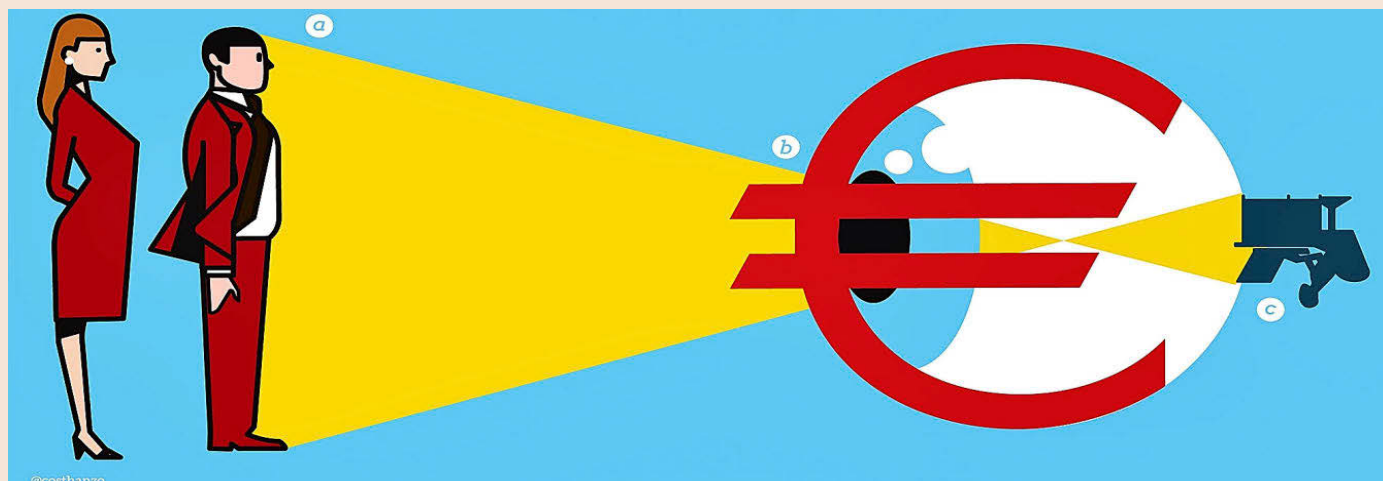




RETribución El director de inversiones y el de fusiones y adquisiciones repiten podio por segundo año consecutivo. Con un sueldo bruto anual de 425.000 y 400.000 euros son los mejor pagados en 2024. Aquí encontrará la retribución de 105 puestos en 13 sectores, por tamaño de empresa, y las tendencias retributivas, entre las que destacan un aumento salarial medio del 4% y una mejora de las condiciones laborales. **Por Montse Mateos**

¿Está usted bien pagado?

DICCIONARIO SALARIAL

● **Banda o rango salarial.** Cifra en la que se recogen los sueldos de un mismo nivel. Se establece entre un máximo y un mínimo. En algunos casos su significado se asocia a la política salarial.

● **Compensación total.** Todos los elementos percibidos como resultado de la relación profesional con la empresa: retribución (fijo, variable y en especie), formación, beneficios sociales, flexibilidad horaria, teletrabajo...

● **Sueldo fijo.** Cantidad que la empresa ofrece con un mínimo fijado por la ley.

● **Sueldo variable.** Remuneración no incluida en el sueldo fijo que recibe el trabajador por su desempeño, cumplimiento de objetivos prefijados y, en algunos casos, también se contempla un porcentaje ligado a los resultados de negocio.

● **Retribución flexible.** Permite diseñar el

sueldo en metálico y en especie. Esta última partida 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% de la retribución 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 que permite al empleado pactar 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 en la empresa.

● **'Mix retributivo'.** Indicador que refleja el peso que tiene cada elemento retributivo (fijo, variable, beneficios...) sobre la retribución total.

El boom de la inteligencia artificial y la sempiterna tecnología no han conseguido desbancar a los financieros y a los ingenieros de los primeros puestos entre los mejor pagados, un ranking en el que se cuelan los directores de recursos humanos. Con un sueldo de 425.000 euros brutos anuales, el director de inversiones ocupa el primer lugar; le sigue el director de fusiones y adquisiciones, que puede aspirar a 400.000 euros brutos anuales.

Estos dos ejecutivos de primer nivel en las grandes empresas destacan entre las más de cien posiciones que analiza Robert Walters, en exclusiva para EXPANSIÓN, distribuidas en 13 sectores: Marketing & Ventas, Finanzas, Inteligencia Artificial, Farma, RRHH, Seguros, Banca, Ingeniería, Interim Management, Tecnologías de la Información, Turismo, Legal y Digital. Para cada uno de esos puestos se contempla el sueldo bruto anual -fijo más variable- por tamaño de compañía: más de 1.000 empleados, entre 300 y 1.000, y con una plantilla de hasta 300 personas.

Y si las grandes empresas son las que mejor retribuyen a sus empleados, los sectores de Banca, Finanzas, Ingeniería y TI destacan entre los sectores analizados por los sueldos que ofrecen a sus primeros espadas. Respecto del año pasado se impone cierta contención salarial en algunos perfiles cuyo sueldo estaba disparado y, por otra parte, los perfiles vincula-

dos al área de tecnología ven como su sueldo no les dará las alegrías de hace un par de años.

Los 'top 10'

Un año más, el **director de inversiones** y el **director de fusiones y adquisiciones** mantienen la primera y segunda posición entre los mejor pa-

gados. Desde 2022 su sueldo bruto anual en empresas de más de 1.000 empleados es de 425.000 euros y 400.000 euros, respectivamente. En el ámbito de ingeniería salen a la luz un año más el **director general de energía**, que con un sueldo de 384.000 euros incrementa su cotización en 32.000 euros respecto de 2023; y el **director general de logística**, que man-

tiene su sueldo bruto anual en 375.000 euros.

Los directores de RRHH están entre los mejor pagados. Este año avanza hasta la quinta posición -una más que el año pasado- el **director de RRHH en las grandes entidades de banca y seguros**, que con 371.000 euros brutos anuales, incrementa su sueldo en 37.000 euros.

El sexto lugar entre los diez mejor pagados este 2024 lo ocupa el **director general de las empresas de construcción** en el ámbito de ingeniería. Su salario bruto anual es de 350.000 euros.

En el séptimo y octavo lugar recupera su presencia el sector de RRHH.

SIGUE EN PÁGINA 2 >

MÁRKETING & VENTAS

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Gran consumo / FMCG			Distribución / 'Retail'			'Telco' / IT			Ventas industriales ('Sales industry')		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
Director general 'Country manager'	Más de 1.000	200	20%	240	160	20%	192	200	20%	240	180	20%	216
	Entre 300 y 1.000	170	20%	204	130	20%	156	150	20%	180	140	20%	168
	Menos de 300	140	20%	168	100	20%	120	120	20%	144	110	20%	132
Director comercial 'Commercial director'	Más de 1.000	120	20%	144	120	20%	144	110	35%	148,5	85	20%	102
	Entre 300 y 1.000	90	20%	108	100	20%	120	90	35%	121,5	70	20%	84
	Menos de 300	75	20%	90	80	20%	96	85	35%	114,75	60	20%	72
Responsable comercial 'Sales manager'	Más de 1.000	90	20%	108	90	20%	108	90	35%	121,5	70	20%	84
	Entre 300 y 1.000	70	20%	84	75	20%	90	80	35%	108	60	20%	72
	Menos de 300	55	20%	66	55	20%	66	70	35%	94,5	50	20%	60
Director de márketing 'Chief marketing officer'	Más de 1.000	150	20%	180	140	20%	168	165	20%	198	150	20%	180
	Entre 300 y 1.000	110	20%	132	100	20%	120	120	20%	144	110	20%	132
	Menos de 300	90	20%	108	90	20%	108	90	20%	108	90	20%	108
Responsable de márketing 'Marketing manager'	Más de 1.000	80	20%	96	80	20%	96	90	20%	108	90	20%	108
	Entre 300 y 1.000	65	20%	78	65	20%	78	70	20%	84	70	20%	84
	Menos de 300	45	20%	54	45	20%	54	50	20%	60	50	20%	60

Fuente: Robert Walters

> VIENE DE PÁGINA 1

El director de RRHH en farma y healthcare llega a los 343.000 euros brutos anuales, 308.000 euros en 2023. También aumenta su retribución anual, aunque levemente, el máximo responsable de personas en las empresas de IT -303.000 euros, 297.000 euros el año pasado-, que se sitúa en el noveno lugar entre los mejor pagados. Le sigue el director de RRHH de las grandes organizaciones de energía: su retribución bruta anual es de 286.000 euros. Aunque no está presente en el top 10 de 2024, otro ejecutivo en el ámbito de RRHH también mejora su sueldo: es el caso del director de RRHH en industria, que llega a los 228.000 euros brutos anuales, 13.000 euros anuales más. No sale tan bien parado el que opera en las empresas de gran consumo: pasa de los 253.500 euros brutos anuales en 2023, a los 247.000 euros actuales.

Cierra el ranking, en décimo lugar, el responsable de M&A, con 285.000 euros brutos anuales. Muy cerca, y también del ámbito de finanzas en renovables, el director financiero, que cotiza 280.000 euros brutos anuales.

Próximo al top 10 se encuentran el director global de tecnología (CIO) en insurtech, con 270.000 euros. Es la única representación del sector TI que toca con los dedos sin alcanzarlo el ranking de los puestos con mejor remuneración en 2024. Según este análisis de Robert Walters, baja su cotización en 18.000 euros respecto de 2023. Un descenso más acusado en el sueldo tiene el CIO que opera en las empresas de telecomunicaciones: 217.000 euros, 23.000 euros por debajo de las estimaciones del año pasado.

