



RETribUCIÓN Con un sueldo de 460.000 euros anuales el director de fusiones y adquisiciones desbanca por primera vez en tres años al director de inversiones (425.000 euros) entre los 10 mejor pagados en 2025, un ránking en el que se cuelan los directores de RRHH. Aquí encontrará el sueldo de 111 posiciones en 14 sectores, por tamaño de empresa, y las principales tendencias para pedir un aumento de sueldo. **Por Montse Mateos**

¿Está usted bien pagado?

El debate sobre el incremento del salario mínimo interprofesional (SMI) ha reforzado las ganas de solicitar un aumento de sueldo a más de un profesional, también animado por una pérdida del poder adquisitivo a la que poco o nada ayudan los últimos datos de la inflación. La semana pasada Funcas –Fundación de las Cajas de Ahorro sin ánimo de lucro que gestiona la obra social de la CECA– anunciaba la subida de tres décimas de la tasa media de inflación prevista para 2025, hasta el 2,2%. El IPC subió un 0,5% el pasado diciembre, más que en el mismo mes de 2023. Esto supone un aumento de la tasa de inflación en cuatro décimas, hasta el 2,8%.

Los resultados de la última encuesta de Infojobs sobre la intención de pedir un aumento de sueldo refleja que uno de cada tres empleados está insatisfecho con su salario, el 40% siente que no se corresponde con las tareas que desempeña, y un 34% cree que tampoco está alineado con lo que se paga al resto de los profesionales del sector. Conocer cuáles son las tendencias salariales y el sueldo de mercaderías de distintas posiciones proporciona la información necesaria para saber si está bien pagado y si el viento

sopla a su favor para solicitar un aumento de salario. A continuación tiene la oportunidad de acceder al sueldo de mercado de 111 posiciones que analiza la consultora Robert Walters, en exclusiva para EXPANSIÓN, distribuidas en 14 sectores: Marketing y Ventas, Finanzas, Farma, Seguros, Banca, Industria y Logística, Tecnologías de la Información, Recursos Humanos, Energía, Infraestructuras, Construcción, Inmobiliario, Inteligencia Artificial y Legal. Para cada uno de los 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.

Los 'top 10'

Las grandes empresas son las que bajan retribuciones más elevadas y, el sector de banca es el que ofrece remuneraciones más jugosas a sus profesionales. Destaca el avance de los directores de RRHH presentes tres veces entre los diez mejor pagados y la incorporación del CIO a este ránking.

El director de fusiones y adquisiciones y el director de inversiones encabezan el ránking de los mejor pagados con un sueldo bruto anual de

El CIO, con un salario de 290.000 euros anuales, se estrena en el ránking de los mejor pagados este año

Los incrementos previstos para 2025 rondarán el 4%, y se mejorará la parte variable y flexible

Los perfiles tecnológicos siguen tirando de los sueldos, así como los mandos y los directivos

460.000 y 425.000 euros, respectivamente. El último mantiene idéntica retribución desde 2022, desbancado por el director de fusiones y adquisiciones, que incrementa su sueldo bruto anual en 60.000 euros respecto a dicho año.

El tercer lugar del ránking lo ocupa el director general en el ámbito de energía (384.000 euros), que consolida su retribución de 2024 –32.000 euros más que en 2023–. Le siguen el director general en el sector inmobiliario (378.000 euros) y el director de RRHH en las grandes entidades de banca y seguros, que con 371.000 euros brutos anuales mantiene su retribución de 2024 y la quinta posición entre los mejor pagados.

También consolida su posición el director general en el ámbito de construcción (350.000 euros). En séptimo lugar está el director de RRHH de las compañías de Farma y Healthcare que, con 336.000 euros brutos anuales, baja su cotización respecto a 2024, situada en 343.000 euros –308.000 en 2023–, pero que desbancó al director general de empresas de logística (330.000 euros), que este año desciende una posición, situándose en el octavo puesto entre el top 10.

En la novena posición se sitúa el director de RRHH en las grandes em-

presas de Telco e IT, que con 303.700 euros, aumenta ligeramente su retribución respecto de 2024. Cierra el ránking de los mejor pagados en este 2025 el CIO en las grandes empresas de Insurtech, que cotiza con 290.000 euros brutos anuales. La única representación del sector IT en este listado incrementa su sueldo en 20.000 euros comparado con el año pasado, acercándose a los 288.000 euros brutos anuales de 2023.

Los incrementos

La inflación, las negociaciones colectivas y la situación económica en general son algunos de los imponderables que, año tras año, condicionan los incrementos salariales. Jane Bamford, managing director de Robert Walters para España, Italia y Portugal, añade otras variables como el tipo de compañía, la región, la posición en el organigrama y la que considere la organización: "En 2024, en un escenario de inflación relativamente elevada aunque inferior a la de 2023, los salarios experimentaron un incremento cercano al 4%. En 2025 los sueldos subirán en línea con la infla-



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 | 15% | 172,5 | 140 | 15% | 161 | 165 | 15% | 189,75 | 150 | 15% | 172,5 |
| | Entre 300 y 1.000 | 110 | 15% | 126,5 | 100 | 15% | 115 | 120 | 15% | 138 | 110 | 15% | 126,5 |
| | Menos de 300 | 90 | 15% | 103,5 | 90 | 15% | 103,5 | 90 | 15% | 103,5 | 90 | 15% | 103,5 |
| Responsable de márketing 'Marketing manager' | Más de 1.000 | 80 | 15% | 92 | 80 | 15% | 92 | 90 | 15% | 103,5 | 90 | 15% | 103,5 |
| | Entre 300 y 1.000 | 65 | 15% | 74,75 | 65 | 15% | 74,75 | 70 | 15% | 80,5 | 70 | 15% | 80,5 |
| | Menos de 300 | 45 | 15% | 51,75 | 45 | 15% | 51,75 | 50 | 15% | 57,5 | 50 | 15% | 57,5 |

Fuente: Robert Walters

> VIENE DE PÁGINA 1

ción de 2,8% y se mejorarán los paquetes de compensación en la parte variable, así como la retribución flexible".

Más optimistas, si cabe, son las previsiones de Jordi Berenguer, *general manager* de AdQualis executive Barcelona, quien en un contexto de crecimiento moderado confía en que el aumento salarial se sitúe entre el 3% y el 5%, con ciertos sectores y perfiles, sobre todo los más técnicos, "experimentando incrementos superiores debido a la escasez de talento especializado". Por su parte Jorge Herraiz, *director talent advisory* de Aon, habla de 2025 como un año de continuidad, con previsiones de incrementos del 4% -mediana de mercado-. "Este dato, procedente de la encuesta salarial de Aon en la que han participado 380 empresas, referenciado, por lo tanto, a posiciones cualificadas y de dirección, no difiere mucho de las subidas salariales de los convenios colectivos negociados en 2024, cuya subida salarial media fue del 3,74% hasta el mes de noviembre".

Teniendo en cuenta sus últimas investigaciones, también Victoria Gismera, GRP de Peopl matters, menciona un alza media de un 3,3% dentro de una horquilla de entre un 2,7% y un 3,8%. Estima "menores incrementos



para los niveles ejecutivos, administrativos y operarios, y algo más para posiciones de mandos intermedios y técnicos muy especializados. Estos porcentajes de incrementos salarial son ligeramente inferiores a los efectuados en 2024". Ana Arnau, directora de compensación de inteligencia

de datos de WTW España, afirma que las compañías que menos subirán los sueldos lo harán un 3%, y las que más un 4%.

Sin embargo Christopher Dottie, director general regional de Hays para el sur de Europa, cree que la incertidumbre económica global y la ne-

cesidad de las empresas de mantener la sostenibilidad financiera a largo plazo hacen un flaco favor a los incrementos salariales, que estima en una variación media del 1% respecto del ejercicio anterior. Menciona, además, que el aumento del SMI también influye en esta tendencia: "El incre-

mento del SMI ha llevado a muchas empresas a ajustar sus escalas salariales para cumplir con la normativa, lo que ha provocado un efecto rebote en la retribución fija. Este ajuste no sólo busca cumplir con la ley, sino también mantener la competitividad y la equidad interna dentro de las organizaciones".

