1.000	75	35%	101,25	65	20%	78	65	30%	84,5
	Entre 300 y 1.000	60	30%	78	55	20%	66	55	30%	71,5
	Menos de 300	50	20%	60	45	20%	54	45	30%	58,5
Posiciones especializadas		Gestor de marca ('Brand manager')			Responsable de área ('Area manager')			'CX' / CLM manager'		
	Más de 1.000	80	25%	100	80	30%	104	75	25%	93,75
	Entre 300 y 1.000	70	20%	84	75	25%	93,75	65	25%	81,25
Posiciones especializadas	Menos de 300	55	20%	66	65	25%	81,25	50	25%	62,5
		Resp. comercial ('Trade marketing manager')			Resp. compras ('Buying/Purchasing manager')			'CRM manager'		
	Más de 1.000	70	20%	84	80	30%	104	65	20%	78
Posiciones especializadas 'Ecommerce manager'	Entre 300 y 1.000	60	15%	69	75	20%	90	50	20%	60
	Menos de 300	50	10%	55	65	15%	74,75	40	20%	48
	Más de 1.000	100	50%	150	90	40%	126	85	40%	119
Posiciones especializadas	Entre 300 y 1.000	80	40%	112	75	30%	97,5	75	30%	97,5
	Menos de 300	60	30%	78	60	20%	72	60	20%	72

Fuente: Robert Walters

< VIENE DE PÁGINA 1

Entre las posiciones que bajan su retribución en 2022 está el responsable de unidad de negocio en el sector de farma que, con una retribución bruta anual de 162.500 euros, rebaja su sueldo en 71.500 euros. Y en el sector de ingeniería, y a pesar de ser uno de los mejor pagados en 2022, el director general de grandes empresas de energías renovables / gas

power, cotiza a 375.000 euros brutos anuales, 25.000 euros menos que en 2021. Este directivo también observa cómo su sueldo se contrae en compañías industriales y de logística: 300.000 euros brutos anuales frente a los 322.000 del año pasado.

Incrementos

Está claro que en el incremento y retroceso salarial influyen muchas va-

Los desarrolladores y consultores en ciberseguridad pueden aspirar a aumentos del 7%

riables, pero todos los años las firmas expertas en esta materia lanzan sus previsiones. En 2022, la inflación va a protagonizar buena parte de los vaivenes salariales en las organizaciones, con el permiso de la disputa por los perfiles más escasos que disparan los incrementos hasta un 10%.

Sylvain Namy, *managing director* de Robert Walters en España, explica que, "en un contexto de recuperación económica y de inflación superior al

3%, los ejecutivos están esperando un reconocimiento de los esfuerzos concedidos durante los últimos 18 meses". Matiza que, considerando todos los sectores de actividad, "más del 40% de ellos tiene expectativas de una subida salarial. En particular destacan los ingenieros, los especialistas en cadena de suministro, los expertos en TI (desarrolladores y consultores en ciberseguridad) con aumentos que pueden superar el 7% del salario".

■ TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	'Telecos' / IT / Digital			'Retail' / Gran consumo			Banca / Seguros			'Farma' / 'Healthcare'		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
Director corp. de tecnología CIO	Más de 1.000	180	40%	252	140	40%	196	200	50%	300	180	40%	252
	Entre 300 y 1.000	160	30%	208	120	30%	156	180	40%	252	160	30%	108
	Menos de 300	140	30%	182	100	30%	130	160	30%	208	140	30%	182
Director de arquitectura 'Chief architect'	Más de 1.000	140	20%	168	110	10%	121	130	20%	156	110	20%	132
	Entre 300 y 1.000	120	20%	144	95	10%	104,5	110	20%	132	95	10%	104,5
	Menos de 300	100	10%	110	80	10%	88	90	20%	108	80	10%	88
Dtor. de transformación digital 'Chief digital transformation'	Más de 1.000	120	30%	156	130	20%	156	125	30%	162,5	130	30%	169
	Entre 300 y 1.000	110	20%	132	110	20%	132	115	30%	149,5	110	30%	143
	Menos de 300	100	20%	120	90	20%	108	105	30%	136,5	90	30%	117
Resp. de seguridad informática 'Security officer'	Más de 1.000	110	15%	126,5	110	10%	121	130	20%	156	90	10%	99
	Entre 300 y 1.000	90	10%	99	95	10%	104,5	110	15%	126,5	80	10%	88
	Menos de 300	75	10%	82,5	80	10%	88	90	10%	99	70	10%	77
Científico de datos 'Data scientist'	Más de 1.000	65	10%	71,5	65	10%	71,5	65	10%	71,5	70	10%	77
	Entre 300 y 1.000	55	10%	60,5	55	10%	60,5	55	10%	60,5	60	10%	66
	Menos de 300	45	10%	49,5	45	10%	49,5	45	10%	49,5	50	10%	55
Desarrollador 'Frontend developer'	Más de 1.000	60	10%	66	55	-	55	60	-	60	60	-	60
	Entre 300 y 1.000	50	-	50	50	-	50	55	-	55	55	-	55
	Menos de 300	45	-	45	45	-	45	45	-	45	45	-	45
Gerente de producto 'Product manager'	Más de 1.000	90	30%	117	80	20%	96	90	30%	117	85	20%	102
	Entre 300 y 1.000	75	20%	90	70	10%	77	80	20%	96	70	15%	80,5
	Menos de 300	60	10%	66	55	-	55	65	10%	71,5	55	10%	60,5

Fuente: Robert Walters

FINANZAS

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	'Telcos' / IT / Digital			'Retail' / Distribución			Gran consumo			Banca / Seguros			'Farma' / Healthcare'		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
Director financiero CFO	Más de 1.000	180	40%	252	150	40%	210	190	40%	266	180	40%	252	200	40%	280
	Entre 300 y 1.000	150	30%	195	120	30%	156	150	40%	210	140	30%	182	160	30%	208
	Menos de 300	120	30%	156	100	30%	130	120	30%	156	105	30%	136,5	130	30%	169
Resp. de 'controlling' 'Head of controlling'	Más de 1.000	130	20%	156	120	20%	144	130	20%	156	120	20%	144	140	20%	168
	Entre 300 y 1.000	110	20%	132	100	20%	120	110	20%	132	100	20%	120	120	20%	144
	Menos de 300	85	20%	102	80	20%	96	85	20%	102	85	20%	102	100	20%	120
'Controller' financiero 'Financial controller'	Más de 1.000	130	20%	156	120	20%	144	130	20%	156	130	20%	156	140	20%	168
	Entre 300 y 1.000	100	20%	120	100	20%	120	110	20%	132	110	20%	132	100	20%	120
	Menos de 300	85	15%	97,75	80	15%	92	85	15%	97,75	100	15%	115	90	15%	103,5
Jefe de contabilidad 'Accounting manager'	Más de 1.000	80	20%	96	70	20%	84	80	20%	96	80	20%	96	90	20%	108
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69	50	15%	57,5	60	15%	69	60	15%	69	70	15%	80,5
	Menos de 300	45	10%	49,5	40	10%	44	45	10%	49,5	50	10%	55	55	10%	60,5
Auditor interno 'Internal auditor'	Más de 1.000	80	20%	96	75	10%	82,5	80	10%	88	80	20%	96	90	10%	99
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69	55	10%	55	60	10%	66	60	15%	69	70	10%	77
	Menos de 300	45	10%	49,5	40	10%	44	45	10%	49,5	45	10%	49,5	50	10%	55

Fuente: Robert Walters

A la hora establecer los incrementos salariales, Andrés Fontenla, socio director de Recarte & Fontenla *executive search*, cree que los resultados de la negociación del convenio sectorial, y más el de empresa, pueden ser un elemento de referencia importante: "En este punto se espera que los convenios recojan incrementos superiores a lo pactado en 2021 (1,4%), y una mayor presión para incorporar cláusulas de revisión en próximos años y en función de evolución de IPC; pero también de otras variables relacionadas con los resultados y productividad en la empresa". Fontenla calcula que los incrementos en 2022 se situarán entre el 2,5% y el 3%. "Las empresas en mejor situación podrían acercarse al 3,5%, próximo a la inflación prevista para el próximo año".

Inflación

La inflación será la auténtica protagonista. Jorge Herraiz, director de *rewards & performance* de AON, recuerda que los incrementos salariales de 2022 se planificaron antes de conocer la cifra de inflación final de 2021, "la más elevada de los últimos 30 años". Por esta razón afirma que hay escaso margen de maniobra para poder reaccionar, "ya que, sobre todo en grandes multinacionales, los incrementos de masa salarial se han cerrado considerando unos porcentajes que oscilan entre el 2,5% y el 3% en el mejor de los casos".