Por detrás de éstos se encuentran otros puestos, como el director financiero en gran consumo, 266.000 euros brutos anuales; y el director financiero en las empresas de teleco y digital, con 252.000 euros brutos anuales. Ambos consolidan su remuneración respecto de 2023.

Oferta y demanda

Al margen de esta clasificación, los expertos tienen muy claro que la ley de oferta y demanda marca el ritmo de la retribución en el mercado laboral. Sylvain Namy, managing director de Ro-



Deansline

bert Walters España, confirma que los perfiles más escasos "son los mejor pagados y los que tienen mayor poder a la hora de negociar una subida salarial o un salario más atractivo en una entrevista de trabajo". Namy observa "una tendencia clara en las organizaciones a incorporar perfiles especialistas con alto conocimiento en un área concreta, que están empezando a sustituir a los perfiles generalistas".

Coincide Jorge Herraiz, director de talent solutions de Aon España, en que "los puestos mejor pagados seguirán siendo aquellos que aportan un mayor nivel de especialización, unido esto a la pertenencia a sectores tensionados o de alta demanda de talento cualificado". Destaca en concreto el sector energético, "en el que las funciones de ingeniería, finanzas y gestión de proyectos han sido las más favorecidas por esta coyuntura de

La especialización y la demanda del perfil son el 'as en la manga' para conseguir un buen sueldo

Los expertos siguen apostando por el tirón retributivo de la tecnología y de las energías renovables

mercado. Por otra parte, si profundizamos en actividades más tradicionales desarrolladas dentro de este sector, las posiciones vinculadas con el trading seguirán viendo crecer sus salarios por encima del mercado".

La especialización es el valor añadido para conseguir un buen sueldo este 2024. Así lo cree también Rocío Millán, directora de selección de Adecco: "Que la remuneración de un puesto esté por encima de la media del mercado depende del grado de especialización del conocimiento requerido, el nivel de responsabilidad y, por supuesto, la escasez del perfil. Aunque no son los únicos factores que impactan en el salario, hay otro como la industria a la que pertenecen y la ubicación geográfica". Entre los puestos mejor pagados cita a los médicos especializados, "por sus conocimientos y criticidad del puesto"; a los eje-

cutivos y alta dirección, que se responsabilizan de la toma de decisiones estratégicas y gestión de las empresas; a los científicos de datos, "por sus habilidades técnicas especializadas y la escasez de talento; a los profesionales del Derecho, tanto por la "complejidad y especialización, como por ejemplo los especializados en derecho corporativo o propiedad intelectual"; a los profesionales de la energía, "impulsado mayoritariamente por la demanda global de profesionales"; y a los especialistas en inteligencia artificial.

Consuelo Castilla, presidenta de AdQualis Human Results, destaca que los perfiles mejor pagados están en el área comercial: "Son los que tienen un mayor impacto global en el negocio. Además, su contribución en las cifras del negocio y la cuenta de resultados de las empresas es también muy notable, normalmente por encima de otras funciones por la propia naturaleza del rol. Podríamos decir que se trata de un compendio de varios factores. Influyen su conocimiento, experiencia y trayectoria, así como las relaciones comerciales que han mantenido históricamente con clientes, aspecto de alto valor añadido dada la dificultad que supone".

Sin embargo Juan Arza, socio de Arza & Legazpi, tampoco duda en señalar a los perfiles de banca de inversión y aquellos que trabajan en las empresas tecnológicas como los mejor pagados, "pese al frenazo que ha afectado a ambos sectores", matiza. Explica Arza que "quienes ocupan estos puestos aportan sobre todo un conocimiento muy escaso en el mercado. No es tanto una cuestión de habilidades como de conocimiento puro y duro".

Entre los expertos hay quien sigue apostando por el tirón retributivo de los perfiles tecnológicos. Maribel Rodríguez, socia fundadora de Di-reactivas, subraya que "más allá de algunos perfiles más clásicos bien retribuidos (inversión, gestión de activos, operaciones y algunos perfiles de construcción y energías renovables), seguirán en línea ascendente los profesionales de la ciberseguridad, DevOps ingeniería en la nube, ciencia de datos, riesgos (tecnológicos, financieros), IA (aprendizaje automático y prompts)".

FINANZAS

Sueldo bruto anual
en miles de euros

Suelo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	'Telco' / IT / Digital			Real Estate/Retail/Distribuc./Industr.			Gran consumo			'Farma' / 'Healthcare'			Energías renovables		
		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	200	40%	280	200	40%	280
	Entre 300 y 1.000	150	30%	195	120	30%	156	150	40%	210	160	30%	208	160	30%	208
	Menos de 300	120	30%	156	100	30%	130	120	30%	156	130	30%	169	130	30%	169
Responsable de controlling 'Head of controlling'	Más de 1.000	130	20%	156	120	20%	144	130	20%	156	140	20%	168	140	20%	168
	Entre 300 y 1.000	110	20%	132	100	20%	120	110	20%	132	120	20%	144	120	20%	144
	Menos de 300	85	20%	102	80	20%	96	85	20%	102	100	20%	120	100	20%	120
'Controller' financiero 'Financial controller'	Más de 1.000	130	20%	156	120	20%	144	130	20%	156	140	20%	168	140	20%	168
	Entre 300 y 1.000	100	20%	120	100	20%	120	110	20%	132	100	20%	120	100	20%	120
	Menos de 300	85	15%	97,75	80	15%	92	85	15%	97,75	90	15%	103,5	90	15%	103,5
Jefe de contabilidad 'Accounting manager'	Más de 1.000	80	20%	96	70	20%	84	80	20%	96	90	20%	108	100	20%	120
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69	50	15%	57,5	60	15%	69	70	15%	80,5	80	15%	92
	Menos de 300	45	10%	49,5	40	10%	44	45	10%	49,5	55	10%	60,5	60	10%	66
Socio financiero 'Finance business partner'	Más de 1.000	100	20%	120	95	20%	114	100	20%	120	100	20%	120	100	20%	120
	Entre 300 y 1.000	80	20%	96	75	20%	90	80	20%	96	80	20%	96	80	20%	96
	Menos de 300	60	15%	69	55	15%	63,25	60	15%	69	60	15%	69	60	15%	69
Respons. de 'reporting' & consolidación 'Report. & consolid. manager'	Más de 1.000	80	20%	96	80	10%	88	80	10%	88	80	10%	88	80	10%	88
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69	60	10%	66	60	10%	66	60	10%	66	60	10%	66
	Menos de 300	45	10%	49,5	45	10%	49,5	45	10%	49,5	45	10%	49,5	45	10%	49,5
Responsable de auditoría interna 'Head of internal audit'	Más de 1.000	100	20%	120	95	20%	114	100	20%	120	100	20%	120	100	20%	120
	Entre 300 y 1.000	80	20%	96	75	20%	90	80	20%	96	80	20%	96	80	20%	96
	Menos de 300	60	15%	69	55	15%	63,25	60	15%	69	60	15%	69	60	15%	69
Responsable de M&A 'M&A manager'	Más de 1.000	150	50%	225	140	50%	210	140	50%	210	150	50%	225	150	50%	225
	Entre 300 y 1.000	110	40%	154	100	40%	140	100	40%	140	110	40%	154	110	40%	154
	Menos de 300	70	30%	91	65	30%	84,5	65	30%	84,5	70	30%	91	80	30%	104

Fuente: Robert Walters

Aclara Rodríguez que “los profesionales mejor pagados lo son generalmente por la elevada demanda del mercado y por disponer de un conocimiento altamente deseado y escaso, más que por sus habilidades o perfil blando”. Es un punto en el que coincide Stanislas de Bourgues, CEO de Edenred España. Señala que “los conocimientos y las habilidades son muy relevantes, pero además las compañías compiten en la captación de talento. Esto se ve especialmente reflejado en sectores como el tecnológico, en el que cada año múltiples empresas señalan la dificultad para cubrir puestos de alta especificación”.

Los gestores y los técnicos

Y como ya es habitual, en este mercado de oferta y demanda los puestos directivos siguen siendo inmunes a los vaivenes del mercado. Christopher Dottie, director general regional del Sur de Europa de Hays, anticipa algunas de las conclusiones de la *Guía del Mercado Laboral 2024* que cada año elabora este gran intermediario laboral. “Los puestos mejor pagados en España son los que se encuentran en las áreas de alta dirección y *management* de las empresas”, afirma. “Las posiciones que se encuentran por encima de la media de mercado suelen aportar un valor añadido en términos de experiencia, habilidades y conocimientos especializados. Además, estos puestos suelen requerir una mayor responsabilidad y liderazgo, lo que implica más carga de trabajo y una mayor presión”, añade Dottie, para quien además de factores como la oferta y la demanda “uno de los motores de la inflación que han vivido sectores de IT e ingeniería”, la experiencia y las competencias adquiridas son también determinantes en el sueldo.

Jorge Estefanía, líder de la solución



Declarative

Y... ¿el aumento de sueldo?