A pesar de esta moderación en los aumentos salariales, Dottie explica que las empresas están invirtiendo en beneficios adicionales y programas de bienestar para compensar la falta de incrementos significativos en el salario base: "Estos beneficios incluyen horarios flexibles, días de vacaciones adicionales y seguros médicos, que son altamente valorados por los empleados". Subraya que "esta estrategia ayuda a mejorar la satisfacción y la retención del talento, y también refuerza la imagen de la empresa como un empleador que se preocupa por el bienestar integral de sus trabajadores".

La congelación

Los datos de la *Guía Salarial del Mercado Laboral* de 2025 de Hays revelan que el 26% de las empresas prevé mantener los sueldos este año, un porcentaje superior al de 2022 (19%) y de 2023 y 2024 (ambos en el 17%). Según Dottie, este aumento refleja un con-

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.** Este modelo 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, eso sí, por un valor que no supere el 30% de la retribución total que recibe el empleado.

• **'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 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.



FINANZAS

Sueldo 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 | 185 | 40% | 259 | 160 | 30% | 208 | 190 | 40% | 266 | 210 | 30% | 273 | 195 | 30% | 253,5 |
| | Entre 300 y 1.000 | 155 | 30% | 201,5 | 130 | 30% | 169 | 160 | 30% | 208 | 170 | 30% | 221 | 170 | 30% | 221 |
| | Menos de 300 | 125 | 25% | 156,25 | 100 | 20% | 120 | 130 | 30% | 169 | 130 | 30% | 156 | 135 | 30% | 175,5 |
| Responsable de 'controlling' 'Head of controlling' | Más de 1.000 | 130 | 25% | 162,5 | 120 | 20% | 144 | 130 | 20% | 156 | 135 | 20% | 162 | 140 | 20% | 168 |
| | Entre 300 y 1.000 | 110 | 20% | 132 | 100 | 20% | 120 | 110 | 20% | 132 | 110 | 20% | 132 | 115 | 20% | 138 |
| | Menos de 300 | 90 | 15% | 103,5 | 80 | 20% | 96 | 90 | 20% | 108 | 95 | 20% | 114 | 90 | 20% | 108 |
| 'Controller' financiero 'Financial controller' | Más de 1.000 | 115 | 20% | 138 | 110 | 20% | 132 | 110 | 20% | 132 | 120 | 20% | 144 | 135 | 20% | 162 |
| | Entre 300 y 1.000 | 85 | 20% | 102 | 90 | 20% | 108 | 95 | 20% | 114 | 100 | 20% | 120 | 110 | 20% | 132 |
| | Menos de 300 | 70 | 15% | 80,5 | 75 | 15% | 86,25 | 80 | 15% | 92 | 85 | 15% | 97,75 | 90 | 15% | 103,5 |
| Jefe de contabilidad 'Accounting manager' | Más de 1.000 | 85 | 15% | 97,75 | 80 | 20% | 96 | 85 | 20% | 102 | 90 | 20% | 108 | 95 | 20% | 114 |
| | Entre 300 y 1.000 | 65 | 15% | 74,75 | 60 | 15% | 69 | 65 | 15% | 74,75 | 75 | 15% | 86,25 | 80 | 15% | 92 |
| | Menos de 300 | 50 | 10% | 55 | 45 | 10% | 49,5 | 50 | 10% | 55 | 60 | 10% | 66 | 65 | 10% | 71,5 |
| Socio financiero 'Finance business partner' | Más de 1.000 | 90 | 20% | 108 | 80 | 20% | 96 | 90 | 20% | 108 | 90 | 20% | 108 | 90 | 20% | 108 |
| | Entre 300 y 1.000 | 70 | 20% | 84 | 70 | 20% | 84 | 70 | 20% | 84 | 70 | 20% | 84 | 75 | 20% | 90 |
| | Menos de 300 | 60 | 15% | 69 | 60 | 15% | 69 | 55 | 15% | 63,25 | 55 | 15% | 63,25 | 60 | 15% | 69 |
| Respons. de 'reporting' & consolidación 'Report. & consolid. manager' | Más de 1.000 | 100 | 20% | 120 | 85 | 10% | 93,5 | 90 | 10% | 99 | 90 | 10% | 99 | 95 | 10% | 104,5 |
| | Entre 300 y 1.000 | 80 | 15% | 92 | 70 | 10% | 77 | 70 | 10% | 77 | 75 | 10% | 82,5 | 70 | 10% | 77 |
| | Menos de 300 | 60 | 10% | 66 | 55 | 10% | 60,5 | 55 | 10% | 60,5 | 60 | 10% | 66 | 55 | 10% | 60,5 |
| Responsable de auditoría interna 'Head of internal audit' | Más de 1.000 | 100 | 20% | 120 | 95 | 20% | 114 | 100 | 20% | 120 | 105 | 20% | 126 | 100 | 20% | 120 |
| | Entre 300 y 1.000 | 80 | 20% | 96 | 75 | 20% | 90 | 80 | 20% | 96 | 85 | 20% | 102 | 80 | 20% | 96 |
| | Menos de 300 | 60 | 15% | 69 | 55 | 15% | 63,25 | 60 | 15% | 69 | 65 | 15% | 74,75 | 60 | 15% | 69 |
| Responsable de 'M&A' 'M&A manager' | Más de 1.000 | 130 | 50% | 195 | 130 | 50% | 195 | 130 | 50% | 195 | 150 | 50% | 225 | 140 | 90% | 266 |
| | Entre 300 y 1.000 | 110 | 40% | 154 | 100 | 40% | 140 | 100 | 40% | 140 | 115 | 40% | 161 | 110 | 60% | 176 |
| | Menos de 300 | 70 | 30% | 91 | 75 | 30% | 97,5 | 70 | 30% | 91 | 80 | 30% | 104 | 80 | 30% | 104 |

Fuente: Robert Walters

texto económico desafiante y una mayor cautela por parte de las organizaciones: "Un incremento que pone de relieve la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno económico incierto y gestionar sus recursos de manera más eficiente para asegurar su sostenibilidad a largo plazo".

Berenguer facilita porcentajes de empresas que optarán por mantener los sueldos de sus empleados. Estima que entre el 15% y el 20% adoptará esta medida en 2025. "Este porcentaje ha disminuido de manera significativa en los últimos cinco años, ya que en 2020 casi un 30% de las empresas optó por esta estrategia. Esta tendencia muestra una recuperación en la confianza empresarial que, a pesar de la coyuntura económica, está dispuesta a revalorizar el talento".

Otros expertos también detectan ese movimiento y manifiestan que los sueldos se están descongelando. Jaime Asnai González, director general de PageGroup para España y Portugal, asegura que "son muy pocas las empresas que no realizan revisiones salariales, principalmente las que tienen gravemente afectadas sus cuentas de resultados". Coincide Herraiz en que sólo un 3% de las empresas está planteando congelar el sueldo a todos o a alguno de sus colectivos. "Este porcentaje crece en un punto porcentual con respecto a nuestra anterior encuesta de previsiones de incrementos salariales". Destaca que en 2023 un 6% de empresas aplicó congelación salarial, "por lo que podríamos decir que estamos ante un proceso de normalización progresiva".

Bamford concreta un poco más. En su opinión, según sus resultados cada empresa debe decidir si congela sus salarios para proteger su rentabilidad: "Es una decisión que se toma a partir de la salud financiera de la empresa, pero al mismo tiempo pensando en



Decorative

la competitividad para retener y atraer el mejor talento". Pone a modo de ejemplo al sector farmacéutico y de ciencias de la salud: "Tras el boom de oportunidades laborales y la subida generalizada de salarios en los últimos años, ahora observamos un mercado más estabilizado en el que los salarios no van a incrementarse más allá del IPC".

Por otra parte, Bamford destaca el sector tecnológico. Asegura que "tras muchos años de bonanza, se confirma que la burbuja salarial ha explotado y, por tanto, el poder de negociación ahora vuelve a recaer en las empresas". En la misma línea, habla del campo de las energías renovables en España: "Las grandes inyecciones de financiación y las normativas europeas han propiciado un incremento en el número de vacantes de

Con un sueldo de 460.000 euros anuales el director de fusiones y adquisiciones es el mejor pagado

Los incrementos previstos para este año rondarán el 4%, y se mejorará la parte variable y flexible

empleo y ha aumentado la banda salarial. Sin embargo, a no ser que en 2025 se aprueben nuevas normativas y ayudas gubernamentales, se espera que los salarios se estabilicen y no habrá tanta movilidad laboral".