Añade Herraiz que la inflación va a suponer un elemento adicional de tensión, inicialmente en la negociación colectiva y posteriormente en los procesos más individualizados para posiciones fuera de convenio o personal clave: "Podemos decir que la tensión existente en la negociación colectiva se puede extender fácilmente al resto de la organización, cuya principal demanda será mantener el poder adquisitivo". Juan Arza, socio de Arza & Legazpi, reflexiona sobre este asunto y asegura que los salarios se verán empujados al alza por la inflación, sin duda, "pero con una recuperación frágil y un desempleo enorme, los trabajadores de muchos sectores están condenados a perder poder adquisitivo. Los incrementos no podrán seguir el ritmo de la inflación".

Aunque Maribel Rodríguez, socia

'FARMA', 'HEALTHCARE', 'BIOTECH'

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)			
		Salario fijo	% variable	Total
Responsable de unidad del negocio 'Business unit manager'	Más de 1.000	130	25%	162,5
	Entre 300 y 1.000	120	25%	150
	Menos de 300	110	20%	132
Director global de operaciones 'Global operations director'	Más de 1.000	150	20%	180
	Entre 300 y 1.000	130	20%	156
	Menos de 300	100	15%	115
Director global corporativo de calidad y 'compliance' 'Global quality director'	Más de 1.000	200	20%	240
	Entre 300 y 1.000	180	20%	216
	Menos de 300	140	15%	161
Director médico 'Medical director'	Más de 1.000	150	15%	172,5
	Entre 300 y 1.000	130	15%	149,5
	Menos de 300	100	10%	110
Director comercial 'Commercial director'	Más de 1.000	140	30%	182
	Entre 300 y 1.000	130	25%	162,5
	Menos de 300	120	25%	150
Director de planta 'Site manager'	Más de 1.000	120	15%	138
	Entre 300 y 1.000	100	15%	115
	Menos de 300	80	15%	92
Director de calidad en planta 'Site quality manager'	Más de 1.000	100	15%	115
	Entre 300 y 1.000	90	15%	103,5
	Menos de 300	80	15%	92
Responsable de acceso al mercado 'Market access manager'	Más de 1.000	100	20%	120
	Entre 300 y 1.000	80	20%	96
	Menos de 300	70	15%	80,5
Responsable de marketing 'Marketing manager'	Más de 1.000	90	15%	103,5
	Entre 300 y 1.000	80	15%	92
	Menos de 300	70	15%	80,5
Responsable de proyectos de I+D 'R&D project manager'	Más de 1.000	90	10%	99
	Entre 300 y 1.000	80	10%	88
	Menos de 300	70	10%	77

Fuente: Robert Walters

fundadora de Directivas, plantea incrementos entre el 2% y el 6%, -"muy variable según factores", matiza-, cree que "si el salario crece en paralelo a la inflación, el impacto de la previsible subida de precios no sería perceptible. Sin embargo, con algunos bienes tirando todavía excesivamente al alza del IPC, como energía, transportes o carburantes, será poco probable equiparar las subidas y, por tan-

No se estiman subidas salariales que puedan equiparar el tirón del IPC de los bienes de primera necesidad

to, podría darse un escenario de pérdida de poder adquisitivo, que afectaría especialmente a los sectores menos productivos".

No obstante, los expertos confían en incrementos alineados con la inflación. Juanvi Martínez, director del área de capital humano de Mercer, señala que si se tiene en cuenta que a fin de año la inflación ha llegado al 6,5%, "es muy probable que las compañías

revisen sus incrementos salariales al alza entre un 2,7% y un 3%. También tendrá un papel importante, además del incremento general, el de mérito". Cree que el IPC seguirá siendo un elemento de referencia para establecer el incremento salarial, pero que no será el único parámetro que tendrán en cuenta las empresas para aumentar el



< VIENE DE PÁGINA 3

suelo de sus empleados: "Estos factores pueden ser individuales o colectivos. Entre estos últimos estarían el rango salarial según el mercado, la evaluación de los puestos y el convenio colectivo". Señala Martínez que "en cuanto a los que se vinculan directamente con el desempeño individual estarían la competitividad de la organización en el mercado laboral, el desempeño de la compañía, las promociones, la antigüedad en la empresa, etcétera". Asegura que estos son los indicadores que más de un 90% de las compañías utilizará para modificar o no sus políticas retributivas.

Y si de algo sirve el comportamiento de los sueldos a lo largo de 2021 como referencia, Noelia de Lucas, directora comercial de Hays España, menciona que una de las preguntas que se planteó a los clientes para elaborar la *Guía del Mercado Laboral 2022* era: "En 2021, ¿cómo han evolucionado los salarios en tu empresa?". Subraya que "el porcentaje de empresas que ha aumentado el salario de sus empleados es del 52%; un 45% lo han mantenido y un 3% lo ha reducido".

La congelación salarial

La contención salarial continúa siendo un hecho en muchas organizaciones, aunque menos que en anteriores ejercicios. Yolanda Gutiérrez, socia de Eversheds Sutherland y experta en retribución, vaticina que "será mucho menor que en los años precedentes, estimándose entorno a un 10% máximo de empresas que optará por la congelación salarial". De manera general, Arza cree que pocos sectores y un porcentaje bajo de las empresas optará por mantener el mismo sueldo: "Sólo aquellas más afectadas por la crisis, como la hostelería, se verán forzadas a congelar salarios".

Sin embargo, no existe unanimidad en los datos que manejan las distintas consultoras: el porcentaje de compañías que no modificará el sueldo de su plantilla oscila entre el 0,8% y el 36%.

Herraiz menciona que "este año cerca de un 6% de las empresas ha aplicado congelación salarial a todos o a alguno de sus colectivos. Esto contrasta, por un extremo, con los elevados niveles de congelación que existieron en 2020, que se acercaron al 27% de las empresas y no terminaron de recuperarse en 2021 y, por otro, con una cifra de inflación inusualmente alta". Martínez se refiere al último *Estudio de Compensación total de Mercer* en el que participan más de 500 empresas en España, para afirmar que "un 91,2% de las empresas tiene intención de incrementar el salario en 2022, y un 8,8% no prevé cambios".

Según el análisis de Hays, un 36% de empresas optará por mantener los salarios de su plantilla, dicho de otra forma, congelar los salarios de sus empleados. Algunos de los sectores donde más se refleja esta tendencia, casi el doble de la media de los demás sectores, son automoción (60%), construcción (60%) y viajes, hostelería, ocio y turismo (67%). Namy estima que "varios sectores como retail, ocio o restauración están lejos de recuperar sus niveles prepandémico y verán sus sueldos congelados o muy limitados".

Más optimista sobre la congelación salarial se muestra Adriana Vallejo, directora de retribución e información de mercado de WTW. Comenta que "tras dos años de congelaciones o de escasos incrementos, únicamente un 0,8% de las organizaciones optará por la congelación salarial en 2022. Aunque el ejercicio de incrementos se va a realizar en casi el 100% de las empresas, los porcentajes a aplicar varían según los diferentes sectores, siendo los sectores farmacéutico y de alta tecnología y retail los que mayor porcentaje de subida prevén; y los que menor porcentaje de subida esperan son el sector bancario, el de consultoría y el de gran consumo".

Por último, Victoria Gismera, socia de PeopleMatters, hace referencia al estudio de incrementos que la consultora publica cada fin de año y en el que participan empresas de todos los sectores y tamaños. Según este sondeo, el porcentaje de organizaciones que

INFRAESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIÓN

Suelo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Salario fijo		
		Salario fijo	% variable	Total
Director de operaciones COO	Más de 1.000	140	42%	199
	Entre 300 y 1.000	120	30%	156
	Menos de 300	100	20%	120
Director de desarrollo negocio BDM	Más de 1.000	125	20%	144
	Entre 300 y 1.000	110	10%	110
	Menos de 300	85	45%	116
Director técnico 'Technical director'	Más de 1.000	100	40%	140
	Entre 300 y 1.000	85	25%	106
	Menos de 300	75	35%	101
Director de proyectos 'Project director'	Más de 1.000	120	25%	150
	Entre 300 y 1.000	100	20%	120
	Menos de 300	90	25%	113
Director de construcción 'Construction director'	Más de 1.000	105	20%	126
	Entre 300 y 1.000	90	20%	108
	Menos de 300	85	45%	123
Gerente de proyecto 'Project manager'	Más de 1.000	100	40%	140
	Entre 300 y 1.000	85	35%	115
	Menos de 300	75	20%	90
Delegado 'Regional manager'	Más de 1.000	130	20%	156
	Entre 300 y 1.000	110	15%	127
	Menos de 300	90	25%	113
Gerente de ofertas 'Bid manager' / 'Tender manager'	Más de 1.000	85	20%	102
	Entre 300 y 1.000	75	15%	86
	Menos de 300	65	45%	94
Jefe de obra 'Site manager'	Más de 1.000	100	35%	135
	Entre 300 y 1.000	90	30%	117
	Menos de 300	80	25%	100
Gerente de planificación y costes 'Planning & cost manager'	Más de 1.000	100	35%	135
	Entre 300 y 1.000	90	30%	117
	Menos de 300	80	25%	100
Jefe de compras 'Procurement manager'	Más de 1.000	90	25%	113
	Entre 300 y 1.000	80	20%	96
	Menos de 300	70	15%	81
Director de oficina técnica 'Technical office manager'	Más de 1.000	95	35%	128
	Entre 300 y 1.000	85	30%	111
	Menos de 300	75	25%	94
Jefe de instalaciones 'MEP manager'	Más de 1.000	85	30%	104
	Entre 300 y 1.000	75	25%	88
	Menos de 300	65	20%	72
Jefe de seguridad y salud 'HSE manager'	Más de 1.000	70	30%	91
	Entre 300 y 1.000	60	25%	75
	Menos de 300	50	20%	60
Jefe de calidad 'QA/QC manager'	Más de 1.000	70	30%	91
	Entre 300 y 1.000	60	25%	75
	Menos de 300	50	20%	60
Ingeniero de proyecto 'Project engineer'	Más de 1.000	55	30%	72
	Entre 300 y 1.000	45	25%	56
	Menos de 300	35	20%	42
Responsable de BIM 'BIM manager'	Más de 1.000	75	30%	91
	Entre 300 y 1.000	65	25%	75
	Menos de 300	55	20%	60
Director construcción industrializada 'Industrial construction director'	Más de 1.000	100	30%	130
	Entre 300 y 1.000	85	20%	102
	Menos de 300	75	15%	86

