

# ¿Está usted bien pagado?

Las profesiones vinculadas a la transformación digital, los perfiles comerciales y los especialistas están entre los mejor pagados en un año en que se prevé un incremento medio salarial del 2%, que será superior para los directivos. Conozca todas las tendencias salariales para saber si está bien pagado. [Plata E&E](#)

**Los salarios de 100 categorías por sectores y por tamaño de empresa**





**RETribUCIÓN** Aquí encontrará el sueldo de mercado de casi un centenar de puestos en 11 áreas distintas, en empresas de diferente tamaño y todas las tendencias salariales que ofrecen los expertos para solicitar un aumento salarial en 2020. **Por Montse Mateos**

## ¿Está usted bien pagado?

Con una retribución total bruta de 425.000 euros anuales, el **director de inversiones de banca** se coloca en el podio de los mejor pagados. Le sigue de cerca con 400.000 euros brutos anuales, el **director general de energía**, y su colega en el **área industrial** (338.000). Con 355.000 euros anuales, el **director general en el área de promoción inmobiliaria** ocupa el cuarto lugar, a distancia del **director corporativo de tecnología (CIO)** que trabaje en banca o seguros: su sueldo asciende a 285.000 euros anuales. Los profesionales que ejerzan estos puestos pueden aspirar a estas cantidades en aquellas compañías con más de 1.000 empleados.

El tamaño de la empresa, el sector y el área condicionan la retribución de los profesionales en una investigación que, por cuarto año consecutivo, ha realizado Robert Walters y que ofrece en exclusiva EXPANSIÓN. La consultora de selección y experta en el análisis y predicción de sueldos en el ámbito global ha analizado la retribución de casi un centenar de posiciones en compañías de distintos tamaños —más de 1.000, entre 300 y 1.000 y menos de 300— y en 11 áreas distintas —ventas, automoción, tecnologías de la información, finanzas, farma, infraestructuras y construcción, recursos humanos, promoción inmobiliaria, seguros, banca e ingeniería—. También se incluye el sueldo de mercado de los cinco puestos más demandados en *interim management*. A través de esta fórmula, las empresas contratan a ejecutivos con recorrido por un periodo determinado y para liderar procesos de cambio empresarial. Es una de las opciones laborales más atractivas para los sénior con experiencia en un área muy concreta. En este caso, quienes ejerzan como directores generales bajo esta modalidad en una gran empresa aspiran a un sueldo bruto mensual de 35.000 euros.

Junto con promoción inmobiliaria y tecnologías de la información, entre las áreas que destacan este año por sus niveles salariales se encuentran ventas, finanzas y farma. Las empresas de gran consumo son las que cotizan en mayor grado a sus profesiona-

### Así se dibuja el mapa de la retribución

- **Incrementos.** El 63% de las empresas españolas prevé subir los sueldos y se augura un aumento salarial en torno al 2%, superior en el caso de puestos directivos y hasta el 6% en determinadas posiciones en función del sector, compañía y experiencia profesional.

- **Sectores.** Promoción inmobiliaria, tecnologías de la información, ventas y finanzas son las áreas que destacan por sus niveles salariales. Son las empresas de energía y logística las que mejor retribuyen a sus profesionales, la mayoría provenientes de la rama de ingeniería.

- **Puestos.** Las posiciones vinculadas a la transformación digital no ceden su lugar entre los mejor pagados. Junto con ellos destacan los perfiles comerciales y aquellos especialistas de todas las áreas que contribuyen al análisis de la información y digitalización de las empresas.

- **Paquete retributivo.** El sueldo fijo se mantiene estable y se consolida la presencia del variable vinculado a la consecución de objetivos como el ingrediente para motivar y fidelizar al empleado.

les de ventas: el sueldo de mercado que se establece para un director general es de 277.500 euros brutos anuales. Esta cifra se encuentra muy cerca de los 266.000 euros brutos anuales que se contemplan para el director financiero en cualquier firma farmacéutica. Las políticas de recursos humanos caracterizan al área de farma que, según el análisis de Robert Walters, coloca a los **business unit manager** entre los mejor pagados: 225.000 euros brutos anuales.

### Subida salarial

El 70% de las empresas españolas piensa contratar este año, el 63% prevé subir los sueldos y más de la mitad de estas últimas augura un incremento a toda su plantilla sin importar el departamento. Los resultados de la *Guía Laboral 2019* de Hays no pueden ser más alentadores en un entorno laboral de incertidumbre ante un nuevo Gobierno. Pese a todo, los expertos en retribución son optimistas en cuanto a los incrementos salariales de este año.

Jorge Herraiz, director *reward & performance* de AON, asegura que, por segundo año consecutivo y después de más de una década de pérdida de poder adquisitivo para la mayoría de los colectivos, habrá incrementos salariales por encima de la inflación prevista: "Se ha producido un incremento de entre el 2,4% y el 2,5%, estimando una subida para 2020 del 2,5%. Llama la atención el reducido grupo de compañías que han congelado salarios en 2019 a todos o a alguno de sus colectivos, con un porcentaje del 2,4%". Cree Herraiz que aún es más llamativo que el porcentaje de empresas que aplicarán congelación en 2020 sea prácticamente inexistente (0,4%): "Esto nos da una idea de la preocupación en el mercado por retener al mejor talento".

Yolanda Gutiérrez, socia directora de Eversheds Nica, es un poco más cauta en la previsión de incrementos para el año que acaba de empezar. Sitúa la subida salarial media de los trabajadores en 2,3%. "Si analizamos la información por perfiles pro-



## ■ VENTAS

Sueldo bruto anual en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	Gran consumo			Retail			Digital & Ecommerce		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
<b>Director general</b> Managing director / Country manager	Más de 1.000	185	50%	277,5	160	50%	240	160	40%	224
	Entre 300 y 1.000	165	40%	231	130	40%	182	120	40%	168
	Menos de 300	135	40%	189	105	40%	147	90	40%	126
<b>Director comercial</b> 'Sales director' / BDM	Más de 1.000	130	40%	182	110	40%	154	85	40%	119
	Entre 300 y 1.000	105	40%	147	90	30%	117	70	40%	98
	Menos de 300	85	30%	110,5	70	30%	91	55	40%	77
<b>Director de marketing</b> 'Marketing director'	Más de 1.000	125	30%	162,5	100	30%	130	100	20%	120
	Entre 300 y 1.000	100	30%	130	80	30%	104	80	20%	96
	Menos de 300	80	25%	100	55	25%	68,75	60	20%	72
<b>Gestor de cuentas</b> 'Key Account Manager'	Más de 1.000	70	25%	87,5	65	20%	78	65	30%	85
	Entre 300 y 1.000	50	25%	62,5	50	20%	60	50	30%	65
	Menos de 300	40	25%	50	40	20%	48	35	30%	46
<b>Posiciones especializadas</b>		<b>Gestor de marca (Brand manager)</b>			<b>Responsable de área (Area manager)</b>			<b>'CX / CLM manager'</b>		
	Más de 1.000	80	25%	100	100	40%	140	85	25%	106
	Entre 300 y 1.000	80	20%	96	85	40%	119	65	25%	81
<b>Posiciones especializadas</b>		<b>Resp. comercial (Trade marketing manager)</b>			<b>'Buying/Purchasing manager'</b>			<b>'CRM manager'</b>		
	Más de 1.000	75	15%	86,25	100	40%	140	75	20%	90
	Entre 300 y 1.000	60	10%	66	80	35%	108	50	20%	60
	Menos de 300	40	10%	44	70	30%	91	40	20%	48