Los más cotizados

Un año más, la escasez de talento determina los puestos mejor pagados. Maribel Rodríguez, socia fundadora de Directivas, identifica los perfiles técnicos en el área de tecnología: "IA, ciberseguridad, tales como **arquitecto de IA, machine learning, expertos en procesamiento de lenguaje natural, científicos de datos**, sin dejar de lado puestos de índole regulatoria y ética dentro de este ámbito".

Por categorías, Rodríguez señala que serán mejor retribuidos aquellos

roles estratégicos—directivos y mandos intermedios—por su conocimiento, gestión de riesgos emergentes en las empresas e impacto en el negocio, como **direcciones de operaciones, desarrollo de negocio y tecnología**. Asimismo, Arantxa Odriozola, directora **Rewards & Performance** de Aon, asegura que las categorías profesionales que tienen más opciones en el mercado laboral actual, **altos directivos y mandos intermedios en áreas estratégicas**, como finanzas, ventas y operaciones, tienen más probabilidades de obtener incrementos salariales. "ya que su liderazgo es esencial para la adaptación y el crecimiento empresarial".

Juanvi Martínez, líder de negocio del área de capital humano de Mercer, identifica un año más a los colectivos vinculados al sector **high tech**, especialmente empujados por la implantación de la IA, como los profesionales más favorecidos por los incrementos salariales. Matiza que no hay que olvidar y también como una tendencia en los últimos años, "las **categorías altamente tecnificadas del sector de ingeniería** y que la prioridad de retener incidirá en mayores oportunidades en otros sectores como inteligencia comercial, ventas, marketing y suministros".

Bamford observa que España destaca como un destino atractivo para invertir. De ahí que crea que "posiciones como las de **gestores de activos, tasadores** o aquellos especialistas expertos en detectar oportunidades serán demandados por los fondos de inversión atraídos por la liquidez en el mercado".

Sin embargo, un año más siguen siendo los puestos relacionados con la tecnología los que hacen pleno entre los más cotizados. Berenguer asegu-

SIGUE EN PÁGINA 4 >



PEDIR UN AUMENTO

Valor

Reflexione sobre el valor que ha aportado y sobre el tiempo y dinero que le costaría a la empresa encontrar a un profesional de su tipo. También debe saber cómo cotiza su puesto en la competencia. Su capacidad de negociación depende de lo imprescindible que sea para la compañía.

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, en términos económicos y en lo que se refiere a la actitud, predisposición y flexibilidad cuando fue necesario.

Entorno

Averigüe la política retributiva de las empresas de su entorno, sean a no del mismo sector y analice cuáles han subido el sueldo a sus empleados. Recuerde a su interlocutor que el mercado se mueve y la rotación es inevitable, y refuerce su argumento con la pérdida de poder adquisitivo.

Relevo

Las jubilaciones de los 'Baby Boomer' –nacidos entre 1956 y 1964– ya se están dejando notar, así como las prejubilaciones de profesionales más jóvenes. Recorra a este hecho para fortalecer la evidencia de un relevo necesario: conoce la empresa y el sector mejor que el talento externo.

Negociación

Estudie la situación de la empresa, si está o no en el mejor momento; identifique a la persona que puede ser el mejor embajador para negociar el aumento; y prepare un buen 'storytelling', sin fisuras, convincente y con una inteligencia emocional que lleve la negociación a su terreno.

> VIENE DE PÁGINA 3

'FARMA'

ra que los perfiles relacionados con áreas de alta demanda, como la **tecnología**, la **ciberseguridad** y el **análisis de datos**, tienen una probabilidad más alta de experimentar aumentos salariales significativos. Además, prevé que las categorías intermedias en sectores estratégicos como la **energía renovable**, la **biotecnología** y las **telecomunicaciones** también vean incrementos destacados, "a medida que las empresas compiten por los profesionales con competencias más demandadas".

Los puestos más especializados también son los que vivirán mejores incrementos. De esta manera, Odriozola se refiere a los roles relacionados con tecnología y digitalización, como desarrolladores de software, analistas de datos, especialistas en ciberseguridad y expertos en inteligencia artificial. Herraiz coincide que los puestos más demandados en el mercado laboral están relacionados con nuevas tecnologías, lo que genera una alta demanda y mayores incrementos salariales. Destaca los **data scientists**, **desarrolladores de inteligencia artificial** y **aprendizaje automático**, **ingenieros en robótica** y **automatización** o **diseñadores de experiencia de usuario (UX)** vinculados a la IA.

En la evolución de los sueldos en este ámbito, Arnau confirma que se espera que la industria tecnológica experimente una subida ligeramente por encima del resto de sectores, pero sin superar el 4%. "Aunque en esta industria hay puestos muy demandados para los que se prevé un incremento significativo, muchas empresas de servicios tecnológicos tienen poco margen para hacer subidas sin perder competitividad, especialmente cuando manejan proyectos plurianuales con tarifas ya negociadas con sus clientes".

Los sectores

Desde Hays identifican los sectores de **atención al cliente** y **administración**, **ingeniería**, **recursos humanos** y **tecnologías de la información** como los que más tirarán al alza de los sueldos. "Los perfiles más solicitados en cada campo van a ser los más beneficiados de las subidas salariales", según Dottie.

Berenguer afirma que el sector tecnológico, la salud y las **energías renovables** seguirán siendo los grandes motores del empleo y la revalorización salarial en 2025. "Estos sectores continúan con su crecimiento sostenido y también están experimentando una aceleración en la demanda de perfiles altamente cualificados". En el sector energético Odriozola señala los perfiles expertos en funciones de ingeniería, finanzas y gestión de

| 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 |
| Director global de calidad y 'compliance' | 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 | 125 | 20% | 150 |
| 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 | 115 | 20% | 138 |
| | Entre 300 y 1.000 | 105 | 15% | 120,75 |
| 'Marketing director' | Menos de 300 | 95 | 15% | 109,25 |
| | Más de 1.000 | 100 | 20% | 120 |
| Responsable de acceso al mercado | Entre 300 y 1.000 | 85 | 20% | 102 |
| | Menos de 300 | 75 | 15% | 86,25 |
| Director de regulación y cumplimiento | Más de 1.000 | 110 | 20% | 132 |
| | Entre 300 y 1.000 | 100 | 15% | 115 |
| 'Regulatory & compliance director' | Menos de 300 | 90 | 15% | 103,5 |
| | Más de 1.000 | 100 | 15% | 115 |
| Responsable de proyectos de I+D | Entre 300 y 1.000 | 90 | 10% | 99 |
| | Menos de 300 | 75 | 10% | 82,5 |
| 'R&D project manager' | Más de 1.000 | 140 | 30% | 182 |
| | Entre 300 y 1.000 | 120 | 15% | 138 |
| Director de exportación | Entre 300 y 1.000 | 120 | 15% | 138 |
| | Menos de 300 | 100 | 15% | 115 |

Fuente: Robert Walters

proyectos. "Asimismo, posiciones tradicionales dentro de este sector, como las vinculadas al **trading**, seguirán viendo incrementos salariales superiores al promedio del mercado". Por último, explica que la adopción de estrategias empresariales sostenibles y el cumplimiento de las normativas medioambientales ha aumentado la relevancia de los puestos de especialistas en **sostenibilidad** y **medio ambiente**: "Los especialistas en sostenibilidad podrían ver una subida salarial significativa, especialmente en sectores como **energía** y **construcción**". Herraiz califica de relevantes los puestos comerciales en el sector energético y aquellos relacionados con la **biotecnología**: "La tendencia indica que estos roles, debido a su escasez, recibirán salarios por en-

El sector de energía se mantiene como motor salarial, junto con farma y servicios financieros

Los perfiles tecnológicos siguen tirando de los sueldos, así como los mandos y los directivos

cima de la media del mercado".

Herraiz también sitúa el sector de **energía** como uno de los principales motores retributivos, "con un 4,5% de incremento en mediana del sector". En el extremo opuesto, con un 3% de previsión de incremento, sitúa **distribución** –incluyendo e-commerce–. En el punto medio posiciona los sectores **financiero** y de **transporte**, "con incrementos que oscilan entre el 3,5% y 3,8%, respectivamente".