Los expertos en retribución cifaron el incremento salarial medio en un 4% para 2024, un porcentaje que queda por debajo del aumento del 5% del SMI que el Gobierno impuso a los empresarios la semana pasada. El 4% que manejan los informes anuales que realizan las consultoras de retribución –basados en las estimaciones de los empresarios que participan en sus encuestas– supera ligeramente las previsiones de 2023. La inflación es la que tiene la última palabra en estas previsiones salariales y, aunque el pasado diciembre cerró con una tasa del 3,1% –lejos del 5,8% de 2022–, el contexto económico, la menor demanda o la reducción de márgenes complican los incrementos salariales en algunas organizaciones. Las compañías sostienen una cautela salarial que sólo rompen la negociación de convenios colectivos, la ley de la oferta y la demanda –son los profesionales más escasos y más demandados los que tienen un as en la manga para pedir un aumento o cambiar de empleo a golpe de talonario– y el intento desesperado de las empresas por ‘retener’ –que no fidelizar– a un talento que saben que será más caro y difícil de recuperar de nuevo si lo dejan escapar.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Sueldo bruto anual
en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	'Telco' / IT			'Retail' / Distribución / Gran consumo / Industrial			Banca / 'Fintech' / Seguros / 'Insurtech'		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
Ingeniero de respuestas IA 'Prompt engineer'	Más de 1.000	75	20%	90	70	15%	80,5	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69	55	10%	60,5	65	15%	74,75
	Menos de 300	45	10%	49,5	40	5%	42	50	10%	55
Científico de datos 'Data scientist'	Más de 1.000	75	25%	93,75	70	20%	84	70	20%	84
	Entre 300 y 1.000	70	25%	87,5	65	15%	74,75	65	15%	74,75
	Menos de 300	65	25%	81,25	60	10%	66	60	10%	66
Ingeniero de procesamiento de lenguaje natural 'NLP engineer'	Más de 1.000	75	15%	86,25	70	15%	80,5	75	20%	90
	Entre 300 y 1.000	65	10%	71,5	60	10%	66	65	15%	74,75
	Menos de 300	55	5%	57,75	50	5%	52,5	55	10%	60,5

Fuente: Robert Walters

de retribuciones de Korn Ferry, observa que hay dos tipos de posiciones con un plus de mercado, ya que se sitúan por encima de otras con el mismo nivel de responsabilidad: “Por un lado

encontramos los puestos relacionados con el desarrollo IT y con la especialización de determinados conocimientos y habilidades necesarias. En segundo lugar, tenemos figuras más

de base en las empresas, como aquellas que vienen de la Formación Profesional, que son de difícil reemplazo por su escasez. Algo que ocurre, por ejemplo, con los mecánicos o per-

sonal de mantenimiento de oficio”.

Más allá de la obviedad de que generalmente los puestos de mayor res-

SIGUE EN PÁGINA 4 >



PEDIR UN AUMENTO

Cuánto vale

Reflexione sobre el valor que ha aportado, y también, sobre el tiempo y dinero que le costaría a la empresa encontrar a una persona de sus características, y cómo cotiza su puesto en la competencia. Su capacidad de negociación depende de lo imprescindible que sea para la compañía.

La aportación

Exponga sus resultados probados y conseguidos de manera consecutiva y, sobre todo, en qué momento ha aportado más de lo que marcaban sus objetivos anuales, tanto en términos económicos como en aspectos como la actitud, la predisposición o la flexibilidad si fue necesario.

El entorno

Realice un estudio de mercado sobre la política retributiva de la empresa de su entorno, hay empresas y sectores que han subido el sueldo a sus empleados. Recuerde a su interlocutor que el mercado se mueve y la rotación es inevitable, y refuércelo con la pérdida de poder adquisitivo.

El relevo

Las jubilaciones de los 'Baby Boomer' –nacidos entre 1956 y 1964– ya está provocando una escasez de talento especializado... utilice ese argumento a su favor para reforzar su valía como candidato a ese relevo generacional: conoce la empresa y el sector mejor que el talento externo.

La negociación

Estudie la situación de su empresa y escoja el momento más propicio –un ERE no es el mejor contexto para solicitar un aumento–, y un argumentario sólido para defender su propuesta y manejar la situación con mano izquierda e inteligencia emocional que lleve la negociación a su terreno.

> VIENE DE PÁGINA 3

pensabilidad son los mejor pagados, Jaime Asnari González, director general de PageGroup para España y Portugal, identifica los perfiles relacionados con la IA, con el análisis del dato y la digitalización, "todos ellos de corte tecnológico". También observa que se están pagando por encima de la media del mercado los puestos de nicho ESG (Environmental, Social and Governance).

Los sectores

En cuanto a sectores que históricamente pagan también por encima de la media y que parece que lo van a seguir haciendo, González destaca banca "especialmente banca privada, y dentro de este los perfiles de inversión, advisory, y todos los relacionados con el mundo tech, así como los de infraestructuras, sostenibilidad y renovables. Otro sector que también paga mejor que el resto es el de *healthcare* y *life sciences*, empresas farmacéuticas, por ejemplo". Juanvi Martínez identifica como las posiciones críticas más demandas actualmente en el mercado español las que se encuentran en áreas o familias de trabajo como telecomunicaciones e Internet; ingeniería y ciencia; gestión de productos, ventas y marketing; análisis y almacenamiento de datos e inteligencia de negocios; y producción y oficios cualificados.

Por sectores, Dottie explica que las medias salariales más altas son las de sectores como banca, en especial, banca privada; ingeniería, legal, *life sciences* y tecnologías de la información. "Así, dependiendo el sector, el tamaño de la empresa y la experiencia previa del profesional, la compensación económica de estos perfiles variará", matiza.

Según Namy, los salarios de 2024 vienen marcados por la incertidumbre económica y por el inmovilismo derivado del miedo al cambio que estabilizará los salarios de forma generalizada, excepto en algunas áreas. Explica que este es el caso del sector energético, "que seguirá recibiendo grandes inyecciones de inversión, para lo que necesitará incorporar nuevos profesionales de ingeniería, finanzas y marketing, que serán los que podrán percibir mayor salario que aquellos que trabajan en sectores diferentes". Por otro lado, observa que los profesionales del campo tecnológico seguirán siendo altamente demandados, aunque en menor medida que en años anteriores: "Aun así, serán imprescindibles para aquellas organizaciones con ambiciosos planes de digitalización que llevar a cabo, lo que les permitirá negociar un salario más atractivo". Por su parte, Rodríguez tiene claro que banca, seguros y *farma*

'FARMA'

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Salario		
		Salario fijo	% variable	Total
Responsable de unidad del negocio	Más de 1.000	140	25%	175
	Entre 300 y 1.000	125	20%	150
'Business unit manager'	Menos de 300	110	20%	132
	Más de 1.000	170	20%	204
Director global de operaciones	Entre 300 y 1.000	140	20%	168
	Menos de 300	100	15%	115
Director global corporativo de calidad y 'compliance'	Más de 1.000	180	20%	216
	Entre 300 y 1.000	160	20%	192
'Global quality director'	Menos de 300	140	15%	161
	Más de 1.000	130	20%	156
Director médico	Entre 300 y 1.000	110	15%	126,5
	Menos de 300	100	15%	115
Director comercial	Más de 1.000	140	30%	182
	Entre 300 y 1.000	120	25%	150
'Commercial director'	Menos de 300	110	25%	137,5
	Más de 1.000	120	20%	144
Director de planta	Entre 300 y 1.000	110	15%	126,5
	Menos de 300	100	15%	115
Director de marketing	Más de 1.000	110	20%	132
	Entre 300 y 1.000	100	15%	115
Responsable de acceso al mercado	Menos de 300	90	15%	103,5
	Más de 1.000	100	20%	120
'Market access manager'	Entre 300 y 1.000	80	20%	96
	Menos de 300	70	15%	80,5
Director de regulación y cumplimiento	Más de 1.000	100	20%	120
	Entre 300 y 1.000	90	15%	103,5
Responsable de proyectos de I+D	Menos de 300	80	15%	92
	Más de 1.000	100	15%	115
'R&D project manager'	Entre 300 y 1.000	85	10%	93,5
	Menos de 300	70	10%	77

Fuente: Robert Walters

El tabú del 'cuánto gano'

Sólo el 21% de los empleados considera necesario saber cuánto ganan sus compañeros. La pregunta es si aquellos que quieren satisfacer esa curiosidad estarían dispuestos a revelar sin tapujos cuánto ganan. El informe 'Tendencias en Beneficios de Empleados de 2023' de Cobee revelaba que el 40% de los empleados prefiere que su empresa mantenga en secreto los sueldos para evitar fricciones. La razón es que los empleados tienen miedo a sentirse discriminados, bien por ser pagados por encima o por debajo de lo que piensan el resto de sus compañeros. La normativa en materia de transparencia salarial, las auditorías salariales y el registro son algunos de los pasos para conseguir una transparencia necesaria para promover la equidad interna y externa y, sobre todo, acabar con la brecha salarial, ya sea generacional, de género o de cualquier otro tipo. Los expertos apuestan por la meritocracia y el desempeño como la vara de medir la valía de un candidato y alinearla con su compensación. Ya hay quien dice que la escasez de talento, la necesidad de generar un vínculo emocional y generar ecosistemas basados en el bienestar integral está fomentando esa transparencia.

Se espera un aumento del 8% en el sector de atención al cliente, provocado por un ajuste de convenios

Las medias salariales más altas se darán en banca privada, ingeniería, legal, 'life sciences' y TI

te, pues se espera un aumento del 8%, el más alto desde hace años, provocado por un ajuste de convenios y reajustes de mínimos salariales. Le siguen el sector de digital, con un aumento del 5%; e ingeniería y *office support*, con un 4% de variación en los sueldos respecto del año anterior".

Los incrementos

Javier Pérez Navarro, senior manager de Peoplematters, dice que tratándose de incrementos hablaría más de personas que de puestos: "En general, las empresas no aplicarán subidas mayores a puestos concretos, sino a personas específicas cuya retribución se encuentre por debajo de los niveles competitivos de referencia para su puesto y que además estén demostrando un desempeño sostenido excelente". Añade que "en esta línea será frecuente que profesionales recién in-

corporados a puestos de alta demanda y con retribuciones ligeramente por debajo de mercado vean incrementos mayores. Aquellos que estén demostrando además un alto rendimiento en estas situaciones pueden esperar subidas significativamente mayores al 4%".