Fuente: Robert Walters

no prevé realizar ningún incremento salarial es de tan solo el 2,4%. "Las previsiones indican que, en comparación con 2021, disminuye el número de compañías que tienen decidido no proporcionar incrementos salariales en 2022. De las que lo harán pero

no a todos sus colectivos, la mayoría centrará la congelación en las posiciones de dirección y en personal administrativo", explica Gismera. Menciona los sectores a los que pertenecen estas empresas: distribución y consumo (8%), industrial (17%), servicios

(25%), tecnología y telecomunicaciones (17%) y otros (33%).

Los mejor pagados

En cuanto a los sectores y los puestos que tirarán de la retribución en

2022, Namy estima que varios sectores en los que los sueldos se revalorizaron menos en los últimos dos años deberían conocer un aumento más sensible para 2022: “Es el caso de industria, química, salud, consumo, tech y los servicios financieros. Del otro lado se encuentran sectores todavía muy frágiles como las empresas de servicios, restauración y ocio”. Cree que los puestos que destacarán por el sueldo serán los **responsables de atracción de talento, los jefes de obra, asset manager y jefes de proyectos**, entre otros. Arza tiene claro que los mejor pagados seguirán siendo los **especialistas en inversiones, fusiones y adquisiciones (M&A)**, junto con los **tecnólogos y expertos digitales**, ya que “los sectores relacionados con Internet y la economía digital seguirán siendo los de mayor crecimiento”.

Rodríguez apuesta por los perfiles digitales como los más beneficiados por los incrementos salariales. Enumera a los relacionados con **e-commerce, seguridad-legal, ciberseguridad, regulatorio-, ciencia de datos, inteligencia artificial, blockchain, growth hacker, full stack developer, analista M&A y chief digital officer y chief data officer**. También menciona los históricos sectores de farma y banca que “mantienen su liderazgo, especialmente, en los perfiles de alta demanda. Compartiendo liderazgo con energía (al tirón de las renovables), telecomunicaciones, tecnología, ecosistema digital, logística y desarrollo sostenible”.

Jaime Asnai González, director general de PageGroup España, subraya que este año ha apreciado dos áreas de crecimiento: tecnología y salud. En este último destaca los perfiles del área hospitalaria y los científicos o especialistas en laboratorio. Según el *Estudio de Remuneración 2022* de PageGroup, en el área de tecnología en 2021 los niveles de contratación aumentaron hasta un 40% con respecto a 2019, y se prevé un crecimiento del 50% en los próximos dos años motivado especialmente por la tendencia *data-driven*. En *healthcare*, la industria farmacéutica ha registrado una reactivación notable en los últimos meses, con un incremento del 23% en los procesos de selección y la incorporación de nuevos perfiles, especialmente aquellos que contribuyen a la digitalización que vive el sector, como el de **digital lead**.

Suben su cotización

El estudio de PageGroup distingue la contratación de **delegados comerciales para clínicas especializadas y canal farmacia**, mientras que las compañías con productos de diagnóstico in vitro y biología molecular, en claro crecimiento, solicitan perfiles científicos y especialistas en laboratorio, como **product specialist y application specialist**, cuya retribución para profesionales con experiencia de entre 3 y 6 años oscila entre los 40.000 y los 50.000 euros anuales, en el caso de empresas multinacionales.

De Lucas también menciona los datos que se desprenden de la *Guía del Mercado Laboral 2022* de Hays: “Los sectores donde, según nuestros datos, más han aumentado los salarios en 2022 son digital (+5%) y *life sciences* (+2%). Y, en menor medida, también muestran una variación positiva (+1%) banca, marketing y ventas, y

seguros. Tampoco hay que olvidar que uno de los sectores donde más elevados son los salarios es el de tecnologías de la información, cuyo crecimiento se disparó en 2019 aunque, desde el año pasado, muestra cierta estabilización”.

Los puestos relacionados con TI son, según Vallejo, los más atractivos: “Los que podemos considerar que tienen un *premium* a mismo nivel de responsabilidad en relación al resto serían las posiciones de **data science y business intelligence**, así como todas las **posiciones de ventas**”. Sobre los sectores que tiran al alza los salarios, subraya que “en términos absolutos, el sector farmacéutico sigue siendo el claro ganador, seguido por el sector bancario. Si analizamos la evolución en el último año, el sector de alta tecnología (más concretamente, el desarrollo de software), el sector químico y todas las compañías englobadas en

Destaca la contratación y cotización de perfiles tecnológicos y del ámbito de la salud

Los puestos de servicios profesionales y consultoría pueden aspirar a incrementos de un 3% en 2022

el sector salud, son las que más han evolucionado su retribución”.

En Aon coinciden en destacar los sectores de salud y tecnología como los más favorecidos por incrementos salariales. Herraiz explica que “los perfiles más demandados son los tecnológicos vinculados con el **desarrollo de software, ciberseguridad y videojuegos**, donde estamos viendo previsiones de incremento salarial para 2022 de entre el 3,1% y el 3,5%. También los **perfiles de servicios profesionales y consultoría** verán incrementados sus salarios en un 3% en 2022, en gran medida movidos por la guerra por el talento desatada como consecuencia de actual exceso de demanda”. Aclara que “este incremento se verá superado para determinadas posiciones clave, donde la política se establece en base a procesos de nego-

PASA A PÁGINA 6 >

PROMOCIÓN INMOBILIARIA / FONDO INMOBILIARIO

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Salario		
		Salario fijo	% variable	Total
Director general 'Managing director'	Más de 1.000	250	42%	355
	Entre 300 y 1.000	200	30%	260
	Menos de 300	150	20%	180
Director de operaciones COO	Más de 1.000	150	20%	180
	Entre 300 y 1.000	125	10%	138
	Menos de 300	100	45%	145
Director de unidad del negocio 'Real estate business unit manager'	Más de 1.000	120	40%	168
	Entre 300 y 1.000	100	25%	125
	Menos de 300	80	35%	108
Director de promociones 'Director of real estate development'	Más de 1.000	100	25%	125
	Entre 300 y 1.000	80	20%	96
	Menos de 300	70	25%	88
Director de adquisiciones y suelo 'Land development manager'	Más de 1.000	105	20%	126
	Entre 300 y 1.000	85	20%	102
	Menos de 300	75	45%	109
Director de producto inmobiliario 'Product development manager'	Más de 1.000	75	40%	105
	Entre 300 y 1.000	60	35%	81
	Menos de 300	50	20%	60
Delegado 'Regional manager'	Más de 1.000	100	20%	120
	Entre 300 y 1.000	90	15%	104
	Menos de 300	70	25%	88
Técnico de promotora 'Real estate technician'	Más de 1.000	55	20%	66
	Entre 300 y 1.000	50	15%	58
	Menos de 300	40	45%	58
Gerente de propiedades 'Property manager'	Más de 1.000	60	35%	81
	Entre 300 y 1.000	50	30%	65
	Menos de 300	40	25%	50
Gestor de activos 'Asset manager'	Más de 1.000	85	35%	115
	Entre 300 y 1.000	75	30%	98
	Menos de 300	65	25%	81
Gerente de mantenimiento 'Facility manager'	Más de 1.000	70	25%	88
	Entre 300 y 1.000	60	20%	72
	Menos de 300	50	15%	58
Gerente de consultoría inmo.b. 'Real estate consultancy manager'	Más de 1.000	70	35%	95
	Entre 300 y 1.000	60	30%	78
	Menos de 300	50	25%	63
Consultor inmobiliario 'Real estate consultant'	Más de 1.000	60	30%	78
	Entre 300 y 1.000	50	25%	63
	Menos de 300	40	20%	48
Gerente de medio ambiente sostenibilidad y ESG	Más de 1.000	85	25%	106
	Entre 300 y 1.000	75	20%	90
	Menos de 300	55	15%	63

Fuente: Robert Walters

La gran desbandada

● La gran desbandada o también llamada gran dimisión protagonizada por aquellos trabajadores que en el último año han decidido dejar su puesto de trabajo, es y será uno de los factores que junto con la inflación y la recuperación de muchos sectores configurará los incrementos salariales. Yolanda Gutiérrez, socia de Eversheds Sutherland, cree que este fenómeno se da “en las posiciones de mayor criticidad en las empresas, o aquellas donde la oferta-demanda de profesionales está muy desequilibrada”. Esta situación se suma, además, a la escasez de talento para cubrir algunas posiciones críticas para las empresas.