Fuente: Robert Walters

< VIENE DE PÁGINA 1

## ■ AUTOMOCIÓN

Sueldo bruto anual en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	Sueldo bruto anual en miles de euros		
		Salario fijo	% variable	Total
<b>Director general</b>	Más de 1.000	140	30%	182
	Entre 300 y 1.000	120	20%	144
	Menos de 300	90	10%	99
<b>Director de RRHH</b>	Más de 1.000	122	25%	153
	Entre 300 y 1.000	77	20%	92
	Menos de 300	64	15%	74
<b>Director financiero</b>	Más de 1.000	120	30%	156
	Entre 300 y 1.000	100	25%	125
	Menos de 300	90	20%	108
<b>Director de ventas</b>	Más de 1.000	100	30%	130
	Entre 300 y 1.000	75	20%	90
	Menos de 300	60	15%	69
<b>Director posventa</b>	Más de 1.000	70	30%	91
	Entre 300 y 1.000	55	20%	66
	Menos de 300	45	15%	52
<b>Gerente de ventas</b>	Más de 1.000	45	25%	56
	Entre 300 y 1.000	35	15%	40
	Menos de 300	30	10%	33
<b>Gerente de producto</b>	Más de 1.000	50	15%	58
	Entre 300 y 1.000	40	10%	44
	Menos de 300	35	0%	35

Fuente: Robert Walters

## CÓMO PEDIR UN AUMENTO DE SUELDO

- **Contexto.** Confirme que la empresa está en una buena situación y mejor que la competencia.
- **Momento.** Anticípese a la elaboración de presupuestos para el próximo ejercicio.
- **Política salarial.** Analice cuál es la política retributiva de la compañía. Si no es posible una subida en el sueldo fijo, el variable o los paquetes flexibles son una solución para una mejora.
- **Negociación.** Prepare a fondo la entrevista para conseguir sus objetivos. Acuda con datos tangibles. Con un discurso sólido aumentan sus opciones.
- **Interlocutor.** Identifique a una persona con autoridad. A veces un intermediario con mano izquierda es el mejor canal para que el máximo responsable decida a su favor.

fesionales, en el caso de mandos y directivos los incrementos salariales estarán en torno al 2,8%, mientras en el resto de los profesionales se situará en 2%. Quien también establece incrementos más generosos para los puestos de más responsabilidad es Esther Mut, socia de *people & organizations* de PwC: "Los incrementos más altos se reflejarán sobre las posiciones directivas (entre un 2,8% y un 3%), frente a las operativas o que se rigen exclusivamente por el salario establecido en convenio (entre el 1% y 2%)". Valora como positivo que "las empresas que vayan a realizar un incremento salarial lo harán a un porcentaje superior al IPC anual obtenido en 2019. Esto significa un aumento retributivo, y una mayor capacidad de poder adquisitivo de los empleados".

Guillermo Julio, experto en proyectos retributivos en Robert Walters, estima incrementos "entre un 2% y un 6% en términos generales, siempre dependiendo del sector, compañía y experiencia profesional". Adriana Vallejo, directora de *talent & rewards* de Willis Towers Watson Iberia, afina un poco más sus previsiones: "Los sectores *retail* y banca son los que menor incremento van a experimentar, con un 2% y un 2,2%, respectivamente".

Según el *Estudio de incrementos salariales 2019-2020*, elaborado por PeopleMatters, las subidas en este periodo se concentraron entre los profesionales que desempeñan puestos en los primeros niveles organizativos. Aunque los perfiles de alta cualificación técnica están siendo cada vez más valorados y tenidos en cuenta en estos ajustes salariales. Más concretamente, los incrementos por categorías laborales fueron: 3,29% para la dirección superior; 3,20% en mandos intermedios; el 3,24% para los técnicos cualificados; un 2,82% para los comerciales; el 2,74% en el caso del personal administrativo; y el 2,14% entre los operarios. Estos aumentos permiten elaborar un histórico para

confirmar que, una vez más, los directivos parecen vacunados contra la crisis. Algunos expertos aseguran que las empresas continúan considerando a los directivos una inversión de la que esperan un retorno. Pero en algunos casos no se consigue el resultado esperado y lo que era una inversión se convierte en un despido con una indemnización acorde con la abultada retribución de contrato.

### Los sectores

Finanzas, seguros, *retail* y tecnología son los sectores que identifica Julio como los de mayor actividad de contratación; y en promoción in-

## Los incrementos salariales previstos rondan el 2%, un porcentaje superior para los directivos

mobiliaria destaca los perfiles de director de operaciones y los mandos intermedios técnicos, como los que registrarán mayores subidas salariales. Noelia de Lucas, directora comercial de Hays España, coincide en identificar las empresas que operan en el ámbito inmobiliario como las que mejor pagarán a sus empleados, "por el efecto de la burbuja", a lo que suma el sector bancario, *farm* y tecnologías.

En términos de retribución total, Vallejo asegura que "el farmacéutico sigue siendo, un año más, el sector con retribuciones medias más altas en todos los niveles organizativos, seguido del sector bancario y

*media*". Aunque apunta que la distancia del sector farmacéutico con respecto a otros sectores va disminuyendo año a año.

En el área legal, Julio menciona a los abogados de M&A especializados en el sector energía y en protección de datos como los que tienen ventaja para solicitar un aumento. Hace una mención específica al área de recursos humanos: "Debido al ciclo económico actual, los perfiles con los que las empresas están reforzando sus equipos son aquellos vinculados a relaciones laborales o generalistas con amplios conocimientos en legislación laboral y compensación".



## EL DICCIONARIO 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 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' –período mínimo que deberá permanecer en la empresa para devengar el primer tramo de acciones y por el que si 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.

Gutiérrez coincide con sus colegas: "Tal y como venimos viendo en los últimos 3-4 años, las empresas pertenecientes a los diferentes ámbitos del sector tecnológico, siguen estando a la cabeza de las empresas que mejor retribuyen a sus empleados. Asimismo, las del sector de servicios profesionales (empresas de consultoría, auditoría y asesoramiento jurídico, financiero, etcétera), en las que se exige una gran especialización y dedicación, se encuentran también entre las empresas que mejor pagan". También destaca el sector farmacéutico y las

entidades financieras.

Para Herraiz tecnología, financiero, energía y el químico siguen estando en la cabeza de la competitividad retributiva, y hace una matización: "Al margen del sector en el que uno trabaje, hay puestos o funciones que están experimentando una clara inflación retributiva. Hablamos de puestos de alta demanda que podrían encontrarse en cualquier sector, vinculados con los nuevos procesos de digitalización. Aunque esto no implica que todas las posiciones digitales estén por encima del mercado. Algunas de

## Algunos puestos digitales disponen de más oferta de candidatos, lo que equivale a salarios

ellas ya empiezan a contar con una elevada oferta de candidatos, lo que ha provocado una equiparación salarial con el resto de empleos tradicionales".