Los expertos son unánimes en sus previsiones de incrementos para este año. Salvo excepciones por sectores, se sitúa en torno a ese 4%, "aunque hay sectores concretos, como el farmacéutico y el de alta tecnología, donde se darán incrementos superiores", asegura Estefanía, quien puntualiza que en otros, como distribución o químico, "las retribuciones aumentarán por debajo de ese porcentaje del 4%".

Arantxa Odriozola, directora *rewards & performance* de Aon, observa un incremento por encima del 5% en las empresas de tecnología, media, videojuegos y entretenimiento, y

del sector industrial. “En el sector de la energía este incremento es superior al 5%. En este sentido, los perfiles relacionados con la informática, principalmente los especializados como *data analytics*, ciberseguridad e inteligencia artificial, así como los especialistas en telecomunicaciones, son los que tienen las remuneraciones más altas”. Añade Odriozola que “la creciente demanda de estos profesionales se debe a que vivimos en un entorno empresarial impulsado cada vez más por la tecnología, la innovación y el desarrollo de productos avanzados. Y estos profesionales poseen habilidades técnicas muy especializadas y demandadas que hacen que sus habilidades sean cada vez más valiosas en el mercado laboral”.

Con incrementos por encima del 4%, Martínez identifica los puestos que pertenecen a las áreas de TI, telecomunicaciones e Internet, *data analytics*, *healthcare* y servicios farmacéuticos, posiciones de legal, ingeniería y ciencia y “destacable también el aumento en la familia de servicios de logística y transporte”.

PageGroup, al contrario que Hays, cree que 2024 será un año con pocas subidas. “Aun así, hay una serie de puestos que, ya sea por su alta demanda frente a una oferta escasa o por ser de determinados sectores muy concretos, pueden sufrir un incremento mayor. En este sentido destacan las posiciones relacionadas con la inteligencia artificial, el análisis del dato y la ciberseguridad, todas ellas de mar-



Desamaine

cado corte tecnológico”.

Según Namy, “los puestos de gestión acostumbrados a hacer frente a momentos de crisis, sobre todo en perfiles de liderazgo de equipos o muy especializados con el *core* de negocio, serán los que experimenten mayo-

res subidas salariales en 2024”. Coincide con el resto de los expertos en que “también es algo que se espera en los roles del área de ventas en sectores como *data*, ciberseguridad o energías renovables, ya que en los últimos años resulta más complicado las cuo-

tas y cumplir los objetivos empresariales”.

Adiós a la congelación

Parece que la congelación salarial de los últimos años está llegando a su

fin. Yolanda Gutiérrez, socia de Eversheds Sutherland, afirma que no estará tan presente como en años anteriores, “los presupuestos salariales evolucionarán manteniendo los ratios financieros correspondientes”. Pérez-Navarro menciona los resultados del último informe de People-matters lanzado hace un par de meses: sólo entre el 1% y el 2% de las empresas no aplicará subida salarial este año. Una opinión que comparte Ana Arnau, directora de compensación e inteligencia de datos de WTW España. “Pocas empresas optarán por la congelación salarial en 2024. Hay que tener en cuenta que venimos de unos años con una elevada inflación que los incrementos salariales no han compensado. Según nuestros estudios, desde 2020 hasta 2024, la diferencia entre inflación acumulada e incremento salarial acumulado supera los 4 puntos porcentuales, por lo que el poder adquisitivo de los profesionales se ha visto mermado, afectando especialmente a los salarios más bajos”.

Arnaú subraya que “el incremento salarial previsto para 2024 en mediana es del 4% y del 3,5% en percentil 25, lo que muestra que las subidas no serán tenues”. Y Maribel Rodríguez, socia fundadora de Directivas, apunta que “un IPC en 2023 para España de en torno al 3,5% supone una reducción en el poder adquisitivo de las personas que las empresas han tra-

SIGUE EN PÁGINA 6 >

RRHH

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Fabricación / Industria			Distribución / 'Retail'			'Farma' / 'Healthcare'			Banca / Seguros			'Telco' / IT / Digital			Gran consumo			Energía		
		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 2.500	175	30%	228	179	30%	232,7	245	40%	343	265	40%	371	225	35%	303,75	190	30%	247	220	30%	286
	Más de 1.000*	129	20%	155	133	20%	160	167	30%	217	195	30%	254	165	30%	215	140	20%	168	135	30%	176
	Entre 300 y 1.000	72	15%	83	69	15%	79	82	30%	107	94	25%	118	87	20%	104	63	15%	72	85	20%	102
	Menos de 300	63	15%	72	55	10%	61	69	20%	83	72	20%	86	69	20%	83	56	10%	62	63	20%	76
Director de estrategia de personas 'People strategy director'	Más de 2.500*	-	-	-	-	-	-	155	40%	217	175	40%	245	150	35%	203	-	-	-	-	-	-
Director de relaciones laborales 'Employee relations director'	Más de 1.000*	94	20%	113	84	20%	101	89	15%	102	94	25%	118	84	25%	105	77	20%	92	-	-	-
	Entre 300 y 1.000	63	20%	76	56	15%	64	66	15%	76	72	25%	90	65	25%	81	58	20%	70	-	-	-
Responsable de relaciones laborales 'People strategy director'	Menos de 300	49	15%	56	42	5%	44	63	15%	72	63	20%	76	60	15%	69	49	15%	56	-	-	-
Director de compensación 'Head of rewards'	Más de 1.000*	84	20%	101	88	25%	110	109	30%	142	121	30%	157	109	30%	142	89	25%	111	85	25%	106
Gerente de compensación 'Rewards manager'	Entre 300 y 1.000	60	20%	72	60	20%	72	77	20%	92	84	25%	105	72	20%	86	64	20%	77	70	25%	88
'HR business partner senior' 'Senior HRBP'	Más de 1.000*	80	10%	88	71	15%	82	86	15%	99	84	15%	97	80	15%	92	72	10%	79	74	15%	85
	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
'HR business partner junior' 'Junior HRBP'	Más de 1.000*	42	10%	46	35	20%	42	44	10%	48	44	15%	51	47	10%	52	35	15%	40	40	10%	44
	Entre 300 y 1.000	36	10%	40	33	10%	36	36	10%	40	38	10%	42	38	10%	42	32	15%	37	36	10%	40
	Menos de 300	33	10%	36	24	15%	28	30	10%	33	27	10%	30	31	5%	33	27	10%	30	25	10%	28
Gerente de nómina 'Payroll manager'	Más de 1.000*	52	15%	60	48	10%	53	55	10%	61	56	10%	62	58	10%	64	47	5%	49	48	10%	53
Técnicos de nóminas 'Payroll specialist'	Entre 300 y 1.000	28	10%	31	31	10%	34	30	5%	32	30	10%	33	29	10%	32	27	5%	28	38	10%	42
	Menos de 300	24	5%	25	25	5%	26	27	5%	28	24	5%	25	26	5%	27	22	5%	23	27	0%	27

(*) Datos promedio supeditados a los diversos rangos de experiencia.

Fuente: Robert Walters



> VIENE DE PÁGINA 5

tado de paliar, según sectores con mayor o menor éxito”.

En este contexto, Castilla no se atreve a aventurar una cifra de empresas que opten por la congelación salarial. Explica que “probablemente las que optarán por esta práctica serán aquellas empresas de sectores que han visto frenados sus resultados ya desde la pandemia, contexto en el que moderaron los incrementos salariales. Se trata de áreas como la de gran consumo, con un gran impacto de la inflación de costes y precios de los productos finales en el consumidor; o banca tradicional, que ha sufrido grandes reestructuraciones y cierres de oficinas. Estos sectores destacan por haber frenado la inflación salarial para ejercer un mayor control de costes”.

No obstante, a Herraiz le llama la atención el bajo porcentaje de empresas que en 2024 no realizarán subidas salariales: “Apenas el 2% de las empresas participantes en nuestras encuestas aplicará congelaciones a todos o a alguno de sus colectivos. Este dato es incluso inferior al observado en 2023, cuando un 6% de las compañías consultadas en el estudio congeló sus salarios. Es decir, la tendencia es claramente a la baja, seguramente motivada por las elevadas tasas de inflación existentes y por la presión de los agentes sociales”.

El director de *talent solutions* de Aon España recuerda que hace 10 años, cuando los crecimientos salariales e inflación estaban en cifras negativas, el porcentaje de empresas que congelaban salarios estaba muy cerca del 25%: “Pero esto último no deja de ser un extremo. En condiciones normales, que podrían ser las que existían en 2019, el porcentaje de organizaciones que congelaba salarios no era superior al 5%. Esto nos indica que las cifras actuales del 2% son claramente anómalas, lo que seguramente sea corregido en los próximos dos años”. Añade Herraiz que “en estos momentos en España ya hay algún sector que está más cercano a esa cifra del 5% de empresas que aplica congelación salarial a alguno de sus colectivos. Nos referimos por ejemplo a los sectores industrial y manufacturero o al propio sector financiero”.

Namy cree que “más que congelación salarial, numerosas compañías

pasarán a estabilizar los salarios tras varios años de incrementos generalizados que buscaban poder competir por el talento más demandado”. Según las previsiones de Korn Ferry, sólo un 5% de las compañías congelará los salarios a los empleados.

El sueldo fijo

En cuanto a la retribución fija –cantidad dineraria que la empresa ofrece con un mínimo prefijado por ley–, Odriozola plantea dos mercados diferenciados: “El de las personas que han ocupado un mismo puesto de un año a otro, y el de las nuevas incorporaciones”. Explica que, según un estudio interno de Aon –basado en 815 compañías participantes en su base de datos Aon Radford en España–, se observa que el promedio de retribución fija de las contrataciones realizadas en los últimos 18 meses supera hasta en un 16% el del resto de empleados ya existentes en las empresas. “Esto es un reflejo de la necesidad de atraer talento altamente cualificado y competitivo”, aclara. No obstante, matiza que “hay que ser prudente a la hora de establecer los incrementos salariales para no incurrir en costes fijos excesivos y destruir los niveles de equidad interna de la organización, y aún así mantener la motivación de las personas”.