● Victoria Gismera, socia de Peoplematters, explica que “uno de los principales retos de los equipos de recursos humanos este año será atraer y, sobre todo, retener los mejores talentos en un mercado laboral muy ajustado. Tener éxito en esta tarea requiere no sólo niveles de compensación competitivos, que son fundamentales, sino también una estrategia holística de recompensas totales y una sólida cultura centrada en los empleados”. Añade que los departamentos de recursos humanos deben utilizar toda la caja de herramientas y escuchar qué es lo que realmente les importa a esos colectivos y ajustarse a ello.

● Según Jorge Herraiz, director de ‘rewards & performance’ de Aon, el impacto de la gran desbandada ya se está dejando sentir: “Como consecuencia de la escasez de perfiles especializados y cualificados, existe una gran tensión salarial en posiciones clave, algo que podría estar afectando sin duda a los márgenes empresariales”.

● Javier Chaparrón, ‘head of professional recruitment’ de Manpowergroup, coincide en que muchas organizaciones no encuentran a los perfiles que necesitan y deben formar a esos trabajadores que el mercado no les ofrece: “Cuando una organización cuenta con un profesional imprescindible, ya que el mercado no permite sustitución, suele retenerlo con subidas salariales y condiciones especiales de beneficios sociales o conciliación”.

BANCA

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Salario fijo	% variable	Total
Director de inversiones 'Investment director'	Más de 1.000	250	70%	425
	Entre 300 y 1.000	150	50%	225
	Menos de 300	100	50%	150
Director de fusiones y adquisiciones 'M&A director'	Más de 1.000	200	100%	400
	Entre 300 y 1.000	120	80%	216
	Menos de 300	85	60%	152
Gerente de planificación y análisis financiero 'Head of FP&A'	Más de 1.000	170	25%	212,5
	Entre 300 y 1.000	150	25%	187,5
	Menos de 300	90	20%	108
Director de operaciones 'Head of operations'	Más de 1.000	110	50%	165
	Entre 300 y 1.000	90	50%	135
	Menos de 300	80	50%	120
Gestor sénior de activos 'Senior asset manager'	Más de 1.000	65	40%	91
	Entre 300 y 1.000	60	20%	72
	Menos de 300	45	15%	51,75

Fuente: Robert Walters



Desamtime

El sueldo de entrada para los recién titulados se sitúa entre los 18.000 y los 26.000 euros anuales

< VIENE DE PÁGINA 5

ciación frecuentemente muy individualizados y vinculados con los resultados de negocio". Concluye Herraiz que, además, aprecian importantes crecimientos salariales en el sector del comercio electrónico.

Primer empleo

Desde hace varios años, el sueldo de entrada para un recién titulado ronda los 25.000 euros brutos anuales, con la salvedad de los ingenieros y puestos muy específicos vinculados al ámbito digital, muy escasos en el mercado laboral. Caparrós dice que varía mucho según el perfil: "Podemos establecer una horquilla amplia que iría entre los 16.000 y los 28.000 euros brutos al año". Namy asegura que desde hace ya varios meses y siguiendo la recuperación de la economía, se nota un repunte importante en la contratación de recién titulados: "Para 2022, el 74% de las empresas pronostica contratar dentro de esta categoría. Las posiciones comerciales en particular conocen un aumento sensible con sueldos que pueden llegar hasta 30.000 euros de sueldo fijo. Los expertos en el área digital y tecnológico, y los ingenieros industriales y de calidad disponen hoy de numerosas oportunidades".

No tiene la misma percepción Herraiz, quien afirma que el salario de entrada ha experimentado pocas variaciones en los últimos años. Comenta el director de *rewards & performance* de Aon que actualmente el nivel salarial de entrada para un titulado superior se encuentra estancado en el entorno de los 26.000 euros, "de acuerdo con las políticas establecidas en los clientes que participan en nuestras bases de datos", matiza. En su opinión, "esta política no ha variado, mientras que la inflación sí ha seguido creciendo, algo que está provocan-

SEGUROS

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Salario fijo	% variable	Total
Jefe actuario 'Chief actuary'	Más de 1.000	180	30%	234
	Entre 300 y 1.000	140	25%	175
	Menos de 300	100	20%	120
Actuario 'Actuary'	Más de 1.000	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69
	Menos de 300	40	10%	44
Jefe de riesgos 'Chief risk officer'	Más de 1.000	180	30%	234
	Entre 300 y 1.000	130	25%	163
	Menos de 300	100	20%	120
Técnico de riesgos 'Risk analyst'	Más de 1.000	70	10%	77
	Entre 300 y 1.000	60	5%	63
	Menos de 300	50	0%	50
Analista cuantitativo 'Quantitative analyst'	Más de 1.000	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	65	15%	75
	Menos de 300	50	10%	55
Responsable de siniestros 'Claims manager'	Más de 1.000	75	10%	86
	Entre 300 y 1.000	50	10%	55
	Menos de 300	40	10%	44
Tramitador de siniestros 'Claims handlers'	Más de 1.000	60	0%	60
	Entre 300 y 1.000	50	0%	50
	Menos de 300	35	0%	35
Jefe de suscripción 'Head of underwriting'	Más de 1.000	180	30%	234
	Entre 300 y 1.000	140	30%	182
	Menos de 300	100	30%	130
Suscriptor 'Underwriter'	Más de 1.000	90	20%	108
	Entre 300 y 1.000	60	20%	72
	Menos de 300	50	10%	55
Posiciones comerciales				
Director comercial 'Sales director'	Más de 1.000	120	40%	168
	Entre 300 y 1.000	80	35%	108
	Menos de 300	60	30%	78
Ejecutivo de cuentas 'Key account manager' (KAM)	Más de 1.000	55	40%	77
	Entre 300 y 1.000	45	35%	61
	Menos de 300	35	30%	46
Gestor de cuentas 'Client manager'	Más de 1.000	55	20%	66
	Entre 300 y 1.000	45	15%	52
	Menos de 300	35	15%	40
Desarrollador de negocio 'Business developer'	Más de 1.000	55	40%	77
	Entre 300 y 1.000	45	30%	59
	Menos de 300	35	20%	42

Fuente: Robert Walters

Los expertos prevén un aumento en la demanda de profesionales sin experiencia

do que las nuevas contrataciones hayan perdido poder adquisitivo a lo largo de los últimos diez años, habiendo repercutido de manera negativa en las expectativas de independencia y solvencia económica de las nuevas generaciones". Arza tampoco es muy optimista, pero con matices: "La situación de los recién titulados es radicalmente diferente en función del sector y de la geografía. El salario de entrada o *entry level* en grandes ciudades para puestos de alta demanda en el sector tecnológico (programadores, expertos en seguridad, biotecnólogos, etc.) o en determinadas especialidades de consultoría puede alcanzar los 30.000 euros brutos anuales. Sin embargo, la mayoría de recién titulados en carreras de humanidades o administrativas no superan un salario mileurista".

No obstante, Herraiz atisba luz al final del túnel: "No todo es negativo. El tipo de contratación también ha variado, incrementándose el porcentaje de graduados trabajando con un contrato fijo, en detrimento de los contratos en prácticas o temporales".

Gismera es un poco más específica en el sueldo de primer empleo. Resume que del estudio de incrementos de Peplematters se desprende que los salarios medios de entrada para graduados en 2022 rondan los 26.400 euros; los ingenieros sobre 30.000 euros; los técnicos cualificados alrededor de los 26.400 euros; los profesionales informáticos en torno a 28.000 euros; y, por último, para los profesionales digitales se calcula un sueldo de entrada de unos 30.600 euros. Concreta que los sectores que más pagan de media a los recién titulados son: seguros, tecnología, y telecomunicaciones y energía. Destaca Gismera que "excepto en el caso de los ingenieros, es significativo que con respecto a 2021, los salarios sean un 2% más bajos, y especialmente en el caso de los técnicos cualificados que

El teletrabajo y las políticas destinadas al bienestar obligan a un rediseño de la compensación total

presentan una caída del 10%”.