Los sectores que, según Rodríguez, históricamente han pagado bien continúan en esa tendencia. Se refiere a **banca**, **servicios financieros** y **servicios jurídicos, farma y salud**, "a los que les siguen una tendencia iniciada hace algunos años y que se consolida como **energías renovables**, **ESG**, **logística** –algunas posiciones de

alta demanda– y **construcción**". Gismera confirma esta tendencia e incorpora algo más: "A diferencia de otros años parece que son el mercado de la construcción, **logística** y **transporte** y **organizaciones sin ánimo de lucro**, los sectores que prevén otorgar mayores incrementos medios".

González destaca los ámbitos de **energía**, **industrial**, **inmobiliaria** y **construcción**, **hostelería** y **turismo**, y tecnología como los que mejor remunerarán a sus profesionales, obediendo a la ley de la oferta y la demanda. Sin embargo, matiza que "es importante destacar que, aunque ciertos sectores y posiciones muestran tendencias de mayores incrementos salariales, factores como la experiencia, la formación y las habilidades específicas también influyen en las oportunidades de aumento salarial".

En cuanto a los sectores que pasarán a segundo plano, Dottie señala el sector **digital**, "que había mostrado un crecimiento del 8% en 2023 y del 5% en 2024, no presenta variación salarial en 2025, lo que indica una estabilización tras años de fuerte crecimiento. Asimismo, sectores como **life sciences** y **seguros** muestran una variación salarial negativa, con -2% y -1% respectivamente". Berenguer sitúa también como los sectores menos favorecidos por incrementos turismo o la **manufactura**, "con un crecimiento más moderado en comparación con años anteriores debido a los desafíos macroeconómicos y a la transformación de los modelos de negocio".

El sueldo fijo

Tradicionalmente, el sueldo fijo es el gran olvidado en los incrementos salariales, pero parece que este año pueden cambiar las cosas. Según Jorge Estefanía, líder de la solución de retribuciones de Korn Ferry, el incremento salarial medio para 2025 estará en torno a un 3,5%, un 2,5-3% para los sectores más contenidos y un 4% para los sectores con mayores incrementos. Cree que este año varios factores hacen pensar en un incremento algo superior a las predicciones de hace unos meses: los resultados anuales de las empresas españolas, la inflación y el posible nuevo incremento del SMI.

Por otra parte, Bamford anuncia una pequeña corrección para este año. "Algunas subidas por encima de la media eran consecuencia de contraofertas realizadas el año pasado, aunque este año se espera que sean menos comunes. Esto no quiere decir que se registren ofertas rechazadas debido al inmovilismo y el medio al cambio que sufren los profesionales en la coyuntura económica actual". Entre las compañías que tienen en sus planes revisar los sueldos, apunta que los incrementos pueden oscilar entre el 2% y el 4%. "En casos más con-



Dianastine

cretos, como aquellas empresas que recompensan el desempeño, los aumentos pueden llegar hasta el 18%. Si hablamos de promociones o de nuevos fichajes, en España podrá oscilar entre el 12% y el 20%. Anticipa que las empresas más pequeñas son las que probablemente no otorguen nuevas alzas salariales a sus empleados, "debido a que ya tuvieron que corregir salarios al alza con el incremento del SMI".

Según Martínez, en términos absolutos el sueldo fijo sigue la tendencia de los últimos años, es decir, incrementos vegetativos acordes al crecimiento general del mercado. Matiza que si se analiza desde el punto de vista de peso relativo, "el fijo pierde peso en el global del paquete salarial por el aumento de la implantación de sistemas de retribución variable, que en el caso del variable a largo plazo se extiende cada vez a más colectivos, y por el incremento de planes de retención y previsión social".

González prevé que el sueldo fijo seguirá subiendo de manera sostenida, en línea con 2024: "Según nuestras predicciones, este año los salarios subirán una media del 3,2%. El SMI ha tenido un efecto sobre los salarios en las categorías inferiores, aunque no impacta en mandos intermedios y directivos".

El efecto rebote del SMI

Los expertos en retribución coinciden en el efecto rebote del SMI en las políticas retributivas. Según Berenguer, "el sueldo fijo seguirá registrando aumentos moderados, en gran medida influenciado por el incremento del SMI, lo que generará un efecto rebote positivo en los salarios más bajos. Si bien las empresas buscan ser competitivas en sus modelos salariales, la presión de los incrementos del SMI fomentará un ajuste en los sueldos, especialmente en los rangos inferiores, para cumplir con los estándares legales y mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores".

Para Herraiz, este efecto rebote dependerá del número de empleados que cada empresa tenga con retribuciones vinculadas al SMI: "Si es elevado, seguramente tendrá un impacto relevante en los márgenes empresariales. En este caso, está claro que una nueva subida del SMI impactará de

manera negativa, reduciendo los porcentajes de incrementos de masa salarial para el resto de las posiciones existentes". Añade que "en la mayoría de los convenios colectivos será necesario realizar ajustes en la franja baja de las tablas salariales, lo que provocará una reacción en cadena en las bandas inmediatamente superiores, con el objetivo de reconocer salarialmente mayores niveles de responsabilidad o aportación al negocio". Vaticina otra consecuencia: "Es posible que las empresas afectadas, movidas por un principio de sostenibilidad financiera, decidan abordar el diseño de esquemas retributivos que den más protagonismo al sueldo variable en detrimento del incremento en fijo".

La revisión general de las políticas salariales, especialmente en los puestos más bajos de la organización es el primer aspecto que destaca Dottie provocado por el incremento del SMI. "Las empresas han tenido que asegurarse de que los salarios de entrada cumplan con el nuevo SMI, lo que también mantengan una diferencia justa y motivadora con respecto a los niveles salariales superiores", afirma. Además, cree que este ajuste ha generado una presión adicional sobre las empresas para equilibrar sus presupuestos de compensación: "En un contexto económico desafiante como el de ahora, muchas organizaciones optan por subidas salariales más conservadoras en los niveles medios y altos, priorizando la sostenibilidad financiera a largo plazo. Sin embargo, esta estrategia también ha llevado a un enfoque más estratégico en la retención y atracción de talento, con un énfasis en beneficios adicionales y programas de bienestar".

No obstante, Martínez recuerda que el incremento del SMI afecta sobre todo a las pequeñas empresas, y dentro de ellas las posiciones más operativas. "Por tanto, puede tener efecto rebote en este tipo de compañías y colectivo, no en el resto donde los salarios ya están por encima de ese SMI". Gismera coincide en este punto, y explica que el SMI tiene efecto en la toma de decisiones de las compañías cuando la subida tiene un impacto práctico en el coste, es decir, si sube el coste de la masa salarial: "Si el convenio no supera el SMI en lo que afectará será en la negociación de los incrementos, porque la compensación y

■ SEGUROS

| Sueldo bruto anual en miles de euros | Tamaño empresa (empleados) | Salario | | |
|--|----------------------------|--------------|------------|-------|
| | | Salario fijo | % variable | Total |
| Director actuarial 'Chief actuary' | Más de 1.000 | 185 | 30% | 241 |
| | Entre 300 y 1.000 | 150 | 25% | 188 |
| | Menos de 300 | 105 | 20% | 126 |
| Actuario 'Actuary' | Más de 1.000 | 85 | 20% | 102 |
| | Entre 300 y 1.000 | 65 | 15% | 75 |
| | Menos de 300 | 45 | 10% | 50 |
| Director 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 |
| Analista 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 |
| Director de operaciones 'Chief operations officer' | Más de 1.000 | 120 | 30% | 156 |
| | Entre 300 y 1.000 | 100 | 20% | 120 |
| | Menos de 300 | 90 | 10% | 99 |
| Contable técnico 'Technical accountant' | Más de 1.000 | 70 | 15% | 81 |
| | Entre 300 y 1.000 | 50 | 10% | 55 |
| | Menos de 300 | 40 | 10% | 44 |
| 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 | 90 | 35% | 122 |
| | Menos de 300 | 65 | 30% | 85 |
| Ejecutivo de cuentas 'Key account manager' | Más de 1.000 | 60 | 20% | 72 |
| | Entre 300 y 1.000 | 50 | 15% | 58 |
| | Menos de 300 | 40 | 15% | 46 |
| Gestor de cuentas 'Client manager' | Más de 1.000 | 60 | 20% | 72 |
| | Entre 300 y 1.000 | 50 | 15% | 58 |
| | Menos de 300 | 40 | 15% | 46 |
| Desarrollador de negocio 'Business developer' | Más de 1.000 | 60 | 40% | 84 |
| | Entre 300 y 1.000 | 50 | 30% | 65 |
| | Menos de 300 | 40 | 20% | 48 |

Fuente: Robert Walters

absorción de los salarios no va a absorber el incremento y en consecuencia tendrá una repercusión en el coste salarial. De rebote puede provocar una tendencia de contención salarial en todos los puestos por encima de salario de convenio incluyendo los primeros niveles de responsabilidad".