Variable, pagar por aportar

El sueldo variable, vinculado al desempeño, cumplimiento de objetivos y/o resultados de negocio, es la moneda de cambio de las organizaciones, el medio de comunicación con su empleados más eficaz, según los expertos. Jorge Estefanía, líder de la solución de retribuciones de Korn Ferry, estima que la retribución variable que se abonará en 2024 vinculada a los resultados de 2023 “será buena, dada la previsión de resultados del ejercicio. Creemos que será similar a la retribuida en 2023, con pagos medios en las compañías situadas en el entorno del 95%-105% de la retribución objetivo”.

Namy asegura que “la estrategia de las organizaciones se centrará en ofrecer un variable más atractivo sobre la base de objetivos. Esta puede ser la mejor táctica a seguir cuando las expectativas salariales de los perfiles que

SEGUROS

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Salario fijo		
		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	15%	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
Jefe de 'M&A' seguros 'Head of M&A insurance'	Más de 1.000	100	30%	130
	Entre 300 y 1.000	90	20%	108
	Menos de 300	85	10%	94
Analista 'M&A' 'M&A analyst'	Más de 1.000	80	15%	92
	Entre 300 y 1.000	70	10%	77
	Menos de 300	50	10%	55
Perito 'Loss adjuster / Surveyor'	Más de 1.000	70	10%	77
	Entre 300 y 1.000	50	5%	53
	Menos de 300	35	0%	35
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

desean atraer o fidelizar no coinciden con la política retributiva de la organización”. Añade que el variable es algo relacionado con posiciones comerciales, de desarrollo de negocio o de dirección empresarial, pero no es exclusivo: “Cada vez es más importante incluir una parte variable en el salario de todos los empleados, ya que así se incrementa el grado de compromiso e implicación y se fideliza al empleado”.

Rocío Millán, directora de selección de Adecco, coincide en que el sueldo variable es una buena forma de ali-

La retribución variable para este año será similar a la de 2023, por la buena previsión de resultados

near intereses de la empresa con intereses de sus empleados: “En la medida en que la empresa logra sus objetivos, el empleado es recompensado por ello. Decidir entre variable por desempeño individual, que permite al profesional que su salario sea diferencial y personal en proporción a su contribución; variable de grupo, que fomenta el trabajo en equipo con un fin común; o una combinación de ambos, dependerá del tipo de puesto, departamento, empresa, etcétera”. Entre los puestos que pueden acceder a un porcentaje de variable más eleva-

do Millán señala ventas y márketing: "Esto roles a menudo tienen una porción significativa de sueldo variable, como comisiones por ventas; y alta dirección, y pueden recibir una parte considerable de su compensación en forma de bonificaciones".

Millán advierte de que fijar un salario variable por sí sólo no es una herramienta de fidelización efectiva: "Puede ser una herramienta efectiva para fidelizar talento cuando se implementa de manera estratégica y se alinea con los objetivos a largo plazo de la empresa. Los puestos con sueldo variable más elevado a menudo son aquellos en los que el rendimiento individual o empresarial puede medirse de manera objetiva".

Rodríguez concluye que el variable seguirá ofreciendo toda la flexibilidad que el fijo, con su actual estructura, no puede: "Un salario fijo con una subida prevista en el entorno del 4%, y un variable que seguirá vinculado a objetivos de desempeño individual, funcionamiento departamental y comportamiento financiero de la empresa, con una amplia horquilla entre el 10% y hasta el 60% adicional para aquellas posiciones con mayor aportación a la cuenta de resultados". Adicionalmente menciona los bonus sostenibles que "siguen siendo tendencia para un mercado comprometido con la igualdad y la diversidad, animado por el cumplimiento en términos de ESG, además de por ser una palanca de atracción para inversores, clientes y para el talento interno de las organizaciones".

Los beneficios

Todo lo que tenga que ver con la salud y el bienestar del empleado suma puntos en el paquete de beneficios extralaborales que recibirán los trabajadores este año. Una partida que también pesa en la compensación total. "Las empresas fomentan especialmente la práctica de deportes y la alimentación saludable. Trabajadores más saludables implican menos bajas, más breves, mejor desempeño y mejor servicio a clientes. Así que todos salimos ganando", subraya Juan Arza, socio de Arza & Legazpi.

Stanislav de Bourgues, CEO Edenered España, señala que este salario emocional resulta tan o más importante que la retribución económica que pueda percibir por su labor: "Cada vez se valora más disponer de una cultura empresarial sólida o disfrutar de flexibilidad. Esta forma de retribuir al trabajador complementa los conceptos salariales tradicionales, no los sustituye". Destaca que los beneficios que se incorporan dentro del paraguas de retribución flexible o salario emocional son muy variados. "Desde el teletrabajo o un plan de carrera profesional, hasta programas de capacitación y formación, iniciativas de salud laboral o fomento de buenos hábitos, entre otras cuestiones".

Sin embargo, para que estos beneficios realmente cumplan su objetivo, que no es más que aumentar la satisfacción del empleado para que rinda más, es clave determinar aquellos beneficios que aporten valor al empleado. Así lo cree Juanvi Martínez, director del área de capital humano de Mercer. Explica que "a menudo conviven varias generaciones en la empresa, lo que hace que las expectativas de recompensa a través de los beneficios sean distintas para los dife-



BANCA

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Salario fijo		
		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	220	100%	400
	Entre 300 y 1.000	180	100%	360
	Menos de 300	120	75%	210
Gerente de planificación y análisis financiero 'Head of FP&A'	Más de 1.000	175	25%	218,75
	Entre 300 y 1.000	155	25%	193,75
	Menos de 300	95	20%	114
Director de operaciones 'Head of operations'	Más de 1.000	120	50%	180
	Entre 300 y 1.000	100	50%	150
	Menos de 300	90	50%	135
Gestor sénior de activos 'Senior asset manager'	Más de 1.000	70	50%	105
	Entre 300 y 1.000	65	30%	84,5
	Menos de 300	50	30%	65
Analista balance de liquidez 'Balance sheet liquidity'	Más de 1.000	50	10%	55
	Entre 300 y 1.000	45	10%	49,5
	Menos de 300	40	10%	44
Especialista de ESG (sostenibilidad) 'ESG Specialist'	Más de 1.000	60	12%	67,2
	Entre 300 y 1.000	55	10%	60,5
	Menos de 300	50	10%	55
Analista HY 'High yield bonds analyst'	Más de 1.000	65	75%	113,75
	Entre 300 y 1.000	60	75%	105
	Menos de 300	55	50%	82,5
Financiero 'leveraged' 'Leveraged finance'	Más de 1.000	80	50%	120
	Entre 300 y 1.000	75	50%	112,5
	Menos de 300	70	50%	105

Fuente: Robert Walters

rentes grupos de personas o profesionales de la organización".

Por esta razón dice Martínez que ahora "se están desarrollando políticas que incorporan, adicionalmente a los beneficios tradicionales, otros que mejoran las condiciones de trabajo del empleado, su bienestar personal y financiero, así como de conciliación de la vida profesional y personal. Por ejemplo, días adicionales de vacaciones, asistencia psicológica, formación

A los beneficios tradicionales se están sumando otros que mejoran las condiciones laborales

para una vida saludable *wellness*, etcétera".

Jaime Asnai González, director de PageGroup para España y Portugal, coincide en que "para implementar acciones vinculadas a la salud mental, retribución, entre otras, es importante empezar por escuchar y realizar encuestas con preguntas de interés para la toma de decisiones. Esto ayudará como organización a poner los beneficios que la gente necesita".

El sueldo a golpe de IA

● Rocío Millán, directora de selección de Adecco, afirma que la IA "puede ayudar en la alineación del rendimiento y la retribución y, por tanto, en el diseño de los paquetes retributivos". Y que también permite analizar grandes conjuntos de datos para identificar patrones y tendencias relacionadas con la compensación, lo que apoya a las empresas a la hora de "establecer niveles salariales competitivos en función de factores como la experiencia, la ubicación y el rendimiento".

● Jorge Herraiz, director de 'talent solutions' de Aon España, cree que más allá de los avances tecnológicos, conviene fijarse en la evolución cultural por la entrada en vigor de la nueva Directiva de Transparencia europea, que responde a una mayor demanda social para que los salarios y condiciones laborales sean más justos y transparentes: "Al combinar la IA con la obligación de publicar las bandas salariales, el resultado puede tener un impacto enorme en la gestión de personas. En estos momentos, las empresas de más de 100 empleados, afectadas por la Directiva de Transparencia, deberían haber definido su política retributiva a partir del diseño previo de una arquitectura organizativa basada en criterios claros y objetivos". Añade que, además, "tendrán que estar preparadas para dar respuesta de manera proactiva a posibles preguntas internas sobre la forma en la que se toman las decisiones salariales y sobre los propios sistemas de gestión del desempeño".

● Maribel Rodríguez, fundadora de Directivas, apuesta por un algoritmo que permita hacer tangible el cumplimiento de la persona en términos de desempeño. Sin embargo, advierte sobre el riesgo de romper con valores como la ética y la equidad, especialmente por los sesgos en la programación. "El factor humano deberá ser el garante en el diseño definitivo de políticas retributivas justas", concluye.