Jaime Asnai González, director general de PageGroup, cree que el sueldo de aquellos que acceden a su primer empleo es una cuestión de oferta y demanda. Señala que en sectores como ingeniería de producto, calidad o mantenimiento, los jóvenes pueden ver incrementar su sueldo de entrada en unos dos o tres años. Destaca el área de salud como una en la que existe una gran demanda de personal, lo que provoca una subida en las retribuciones, “aunque en otros sectores el sueldo se mantiene estable”. Estima sueldos de entre 15.000 y 18.000 euros anuales en puestos de *back office*, y entre los 18.000 y los 24.000 euros al año para perfiles técnicos. Márgenes similares contempla Gutiérrez, pero con alguna matización: “Se mantienen los salarios medios de entrada para recién titulados, personas que accedan a su primer trabajo, en 22.800 euros. El cambio significativo en 2022 respecto a los años previos será la reactivación de los niveles de incorporaciones que se habían visto muy afectados por la pandemia, por lo que habrá un aumento significativo en la demanda de profesionales sin experiencia en los sectores demandantes tradicionalmente de perfiles junior”.

Modelos de trabajo

El teletrabajo y los nuevos modelos híbridos que combinan el trabajo presencial y el trabajo en remoto trajeron cambios a las políticas de compensación en 2021 que se consolidarán a lo largo de este año. Namy ya comienza a percibir estos cambios. Explica que “en un entorno de elevada inflación los empleados cada vez le están otorgando mayor importancia a la parte fija de la retribución, ya que esta es la que marca y condiciona el nivel de vida de los trabajadores. Sin embargo, se debe definir un buen esquema de retribución variable, incentivos a largo plazo y elementos intangibles que conformen un buen paquete de compensación total”. Es por esto que cree que “la llegada del teletrabajo o trabajo en remoto está empujando al alza los salarios ya que cada vez más compañías internacionales vienen a España en busca de talento para sus organizaciones. Esta situación está obligando a acelerar la modernización y creatividad del área de recursos humanos para poder competir a nivel global”.

Quien también están convencido de que las nuevas fórmulas laborales van a traer cambios es Martínez, de Mercer. En su opinión, “la flexibilidad entendida de una forma amplia —cuándo, dónde, qué, quién y cómo—, así como el bienestar, amplían su peso en el paquete de compensación total. La compensación en base a habilidades críticas también tomará un peso creciente en las organizaciones, donde en el futuro desempeñarán un papel determinante en la gestión de recursos humanos, desplazando conceptos como el puesto de trabajo o el

■ ‘INTERIM MANAGEMENT’

Sueldo mensual en euros *	Tamaño empresa (empleados)			
		Salario fijo	% variable	Total
Director general	Más de 1.000	33.000	100%	66.000
‘Managing director’ /	Entre 300 y 1.000	15.000	80%	27.000
‘Country manager’	Menos de 300	9.500	50%	14.250
Director general de participadas (capital riesgo)	Más de 1.000	35.000	40%	49.000
‘Private equity CEO’	Entre 300 y 1.000	20.000	25%	25.000
Director financiero de participadas (capital riesgo)	Menos de 300	11.500	15%	13.225
‘Private equity CFO’	Más de 1.000	27.000	40%	37.800
Director financiero CFO	Entre 300 y 1.000	17.000	30%	22.100
‘Private equity CFO’	Menos de 300	10.000	20%	12.000
Director financiero CFO	Más de 1.000	25.000	40%	35.000
‘Private equity CFO’	Entre 300 y 1.000	15.000	30%	19.500
Director financiero CFO	Menos de 300	10.000	20%	12.000
Director bancario	Más de 1.000	25.000	50%	37.500
‘Banking director’	Entre 300 y 1.000	17.000	30%	22.100
Director de sistemas de la información	Menos de 300	10.000	30%	13.000
‘CIO’	Más de 1.000	25.000	20%	30.000
Consejero / asesor legal	Entre 300 y 1.000	15.000	20%	18.000
‘Legal counsel’	Menos de 300	95.000	20%	11.400
Director de ventas	Más de 1.000	15.300	10%	16.830
‘Sales director’	Entre 300 y 1.000	6.900	10%	7.590
Director de recursos humanos	Menos de 300	4.800	10%	5.280
‘HR director’	Más de 1.000	15.000	80%	27.000
Responsable de ‘controlling’	Entre 300 y 1.000	8.000	50%	12.000
‘Head of controlling’	Menos de 300	6.000	30%	7.800
Asesor de estrategia	Más de 1.000	15.000	30%	19.500
‘Strategy consultant’	Entre 300 y 1.000	9.500	20%	11.400
Director de fusiones y adquisiciones	Menos de 300	5.400	15%	6.210
‘MBA director’	Más de 1.000	15.000	30%	19.500
Director de planta	Entre 300 y 1.000	9.000	25%	11.250
‘Plant director’	Menos de 300	7.000	20%	8.400
Director de transformación digital	Más de 1.000	13.000	30%	16.900
‘Digital transformation director’	Entre 300 y 1.000	8.000	25%	10.000
Director de proyectos	Menos de 300	5.500	15%	6.235
‘PMO director’	Más de 1.000	12.500	100%	25.000
Director de calidad	Entre 300 y 1.000	8.300	80%	14.940
‘Quality director’	Menos de 300	6.500	60%	10.400
Director de transformación digital	Más de 1.000	10.600	30%	13.780
‘Digital transformation director’	Entre 300 y 1.000	7.000	25%	8.750
Director de proyectos	Menos de 300	5.800	20%	6.960
Director de transformación digital	Más de 1.000	10.500	20%	12.600
‘Digital transformation director’	Entre 300 y 1.000	8.500	15%	9.775
Director de proyectos	Menos de 300	5.000	10%	5.500
Director de proyectos	Más de 1.000	7.800	25%	9.750
Director de proyectos	Entre 300 y 1.000	6.800	20%	8.160
Director de proyectos	Menos de 300	4.200	20%	5.040
Director de proyectos	Más de 1.000	7.000	20%	8.400
Director de proyectos	Entre 300 y 1.000	5.500	15%	6.325
Director de proyectos	Menos de 300	3.500	10%	3.850

*El sueldo mensual incluye márgenes de la consultora/intermediario que realiza la contratación.

Fuente: Robert Walters

El trabajo en remoto está empujando al alza los sueldos de los perfiles más internacionales

rol. Esto permitirá una gestión del talento más transversal, simple, integradora, sostenible y adaptable a cambios del entorno competitivo”.

Sin embargo, Herraiz cree que, de momento, los nuevos modelos de trabajo están impactando de forma tímida en el diseño de la compensación total. Señala que “el diseño del paquete retributivo puede estar influenciado por múltiples factores entre los que destacan el sector de actividad, el momento de madurez en el cual se pueda encontrar una empresa, el ámbito geográfico en el que desarrolla su actividad, el nivel de competencia por

el talento cualificado, el modelo de propiedad y por la propia cultura de la compañía”. Arza insiste en que el paquete retributivo tiene como objetivo ser competitivo en el mercado, en primer lugar, pero también optimizar fiscalmente la retribución, y adaptarla al ciclo de vida del empleado. En este sentido afirma que “fenómenos como la globalización, el teletrabajo, el crecimiento de la *gig economy*, y la mayor preocupación por el equilibrio vida profesional-personal comienzan a tener un impacto enorme en el diseño de la compensación”. Insiste Arza en que “el reto consiste en

diseñar políticas más personalizadas y flexibles, pero sin perder la equidad y el control de los costes”.

Echando la vista atrás, Fontenla recuerda que los nuevos modelos de trabajo han tenido un efecto en la identificación de recursos y complementos específicos que cubren los gastos adicionales en la vivienda, así como el refuerzo de la retribución por resultados, y como la mejora de algunos conceptos relacionados con la salud y el bienestar. El socio director de Recarte & Fontenla *executive*

Hay que revisar el pago por consecución de objetivos, ya que esta variable no encaja en un modelo híbrido

< VIENE DE PÁGINA 7

search vaticina que “los cambios más globales vendrán con la implantación de nuevas formas de relación y de trabajo que reforzarán las tendencias a la gestión segmentada e individualizada de la retribución, además de una incidencia importante en la filosofía y el diseño del paquete y la aparición de nuevos conceptos retributivos. Y todo ello preservando elementos clave como la equidad y la sostenibilidad”.

Precisamente es este impacto económico, lo que preocupa a los empleados. Maribel Rodríguez, socia fundadora de Directivas, apunta que, aunque el aspecto económico deberá cumplir unos mínimos, probablemente no será la clave: “Más allá del mínimo de equidad interna y externa, será necesario valorar el propósito de la compañía. El orgullo de pertenencia será importante en una creciente tendencia de negocios socialmente responsables. La flexibilidad horaria, el cuidado de la salud física, mental y emocional, el desarrollo de habilidades y nuevos retos en entornos ágiles serán elementos asociados y tan relevantes como la subida salarial”.

La nueva compensación

Y es que los nuevos modelos de trabajo no sólo tratan de teletrabajo. Gismera afirma que es una nueva forma de entender la relación entre empresa y trabajador, lo que implica revisar las diferentes palancas que importan y asegurar el reconocimiento del valor que cada uno aporta en función de lo que se puede ofrecer y lo que valora el empleado. La receta que propone es “desarrollar la estrategia de recompensa total con el mix adecuado de elementos dinerarios, de beneficios, emocionales, de desarrollo, reconocimiento y feedback”.