Jaime Asnai González, director general de PageGroup España, destaca tres sectores: banca, inmobiliario y seguros. "El primero de estos es el que reúne, de manera más amplia, los salarios más elevados por sector. Muchos de los puestos que se ofertan en banca superan, para profesionales sénior los 100.000 euros anuales. Además, en el caso de *finTech*, los sueldos parten de los

25.000 para los más júnior, lo que representa una buena retribución de entrada". En el caso de inmobiliario apunta que muchos júnior pueden partir de los 30.000 anuales, y para profesionales con más de once años de experiencia en empresas de gran facturación pueden alcanzar los 200.000 euros.

### Los puestos

A pesar de la tendencia que apunta el experto en retribución de AON

SIGUE EN PÁGINA 4 >

## TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Telecomunicaciones			Retail / Gran consumo			Banca / Seguros			Farma		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
<b>Director corp. de tecnología</b> CIO	Más de 1.000	180	40%	252	130	40%	182	190	50%	285	170	40%	238
	Entre 300 y 1.000	160	30%	208	115	30%	149,5	170	40%	238	150	30%	195
	Menos de 300	140	30%	182	100	30%	130	150	30%	195	130	30%	169
<b>Director de arquitectura</b> 'Chief architect'	Más de 1.000	140	20%	168	100	10%	110	130	20%	156	100	20%	120
	Entre 300 y 1.000	120	20%	144	90	10%	99	110	20%	132	90	10%	99
	Menos de 300	100	10%	110	80	10%	88	90	20%	108	80	10%	88
<b>Dtor. de transformación digital</b> 'Chief digital transformation'	Más de 1.000	110	30%	143	120	20%	144	120	30%	156	120	30%	156
	Entre 300 y 1.000	100	20%	120	100	20%	120	110	30%	143	100	30%	130
	Menos de 300	90	20%	108	80	20%	96	100	30%	130	90	30%	117
<b>Científico de datos</b> 'Data scientist'	Más de 1.000	60	10%	66	60	10%	66	60	10%	66	70	10%	77
	Entre 300 y 1.000	50	10%	55	50	10%	55	50	10%	55	60	10%	66
	Menos de 300	40	10%	44	40	10%	44	40	10%	44	50	10%	55
<b>Resp. de seguridad informática</b> 'Security officer'	Más de 1.000	100	15%	115	90	10%	99	120	20%	144	80	10%	88
	Entre 300 y 1.000	80	10%	88	70	10%	77	100	15%	115	70	10%	77
	Menos de 300	70	10%	77	50	10%	55	80	10%	88	60	10%	66
<b>Desarrollador</b> 'Frontend developer'	Más de 1.000	50	10%	55	45	-	45	45	-	45	45	-	45
	Entre 300 y 1.000	45	-	45	40	-	40	40	-	40	40	-	40
	Menos de 300	35	-	35	35	-	35	35	-	35	35	-	35

Fuente: Robert Walters



## FINANZAS

Salario bruto anual en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	IT / Telecomunicaciones			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
<b>Director financiero</b> CFO	Más de 1.000	180	40%	252	150	40%	210	160	40%	224	180	40%	252	190	40%	266
	Entre 300 y 1.000	140	30%	182	120	30%	156	135	40%	189	140	30%	182	160	30%	208
	Menos de 300	105	30%	136,5	100	30%	130	120	30%	156	105	30%	136,5	130	30%	169
<b>Resp. de 'controlling'</b> 'Head of controlling'	Más de 1.000	120	20%	144	120	20%	144	150	20%	180	125	20%	144	140	20%	168
	Entre 300 y 1.000	100	20%	120	100	20%	120	120	20%	144	100	20%	120	120	20%	144
	Menos de 300	85	20%	102	80	20%	96	100	20%	120	85	20%	102	110	20%	132
<b>'Controller' financiero</b> 'Financial controller'	Más de 1.000	130	20%	156	120	20%	144	115	20%	138	130	20%	156	120	20%	144
	Entre 300 y 1.000	110	20%	132	100	20%	120	105	20%	126	110	20%	132	100	20%	120
	Menos de 300	100	15%	115	80	15%	92	95	15%	109,25	100	15%	115	90	15%	103,5
<b>Jefe de contabilidad</b> 'Accounting manager'	Más de 1.000	80	20%	96	75	20%	90	85	20%	102	80	20%	96	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69	55	15%	63,25	60	15%	69	60	15%	69	65	15%	74,75
	Menos de 300	50	10%	55	45	10%	49,5	50	10%	55	50	10%	55	55	10%	60,5
<b>Auditor interno</b> 'Internal auditor'	Más de 1.000	80	20%	96	75	10%	82,5	95	10%	104,5	80	20%	96	95	10%	104,5
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69	55	10%	60,5	75	10%	82,5	60	15%	69	75	10%	82,5
	Menos de 300	45	10%	49,5	40	10%	44	55	10%	60,5	45	10%	49,5	50	10%	55

Fuente: Robert Walters

< VIENE DE PÁGINA 3

España, las posiciones vinculadas a la transformación digital en todos los sectores, no ceden su sitio entre las mejor pagadas. "Ser *data analyst*, *data engineer* o *data scientist* será un seguro para acceder a un buen puesto de trabajo, conseguir un aumento salarial o cambiarse de empresa si así se desea", afirma Gutiérrez. Mut identifica al analista de datos, científico de datos, analista web, arquitecto *blockchain*, expertos en ciberseguridad, experto en UX, *Frontend/backend* o la combinación de ambas (*full stack*), *Growth hacker*,

etcétera, entre las profesiones mejor retribuidas. "No obstante, los puestos mejor pagados con independencia del sector siguen siendo los directivos", subraya.

Una opinión que confirma el análisis de Robert Walters (ver tabla en la página 3). Los niveles salariales en el área de tecnologías de la información se mantienen respecto al año pasado. Y, por segundo año consecutivo, el director corporativo de tecnología en las empresas de banca y seguros está presente en el ranking de los mejor pagados.

Por otra parte, Gutiérrez añade que "las posiciones vinculadas a la

## Los puestos de alta cualificación, especialistas y con responsabilidad son los mejor pagados

gestión de proyectos complejos o responsabilidades multipaíses requieren de ciertas competencias no siempre fáciles de encontrar en el mercado, por lo que estas posiciones también encontrarán un mercado retributivo al alza". Según el análisis de Willis Towers Watson, Vallejo observa que "los perfiles comerciales están entre los que más incremento experimentan y se sitúan a día de hoy, junto con los perfiles de auditoría y estrategia e I+D, entre los mejor pagados".

Victoria Gismera, directora de PeopleMatters, afirma que "los más favorecidos serán puestos de alta

cualificación, especialistas o responsabilidad en las organizaciones, del área de ventas y posiciones que contribuyen al análisis de información y digitalización de las empresas".