La variable

La retribución variable es el canal de comunicación de las empresas con sus empleados y la principal herramienta de motivación. Arnau recuerda que

El SMI afecta a la toma de decisiones cuando la subida supone un incremento del coste de la masa salarial

para que cumpla este última meta es fundamental que la persona entienda sus objetivos, "las reglas de cálculo y la manera en que puede contribuir al logro de los mismos. Esto requiere transparencia y mucha didáctica". Pero todo apunta a que aún falta para eso. Según Rodríguez, la gran asignatura pendiente de esta retribución vinculada al cumplimiento de objetivos es su democratización definitiva para todas las categorías y colectivos, y la adaptación al momento vital de las



Por qué las mujeres siguen ganando menos

“Con una brecha (ajustada) salarial por razones de género que ronda el 9% y un coste de oportunidad por razones de género que en nuestro país supera los 200.000 millones de euros -Closing Gap- queda un enorme reto por delante”. Así ilustra Maribel Rodríguez, socia fundadora de Directivas, la diferencia entre lo que ganan hombres y mujeres en las organizaciones”. Las leyes RD 901, 902, la ley de transparencia salarial, entre otras vienen estimulando desde hace algún tiempo la transparencia salarial con el objetivo de lograr la igualdad. Pero el verdadero

cambio en las organizaciones tiene que ver con su propósito, cultura y valores. Es el cambio en la sociedad lo que realmente está estimulando un nuevo paradigma, en el que las empresas más igualitarias, equitativas y sostenibles van más allá del cumplimiento normativo”. Jorge Estefanía, líder de la solución de retribuciones de Korn Ferry, cree que las empresas están preocupándose por su brecha de género y empezando a tomar medidas: “Se están implantando modelos de valoración de puestos robustos y coherentes y desarrollando políticas de

compensación fija y variable objetivas y cada vez más transparentes hacia los empleados. Además, en el proceso de incrementos salariales, están guardando una bolsa para corregir las mayores desviaciones de la organización para que en el siguiente registro retributivo se vaya reduciendo la brecha existente en la organización”. Pero subraya que la brecha sigue siendo muy similar a la de hace cinco años: “Las medidas que las empresas están tomando y las pequeñas correcciones de algunas de ellas son el comienzo de un viaje que será muy largo”.

> VIENE DE PÁGINA 5

cinco generaciones que conviven en las empresas: “Es decir, que todos los colectivos y categorías profesionales puedan acceder al variable con independencia de su posición, midiendo y valorando las capacidades, responsabilidades y aportación a los resultados de la empresa. En definitiva, el variable requiere reforzar el concepto de equidad, sostenibilidad y adaptación a la diversidad de los propios colectivos de la empresa”.

Para que el sueldo variable funcione, Martínez considera fundamental “tener sistemas objetivos que realmente capturen la contribución de las personas a las organizaciones y vincular los sistemas de retribución variable a esta contribución, tener y desarrollar gestores de personas con las habilidades adecuadas para mejorar las capacidades de contribución de las personas y comunicar de una forma efectiva y adecuada la compensación total”.

Y en busca de ese objetivo, Bamford cree que las empresas tienen que plantearse cuatro preguntas: ¿Qué retribución variable *target* está ofreciendo el mercado? ¿Qué ofrece la competencia? ¿En qué objetivos y procedimientos nos vamos a basar para determinar la consecución de estos? ¿Quién va a participar en el proceso de evaluación? Apunta que “muchas compañías siguen ofreciendo retribuciones variables que luego nunca se cumplen consiguiendo efectos totalmente contrarios a lo que esperaban”. Como dice González, “es necesario que las empresas alineen sus objetivos individuales y corporativos de forma más clara, atendiendo a las necesidades reales de sus empleados”.

Herraiz insiste en que es imprescindible que los empleados comprendan las causas que generan la retribución variable: “Si los objetivos marcados son ambiguos o inalcanzables, se pierde el efecto motivador que caracteriza a este sistema. Los objetivos deben ser medibles, específicos y, sobre todo, la persona tiene que tener la percepción que son alcanzables, ya sea de forma individual o como parte de un equipo pequeño”. En este sentido, continúa que es indispensable que la organización cuente con suficiente financiación, “no resulta motivador que un empleado cumpla sus objetivos y la compañía no le compense con el bono que le corresponde”.

Concluye Berenguer que uno de los grandes desafíos de la retribución

BANCA

| Sueldo bruto anual en miles de euros | Tamaño empresa (empleados) | Salario | | |
|---|----------------------------|--------------|------------|--------|
| | | Salario fijo | % variable | Total |
| Director de inversiones 'Investment director' | Más de 1.000 | 250 | 70% | 425 |
| | Entre 300 y 1.000 | 150 | 50% | 225 |
| Director de fusiones y adquisiciones 'M&A director' | Más de 1.000 | 230 | 100% | 460 |
| | Entre 300 y 1.000 | 180 | 100% | 360 |
| Analista balance de liquidez 'Balance sheet liquidity' | Más de 1.000 | 120 | 75% | 210 |
| | Entre 300 y 1.000 | 55 | 10% | 60,5 |
| Especialista de ESG (sostenibilidad) 'ESG Specialist' | Más de 1.000 | 45 | 10% | 49,5 |
| | Entre 300 y 1.000 | 40 | 10% | 44 |
| Analista HY 'High yield bonds analyst' | Más de 1.000 | 65 | 12% | 72,8 |
| | Entre 300 y 1.000 | 60 | 10% | 66 |
| Analista HY 'High yield bonds analyst' | Más de 1.000 | 50 | 10% | 55 |
| | Entre 300 y 1.000 | 75 | 75% | 131,25 |
| Financiero 'leveraged' 'Leveraged finance' | Más de 1.000 | 60 | 50% | 90 |
| | Entre 300 y 1.000 | 90 | 50% | 135 |
| Responsable control de gestión 'Financial controller manager' | Más de 1.000 | 85 | 50% | 127,5 |
| | Entre 300 y 1.000 | 70 | 50% | 105 |
| Responsable operaciones activos alternativos 'Alternative assets oper. manager' | Más de 1.000 | 100 | 10% | 110 |
| | Entre 300 y 1.000 | 70 | 10% | 77 |
| Analista cuantitativo sénior 'Senior quantitative analyst' | Más de 1.000 | 60 | 10% | 66 |
| | Entre 300 y 1.000 | 65 | 10% | 72 |
| Responsable mesa de tesorería 'Dealing desk manager' | Más de 1.000 | 60 | 10% | 66 |
| | Entre 300 y 1.000 | 55 | 10% | 60,5 |
| | Más de 1.000 | 120 | 20% | 144 |
| | Entre 300 y 1.000 | 90 | 20% | 108 |
| | Más de 1.000 | 70 | 20% | 84 |
| | Entre 300 y 1.000 | 70 | 20% | 84 |

Fuente: Robert Walters

variable es personalizarla mejor, alinearla con resultados concretos y medibles, y asegurarse de que los empleados comprendan de manera clara cómo sus esfuerzos impactan en las recompensas. “Además, es fundamental que se ejecute de forma justa, evitando distorsiones que puedan generar desmotivación”, afirma.

La compensación total

Camino del concepto de compensación total para alinear el rendimiento del empleado con los objetivos de la

empresa, Martínez señala que no se trata tanto de los ingredientes por separado de este paquete retributivo para atraer y fidelizar talento, como de la receta que los combina y cómo se adapta a las necesidades de cada *mensal*: “Cada vez es, y será más necesario diseñar los paquetes salariales más a medida del tipo de colectivo, del potencial de las personas, de los riesgos de retención y de la disponibilidad de profesionales en el mercado. Esta complejidad de factores es lo que permite adoptar distintos ingredientes que pueden ser signi-

ficativamente distintos en cada caso para asegurar la atracción y retención de cada profesional”.