Ana Arnau, directora de talento de WTW, se remite a los estudios globales de la compañía cuando afirma que, el 72% de las empresas se está planteando rediseñar su estrategia de compensación para alinearla con las nuevas formas de trabajo, y aprecia en España una tendencia similar: “Los nuevos modelos de trabajo con metodologías ágiles están impulsando, entre otras, la utilización de bonos de proyecto que, en ocasiones, reemplazan al variable tradicional y, en otros casos, se incorporan como un elemento de retribución añadido. Por otro lado, la flexibilidad horaria y el teletrabajo son elementos del paquete de compensación total que cobran cada vez más peso en el diseño de una experiencia de empleado que resulte competitiva”.

Destaca Arnau que “hay compañías que, aunque por su actividad pueden permitirse que sus empleados teletrabajen casi al 100%, se resisten a promoverlo por los riesgos a medio plazo sobre el impacto negativo del teletrabajo en la cultura corporativa, el compromiso de las personas y el desarrollo profesional, especial-

INGENIERÍA

Suelo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Energías renovables / Gas & Power		
		Salario fijo	% variable	Total
Director general 'Managing director'	Más de 1.000	250	50%	375
	Entre 300 y 1.000	180	40%	252
	Menos de 300	150	30%	195
Director de operaciones COO	Más de 1.000	160	40%	224
	Entre 300 y 1.000	140	30%	182
	Menos de 300	110	25%	138
Director de desarrollo de negocio 'Business development director'	Más de 1.000	150	40%	210
	Entre 300 y 1.000	120	30%	156
	Menos de 300	90	25%	113
Responsable gestión de contratos 'Contract manager'	Más de 1.000	100	20%	120
	Entre 300 y 1.000	85	15%	98
	Menos de 300	75	15%	86
Ingeniero de ventas 'Sales engineer'	Más de 1.000	70	40%	98
	Entre 300 y 1.000	55	30%	72
	Menos de 300	45	20%	54
Director de ingeniería 'Engineering director'	Más de 1.000	110	20%	132
	Entre 300 y 1.000	85	15%	98
	Menos de 300	65	15%	75
Director de compras 'Procurement director'	Más de 1.000	90	20%	108
	Entre 300 y 1.000	75	15%	86
	Menos de 300	60	15%	69
Director de proyectos 'Project director'	Más de 1.000	115	20%	138
	Entre 300 y 1.000	95	15%	109
	Menos de 300	75	15%	86
Responsable de desarrollo de proyectos 'Project development manager'	Más de 1.000	90	25%	113
	Entre 300 y 1.000	70	20%	84
	Menos de 300	55	15%	63

Suelo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Fabricación / Industria / Logística		
		Salario fijo	% variable	Total
Director general 'Managing director'	Más de 1.000	200	50%	300
	Entre 300 y 1.000	180	40%	252
	Menos de 300	150	30%	195
Director de operaciones COO	Más de 1.000	180	40%	252
	Entre 300 y 1.000	150	30%	195
	Menos de 300	120	30%	156
Director de ventas / desarrollo de negocio 'Commercial director / BDM'	Más de 1.000	120	50%	180
	Entre 300 y 1.000	100	40%	140
	Menos de 300	80	30%	104
Ingeniero de logística 'Logistics director'	Más de 1.000	90	25%	112,5
	Entre 300 y 1.000	80	25%	100
	Menos de 300	60	25%	75
Ingeniero de ventas / KAM 'Sales engineer / KAM'	Más de 1.000	70	40%	98
	Entre 300 y 1.000	60	35%	81
	Menos de 300	50	30%	65
Director de ingeniería 'Engineering director'	Más de 1.000	90	20%	108
	Entre 300 y 1.000	75	20%	90
	Menos de 300	60	20%	72
Director de compras 'Procurement director'	Más de 1.000	80	25%	100
	Entre 300 y 1.000	75	25%	93,75
	Menos de 300	65	20%	78
Director de proyectos 'Project director'	Más de 1.000	75	25%	93,75
	Entre 300 y 1.000	65	25%	81,25
	Menos de 300	50	20%	60
Director de automatización 'Automation manager'	Más de 1.000	70	20%	84
	Entre 300 y 1.000	60	20%	72
	Menos de 300	50	15%	57,5
Responsable de customer service 'Customer service manager'	Más de 1.000	65	20%	78
	Entre 300 y 1.000	55	15%	63,25
	Menos de 300	45	10%	49,5

Fuente: Robert Walters

Cada vez hay más datos y métricas, el reto es convertirlo en cuadros de mandos para tomar decisiones

mente de los más jóvenes. Esto, al menos en el corto plazo, puede lastrar su capacidad para atraer y retener talento”.

La evaluación

La evaluación sigue siendo determinante para fijar la contribución de cada empleado y, lo que es más importante, establecer qué cantidad tiene que recibir el empleado por el cumplimiento de objetivos. Y las nuevas fórmulas laborales trastocan los factores en esta ecuación. Herraiz explica que la retribución variable a corto plazo debe estar vinculada al cumplimiento de una serie de objetivos o a un proceso de gestión del desempeño: “El problema es que estos objetivos han sido diseñados para un trabajo realizado parcialmente o en su mayor parte presencial. Es posible que en el nuevo entorno empresarial tengamos que revisar los planes de objetivos y compensación variable, asegurando que las métricas y curvas de pago cumplan unos criterios de diseño óptimos y adecuados para el momento actual”. Concluye Herraiz que “el objetivo final sea cual sea el modelo de trabajo, es que las personas sigan dando lo mejor de sí mismas e impulsen a los equipos a la consecución de los resultados”.

En la misma línea, Fontenla asegura que “las métricas y estructura de la evaluación del desempeño habrán de relacionarse con el momento y necesidades de las compañías, con un mayor foco en una conversación entre el jefe y colaborador sobre los aspectos de contribución y los elementos culturales, de adaptabilidad, de desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades... en el contexto de los objetivos de rendimiento de la compañía”.

Arza añade otro factor a este panorama. Cree que las métricas financieras clásicas, como facturación, Ebitda y Bai, van a seguir siendo muy importantes, “aunque en algunos sectores emergentes lo importante no es tanto generar beneficio en el presente como crecer y posicionarse de cara al futuro”. Reconoce que cada vez se dispone de más datos y métricas, pero el problema es cómo convertirlos en cuadros de mando útiles para tomar decisiones. “En cualquier caso, es conveniente que todos los empleados conozcan cómo su desempeño impacta en resultados cuantificables, y que su retribución esté alineada con los mismos”, recalca coincidiendo con el discurso de Herraiz.

Quien llama la atención sobre una nueva tendencia en la evaluación es Gismera, al asegurar que se harán evaluaciones de desempeño más frecuentes y ajustadas a la situación y circunstancias de cada ciclo productivo y, en particular, de cada trabajador: “Han evolucionado hacia modelos más cercanos, más ágiles, menos burocráticos, más de diálogo y feedback, donde también se incorporan evaluaciones de proyectos o de actuaciones menos cuantitativas”, pero de importante impacto para la

empresa, para la sociedad, para todos". Menciona la socia de People-matters la evaluación de actuaciones que tienen que ver con la sostenibilidad y los conocidos criterios ESG (en sus siglas en inglés) sobre medio ambiente, el impacto social y el gobierno corporativo: "Son un eje estratégico en el negocio de muchas organizaciones por el impacto positivo que tienen en la satisfacción y productividad de empleados, clientes, inversores y en los propios resultados económicos".

El resumen que hace Rodríguez sobre la evaluación de desempeño de este 2022 es que en términos generales estará basada en una dirección por objetivos, "cuyo cumplimiento se liga a la retribución variable y/o determina un futuro incremento sobre el fijo. Se trata de objetivos globales e individuales, sobre los que el profesional tendrá más o menos impacto, pero que le obligan a enfocar su desempeño considerando todas las variables: resultados globales de la empresa, logros de su departamento y objetivos personales". Concreta que "con este enfoque las métricas van desde objetivos estratégicos y de largo alcance, hasta encaje con valores y cultura de empresa y acciones tácticas y operativas para el puesto. Lo habitual es distribuir en tercios el cumplimiento de objetivos, pero ponderando aquellos objetivos más relevantes por cuestiones coyunturales".

Juanvi Martínez, socio de Mercer, cree que la nueva forma de trabajar hace que las organizaciones pongan más foco en la dirección por objetivos, buscando métricas y KPIs vinculadas a resultados: "Se abre paso también la integración en la gestión del desempeño, el aprendizaje continuo vinculado al desarrollo de habilidades críticas para la organización a corto y medio plazo". Añade Martínez que "conceptos como el empoderamiento, la confianza o la comunicación bidireccional, toman un ma-

yor peso en la gestión de los equipos en contextos remotos o híbridos".