### Sueldo fijo

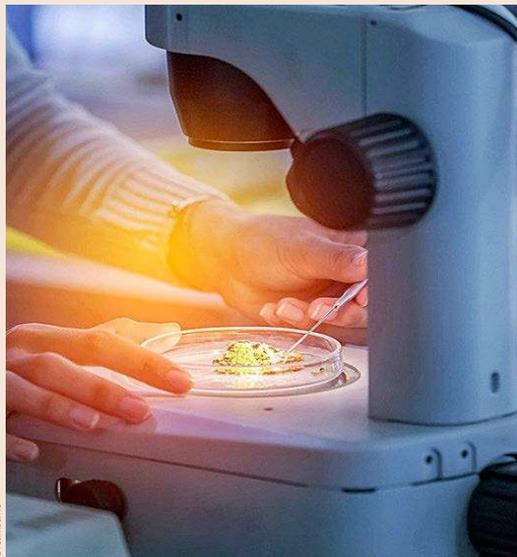
La retribución fija se mantiene estable. En opinión de Carlos Delgado, presidente y CEO de Compensa Capital Humano, "con la tasa de inflación baja y a la espera de ver las medidas que el nuevo Gobierno pueda tomar en relación con el incremento del SMI y las bases máxi-

## FARMA, HEALTHCARE, BIOTECH

Salario bruto anual en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	Salario fijo		
		Salario fijo	% variable	Total
<b>'Business unit manager'</b>	Más de 1.000	180	25%	225
	Entre 300 y 1.000	150	20%	180
	Menos de 300	130	20%	156
<b>'Business developer'</b>	Más de 1.000	70	20%	84
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69
	Menos de 300	50	10%	55
<b>'R&amp;D project manager'</b>	Más de 1.000	70	15%	80,5
	Entre 300 y 1.000	60	10%	66
	Menos de 300	50	7%	53,5
<b>Director global corporativo de calidad y 'compliance'</b> 'Global quality director'	Más de 1.000	150	15%	172,5
	Entre 300 y 1.000	120	10%	132
	Menos de 300	100	10%	110
<b>Director global de operaciones</b> 'Global operations director'	Más de 1.000	160	20%	192
	Entre 300 y 1.000	140	15%	161
	Menos de 300	120	10%	132
<b>Director de calidad en planta</b> 'Site quality manager'	Más de 1.000	80	10%	88
	Entre 300 y 1.000	70	10%	77
	Menos de 300	60	7%	64,2
<b>Responsable de acceso al mercado</b> 'Market access'	Más de 1.000	90	25%	112,5
	Entre 300 y 1.000	80	20%	96
	Menos de 300	70	10%	77
<b>Director de planta</b> 'Site manager'	Más de 1.000	90	10%	99
	Entre 300 y 1.000	80	10%	88
	Menos de 300	70	7%	74,9
<b>Resp. de marketing digital</b> 'Marketing digital'	Más de 1.000	70	10%	77
	Entre 300 y 1.000	60	7%	64,2
	Menos de 300	50	7%	53,5

Fuente: Robert Walters



Dreamstime

Las posiciones vinculadas a gestión de proyectos multipaíses no son fáciles de encontrar

Los perfiles comerciales continúan situándose en la parte alta de la retribución en todas las empresas

## No se prevé aumento salarial fijo, y si lo hay será moderado. Se pondrá el acento en la retribución variable

mas de cotización, creo que los incrementos salariales fijos serán moderados y se pondrá el acento en la retribución variable". Herraiz confirma que, como siempre, la retribución fija es el componente de mayor peso en el paquete retributivo, "con porcentajes que oscilan entre el 60% y el 95%, dependiendo de la función, nivel y sector". Gutiérrez cifra este protagonismo en el mix retributivo hasta el 100%.

La mayoría de los expertos en retribución se decanta por el variable como la herramienta, y a veces la única opción, para conseguir un incremento salarial. Mut destaca que "para aquellas posiciones que tengan menor peso estratégico o cuyas retribuciones estén marcadas por lo establecido en el convenio, el peso de la retribución fija todavía prevalecerá frente al resto de conceptos retributivos". Y Julio, de Robert Walters, insiste en que "la retribución fija seguirá siendo el componente más importante de la compensación total puesto que es la que determina el nivel de vida de los profesionales, sin embargo, cada vez más organizaciones están vinculando una parte a objetivos a través de diferentes métricas".

Para las empresas más avanzadas en la gestión de recursos humanos y políticas de compensación, el fijo es sólo el punto de partida para innovar y diseñar un modelo retributivo para fidelizar a su mejor talento. Gismera asegura que "para la mayoría de las organizaciones la retribución fija siempre será el elemento retributivo que mayor protagonismo tiene y tendrá en el paquete retributivo si bien la presencia del variable sigue manteniéndose principalmente en empresas grandes y multinacionales".

Añade que "durante los últimos años la incorporación de elementos y programas que favorecen la conciliación, el aprendizaje y desarrollo profesional, el bienestar físico y psicológico o las ayudas/asesoramiento en materia financiera, de ayuda social, por ejemplo, han servido para completar la oferta de recompensas en muchas organizaciones. No es tanto saber qué ingrediente tendrá más peso, sino conocer qué elemento responde mejor a las necesidades o intereses de los diferentes colectivos y así adecuar nuestra oferta de valor y estrategia retributiva hacia los elementos que importan. Trabajar en la personalización de la retribución que atraiga y motive al profesional que necesitamos".

### Dime cuánto aportas...

La retribución variable, vinculada a la consecución de objetivos concretos en un plazo de tiempo determinado es la palanca de reconocimiento del empleado y un elemento de motivación imprescindible, aunque todavía sean muchas las empresas que sólo contemplan este ti-

## ■ INFRAESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIÓN

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

Fuente: Robert Walters

po de retribución para colectivos muy concretos o, exclusivamente, para puestos directivos y vinculados a resultados de negocio.

De Lucas reconoce que cuando no se incrementan de forma sólida los salarios, aumenta la posibilidad del variable y cree que esa va a ser la tendencia de este año para puestos directivos, mandos y personas vinculadas con el desarrollo de negocio. Aclara que en las figuras de

## Trabajar en la personalización del sueldo es la estrategia de las empresas para fidelizar su talento

staff, como recursos humanos, marketing o el área financiera, el peso de ese tipo de remuneración se sitúa entre el 10% y el 20%: "No es atípico encontrarlo, pero se trata de un variable vinculado al departamento o a la empresa".

Vallejo, de Willis Towers Watson, explica que "con un porcentaje del 2% de media de presupuesto de in-

## Novedades que marcan tendencia

Incorporar beneficios sociales a la compensación total es una de las mejores vías de fidelización. Los responsables de RRHH lo saben y, para muchos de ellos, es la alternativa cuando el aumento de sueldo no es posible. Estas son algunas de las novedades:

● **Flexibilidad.** Rafael Barrilero, socio de Mercer, menciona la flexibilidad para conciliar trabajo y ocio como elemento de fidelización: "Las compañías entienden la relación a la gestión por resultados lo que facilita la flexibilidad. Estas iniciativas también permiten establecer nuevos sistemas de relación en longitud, donde no es necesario perder el talento sénior".

● **Salario emocional.** El reconocimiento es clave para Victoria Gismera, directora de PeopleMatters: "Ese reconocimiento, de ser recompensado justamente, pasa también porque las políticas salariales en la organización sean justas, tengan criterio, estrategia y sean éticas".

● **'Employee centric.'** Esther Mut, socia de People & Organizations de PwC, utiliza este término para referirse a todas las políticas centradas en las necesidades del empleado: "Estas medidas van desde el teletrabajo a la actualización de los conocimientos de los empleados (principalmente en competencias digitales), que se adapten a la demanda del mercado".