Entre los ingredientes de esa compensación total, Rodríguez menciona el sueldo fijo; el variable, “incrementa el *engagement* y la responsabilidad del individuo en los resultados globales, sea cual sea su posición en la organización; y el salario emocional. Cree que este último gana fuerza como palanca de atracción de talento y fidelización del talento, especialmente el de las generaciones más jóvenes: “Flexibilidad, compartir los valores de la empresa, el respeto y fomento al desarrollo de las minorías, el cuidado holístico del profesional y la persona, la desconexión digital, la libertad respecto al desarrollo funcional y jerárquico en la carrera profesional y el fomento del activismo organizacional ganan peso en la propuesta de compensación total”. En el ámbito emocional de esta propuesta de valor que ofrecen las empresas Odriozola señala que “el apoyo psicológico, la gestión del estrés y la creación de un ambiente donde se promueva la comunicación abierta son esenciales para garantizar el equilibrio y la satisfacción de las personas”.

Armau remite a los resultados de las encuestas de WTW para identificar los tres factores más importantes para atraer y retener el talento que, además, se mantienen inalterables: salario, seguridad y condiciones de flexibilidad y teletrabajo: “Después aparecen otros factores como la carrera, el trabajo interesante y las relaciones personales con jefes y compañeros. Lo que llama la atención es que el *ránking* no se altera por generaciones y prácticamente no hay cambios por industria”.

Y, según el estudio *Talent Trends 2024* de PageGroup, González coincide en que aunque el salario sigue siendo el principal motivador de los trabajadores a la hora de plantearse un cambio de empleo, “el llamado salario emocional no deja de ser un requisito indispensable para aquellos profesionales que buscan ese cambio. Por su parte, la vuelta a las oficinas también se ha convertido en un incentivo para el cambio de compañía, los trabajadores buscan y prefieren empresas que les ofrecen un modelo híbrido y flexible”.

Para acertar en el diseño de un modelo de compensación total, Bamford asegura que un *benchmarking* sobre aspectos no monetarios que los can-



didatos demandan, o que las empresas tienen internalizados en su cultura organizacional es un buen modo de conocer el pulso del mercado y adaptarse a sus exigencias: "Diría que la política de compensación perfecta no existe, pero sí se puede trabajar en mejorar la propuesta de valor al empleado para tener un impacto cada vez más positivo que consiga atraer y fidelizar a los profesionales que necesita la organización".

Las 'stock options'

Las opciones sobre acciones -stock options- mantienen su protagonismo como herramienta de atracción y fidelización. Berenguer apunta que "juegan un papel clave en sectores tecnológicos y start up, donde la competencia por el talento es feroz y las empresas buscan una forma de compensar a sus empleados con un beneficio potencial que va más allá de los salarios tradicionales. Este tipo de retribución es especialmente atractiva para perfiles estratégicos, como ejecutivos o desarrolladores, ya que les permite tener una participación en el éxito futuro de la empresa". En la misma línea, González afirma que las opciones sobre acciones "están ganando terreno en los últimos años como parte de los beneficios sociales de las empresas, y como una manera muy eficaz de atraer del talento. Podemos verlas especialmente en start up y en empresas tecnológicas, y suelen destinarse a cargos directivos".

Cristina Martín, directora sénior de la práctica de Work & Rewards de WTW España, también reconoce que compañías en una fase de start up o de crecimiento es muy atractivo ofrecer acciones u opciones sobre acciones: "Hemos observado estas últimas, por ejemplo, en el sector de energías renovables para los directivos y perfiles clave. También, en salidas a Bolsa es habitual ofrecer acciones a los directivos y, en ocasiones, se pueden implantar planes en acciones para todos los empleados". No obstante, sobre las stock options aclara que si bien en las compañías cotizadas o en las filiales españolas de compañías internacionales cotizadas los incentivos en acciones forman parte del paquete retributivo estándar de los directivos, en las empresas tecnológicas, particular-

Una buena política de compensación total es aquella que combina ingredientes a la medida del empleado

Las opciones sobre acciones ganan terreno como parte de los beneficios sociales para atraer talento

mente en las filiales de norteamericanas, es habitual que estos incentivos en acciones se extiendan a más niveles de la organización: "Dado que este sector, en general, ha tenido un comportamiento positivo en el mercado bursátil, el aumento de valor de las acciones ha supuesto una retribución extra muy atractiva para los empleados en estas compañías tecnológicas. Esto ha generado presión en todos los sectores, ya que los perfiles digitales son los más demandados y es difícil atraerlos sin incluirlos en planes basados en acciones".

Asimismo, Dottie confirma el avance de las stock options como modelo retributivo. Cree que "son una herramienta eficaz para atraer, motivar y retener talento clave, especialmente en sectores altamente competitivos y en crecimiento, ya que alinean los intereses de los empleados con los de la empresa y les ofrecen la oportunidad de beneficiarse del éxito y crecimiento de la organización". Añade que son comunes en sectores como tecnología, finanzas, banca y energías renovables: "En estos sectores se utilizan para atraer y retener a especialistas, expertos y ejecutivos de alto nivel, así como a perfiles estratégicos que intervienen en la estrategia de las empresas y necesitan estar alineados con sus objetivos a largo plazo".

Herraz discrepa ya que cree que las stock options han perdido fuerza en los últimos años, "quizá debido a la pérdida gradual de atractivo que han

INDUSTRIA Y LOGÍSTICA

| Sueldo bruto anual en miles de euros | Tamaño empresa (empleados) | Salario | | |
|---|----------------------------|--------------|------------|--------|
| | | Salario fijo | % variable | Total |
| Director general 'Managing director' | Más de 1.000 | 220 | 50% | 330 |
| | Entre 300 y 1.000 | 150 | 50% | 225 |
| | Menos de 300 | 120 | 40% | 168 |
| Director de operaciones COO | Más de 1.000 | 170 | 30% | 221 |
| | Entre 300 y 1.000 | 130 | 20% | 156 |
| | Menos de 300 | 100 | 15% | 115 |
| Director de planta / Director de fábrica 'Plant manager' | Más de 1.000 | 120 | 15% | 138 |
| | Entre 300 y 1.000 | 90 | 12% | 100,8 |
| | Menos de 300 | 70 | 12% | 78,4 |
| Director de logística 'Logistics director' | Más de 1.000 | 120 | 15% | 138 |
| | Entre 300 y 1.000 | 100 | 10% | 110 |
| | Menos de 300 | 80 | 10% | 88 |
| Director tecnología / CTO 'Technology director' / 'Chief technology officer' | Más de 1.000 | 150 | 20% | 180 |
| | Entre 300 y 1.000 | 130 | 15% | 149,5 |
| | Menos de 300 | 105 | 10% | 115,5 |
| Director de ingeniería 'Engineering director' | Más de 1.000 | 120 | 20% | 144 |
| | Entre 300 y 1.000 | 105 | 15% | 120,75 |
| | Menos de 300 | 90 | 10% | 99 |
| Director de compras 'Procurement director' | Más de 1.000 | 130 | 10% | 143 |
| | Entre 300 y 1.000 | 110 | 10% | 121 |
| | Menos de 300 | 65 | 10% | 71,5 |
| Director de proyectos 'Project director' | Más de 1.000 | 85 | 10% | 93,5 |
| | Entre 300 y 1.000 | 70 | 10% | 77 |
| | Menos de 300 | 55 | 10% | 60,5 |
| Dirección de producción 'Production director' | Más de 1.000 | 85 | 15% | 97,75 |
| | Entre 300 y 1.000 | 75 | 12% | 84 |
| | Menos de 300 | 65 | 10% | 71,5 |
| Responsable de Customer Service / Posventa 'Customer serv. manager' / 'Postsales' | Más de 1.000 | 80 | 15% | 92 |
| | Entre 300 y 1.000 | 70 | 12% | 78,4 |
| | Menos de 300 | 60 | 10% | 66 |
| Responsable de operaciones 'Operations manager' | Más de 1.000 | 75 | 25% | 93,75 |
| | Entre 300 y 1.000 | 65 | 15% | 74,75 |
| | Menos de 300 | 55 | 10% | 60,5 |
| Ingeniero de mejora continua 'Continuous improvement engineer' | Más de 1.000 | 70 | 25% | 87,5 |
| | Entre 300 y 1.000 | 60 | 15% | 69 |
| | Menos de 300 | 55 | 10% | 60,5 |
| Director de calidad / QHSE 'Quality director' | Más de 1.000 | 120 | 20% | 144 |
| | Entre 300 y 1.000 | 90 | 15% | 103,5 |
| | Menos de 300 | 70 | 10% | 77 |
| Director de servicios 'Services director' | Más de 1.000 | 85 | 15% | 97,75 |
| | Entre 300 y 1.000 | 90 | 12% | 84 |
| | Menos de 300 | 70 | 10% | 71,5 |
| Ventas | | | | |
| Director de desarrollo de negocio 'Business development director' | Más de 1.000 | 110 | 20% | 132 |
| | Entre 300 y 1.000 | 85 | 15% | 97,75 |
| | Menos de 300 | 70 | 15% | 80,5 |
| Responsable de exportación / Importación 'Export / Import manager' | Más de 1.000 | 90 | 20% | 108 |
| | Entre 300 y 1.000 | 75 | 20% | 90 |
| | Menos de 300 | 55 | 20% | 66 |
| Responsable de cuentas clave 'Key Account Manager' (KAM) | Más de 1.000 | 80 | 20% | 96 |
| | Entre 300 y 1.000 | 65 | 15% | 74,75 |
| | Menos de 300 | 55 | 12% | 61,6 |
| Responsable de producto 'Product manager' | Más de 1.000 | 80 | 15% | 92 |
| | Entre 300 y 1.000 | 65 | 15% | 74,75 |
| | Menos de 300 | 50 | 15% | 57,5 |
| Delegado comercial 'Branch manager' | Más de 1.000 | 80 | 20% | 96 |
| | Entre 300 y 1.000 | 55 | 15% | 63,25 |
| | Menos de 300 | 50 | 12% | 56 |
| Técnico comercial 'Sales engineer' | Más de 1.000 | 55 | 20% | 66 |
| | Entre 300 y 1.000 | 45 | 15% | 51,75 |
| | Menos de 300 | 38 | 12% | 42,56 |



TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

| Sueldo bruto anual en miles de euros | Tamaño empresa (empleados) | 'Telco' / IT | | | Retail / Distribución / 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 | 180 | 35% | 243 | 160 | 35% | 216 | 200 | 45% | 290 | 190 | 40% | 266 |
| | Entre 300 y 1.000 | 135 | 35% | 182,25 | 125 | 30% | 162,5 | 170 | 40% | 238 | 175 | 35% | 236,25 |
| | Menos de 300 | 120 | 30% | 156 | 120 | 25% | 150 | 150 | 35% | 202,5 | 150 | 30% | 195 |
| Ingeniero de software 'Software engineer' | Más de 1.000 | 70 | 15% | 80,5 | 65 | 10% | 71,5 | 70 | 10% | 77 | 65 | 15% | 74,75 |
| | Entre 300 y 1.000 | 60 | 10% | 66 | 60 | 10% | 66 | 60 | 10% | 66 | 60 | 10% | 66 |
| | Menos de 300 | 50 | 10% | 55 | 50 | 10% | 55 | 55 | 10% | 60,5 | 55 | 10% | 60,5 |
| Gestor de proyectos de tecnología 'IT project manager' | Más de 1.000 | 75 | 15% | 86,25 | 70 | 15% | 80,5 | 75 | 18% | 88,5 | 70 | 15% | 80,5 |
| | Entre 300 y 1.000 | 65 | 15% | 74,75 | 60 | 15% | 69 | 60 | 15% | 69 | 65 | 15% | 74,75 |
| | Menos de 300 | 55 | 15% | 63,25 | 55 | 15% | 63,25 | 55 | 15% | 63,25 | 60 | 15% | 69 |
| Responsable global de seguridad informática CISO | Más de 1.000 | 160 | 35% | 216 | 150 | 30% | 195 | 160 | 35% | 216 | 150 | 30% | 195 |
| | Entre 300 y 1.000 | 140 | 30% | 182 | 135 | 30% | 175,5 | 140 | 30% | 182 | 130 | 30% | 169 |
| | Menos de 300 | 100 | 30% | 130 | 100 | 30% | 130 | 110 | 30% | 143 | 110 | 30% | 143 |
| Ingeniero de datos 'Data Engineer' | Más de 1.000 | 75 | 10% | 82,5 | 70 | 10% | 77 | 75 | 10% | 82,5 | 75 | 10% | 82,5 |
| | Entre 300 y 1.000 | 65 | 10% | 71,5 | 60 | 10% | 66 | 65 | 10% | 71,5 | 65 | 10% | 71,5 |
| | Menos de 300 | 55 | 10% | 60,5 | 50 | 10% | 55 | 60 | 10% | 66 | 55 | 10% | 60,5 |
| Arquitecto de software 'Software architect' | Más de 1.000 | 85 | 10% | 93,5 | 80 | 10% | 88 | 85 | 10% | 93,5 | 85 | 15% | 97,75 |
| | Entre 300 y 1.000 | 75 | 10% | 82,5 | 75 | 10% | 82,5 | 75 | 10% | 82,5 | 75 | 10% | 82,5 |
| | Menos de 300 | 65 | 10% | 71,5 | 65 | 10% | 71,5 | 70 | 10% | 77 | 70 | 10% | 77 |
| Arquitecto de infraestructuras 'Infrastructure architect' | Más de 1.000 | 85 | 10% | 93,5 | 75 | 10% | 82,5 | 85 | 15% | 97,75 | 80 | 10% | 88 |
| | Entre 300 y 1.000 | 75 | 10% | 82,5 | 70 | 10% | 77 | 75 | 15% | 86,25 | 75 | 10% | 82,5 |
| | Menos de 300 | 70 | 10% | 77 | 65 | 10% | 71,5 | 65 | 10% | 71,5 | 65 | 10% | 71,5 |

Fuente: Robert Walters

> VIENE DE PÁGINA 7

tenido en el pasado". Refuerza su afirmación con los datos de los últimos estudios de Aon en Europa. El 77% de las empresas encuestadas –de una muestra de 2.000– ofrece algún tipo de incentivo a largo plazo a diferentes colectivos, más allá de la alta dirección. De este grupo de empresas, en 2024 un 54% basó sus esquemas de largo plazo en *stock options*. "Este porcentaje, se ha reducido en siete puntos porcentuales desde 2023, lo que refleja la pérdida de interés por este instrumento en beneficio de otros como las RSUs –*Restricted Stock Units*, acciones o valores restringidos de una empresa que no son completamente transferibles hasta que no se cumplan ciertas condiciones– o incluso los esquemas en metálico, que ganan terreno este año".

¿Para qué utilizan las empresas este tipo de retribución a largo plazo? Según los datos de dicha encuesta de Aon, un 32% de las organizaciones lo usan para retribuir al 100% de su

plantilla (37% en 2023). El resto de las empresas eligen colectivos específicos, generalmente ocupantes de las posiciones de mayor responsabilidad en la organización, pero no limitándolo a la alta dirección (sólo un 6% de la muestra acota las opciones sobre acciones a la alta dirección). Por otro lado, la mayoría de las empresas (72%) establece un plazo de cuatro años para ejercer el derecho de compra de las acciones. Herraiz concluye que entre los sectores que aplican los esquemas de retribución a largo plazo predominan el tecnológico, ciencias de la salud y el financiero.

Retribución flexible

La retribución flexible no se baja del ranking de los grandes elementos de fidelización del empleado. Según el estudio de Mercer *Total Remuneration Survey* de España, el incremento de la concesión de planes de retribución flexible se ha incrementado en un 25% en los últimos tres años.

Las empresas deben reevaluar sus paquetes salariales para alinearlos con los deseos del empleado

Mejorar la satisfacción laboral sigue siendo un desafío para los distintos modelos retributivos

Dottie señala que en un contexto donde casi cuatro de cada diez profesionales se sienten insatisfechos con su trabajo, este modelo de retribución se convierte en una herramienta clave para mejorar la percepción de equidad y satisfacción laboral, ya que permite al empleado personalizar su paquete retributivo según sus necesidades y preferencias, "lo que aumenta su satisfacción y compromiso con la empresa". Pero, una vez más, Dottie advierte de que existe una discrepancia entre la oferta de beneficios y lo que realmente valoran los empleados: "Las empresas deben reevaluar sus paquetes para asegurarse de que están alineados con las necesidades y deseos de sus plantillas".