Tanto aportas, tanto ganas

El variable –pago vinculado al cumplimiento de objetivos, evaluación de

La retribución variable se consolida y retoma el protagonismo que perdió durante los años 2020 y 2021

desempeño y, en ocasiones a los resultados de la empresa– continuará dando qué hablar este año. Yolanda Gutiérrez, socia de Eversheds Sutherland, está segura de que la retribución variable volverá a retomar el protagonismo que perdió durante los años 2020 y 2021: "De esta

manera, se espera no sólo el incremento de las variables reales que se obtengan por el mayor cumplimiento de objetivos que se producirá con la reactivación económica, sino incluso el aumento de las expectativas

PASA A PÁGINA 10 >

■ RRHH Y SECRETARIADO

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Fabricación / Industria			Distribución / Retail			Farma / Healthcare			Banca / Seguros			Telco. / IT / Digital			Gran consumo			E-Commerce		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
Director de RRHH 'HR director'	Más de 1.000*	119	20%	143	133	20%	160	167	30%	217	188	30%	244	154	30%	200	140	20%	168	–	–	0
	Entre 300 y 1.000	69	15%	79	63	15%	72	82	30%	107	84	25%	105	74	20%	89	63	15%	72	71	20%	85
	Menos de 300	59	15%	68	50	10%	55	63	20%	76	69	20%	83	65	20%	78	56	10%	62	63	20%	76
Director de relaciones laborales 'Labour relations director'	Más de 1.000*	79	20%	95	82	20%	98	86	15%	99	87	25%	109	80	25%	100	77	20%	92	–	–	0
	Entre 300 y 1.000	54	20%	65	56	15%	64	66	15%	76	70	25%	88	61	25%	76	58	20%	70	–	–	0
	Menos de 300	44	15%	51	42	5%	44	63	15%	72	55	20%	66	55	15%	63	49	15%	56	–	–	0
Gerente compensación y beneficios 'Head of C&B'	Más de 1.000*	84	20%	101	86	25%	108	96	30%	125	106	30%	138	94	25%	118	93	25%	116	–	–	0
	Entre 300 y 1.000	60	20%	72	56	20%	67	67	20%	80	77	25%	96	63	20%	76	59	20%	71	–	–	0
	Menos de 300	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0
HR 'business partner senior' 'Senior HRBP'	Más de 1.000*	82	10%	90	71	15%	82	86	15%	99	79	15%	91	77	15%	89	75	10%	83	68	15%	78
	Entre 300 y 1.000	63	10%	69	60	15%	69	70	15%	81	69	15%	79	69	15%	79	60	10%	66	59	15%	68
	Menos de 300	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0
HR 'business partner junior' 'Junior HRBP'	Más de 1.000*	38	10%	42	35	20%	42	40	10%	44	39	15%	45	40	10%	44	35	15%	40	35	10%	39
	Entre 300 y 1.000	35	10%	39	29	10%	32	36	10%	40	30	10%	33	35	10%	39	30	15%	35	33	10%	36
	Menos de 300	27	10%	30	24	15%	28	30	10%	33	27	10%	30	31	5%	33	27	10%	30	25	10%	28
Especialista de nómina 'Project specialist'	Más de 1.000*	33	10%	36	35	10%	39	38	10%	42	33	10%	36	35	10%	39	30	5%	32	34	10%	37
	Entre 300 y 1.000	28	10%	31	31	10%	34	30	5%	32	30	10%	33	29	10%	32	27	5%	28	30	10%	33
	Menos de 300	24	5%	25	25	5%	26	27	5%	28	24	5%	25	26	5%	27	22	5%	23	–	–	0
Asistente personal / ejecutiva 'Personal / exec. / assist.'	Más de 1.000*	40	5%	42	42	2%	43	45	5%	47	50	7%	54	50	5%	53	50	5%	53	40	2%	41
	Entre 300 y 1.000	35	5%	37	38	2%	39	40	5%	42	45	7%	48	45	5%	47	42	5%	44	35	2%	36
	Menos de 300	32	–	32	35	–	35	35	5%	37	40	7%	43	40	5%	42	38	5%	40	32	–	32

(*) Datos promedio supeditados a los diversos rangos de experiencia. (**) En compañías de menos 300 trabajadores no hay muestra suficiente.

Fuente: Robert Walters

< VIENE DE PÁGINA 9

económicas al cumplimiento del 100% de los objetivos (el denominado bonus target)". También Arza apuesta por la revitalización y extensión de la variable. Asegura que "puede ser una solución inteligente para hacer confluir los intereses de empresas y trabajadores. Se trata de compensar, motivar y fidelizar sin incrementar los costes fijos".

Asimismo Herraiz anticipa un mayor protagonismo de la variable, ya que estima que las subidas en retribución fija es difícil que lleguen a compensar la pérdida de poder adquisitivo que va a generar la subida de la inflación. Por esta razón cree que es posible que este año la variable se convierta en un instrumento para moderar las demandas de incrementos en salario fijo: "De esta forma evitaremos lastrar nuestra rentabilidad futura, cuando los precios al consumo tiendan a estabilizarse de nuevo. Lo que no sabemos es cuánto tiempo transcurrirá hasta que esto se produzca, por lo que tampoco podemos descartar que en futuros ejercicios volvamos a tener el mismo problema, siendo la opción de utilizar la retribución variable menos factible a medida que pase el tiempo". Pese a todo, Herraiz piensa que, de momento, "la retribución variable sigue siendo una palanca válida para moderar las subidas en fijo, al menos de forma temporal y siempre que evitemos su consolidación".

Esta consolidación preocupa a Arnau. Aunque asegura que bien diseñada la retribución variable debería responder a los resultados de la compañía y de la persona, advierte de que en muchas compañías se ha convertido en una retribución fija encubierta, perdiendo su poder como herramienta de incentiación de comportamientos y de reconocimiento de los mejores: "Hace falta valentía para romper con el *statu quo* y rediseñar los programas de variable para diferenciar el talento y, en definitiva, conseguir que la inversión en retribución variable tenga un retorno real. Por tanto, de cara a 2022 la mayor preocupación de las empresas es cómo distribuir el presupuesto de retribución variable disponible, y cómo rediseñar sus modelos para hacerlos más efectivos en un contexto de elevada volatilidad".

Si de contexto se trata, De Lucas cree que volvemos a una situación prepanémica donde había un aumento del desajuste entre oferta y demanda. Observa que "hay empresas donde se está pagando más salario fijo, más variable, pero también añadiendo nuevos conceptos: retribución flexible, participación en proyectos y demás". La conclusión de De Lucas es que se está jugando tanto con el sueldo fijo como con la variable: "En el sector digital, por ejemplo, los salarios van a subir por encima del 5% debido a que las empresas están pasan-

CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Salario fijo	% variable	Total
Finanzas				
Director de centro de servicios compartidos	Entre 200 y 500	120	20%	144
'SSC director'	Menos de 200	90	20%	108
Responsable de transformación financiera	Entre 200 y 500	75	20%	90
'Head of finance transformation'	Menos de 200	66	15%	74,75
Gerente de contabilidad general	Entre 200 y 500	50	10%	55
'GL manager'	Menos de 200	40	10%	44
Gerente de cuentas a pagar	Entre 200 y 500	52	10%	57,2
'AP manager'	Menos de 200	42	10%	46,2
Gerente de cuentas a cobrar	Entre 200 y 500	52	10%	57,2
'AR manager'	Menos de 200	42	10%	46,2
Gerente de RTR	Entre 200 y 500	52	10%	57,2
'RTR manager'	Menos de 200	42	10%	46,2
Gerente de PTP	Entre 200 y 500	52	10%	57,2
'PTP manager'	Menos de 200	42	10%	46,2
Gerente de OTC	Entre 200 y 500	52	10%	57,2
'OTC manager'	Menos de 200	42	10%	46,2
Contable sénior de contabilidad general	Entre 200 y 500	35	10%	38,5
'GL senior accountant'	Menos de 200	30	10%	33
Contable sénior de cuentas a pagar	Entre 200 y 500	35	10%	38,5
'AP senior accountant'	Menos de 200	30	10%	33
Contable sénior de cuentas a cobrar	Entre 200 y 500	35	10%	38,5
'AR senior accountant'	Menos de 200	30	10%	33
Contable sénior de RTR	Entre 200 y 500	35	10%	38,5
'RTR senior accountant'	Menos de 200	30	10%	33
Contable sénior de PTP	Entre 200 y 500	35	10%	38,5
'PTP senior accountant'	Menos de 200	30	10%	33
Contable sénior de OTC	Entre 200 y 500	35	10%	38,5
'OTC senior accountant'	Menos de 200	30	10%	33
Tecnología				
Analista de soporte técnico	Entre 200 y 500	35	-	30
'Service desk analyst'	Menos de 200	28	-	25
Recursos Humanos				
Responsable de selección y desarrollo	Entre 200 y 500	75	10%	92,5
'Head of talent'	Menos de 200	55	10%	60,5
'Tax & Legal'				
Director de asesoría jurídica	Entre 200 y 500	95	20%	114
'Head of legal'	Menos de 200	80	20%	96
Responsable fiscal	Entre 200 y 500	95	20%	114
'Tax manager'	Menos de 200	80	20%	96

Fuente: Robert Walters

do por una transformación digital y, por tanto, deben elegir la estrategia más eficiente para optimizar el retorno de la inversión de cada acción y su impacto".