● **Bienestar.** Jorge Herraiz, director de 'reward & performance' de Aon, cree que los profesionales de compensación tienen un rol más amplio y conectado con otros interlocutores internos de sus empresas en busca de una inversión en una mejor experiencia del empleado que repercute en los niveles de retención y atracción de nuevo talento.



## RRHH

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Fabricación / Industria			Distribución / Retail			Farma / Healthcare			Banca			Telecom. / Tecnología			Prod. de consumo		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
<b>Director de RRHH</b>	Más de 1.000*	126	20%	151	136	30%	177	164	30%	213	182	30%	237	138	30%	179	142	30%	185
	Entre 300 y 1.000	60	20%	72	63	20%	76	68	30%	88	84	30%	109	66	20%	79	61	25%	76
	Menos de 300	55	10%	61	54	20%	65	63	20%	76	66	20%	79	63	20%	76	56	20%	67
<b>HR 'business partner'</b>	Más de 1.000*	73	20%	88	81	25%	101	82	25%	103	87	25%	109	80	25%	100	77	20%	92
	Entre 300 y 1.000	53	20%	64	56	20%	67	63	25%	79	70	25%	88	61	25%	76	58	20%	70
	Menos de 300	42	15%	48	42	10%	46	54	20%	65	55	20%	66	55	15%	63	49	15%	56
<b>'Head of C&amp;B'</b>	Más de 1.000*	86	20%	103	88	25%	110	96	30%	125	106	30%	138	94	25%	118	93	25%	116
	Entre 300 y 1.000	58	20%	70	56	20%	67	67	20%	80	77	25%	96	63	20%	76	59	20%	71
	Menos de 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Asistente personal 'Personal assistant'</b>	Más de 1.000*	35	10%	39	35	10%	39	42	10%	46	45	15%	52	35	10%	39	35	10%	39
	Entre 300 y 1.000	32	5%	34	33	5%	35	40	10%	44	40	15%	46	35	10%	39	33	10%	36
	Menos de 300	28	-	28	30	-	30	35	5%	36	35	10%	39	30	5%	32	28	-	28

(\* Datos promedio teniendo en cuenta diversos rangos de experiencia. \*\*) En compañías de menos 300 trabajadores no hay muestra suficiente.

Fuente: Robert Walters

## Un peso elevado del variable caracteriza a las organizaciones orientadas a resultados

< VIENE DE PÁGINA 5

cremento, cada vez se hace más difícil diferenciar el buen desempeño en retribución fija y aplicar correctamente las matrices de mérito". En su opinión, distinguir en retribución variable es la herramienta más extendida para poder retribuir aportaciones y resultados excepcionales. Aporta algunas cifras: un 13% de los empleados cobra por encima del 120% del bono target, un 5% entre el 110% y 120% y un 18% cobra menos del 80%. "No obstante, cada vez está más extendido utilizar programas de reconocimiento o pago de bonus por proyectos para retener y pagar estos altos rendimientos. Asimismo, estamos implantando más en nuestros clientes estructuras retributivas segmentadas siendo uno de los criterios el *performance* y el potencial", subraya Vallejo.

Un peso elevado del variable caracteriza a las organizaciones orientadas a resultados. Es el caso de dos de los puestos mejor remunerados según el análisis de Robert Walters. En el área de banca, el director de inversiones en grandes empresas tiene una retribución total de 425.000 euros anuales, donde el variable representa el 70% de la remuneración (ver tabla en página 7). También se contempla un variable generoso en el vertical de ingeniería: el director general en compañías de energía tiene el 60% de su retribución vinculada al cumplimiento de objetivos, siendo su sueldo bruto total anual de 400.000 euros (ver tabla página 9).

Maribel Rodríguez, socia directora de Directivas, desde la experiencia que le reporta haber dirigido estudios salariales, confirma que un esquema retributivo con variable alto suele indicar compañías fuertemente orientadas a resultados: "Para el profesional es una forma de percibir en qué medida se retribuye su contribución a los resultados globales de la empresa, de departamento y a su desempeño indi-

## PROMOCIÓN INMOBILIARIA

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

Fuente: Robert Walters

## La incorporación del pago por objetivos no acaba de cuajar de forma definitiva para todos los puestos

vidual. Un variable elevado puede suponer menos acomodo en la posición, pero también poder medir nuestra contribución y recibir un retorno que nos libera de sesgos y valoraciones emocionales. Con más ventajas que inconvenientes, la tendencia será a que el variable siga en aumento en todas las áreas y niveles de las organizaciones".

La paulatina incorporación del variable a todos los niveles profesionales es una tendencia que, pese a todo, no acaba de cuajar de manera definitiva para todos los puestos. Para 2020 Gutiérrez prevé un ligero incremento no sólo en el peso que la retribución variable supone en el paquete retributivo, sino también en la elegibilidad a la misma: "Así, las empresas ampliarán los colectivos y puestos de trabajo a los que ofrecen retribución variable vinculada al cumplimiento de objetivos. Es decir, más empleados tendrán incorporados en su paquete retributivo retribución variable".

Matiza Gutiérrez que "sin embargo, y desde todo lo acontecido en la situación económica mundial vivida en los años previos, la retribución variable hoy por hoy seguirá estando contenida, no superando los límites razonables para no potenciar actuaciones y comportamientos no deseados".

## La evaluación

La retribución variable no es tal si no está ligada a la evaluación de quien va a recibirla. Uno de los errores más graves en la gestión de personas es no hacer correctamente esta alineación.

Si el variable se consolida como fijo, la empresa pervierte el objetivo motivador de esta herramienta de fidelización. El variable, como su propio nombre indica, varía, de manera que no todos los años se tendría que aplicar el mismo porcentaje. Rodríguez asegura que la evaluación de desempeño y/o dirección por objetivos ligados a los esquemas



## BANCA

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Salario		
		Salario fijo	% variable	Total
<b>Gestor sénior de activos</b> 'Senior asset manager'	Más de 1.000	60	40%	84
	Entre 300 y 1.000	50	20%	60
	Menos de 300	40	15%	46
<b>Director de inversiones</b> 'Investment director'	Más de 1.000	250	70%	425
	Entre 300 y 1.000	150	50%	225
	Menos de 300	100	50%	150
<b>Director de análisis</b> '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
<b>Director de operaciones</b> 'Read of operations'	Más de 1.000	100	50%	150
	Entre 300 y 1.000	80	50%	120
	Menos de 300	70	50%	105
<b>Dtor. de fusiones y adquisiciones</b> 'M&A director'	Más de 1.000	200	100%	400
	Entre 300 y 1.000	120	80%	216
	Menos de 300	85	60%	136