No obstante Ana Arnau, directora de compensación e inteligencia de datos de WTW España, insiste en que "según la práctica de mercado, los beneficios más valorados y los que más se incorporan en un programa de beneficios son aquellos que velan por la salud del empleado, tales como la póliza de asistencia sanitaria y los beneficios para el cuidado de la sa-



El debate sobre la brecha salarial de género

No por debatido muestra signos de recuperación. La brecha salarial de género continua dando que hablar. El estudio 'People at work 2023: una visión sobre el equipo humano global', de ADP Research Institute, refleja que los trabajadores masculinos recibieron un aumento salarial del 5% en 2022, un 4,32% en el caso de las trabajadoras españolas. En los próximos 12 meses, ellos confían en un aumento salarial del 5,5%, mientras que ellas lo esperan sólo del 5%. A pesar de que el año pasado el aumento salarial mayor fue entre los hombres a nivel global, son ellos los que en mayor número entienden que siguen estando mal pagados: el 46% en comparación con el 42% de las mujeres encuestadas en los países que analiza este

informe. Chantal Poulastrou, directora de operaciones de ADP Iberia, cree que aunque la ley en materia de equidad salarial es un buen comienzo, no es suficiente. Para reducir la diferencia salarial entre hombres y mujeres esta experta propone "empoderar a la mujer desde la educación, intentando evitar los sesgos inconscientes que se van creando desde una edad tan temprana como los 6 años con los estereotipos de género. Tener ejemplos cercanos en los que las mujeres nos sentimos representadas y tener un proceso de selección en el que haya igualdad de candidatos de diverso género para obtener al menos igualdad de oportunidades".

> VIENE DE PÁGINA 7

lud mental, entre otros".

Namy asegura que en 2024 la retribución flexible será protagonista: "No sólo debido a que con estos beneficios empresariales es posible complementar la nómina mensual en tiempos de inflación, sino que además se incrementa el salario neto del trabajador sin repercutir en mayores costes salariales". Y Castilla observa que "en los últimos cuatro años, todas aquellas mejoras e iniciativas relacionadas con la salud mental y destinadas a fomentar el equilibrio entre vida profesional y personal han tenido una gran acogida. Las empresas cada vez destinan más presupuesto a dichas mejoras, y se trata de un requisito imprescindible, especialmente en la atracción del talento más junior".

En todo caso, González aprecia una evolución importante en el paquete de beneficios, pero con muchas diferencias entre tipologías de compañías: "Por un lado nos encontramos a la multinacional con estructura de HR que sí ha hecho análisis e implementado beneficios nuevos en sus paquetes retributivos, pero seguimos teniendo potencial de mejora en empresas pymes".

SMI

El incremento del Salario Mínimo Interprofesional (SMI) del 5% -hasta los 1.134 euros mensuales- es uno de los asuntos que puede afectar a las políticas retributivas. Consuelo Castilla, presidenta de AdQualis Human Results, cree que "la subida del SMI afectará mucho a las grandes compañías con plantillas amplias y una mano de obra poco cualificada -con salarios de partida más bajos-, pues impactará directamente en la última línea de la cuenta de resultados, referente a la rentabilidad de la organización". Arza señala que el efecto del aumento del SMI es ambivalente: "Favorece a los que conservan el empleo, pero perjudica a muchos que dejan de ser contratados".

Juavi Martínez, director del área de capital humano de Mercer, asegura que "las subidas del SMI, en general, benefician a las personas trabajadoras con menores ingresos, y por tanto afecta a puestos muy específicos dentro de las organizaciones que componen el mercado. Históricamente, y en términos sectoriales, los beneficiarios de esta subida se han centrado principalmente en los sectores de agricultura y servicios".

Asimismo, Javier Pérez-Navarro, senior manager de Peoplematters,

INGENIERÍA

Sueldo bruto anual en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	Energía			Fabricación / Industria / Logística			Infraestructuras / Construcción		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
Director general 'Managing director'	Más de 1.000	240	60%	384	250	50%	375	250	40%	350
	Entre 300 y 1.000	200	40%	280	175	50%	262,5	175	30%	228
Director operaciones COO	Menos de 300	140	30%	182	150	40%	210	150	20%	180
	Más de 1.000	150	40%	210	150	40%	210	147	42%	209
	Entre 300 y 1.000	120	25%	150	95	40%	133	126	30%	164
Director desarrollo negocio BDM	Menos de 300	100	20%	120	70	35%	94,5	105	20%	126
	Más de 1.000	160	40%	224	120	50%	180	126	20%	151
	Entre 300 y 1.000	130	25%	162,5	90	40%	126	105	10%	116
Director de compras 'Procurement director'	Menos de 300	110	20%	132	70	40%	98	84	45%	122
	Más de 1.000	85	25%	106,25	150	40%	210	100	25%	125
	Entre 300 y 1.000	75	20%	90	95	40%	133	85	20%	102
Director de proyectos 'Project director'	Menos de 300	65	15%	74,75	70	35%	94,5	75	15%	86
	Más de 1.000	130	20%	156	-	-	-	126	25%	158
	Entre 300 y 1.000	100	15%	115	-	-	-	105	20%	126
Director de ingeniería 'Engineering director'	Menos de 300	90	10%	99	-	-	-	95	25%	119
	Más de 1.000	130	20%	156	150	40%	210	110	35%	149
	Entre 300 y 1.000	100	15%	115	95	40%	133	95	30%	124
Director de desarrollo de proyectos BDP	Menos de 300	90	10%	99	70	35%	94,5	89	25%	111
	Más de 1.000	160	40%	224	-	-	-	-	-	-
	Entre 300 y 1.000	130	25%	162,5	-	-	-	-	-	-
Director de calidad 'Quality director'	Menos de 300	110	20%	132	-	-	-	-	-	-
	Más de 1.000	-	-	-	120	50%	180	100	30%	130
	Entre 300 y 1.000	-	-	-	90	40%	126	80	25%	100
	Menos de 300	-	-	-	70	40%	98	60	20%	72

Fuente: Robert Walters

sostiene que "el impacto del SMI variará de forma significativa dependiendo del sector del que hablemos. Aquellos intensivos en mano de obra con menor cualificación dispondrán de un presupuesto menor para destinar a los profesionales técnicos, mandos y directivos, mientras que en los sectores en los que domina la mano de obra cualificada el impacto será prácticamente imperceptible".

Parece que el número de empleados será lo que determine las consecuencias del incremento del SMI. Herraiz apunta que "si este es elevado, seguramente tendrá un impacto relevante en la masa salarial y por lo tanto en los márgenes empresariales. Dentro de una clara reacción en cadena, esto afectará al resto de posiciones de la compañía, incluyendo las de mayores niveles de cualificación". Reconoce que quienes se verán más afectados serán las empresas de servicios, al contar con grandes colectivos retribuidos en base al salario mínimo interprofesional.

En el caso de plantillas numerosas el impacto de la subida del SMI será relevante en la masa salarial

La reducción de jornada laboral en Francia supuso un claro aumento de las cifras de paro

Reducción de jornada

No menos importante que el incremento del SMI es la más que anunciada reducción de la jornada laboral, estimada en 37,5 horas semanales para 2025. Juan Arza, socio de Arza & Legazpi, sostiene que la reducción de la jornada laboral manteniendo el salario es una utopía en la mayoría de sectores: "Los costes operativos y financieros que causaría son incalculables". Mientras Sylvain Namy, managing director de Robert Walters en España, opina lo contrario: "Las organizaciones que adopten de forma proactiva la reducción de jornada laboral o la semana laboral de 4 días lograrán aumentar su competitividad, y podrán atraer y fidelizar talento, aunque no puedan igualar la banda salarial que ofrece su competencia".

Castilla coincide con buena parte de los expertos consultados en que la reducción de jornada "puede afectar todavía más a una productividad que ya está estructuralmente por debajo de la mayoría de los países europeos".

Herraiz también está convencido de que el impacto podría ser enorme "teniendo en cuenta que nos encontramos en un mercado laboral lastrado desde hace ya décadas por unos niveles de productividad inferiores a los de otros países con los que competimos". Cree que sería un impacto que se notaría en el largo plazo, quizá cuando ya fuera demasiado tarde para aplicar remedios y soluciones viables. "En este caso sólo tenemos que mirar a nuestra vecina Francia y ver sus experiencias con la reducción de la jornada laboral, que llevaron a este país a un claro aumento de las cifras de paro, aparejado al incremento de la precariedad, con la consecuente bajada de la competitividad e incremento del déficit público. Y todo ello además acompañado del deterioro percibido por los ciudadanos de la calidad de los servicios públicos", subraya Herraiz.

Pérez-Navarro cree que aún es pronto para saber el alcance real que tendrá la reducción de jornada una vez implantada, sin embargo, presenta un par de escenarios: "Aquellas em-



presas que sean capaces de compensar la reducción de la jornada con más productividad no tendrían que realizar ajustes retributivos; mientras que aquellas que no, podrían tener que contratar a más personas para mantener los niveles de producción deseados, lo cual podría mitigar la capacidad para la empresa de realizar subidas salariales en otros colectivos, al menos a corto plazo”.

En opinión de Jaime Asnaí González, director general de PageGroup para España y Portugal, la subida del SMI y la reducción de la jornada laboral “más allá de beneficiar directamente al trabajador, tienen varios impactos muy importantes en la economía en general, ya que sus repercusiones en inflación y costes laborales no serán menores y es por eso que generan debates sobre su viabilidad”.

Frenar la fuga de talento

Otro de los quebraderos de cabeza de los responsables de retribución en las organizaciones a la hora de diseñar el paquete de compensación total es que cumpla uno de los objetivos prioritarios más tradicionales: la fuga de talento no deseada. Es decir, que evite que los mejores abandonen la organización. El dinero y los beneficios ya no son suficientes si no vienen avalados por una cultura corporativa sólida que anime a los profesionales a permanecer en una organización con la que comparte sus valores y por la que están dispuestos a dar su mejor versión.