El teletrabajo y la ley

Uno de los quebraderos de cabeza de los directores de recursos humanos y de los responsables de compensación es el cumplimiento de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. En virtud de esta norma, y de manera ge-

La Ley del trabajo a distancia y su retribución ha provocado una reducción del mismo

neral, las empresas tendrán que compensar los gastos derivados del teletrabajo si el empleado desarrolla más del 30% de su jornada laboral en remoto. Se estaría hablando de teletrabajar un mínimo de dos días a la semana. Si no se cumple ese mínimo, la compañía no tendrá obligación de compensar al trabajador por los gastos de luz, teléfono e Internet. En opinión de Arza todavía es pronto para valorar el impacto de la Ley: "Las nuevas olas de la pandemia han prolongado la situación de excepcionalidad, y muchas

empresas todavía se están planteando cómo funcionar cuando ésta acabe. Hay muchas dudas, y muy pocos modelos o ejemplos a seguir".

Esta incertidumbre ha provocado que muchas organizaciones hayan optado por no hacer nada o, como explica Martínez, en algunos casos la situación se vuelva en contra: "Hemos observado casuísticas donde la vinculación del trabajo remoto tal y como lo contempla la ley, a elementos retributivos (compensación pro trabajo remoto), ha tenido un efecto rebote: en vez de potenciar el trabajo remoto, la legislación ha provocado una reducción del mismo, para evitar el potencial incremento de costes vinculado a su aplicación tal y como lo contempla la ley".

No sólo tiene que ver con la compensación de los gastos. Uno de los puntos más controvertidos está relacionado con la ubicación del sujeto y su sueldo dependiendo del coste de vida desde el lugar que escoja trabajar. Gismera menciona este punto y explica que, por ahora, la mayoría de las empresas no tiene en cuenta la ubicación del sujeto ahora, pero posiblemente cambie a futuro: "La ley dice que no pueden modificarse los salarios, pero las condiciones son muy diferentes. A pesar de las ventajas de un formato híbrido de trabajo en el que compaginar opciones de trabajo en casa con días en la oficina, mucho nos tememos que las exigencias sobre el acondicionamiento de los puestos de trabajo en el domicilio y los costes empresariales adicionales asociados que trae consigo la nueva ley del teletrabajo no van a ayudar a la implantación de este modelo como práctica extendida, sobre todo entre la mediana y pequeña empresa, incapaz de asumir costes añadidos a los contraídos hasta ahora".

Destaca Gismera que incluso "muchas de las grandes empresas no han esperado a que hubiera una pandemia que los obligara a trabajar desde casa o que se regulara su práctica, ya que desde hace tiempo han negociado e implantado políticas de flexibilidad que facilitan la conciliación de sus trabajadores, mejoran sus ratios de productividad y eficiencia, y la oportunidad de reducir el coste de espacios físicos. Estas forman parte del casi 50% de empresas españolas que se plantea un formato híbrido con dos días a la semana de teletrabajo. Sin embargo, más de un 30% han decidido volver al formato presencial o como mucho un día a la semana de teletrabajo".

Según Herraiz, el impacto de esta Ley está siendo mínimo, "con la excepción de los puestos que puedan trabajar el 100% de su tiempo en remoto, que podrían ver modificado su paquete retributivo en función del lugar de residencia". Explica que "sea cual sea el modelo de trabajo, lo importante es fijar una política retributiva sólida, que retribuya a cada persona en función de su aportación

LOS CINCO PARA UN AUMENTO DE SUELDO

Escenario

Confirme que la empresa vive un buen momento. Aunque tenga argumentos suficientes para defender un aumento salarial de nada le servirán si la compañía no ha cumplido sus objetivos de negocio.

Argumentos

Explique por qué merece ese aumento. Identifique los logros conseguidos y, por qué no, cómo logró superar un error o aprender del mismo. Si tiene cifras, datos o hechos que lo justifiquen mucho mejor.

Interlocutor

Averigüe quién es la persona más adecuada para la negociación. A menudo, el mediador no es su jefe directo. Si es alguien con una agenda apretada, cierre una cita, no sin antes explicar sus intenciones.

Sin amenazas

Aunque vaya cargado de razones para conseguir un aumento, recuerde que es una solicitud, no una exigencia. Decir que dejará la empresa no le ayudará, salvo que tenga la certeza de optar otro empleo.

Negociación

Diseñe una estrategia que le permita argumentar que una negativa no es aceptable. Y si el incremento económico no es factible, trate de conseguir otros beneficios no dinerarios, pero que mejorarán su bienestar.



CÓMO LEER LAS TABLAS

Todos los sueldos recogidos en estas tablas se refieren a cantidades brutas anuales, y representan los puestos más representativos en las organizaciones. En algunos casos, el total se incrementa sustancialmente por la presencia que tiene el variable en cada posición. En otros, esta retribución no se contempla. La información ha sido elaborada por Robert Walters, consultora de búsqueda y selección especializada de mandos intermedios y directivos, y experta en el análisis y predicción de los sueldos en el ámbito global. Anualmente publica un estudio de remuneración que incluye los salarios de más de 30 países.

real al negocio y que pueda estar ligeramente modulada por el coste de la vida del lugar de residencia. La clave está en establecer los mecanismos para vigilar que las carreras profesionales y, por tanto, los salarios no se vean afectados en el largo plazo por el lugar desde el que trabajamos".

Bienestar y satisfacción

Entre todos los ingredientes que configuran la compensación total no pueden faltar los grandes intangibles relacionados con el bienestar, que le da sentido y que, además, impactan en la satisfacción y compromiso del empleado, tan relevantes para fidelizar a los mejores profesionales. Un análisis de Alares confirma que los planes de conciliación y bienestar pueden reducir hasta un 18% el absentismo y un 13% las bajas por estrés; también mejora la retención de talento mejora hasta un 19%, y la captación de personal asciende hasta un 21%.

LEGAL

Firmas de abogados	
Socio 'Partner'	> 120.000
Consejero / Asesor legal 'Counsel'	90.000 / 140.000
Asociado principal 'Principal associate'	60.000 / 75.000
Asociado sénior 'Senior associate'	55.000 / 65.000

Las oscilaciones entre las bandas se deben a las políticas retributivas entre los despachos y las empresas concretas, llegándose a producir situaciones donde con el mismo puesto, la diferencia salarial es muy significativa, hasta el punto de superar, en alguna ocasión, con un cargo de menor responsabilidad, el salario de un superior jerárquico en una firma o empresa homóloga. Algunos de los elementos esenciales que conforman esta discrepancia, aunque no siempre, son el carácter nacional o internacional de la compañía, el número de empleados y el sector concreto donde desarrollan su actividad.

Las bandas señaladas recogen el paquete retributivo total, tanto la compensación fija como variable, siendo que está última parte, es mucho más relevante en la firmas que en las empresas, estableciéndose alrededor de un 15-40% en el primer caso y entre un 10-20% en el segundo.

Una investigación más reciente confirma la importancia de los intangibles. Los datos del *Informe Employee Experience 2022*, elaborado por

Up Spain, revelan que el 55% de los trabajadores opina que la existencia de un plan de beneficios es un elemento clave para su bienestar. Le siguen un

34,61% que lo valora como una cuestión "bastante importante", y un 7,77% y un 2,4% lo considera de "interés medio o bajo", respectivamente.

Fuente: Robert Walters

Empresas	
Consejero / Asesor general 'General counsel'	120.000 / 180.000
Responsable fiscal 'Tax manager'	80.000 / 150.000
Asesor jurídico sénior 'Senior legal counsel'	55.000 / 70.000
Asesor fiscal sénior 'Senior tax advisor'	45.000 / 55.000

Según este estudio, el horario flexible y el teletrabajo son los grandes protagonistas para los trabajadores españoles, tanto que el 57% y 52% de los encuestados eligió estos dos componentes como variables prioritarias para decantarse por un puesto de trabajo. También son relevantes el plan de carrera, la formación, programa de reconocimiento y un plan de pensiones, componentes que superan las aspiraciones de más del 30% de los empleados. El cheque comida se sitúa en el 11%, seguido de beneficios como el *renting*, el seguro de vida, la fruta en la oficina, financiación, el gimnasio o la guardería, entre otros.

Pese a todo, las empresas tienen un gran reto en el salario emocional. El informe de Up Spain revela que el 66% de las compañías ha mantenido los mismos beneficios que tenía antes de la crisis sanitaria; sólo el 16,53% los aumentó, mientras que algo más del 14% los redujo, y un 2,69% se vio obligado a eliminarlos temporalmente.