Fuente: Robert Walters

## SEGUROS

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Salario		
		Salario fijo	% variable	Total
<b>Actuario sénior</b> 'Chief Actuary'	Más de 1.000	180	30%	234
	Entre 300 y 1.000	140	25%	175
	Menos de 300	105	20%	126
<b>Actuario</b> 'Actuary'	Más de 1.000	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69
	Menos de 300	40	10%	44
<b>Responsable de riesgos</b> 'Chief risk officer'	Más de 1.000	150	30%	195
	Entre 300 y 1.000	120	25%	150
	Menos de 300	100	20%	120
<b>Técnico de riesgos</b> 'Risk analyst'	Más de 1.000	70	10%	77
	Entre 300 y 1.000	60	5%	63
	Menos de 300	50	0%	50
<b>Analistas cuantitativos</b> 'Quants'	Más de 1.000	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	65	15%	75
	Menos de 300	50	10%	55
<b>Responsable de siniestros</b> 'Claims manager'	Más de 1.000	80	15%	92
	Entre 300 y 1.000	60	10%	66
	Menos de 300	40	10%	44
<b>Tramitadores de siniestros</b> 'Claims handlers'	Más de 1.000	70	0%	70
	Entre 300 y 1.000	65	0%	65
	Menos de 300	50	0%	50
<b>Responsable de suscripción</b> 'Head of Underwriting'	Más de 1.000	180	30%	234
	Entre 300 y 1.000	140	30%	182
	Menos de 300	105	30%	137
<b>Suscriptor</b> 'Underwriter'	Más de 1.000	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	60	20%	72
	Menos de 300	40	10%	44
<b>Posiciones comerciales</b>				
<b>Director comercial</b> 'Sales director'	Más de 1.000	120	40%	168
	Entre 300 y 1.000	80	35%	108
	Menos de 300	60	30%	78
<b>Ejecutivo de cuentas</b> 'Key account manager'	Más de 1.000	60	40%	84
	Entre 300 y 1.000	50	35%	68
	Menos de 300	40	30%	52
<b>Gestor de cuentas</b> 'Client manager'	Más de 1.000	60	20%	72
	Entre 300 y 1.000	50	15%	58
	Menos de 300	40	15%	46
<b>Desarrollador de negocio</b> '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

## Pagar menos, el truco para ganar más

Beneficiarse hasta el 30% de la retribución total por el uso y consumo de productos y servicios exentos de IRPF es la esencia de la retribución flexible, una de las opciones a las que recurren las empresas para pagar mejor sin aumento de sueldo. Pierre Gagnoud, CEO de Edenred España, explica que una de las novedades que se está incorporando a este modelo es la digitalización, "para que la gestión pueda hacerse desde una única plataforma" y también para facilitar al usuario el acceso a toda la oferta disponible, contratar un servicio, conocer sus saldos o poder cambiar sus planes en función de sus necesidades". Añade Gagnoud que la flexible primero ha dado respuesta a las necesidades básicas del empleado y ahora se mueve hacia servicios más diferenciadores y emocionales. Miriam Martín, directora de marketing de Sodexo BI, apunta que "si bien este año las exenciones fiscales se mantienen igual, el uso de las mismas es lo que puede dotar de flexibilidad a las organizaciones". En su opinión las políticas de 'café para todos' ya no valen para el talento actual, y las empresas son cada vez más conscientes de ello: "Este modelo retributivo busca el empoderamiento del empleado, al ser él quien decide configurar su plan de retribución flexible, dentro del abanico de servicios ofrecidos". Concluye que para ello es imprescindible un plan de comunicación sólido previo.

## Una correcta evaluación está basada en valorar el 'qué' y el 'cómo' ligado al buen desempeño

de retribución variable supone una de las herramientas más frecuentemente utilizadas para retribuir de forma más competitiva y completa a quien aporta más: "Valoramos el 'qué' en forma de objetivos; valoramos el 'cómo' ligando un buen desempeño a la cercanía con los valores y competencias clave de la empresa y puesto, y también lo retribuimos".

Esta experta cree que las empresas que vinculen la retribución sólo al 'qué', "corren el riesgo de tener una militancia mercenaria, creando equipos competitivos e individualistas, con una probable elevada aportación pero sólo en el corto plazo. Las organizaciones que quieran hacer 'empresa' ponderarán en sus retribuciones el 'cómo', dándole un peso que en ocasiones puede llegar al 30% del variable".

En busca de un nuevo resurgir de los sistemas de evaluación del desempeño Gutiérrez propone reducir la periodicidad del mismo de anual a, al menos, trimestral; cambiar la evaluación tradicional entre responsable y colaborador, a un esquema de evaluación 360° -superiores, iguales y colaboradores valoran al candidato-. Por último, plantea sustituir el enfoque más común actualmente utilizado que se basa en la identificación de las debilidades para mejorarlas, a otro basado en la identificación de las fortalezas para potenciarlas.

Las empresas se han dado cuenta de la importancia que tiene un buen sistema de evaluación en la gestión de recursos humanos y, según Herraiz, estamos ante nuevos esquemas respaldados por sistemas de gestión potentes y modernos, capaces de aportar claridad y diferenciación: "Ahora, una vez

SIGUE EN PÁGINA 8 >

## Diseñar modelos de evaluación más eficaces es la clave para que el pago por objetivos funcione

< VIENE DE PÁGINA 7

que los modelos y los sistemas se han perfeccionado, el problema recae en los *managers*, que tienen que hacer realidad una nueva cultura del desempeño. Esto se traduce en conversaciones más frecuentes y de mayor calidad entre jefes y colaboradores, algo que no se consigue si no hay una apuesta firme de la dirección. Solo así conseguiremos que los sistemas de evaluación sean eficaces". Y para que estos modelos también calen en la plantilla, Barrilero sugiere que sean sencillos: "Que el empleado reconozca la transparencia del sistema de evaluación, lo entienda y lo valore".

### Primer empleo

Barrilero no se muestra nada optimista con los niveles salariales de aquellos que optan a su primer trabajo: "La evolución ha sido muy desfavorable, principalmente debido al alto nivel de paro juvenil que hay en España. Eso supone una bolsa laboral amplia que no facilita que la evolución retributiva del primer empleo tenga un crecimiento positivo". Esta percepción contrasta con la de Mut. Cree que la evolu-

### ■ INTERIM MANAGEMENT

Sueldo bruto mensual en euros	Tamaño empresa (empleados)	Sueldo		
		Salario fijo	% variable	Total
<b>Director financiero</b> 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
<b>Responsable de 'controlling'</b> 'Head of controlling'	Más de 1.000	15.000	30%	19.500
	Entre 300 y 1.000	9.000	25%	11.250
	Menos de 300	7.000	20%	8.400
<b>Director de planta</b> '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
<b>Director de calidad</b> '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
<b>Director de ventas</b> 'Sales director'	Más de 1.000	15.000	80%	27.000
	Entre 300 y 1.000	8.000	50%	12.000
	Menos de 300	6.000	30%	7.800

Fuente: Robert Walters

ción del primer empleo en España seguirá en aumento este año fruto de una mayor activación del mercado laboral: "Dicha evolución no es equiparable para todos los puestos, ya que muchos de ellos, como consecuencia de la crisis, han tenido que ajustarse a rangos salariales inferiores a lo percibido en el pasado".

No obstante subraya que "la evolución de los avances tecnológicos está creando un mercado laboral que demanda puestos de nueva generación, es decir, que no existían hace cinco años, que son muy específicos y cuyas retribuciones serán

## El sueldo de entrada para un titulado universitario oscila entre los 27.000 y 29.000 euros brutos

may altas frente aquellas posiciones presentes en el mercado".