Para fidelizar a los mejores, Ana Arnau, directora de compensación e inteligencia de datos de WTW España, explica que en los últimos años “las empresas han apostado por un posicionamiento más agresivo en retribución fija y medidas que eviten consolidar los costes salariales, como la utilización de bonos de atracción y retención y los bonus puntuales dirigidos al talento *top*”. Observa que en caso de puestos con mucha rotación, “se empieza a optar por bonos de retención plurianuales, en ocasiones, a costa de eliminar el variable o consolidarlo en la retribución fija para proteger a los empleados más preciados en el mercado ante ofertas de la competencia”.

Otra medida que Arnau califica de efectiva “es la de definir planes de carrera especiales para el colectivo

clave, con los que las personas se aseguren una progresión profesional y retributiva, siempre que su desempeño sea el adecuado”.

Juan Arza, socio de Arza & Legazpi, también aprecia que las empresas están siendo más generosas en los incrementos de fijo para retener a los mejores, “extendiendo la retribución variable a más funciones y niveles, e introduciendo con más fuerza la retribución flexible. También comienzan a ser cada vez más frecuentes los pactos de no concurrencia y los bonos de retención”.

Por qué se van los mejores

Arantxa Odriozola, directora *rewards & performance* de Aon, tiene claro que cuando una persona decide abandonar una organización, lo está haciendo principalmente por dos motivos: el proyecto y la retribución. “Abordar estos aspectos y diseñar una propuesta de valor para el empleado atractiva, reducirá la probabilidad de que los profesionales busquen oportunidades en otras organizaciones”.

Identifica Odriozola varios aspectos que los departamentos de recursos humanos tienen que abordar para evitar la fuga de talento: revisar y actualizar los planes de carrera, hacer ajustes salariales focalizados en el corto y medio plazo, implantar medidas de nuevos modelos de trabajo más flexibles que permitan a las personas contar con mayor libertad en sus horarios, y desarrollar una cultura de transparencia. En este último aspecto, la experta menciona una de las conclusiones de sus estudios de transparencia salarial: “Un 15% de los empleados buscaría otro trabajo si descubriera que cobra menos que un colega con un puesto similar. Esto refuerza la importancia de contar con informes y comparativas salariales fiables que permitan detectar y ajustar posibles inconsistencias en la política retributiva, garantizando la competitividad con el mercado y atajando futuros incrementos de rotación no deseada”.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por retener a los mejores, Christopher Dottie, director general regional del Sur de Europa de Hays, recuerda que un 70% de los profesionales tiene intención de buscar empleo de forma activa en 2024: “La razón más señalada por los empleados es la falta de

■ ‘INTERIM MANAGEMENT’

Sueldo mensual en euros *	Tamaño empresa (empleados)	Salario fijo		
		Salario fijo	% variable	Total
Director general 'Managing director' / 'Country manager'	Más de 1.000	33.000	100%	66.000
	Entre 300 y 1.000	15.000	80%	27.000
	Menos de 300	9.500	50%	14.250
Director general de participadas (capital riesgo) 'Private equity CEO'	Más de 1.000	35.000	40%	49.000
	Entre 300 y 1.000	20.000	25%	25.000
	Menos de 300	11.500	15%	13.225
Director financiero CFO	Más de 1.000	25.000	40%	35.000
	Entre 300 y 1.000	15.000	30%	19.500
	Menos de 300	10.000	20%	12.000
Director de sistemas de la información CIO	Más de 1.000	25.000	20%	30.000
	Entre 300 y 1.000	15.000	20%	18.000
	Menos de 300	9.500	20%	11.400
Director de recursos humanos 'HR director'	Más de 1.000	15.000	30%	19.500
	Entre 300 y 1.000	9.500	20%	11.400
	Menos de 300	5.400	15%	6.210
Director de fusiones y adquisiciones 'MBA director'	Más de 1.000	12.500	100%	25.000
	Entre 300 y 1.000	8.300	80%	14.940
	Menos de 300	6.500	60%	10.400
Director de planta (ingeniero) 'Plant director'	Más de 1.000	10.600	30%	13.780
	Entre 300 y 1.000	7.000	25%	8.750
	Menos de 300	5.800	20%	6.960
Director de proyectos 'PMO director'	Más de 1.000	8.000	20%	9.600
	Entre 300 y 1.000	6.800	20%	8.160
	Menos de 300	4.200	20%	5.040
Director de calidad 'Quality director'	Más de 1.000	7.000	20%	8.400
	Entre 300 y 1.000	5.500	15%	6.325
	Menos de 300	3.500	10%	3.850
Director de marketing CMO	Más de 1.000	20.000	50%	30.000
	Entre 300 y 1.000	15.000	40%	21.000
	Menos de 300	10.000	30%	13.000
Director de transformación digital 'Digital transformation director'	Más de 1.000	12.000	35%	16.200
	Entre 300 y 1.000	10.000	35%	13.500
	Menos de 300	7.500	35%	10.125
Director de expansión 'Expansion director'	Más de 1.000	15.000	40%	21.000
	Entre 300 y 1.000	10.000	40%	14.000
	Menos de 300	7.500	40%	10.500
Director de ventas 'Sales director'	Más de 1.000	10.000	80%	18.000
	Entre 300 y 1.000	8.000	70%	13.600
	Menos de 300	8.000	60%	12.800
Director de planta ('pharma') 'Plant director'	Más de 1.000	12.000	30%	15.600
	Entre 300 y 1.000	8.000	30%	10.400
	Menos de 300	7.500	30%	9.750
Director de operaciones ('pharma') 'Operations director'	Más de 1.000	15.000	30%	19.500
	Entre 300 y 1.000	12.000	25%	15.000
	Menos de 300	9.000	20%	10.800

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

Fuente: Robert Walters

oportunidades de desarrollo profesional en su empresa actual, en un 42% de los casos”.

Para paliar la posibilidad de fuga de talento, subraya que las estrategias de atracción y retención deben estar orientadas a las necesidades de los profesionales.

Dottie menciona los cinco incentivos más comunes: buen ambiente, desarrollo profesional, paquete de beneficios, iniciativas de conciliación de la vida laboral y familiar, y funciones o proyectos desafiantes.

Y como se suele decir, en algunos casos “poderoso caballero es don dinero”. Maribel Rodríguez, socia fundadora de Directivas, señala que “las empresas que tienen políticas retributivas altamente competitivas, amén de

El 70% de los profesionales tiene intención de buscar un empleo de forma activa en 2024

Un 15% de empleados cambiaría de trabajo si supiera que gana menos que un colega con puesto similar

una situación financiera favorable, pueden tirar de chequera, con los riesgos que implica estar en manos de los profesionales más *mercenarios*”.

Al margen de esto, que existe pese a quien pese y se mantendrá en el tiempo –sobre todo en perfiles difíciles de reemplazar–, menciona otro grupo de empresas que “opta por diseñar un plan de objetivos y desempeño que ofrece al profesional en su mejor versión de resultados incrementos que pueden suponer hasta un 20% más de su salario estimado, fijo más variable”.

Aquellas con menor margen financiero optan por la retribución flexible (a la carta) y por aplicar políticas

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	'Telco' / IT			'Retail' / Distribuc. / Gran consumo / Industrial			Banca / 'Fintech' / Seguros / 'Insurtech'			'Farma' / 'Healthcare'		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
Director global de tecnología CIO	Más de 1.000	155	40%	217	135	35%	182,25	180	50%	270	170	40%	238
	Entre 300 y 1.000	130	40%	182	115	30%	149,5	150	40%	210	150	35%	202,5
	Menos de 300	105	40%	147	95	25%	118,75	120	30%	156	130	30%	169
Ingeniero de software 'Software engineer'	Más de 1.000	70	15%	80,5	65	15%	74,75	65	20%	78	65	15%	74,75
	Entre 300 y 1.000	60	10%	66	55	10%	60,5	60	15%	69	60	10%	66
	Menos de 300	50	5%	52,5	45	5%	47,25	55	10%	60,5	55	5%	57,75
Gestor de proyectos de tecnología 'IT project manager'	Más de 1.000	65	15%	74,75	60	10%	66	65	18%	76,7	70	15%	80,5
	Entre 300 y 1.000	60	10%	66	55	8%	59,4	60	14%	68,4	65	10%	71,5
	Menos de 300	55	5%	57,75	50	6%	53	55	10%	60,5	60	5%	63
Responsable global de seguridad informática CISO	Más de 1.000	130	30%	169	115	20%	138	140	30%	182	140	25%	175
	Entre 300 y 1.000	110	25%	137,5	105	15%	120,75	130	20%	156	130	15%	149,5
	Menos de 300	90	20%	108	95	10%	104,5	120	10%	132	120	5%	126
Ingeniero de datos 'Data engineer'	Más de 1.000	75	10%	82,5	70	9%	76,3	75	12%	84	75	10%	82,5
	Entre 300 y 1.000	65	7%	69,55	60	6%	63,6	70	8%	75,6	65	7%	69,55
	Menos de 300	55	4%	57,2	50	3%	51,5	65	4%	67,6	55	4%	57,2
Responsable de producto 'Product manager'	Más de 1.000	80	10%	88	75	8%	81	87	12%	95,2	85	11%	94,35
	Entre 300 y 1.000	70	8%	75,6	70	6%	74,2	70	10%	77	75	9%	81,75
	Menos de 300	60	6%	63,6	65	4%	67,6	55	8%	59,4	65	7%	69,55

Fuente: Robert Walters

> VIENE DE PÁGINA 9

adaptadas a las necesidades de los profesionales”.