Gismera apunta que "la evolución de la retribución de los salarios de entrada penaliza a los graduados principalmente con respecto a las empresas con menor oferta de entrada. Estos salarios se han visto reducidos con respecto a 2018 en casi un 3%". Sin embargo, hace alguna excepción: "Los salarios de entrada de ingenieros han visto incrementada su retribución casi en la misma proporción, destacando los ingenieros técnicos. Igualmente los perfiles comerciales, aunque menor que los ingenieros, han visto una evolu-

## La retribución de los 'interim' es superior porque abordan proyectos complejos en un corto plazo

ción positiva de sus salarios iniciales".

Gismera se pregunta ahora cómo pueden afectar a esta evolución las últimas declaraciones del nuevo gobierno con respecto a la subida del SMI. Que el salario mínimo se acerque a niveles que muchas organizaciones, sobre todo pymes, pueden asumir es algo que también preocupa a Julio, quien reconoce que "la retribución del primer empleo ha presentado amplias desigualdades. A la cabeza, otro año más, la consultoría estratégica y la abogacía con salarios de entrada que oscilan entre los 24.000 euros y los 36.000 euros anuales".

La directora de *talent & rewards* de Willis Towers Watson Iberia afirma que los salarios de entrada en función del nivel de estudios se mantienen con respecto a la edición anterior de su estudio: el salario de entrada se sitúa entre 18.000 y 20.000 euros para los empleados con estudios de educación secundaria; de 18.500 a 21.000 euros aquellos con estudios de formación profesional; de 24.500 a 28.000 euros para los que tienen estudios universitarios; y de 27.000 a 29.000 euros para los profesionales con máster (no MBA). Herraiz apunta que la retribución de primer em-

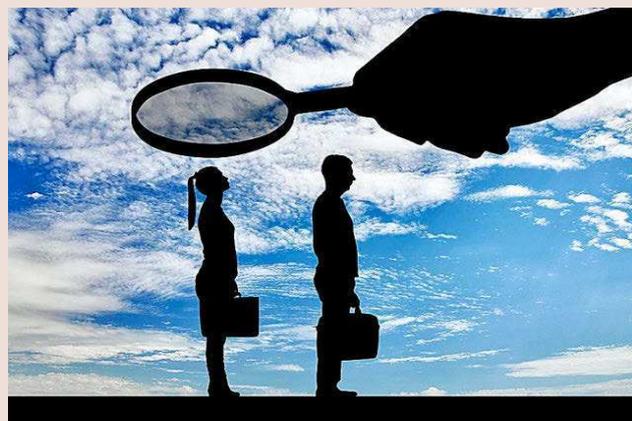
## El sueldo de hombres y mujeres, la asignatura de género pendiente

El año pasado el 46% de las compañías introdujo correcciones para paliar la brecha salarial de género. Así lo recoge el Estudio de incrementos salariales 2019/2020 de PeopleMatters, que aprecia que hubo ajustes en todas las categorías laborales, en especial entre mandos intermedios y técnicos cualificados. Este es uno de los datos que confirma que la diferencia de sueldo entre hombres y mujeres que desempeñan el mismo puesto es un hecho, en concreto, el 9% en los paquetes de retribución total, según el informe de 'Mercado General 2019' de Korn Ferry. Pero parece que las cosas, aunque despacio, están cambiando. Victoria Gismera, directora de PeopleMatters, cree que "transformaciones legales como el relativo al incremento del permiso de paternidad para equipararlo a la baja de maternidad, de reciente implementación, contribuirán al cambio y la mejora. Las mejores estrategias siempre serán la puesta en práctica de sistemas y políticas con perspectiva de género o inclusiva que aseguren la equidad interna y en las que lo que se tenga en cuenta sea el mérito profesional y personal". No obstante, Maribel Rodríguez, socia directora de Directivas y con experiencia en la dirección de estudios de retribución, recuerda que según el estudio de brecha salarial realizado por la CEOE y PwC la mujer cobra de media un 12,2% menos que el hombre. Explica que "la diversidad, las prácticas de buen gobierno y la reputación

del negocio son una obligación en las empresas del IBEX 35. Y algunas de ellas ya vinculan la consecución de parte del bonus a la mayor presencia femenina en su organización. El resto de compañías deben considerar que la transparencia puede convertirse en una herramienta efectiva y legítima contra la brecha salarial, además de en una clave de vinculación emocional y, por tanto, considerarla un activo no tangible del salario".

Antes que nada, conviene recordar que existen dos definiciones cuando se habla de este tipo de brecha salarial: la no ajustada -'gender pay gap'-, que evalúa las diferencias salariales entre hombres y mujeres sin considerar ningún otro factor más allá del género; y la ajustada -'equal pay'-, que valora las diferencias en remuneración cuando no existen causas objetivas que determinen que el género del trabajador ejerza ningún tipo de efecto directo sobre su productividad. Esto implica considerar: factores de oferta como el nivel educativo, la experiencia, antigüedad, entre otros.

Por esta razón, Yolanda Gutiérrez, socia de Eversheds Sutherland, considera que "para obtener conclusiones coherentes y que nos permitan avanzar en la dirección correcta es muy importante entender cómo se han realizado las mediciones para obtener los datos de medición de la brecha salarial". Gutiérrez asegura que los comités de dirección han incorporado a sus agendas la



reducción de la brecha salarial "analizando exhaustivamente su posible existencia, identificando las causas que los producen y estableciendo planes de acción para asegurar su disminución". Entre las estrategias de recursos humanos que propone para mitigar la diferencia retributiva entre hombres y mujeres destaca reforzar la retención del talento femenino, crear cultura de corresponsabilidad, potenciar la presencia femenina en los procesos de selección y promoción interna y sensibilizar a la plantilla vía formación y comunicación interna sobre la gestión de la diversidad de género.

En cualquier caso aún queda mucho por hacer. En PageGroup mencionan una de las conclusiones de su informe 'Ocho tendencias para ejecutivos en 2029': el 22% de las empresas está evolucionando en cuanto a políticas de diversidad e inclusión, es decir, en fase de estudio, pero todavía no ofrecen planes ni soluciones concretas. La consultora apuesta por hacer los consejos de administración más igualitarios, mientras que Miguel Portillo, executive director de Page Executive España, recuerda que "actualmente, los consejos de administración más inclusivos tienen mejores resultados que el resto".



pleo, tras una ligera subida hace tres años, se ha estabilizado en torno a los 26.000 euros.

## 'Freelance' e 'interim'

Trabajar por cuenta propia es una de las opciones laborales que, bien por deseo o necesidad, gana adeptos cada año. Los expertos no se pronuncian sobre la retribución de los *freelance*, que se establece de mutuo acuerdo, y creen que las tarifas que manejan por la realización de un proyecto no tienen ningún tipo de relación ni impacto en la retribución del personal contratado. Mut explica que más que un impacto en el salario del personal contratado prevé un cambio en la estructura organizativa de la empresa: "La aparición de la economía *Gig* o de *freelancers* está evolucionando de forma rápida y parece imparable. Esta transformación dará lugar a las *empresas trébol*, en las que un tercio serán empleados tradicionales o en plantilla, un tercio subcontratas, y el otro se cubrirá con trabajadores independientes, *freelance* o especialistas que trabajarán por proyectos".