Coincide Rodríguez en que existen otras medidas muy valoradas, como la flexibilidad, el teletrabajo, días libres, herramientas de apoyo para la salud física, psicológica y financiera, apoyo en asesoramiento y gestiones de logística doméstica, diversidad de proyectos y apoyo a la formación”.

Entre todo, la retribución emocional-beneficios sociales y flexibilidad gana por goleada. “Hay que ser conscientes de que no todos los sectores pueden ofrecer beneficios tan populares como el teletrabajo, pero sí pueden proporcionar un salario emocional atractivo o incorporar políticas de retribución variables sobre la base de objetivos para fidelizar a este talento”, asegura Namy.

Así se hace un plan salarial

Según Rodríguez, transparencia, democratización, sostenibilidad e hiperpersonalización del modelo son los pilares fundamentales de una política retributiva, “al menos de las compañías socialmente más comprometidas”, subraya.

En cuanto a los presupuestos salariales, va del escenario macroeconómico a la propia casuística de las empresas: “Influyen, entre otros, el factor país, las expectativas de facturación, los grandes retos de las compañías, fusiones, compra venta, etcétera; y la propia capacidad de negociación de los profesionales, escasez, fuerte demanda...”.

Christopher Dottie, director general regional del Sur de Europa de Hays, responde a esta cuestión a partir de los resultados de su *Gula Laboral de 2024* que presentará este mes: “Identificamos tres pilares que marcarán el diseño de la política retributiva en España: la retención del talento, la equidad interna y la transparencia salarial. Estos pilares se centran en la creación de un entorno laboral justo y equitativo que fomente la motivación y el compromiso de los empleados”.

En cuanto a los presupuestos sa-



TURISMO

Sueldo bruto anual en miles de euros	Categoría del hotel			
		Salario fijo	% variable	Total
Director	5*	100	25%	125
	4*	70	20%	84
Subdirector	5*	85	20%	102
	4*	60	15%	69
Director de operaciones	5*	70	15%	80,5
	4*	45	10%	49,5
Jefe de comidas y bebidas 'Food & Beverage manager'	5*	55	10%	60,5
	4*	35	8%	37,8

Fuente: Robert Walters

lariales, explica que existen tres factores que determinan esta partida: el rendimiento individual (36%), las responsabilidades de la función (16%) y los resultados de la empresa (7%).

Odirozola considera determinantes en la elaboración de los presupues-

tos retributivos las negociaciones colectivas e inflación y los estudios salariales y análisis retributivos.

En el primer caso explica que “los convenios colectivos afectan directamente a los presupuestos salariales. Los convenios colectivos de 2023 in-

corporan subidas en torno al 4,2%, por encima del 4% de la recomendación del acuerdo para el empleo y la negociación colectiva”. Destaca como relevantes los casos derivados de cláusulas de revisión salarial debido al incremento de la inflación, incluidas

La equidad retributiva

La equidad retributiva sigue siendo uno de los grandes desafíos en las organizaciones. Sylvain Namy, managing director de Robert Walters en España, explica cómo diferentes normativas y regulaciones, así como la fuerte demanda social, están encaminando a las empresas a ser más justas en términos de igualdad y equidad. “Cuando hablamos de equidad salarial no deberíamos centrarnos sólo en la de género, sino también tener en cuenta factores como la edad, la etnia o la discapacidad, entre otros”. Namy considera que para hacer frente a cualquier brecha salarial “se debe empezar por crear equipos diversos, por lo que las empresas deben poner el foco en un proceso de selección justo”. Hace referencia a la necesidad de las auditorías de inclusividad para analizar los puntos de mejora y establecer una estrategia de contratación inclusiva que abarque desde la descripción de la vacante de empleo hasta el programa de incorporación del nuevo empleado”. Menciona además a los equipos que ya conforman la compañía: “Es necesario proporcionarles un plan de carrera igualitario y posibilidades reales de conciliación, para fortalecer la cultura corporativa y garantizar la igualdad de oportunidades”.

en determinados convenios colectivos: “Un ejemplo es el convenio de químicas, que afecta a la gran mayoría de las farmacéuticas. Esta cláusula obligará a las empresas a aplicar un incremento salarial en enero de 2024 superior al 10%. En lo que se



CÓMO LEER LAS TABLAS

Todos los salarios recogidos en estas tablas se refieren a cantidades brutas anuales y coinciden con los puestos más representativos en las organizaciones. En algunos casos, el total se incrementa sustancialmente por la presencia del variable en cada posición. En otros, esta retribución no se contempla. La información ha sido elaborada por Robert Walters (RW), consultora de búsqueda y selección especializada en mandos intermedios, directivos y 'executive', y experta en el análisis y predicción de los sueldos en el ámbito global, a través de los datos cuantitativos y cualitativos extraídos de miles de procesos de entrevista con candidatos y empresas –multinacionales, pymes y 'start up'– con las que colabora RW en España. Anualmente publica un estudio de remuneración global que incluye los salarios de más de 30 países.

refiere a la industria del metal, con matices en función de los distintos convenios provinciales, se observan incrementos salariales en el entorno del 10% hasta 2026, es decir, incrementos del 3-4% en los años 2023, 2024 y 2025".

Jorge Estefanía, líder de la solución de retribuciones de Korn Ferry, señala que las empresas elaboran sus presupuestos salariales entre septiembre y noviembre: "Es también el momento de tomar las primeras decisiones sobre los incrementos retributivos que se llevarán a cabo al año siguiente".

No obstante, explica que tras el cierre del año, en enero se debe fijar cuál será el incremento medio, "por lo tanto, los departamentos de compensación se ven abocados a su particular su-

LEGAL

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

Las oscilaciones entre las bandas se deben a las políticas retributivas entre los despachos y las empresas. De esta manera, en algunos casos en el mismo puesto la diferencia salarial es muy significativa: por ejemplo un cargo de menor responsabilidad puede tener un salario más elevado que el 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 en el que desarrollan su actividad.

Las bandas señaladas recogen el paquete retributivo total, fijo y variable, siendo esta última parte mucho más relevante en las firmas que en las empresas. Por ejemplo, en el primer caso se establece alrededor de un variable que oscila entre el 15% y el 40%; en las empresas esta partida se sitúa entre el 10% y el 20%.

Fuente: Robert Walters

Sueldo bruto anual en euros

Empresas	
Consejero / Asesor general	120.000 / 180.000
'General counsel'	
Responsable fiscal	75.000 / 140.000
'Tax manager'	
Asesor jurídico sénior	54.000 / 70.000
'Senior legal counsel'	
Asesor fiscal sénior	44.000 / 55.000
'Senior tax advisor'	

doku anual para conseguir una propuesta de incrementos salariales acorde a las necesidades de la organización. Normalmente, se utiliza una matriz de mérito (posicionamiento en banda salarial versus desempeño del año anterior) para el cálculo del incremento individual y el sumatorio de todas las personas con el fin de cuadrar en consonancia con el presupuesto".

Concluye Estefanía que "ya hay muchas empresas que empiezan a prepararse para la nueva normativa europea de transparencia y tratarán de adaptar sus políticas retributivas, así como de realizar los ajustes necesarios. En consecuencia, se realizarán tanto ajustes individuales como planes de incrementos para las posiciones peor posicionadas en la banda salarial".

DIGITAL

Sueldo bruto anual
en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	'Telco' / IT			'Retail' / Distribución / Gran consumo			Banca / Fintech / Seguros / Insurtech			Agencias		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
Director de marketing digital 'Chief digital marketing officer'	Más de 1.000	115	45%	166,75	100	20%	120	120	40%	168	95	30%	123,5
	Entre 300 y 1.000	100	40%	140	85	20%	102	105	35%	141,75	80	25%	100
	Menos de 300	85	35%	114,75	70	20%	84	90	30%	117	65	20%	78
Director de marketing de resultados 'Head of performance'	Más de 1.000	80	30%	104	80	30%	104	70	30%	91	80	40%	112
	Entre 300 y 1.000	70	30%	91	70	25%	87,5	65	30%	84,5	65	30%	84,5
	Menos de 300	60	30%	78	60	20%	72	60	30%	78	50	20%	60
Director de transformación digital 'Chief digital transformation'	Más de 1.000	150	40%	210	130	20%	156	140	30%	182	85	20%	102
	Entre 300 y 1.000	125	30%	162,5	110	20%	132	120	20%	144	75	20%	90
	Menos de 300	100	20%	120	90	20%	108	100	10%	110	65	20%	78
Director de CRM 'Head of CRM'	Más de 1.000	65	20%	78	70	30%	91	60	20%	72	60	30%	78
	Entre 300 y 1.000	55	20%	66	65	30%	84,5	55	20%	66	55	25%	68,75
	Menos de 300	45	20%	54	60	30%	78	50	20%	60	50	20%	60
Responsable de crecimiento 'Growth manager'	Más de 1.000	55	40%	77	60	40%	84	55	40%	77	60	30%	78
	Entre 300 y 1.000	50	40%	60	55	30%	71,5	50	40%	70	55	25%	68,75
	Menos de 300	45	40%	63	50	20%	60	45	40%	63	50	20%	60
Director de producto 'Head of product'	Más de 1.000	90	25%	112,5	80	20%	96	85	20%	102	70	20%	84
	Entre 300 y 1.000	80	20%	96	70	20%	84	80	20%	96	65	20%	78
	Menos de 300	70	15%	80,5	60	20%	72	75	20%	90	60	20%	72
Director de 'ecommerce' 'Head of ecommerce'	Más de 1.000	120	30%	156	90	20%	108	150	30%	195	70	40%	98
	Entre 300 y 1.000	100	30%	130	80	20%	96	120	30%	156	65	30%	84,5
	Menos de 300	80	30%	104	70	20%	84	90	30%	117	60	20%	72

Fuente: Robert Walters