Entre estos expertos que menciona Mut ocupan un lugar de excepción los que ejercen el *interim management*. A través de esta fórmula, profesionales con experiencia en puestos ejecutivos o de gestión son contratados por un tiempo concreto para gestionar un proceso de transición, crisis o cambio en una empresa. Julio explica que "la retribución de los *interim managers* suele ser superior a la de contratación permanente, ya que tienen la capacidad de abordar proyectos de gran envergadura y complejidad, en un corto periodo de tiempo". La retribución de los cinco puestos más demandados bajo esta fórmula (ver cuadro en página 8) oscila entre los 35.000 y los 27.000 euros brutos al mes en las grandes compañías. Julio subraya que "influye notablemente en su salario, el riesgo que asumen en cuanto a su empleabilidad inmediata, una vez concluida su misión".

Añade que la repercusión en los salarios de la plantilla, por parte de la contratación de *interim managers*, no debería existir, porque estos especialistas suelen ser contratados por un tercero, es decir, la firma de reclutamiento que pone a disposición del cliente sus trabajadores *interim*: "El resultado de una contratación de estas características impactaría positivamente en la organización, permitiendo realizar contrataciones estratégicas de forma puntual, sin incurrir en elevados costes fijos y generando una mayor flexibilidad y rentabilidad".

## La brecha salarial

El máximo responsable de una empresa del Ibex35 cobra 123 veces más que un trabajador medio. De Lucas explica que aunque en Estados Unidos la brecha es de 278, reconoce que en España en los últimos años se ha consolidado el salario del directivo en detrimento de los mandos y el personal de base. "Es necesaria una transformación que haga posible que si una empresa va bien, repercute en toda la

## INGENIERÍA

Salario bruto anual en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	Fabricación / Industria & Logística			Energía / Oil&Gas y Energías Renovables		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
<b>Director general</b>	Más de 1.000	225	50%	338	250	60%	400
	Entre 300 y 1.000	180	35%	243	180	40%	252
	Menos de 300	150	30%	195	150	35%	203
<b>Gerente de operaciones</b>	Más de 1.000	150	33%	199	160	35%	216
	Entre 300 y 1.000	125	25%	156	140	25%	175
	Menos de 300	103	20%	123	110	20%	132
<b>Director de ventas</b>	Más de 1.000	150	43%	214	150	45%	218
	Entre 300 y 1.000	120	35%	162	120	40%	168
	Menos de 300	95	28%	121	90	30%	117
<b>'Contract manager'</b>	Más de 1.000	100	23%	123	110	25%	138
	Entre 300 y 1.000	83	23%	101	90	25%	113
	Menos de 300	68	20%	81	80	20%	96
<b>Director de logística</b>	Más de 1.000	95	23%	116	90	20%	108
	Entre 300 y 1.000	80	18%	94	85	15%	98
	Menos de 300	63	18%	73	65	15%	75
<b>Ingeniero de ventas</b>	Más de 1.000	73	35%	98	70	40%	98
	Entre 300 y 1.000	63	30%	81	60	35%	81
	Menos de 300	53	25%	66	50	30%	65
<b>Gerente de ingeniería</b>	Más de 1.000	100	20%	120	110	15%	127
	Entre 300 y 1.000	80	18%	94	85	15%	98
	Menos de 300	65	15%	75	70	10%	77
<b>Gerente de compras</b>	Más de 1.000	93	28%	118	90	25%	113
	Entre 300 y 1.000	75	23%	92	75	20%	90
	Menos de 300	63	18%	73	65	15%	75
<b>Director de proyectos</b>	Más de 1.000	105	39%	145	130	42%	185
	Entre 300 y 1.000	90	34%	121	110	38%	152
	Menos de 300	70	25%	88	80	30%	104
<b>Jefe de proyectos</b>	Más de 1.000	88	25%	109	100	40%	140
	Entre 300 y 1.000	73	23%	89	80	35%	108
	Menos de 300	55	18%	65	65	30%	85

Fuente: Robert Walters

plantilla", propone.

Herraiz explica que "durante los peores años de la crisis, la brecha salarial entre directivos y el resto de posiciones se incrementó, aunque en España no fue algo tan acentuado como en los países emergentes". No obstante, aclara que "es un hecho que los directivos españoles terminaron la crisis ganando más poder adquisitivo. Este año dicha brecha se ha mantenido estable, aunque es posible que en un entorno futuro de menor crecimiento empresarial se reduzca, como consecuencia de la reducción del variable que perciben estos ejecutivos por no alcanzarse los objetivos empresariales".

Aunque Mut asegura que no hay una solución única para reducir esta diferencia salarial, menciona ejemplos como el de Reino Unido, donde se ha establecido por ley que las empresas publiquen la diferencia salarial entre CEO y la media de los empleados de su plantilla -*CEO pay ratio*-: "Esta medida permite al menos que la ciudadanía conozca estas diferencias y que tenga una imagen más objetiva sobre cómo se está retribuyendo en determinadas compañías". Barrilero cree que "las estructuras retributivas en las compañías deberían mantener una progresión coherente y por lo tanto aumentar sus salarios de forma equilibrada y acompañada". Y, en su opinión, las empresas están trabajando en la brecha salarial y se está reduciendo: "Para ello es funda-

### El máximo responsable de una firma del Ibex35 cobra 123 veces más que el trabajador medio

### El aumento del SMI puede suponer un recorte de los incrementos previstos para este año

mental que las compañías se conciencien de la necesidad de reducir y realizar un análisis de datos detallado para trabajar en este sentido".

## Y... ante un nuevo Gobierno

Los expertos en retribución coinciden en que aún es demasiado pronto para valorar el impacto de los cambios anunciados en la política laboral. Barrilero asegura que "la senda de incremento salarial favorable es comúnmente admitida por los interlocutores sociales, empresas y sindicatos. Por lo que creemos que esa será la dirección que tendrá la evolución salarial". A la espera de las decisiones que se tomen res-

pecto a las modificaciones de la reforma laboral, Gutiérrez cree que "el posible aumento del salario mínimo interprofesional puede suponer un recorte en los incrementos previstos para 2020, derivado del aumento obligatorio de la masa salarial para aquellas posiciones que requiera la ley".

Mut prevé un fuerte impacto en la negociación salarial de las medidas anunciadas por el nuevo ejecutivo. Explica que el nuevo Estatuto de los Trabajadores aumentará la rigidez del mercado laboral, y la derogación de la reforma de 2012 "supondrá una priorización de los convenios sectoriales sobre los convenios de empresa y una limitación por parte de esta última para modificar unilateralmente las condiciones de contrato". Coincide con sus colegas en un enrarecimiento de los impuestos sobre el trabajo: "La subida del salario mínimo interprofesional, unida a la prohibición de la subcontratación de la actividad principal de la empresa dará lugar a un aumento de los costes de contratación".

Otros de los asuntos que, en opinión de Mut, pueden generar importantes problemas a la hora de estimular incrementos salariales debido a la subida del coste de la contratación son la ley de usos del tiempo y racionalización de horarios, la obligación por parte de las empresas de contar con un libro de salarios y la revisión de los contratos formativos y a tiempo parcial.

## 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.