Los datos de Hays confirman que más de la mitad de los profesionales considera que no hay posibilidad de progresar en sus lugares de trabajo. Razon por la que Dottie afirma que "las empresas deben seguir trabajando en mejorar la comunicación y la transparencia sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo profes-

sional para mantener a los empleados motivados y comprometidos. La desorganización interna también es una causa significativa de insatisfacción. Las empresas deben crear un entorno laboral positivo, garantizando el orden interno y clarificando los límites de cada equipo. Esto no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también ayuda a retener el talento".

¿Es la retribución flexible la panacea para conseguir este objetivo? Herraiz está convencido de ello, ya que este modelo permite a los empleados personalizar su paquete de beneficios según sus necesidades y preferencias mejorando aumentando su satisfacción y compromiso. No obstante, al igual que Dottie, Herraiz cree que existen algunas asignaturas pendientes para que "la flexible" logre este objetivo. Explica que "es habitual que exista una falta de conocimiento por parte de los empleados acerca de las ventajas de la retribución flexible y cómo maximizar sus beneficios. Es esencial invertir en formación y comunicación clara para asegurar que las



Dreamstime

El 'storytelling' de un aumento de sueldo

A la hora de pedir un aumento de sueldo, los empleados juegan en desventaja. "No suelen conocer ni entender la estrategia retributiva de su compañía", afirma Ana Arnau, directora de compensación e inteligencia de datos de WTW España. Para armar un buen discurso que garantice una buena negociación recomienda a los profesionales informarse todo lo que puedan a través de ofertas de empleados, estudios de mercado gratuitos –"no muy fiables, pero que pueden servir de referencia", advierte–, hacer un sondeo entre compañeros y, sobre todo, aconseja revisar las políticas

retributivas publicadas y preguntar su HRBP –"Human Resource Business Partner"–, "si cuenta con ese rol en la empresa". Jordi Berenguer, 'general manager' de AdQualis 'executive' Barcelona, dice que es fundamental presentar una charla sólida que combine logros tangibles con una demostración clara del valor aportado a la organización. Asegura que "es importante conocer el contexto del mercado y las metas futuras de la empresa, además de resaltar el rendimiento y cómo se alinean los comportamientos con la cultura y los valores organizacionales. Esta

combinación de datos, valor y 'fit' cultural será clave para una solicitud de aumento exitosa". Según los datos de Hays sólo el 11% de los profesionales que pidieron un aumento de sueldo lo consiguieron, el 26% que lo pidió o tuvo éxito; y el 63% no lo solicitó. Si aspira a estar en ese 11%, Cristopher Dottie, director general regional de Hays para el sur de Europa, sugiere investigar y conocer el valor de mercado de la posición, documentar los logros y cómo ha contribuido al éxito de la empresa, escoger el momento adecuado y mantener una actitud profesional y positiva.



personas aprovechen todo lo que ofrecen estos programas. Además, es importante mantener un equilibrio con un salario competitivo; la retribución flexible debe complementar, no sustituir, una política salarial justa”.

Otro hándicap que detecta el director Talent Advisory Aon es que “algunos planes pueden ser limitados en cuanto a opciones y adaptabilidad. La rigidez de ciertos beneficios o la imposibilidad de ajustarlos según las circunstancias personales de los empleados puede reducir la efectividad de este modelo”.

Quizá es por esto que las empresas están contemplando la incorporación de nuevos productos o servicios a esta retribución flexible, cuyo valor no debe superar el 30% de la retribución total. Gismera menciona que aunque se han añadido productos y servicios, no siempre se ofrece un portafolio ajustado a las necesidades e intereses de toda la plantilla. “Hay que considerar que no se trate de un *café para todos* y la comunicación, la consciencia y el entendimiento de su funcionamiento y de las ventajas, es clave. Cuanto mejor análisis de los colectivos existentes y sus necesidades, cuanto mejor sea la comunicación –fluida y dinámica–, mayor éxito y adhesión se consigue”.

Brecha salarial

Aunque parece inevitable ligar el concepto de brecha salarial al género –las mujeres aún siguen ganando menos



que los hombres–, existe otra brecha de la que se habla bastante menos y que se ensancha cada año: la que separa el sueldo de los altos directivos de los mandos y de los puestos más bajos en la empresa.

En Korn Ferry calculan los índices de inequidades de las grandes ciudades en el mundo, entendidos como la diferencia retributiva entre la media de directivos de la empresa con la media de sus administrativos y operarios.

En las empresas del Ibex 35, un directivo puede ganar 70 veces por encima del salario medio de su plantilla

En Madrid y Barcelona este índice es cuatro, “es decir, que los directores ganan cuatro veces más que sus operarios y administrativos”, aclara Estefanía. En Europa del Norte este índice es del 2,8, en las ciudades de Estados Unidos una media del 3,4, y en países en vías de desarrollo de Latinoamérica se mueven entre 8 y 15.

Por otro lado, observa que este indicador es bastante estable, ya que no se está moviendo ni al alza ni a la baja

en el último lustro. “De hecho en los últimos años, en los que las medianas y grandes empresas han tenido buenos resultados empresariales y con buenos incrementos salariales generales, los incrementos salariales de los directores han sido similares a los del resto de la plantilla, cosa que no pasaba antiguamente. Sin embargo, la consecución de la retribución variable es significativamente mayor que la del resto de empleados”. Un hecho este último que hace que los sueldos se disparen en las posiciones situadas más arriba en el organigrama empresarial.

Herraiz recuerda que en grandes cotizadas americanas como Walmart, un directivo puede ganar 1.000 veces más el salario medio de su plantilla, y en el caso de las empresas del Ibex 35 se habla de una ratio de 70 veces. Aclara que los parámetros para fijar el sueldo de un directivo varían significativamente de los de un empleado base: “Mientras que en un directivo se tiene en cuenta un principio de competitividad de mercado con el objetivo de atraer y fidelizar al mejor talento, reconociendo al mismo tiempo la obtención de resultados e incremento de valor de las compañías en el largo plazo, en un empleado de base se valora el coste de la vida del lugar en el que desarrolla su actividad, vinculado esto a procesos de negociación colectiva. Es normal que tengamos grandes diferencias, directamente

SIGUE EN PÁGINA 10 >

RRHH

| Sueldo bruto anual en miles de euros | Tamaño empresa (empleados) | Fabricación / Industria | | | Distribución / Retail | | | Farmas / 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 Recursos Humanos | Más de 2.500 | 169 | 30% | 220 | 179 | 30% | 232,7 | 240 | 40% | 336 | 265 | 40% | 371 | 225 | 35% | 303,75 | 190 | 30% | 249 | 220 | 30% | 286 |
| | Más de 1.000* | 129 | 20% | 155 | 133 | 20% | 160 | 167 | 30% | 217 | 195 | 30% | 254 | 165 | 30% | 215 | 140 | 20% | 165 | 135 | 30% | 176 |
| | Entre 300 y 1.000 | 72 | 15% | 83 | 69 | 15% | 79 | 101 | 30% | 131 | 114 | 25% | 143 | 107 | 20% | 128 | 74 | 15% | 85 | 85 | 20% | 102 |
| | Menos de 300 | 65 | 15% | 75 | 58 | 10% | 64 | 78 | 20% | 94 | 80 | 20% | 96 | 69 | 20% | 83 | 66 | 10% | 73 | 63 | 20% | 76 |
| Director de estrategia de personas | Más de 2.500* | - | - | - | - | - | - | 155 | 40% | 217 | 179 | 40% | 251 | 155 | 35% | 209 | - | - | - | - | - | - |
| | Más de 1.000* | 109 | 20% | 131 | 99 | 20% | 119 | 107 | 15% | 123 | 132 | 25% | 165 | 104 | 25% | 130 | 87 | 20% | 104 | 120 | 15% | 138 |
| | Entre 300 y 1.000 | 77 | 20% | 92 | 56 | 15% | 64 | 76 | 15% | 87 | 89 | 25% | 111 | 82 | 25% | 103 | 68 | 20% | 82 | 80 | 15% | 92 |
| Responsable de relaciones laborales | Menos de 300 | 55 | 15% | 63 | 52 | 5% | 55 | 69 | 15% | 79 | 63 | 20% | 76 | 63 | 15% | 72 | 49 | 15% | 56 | 58 | 15% | 63 |
| Director de compensación | Más de 2.500* | 84 | 20% | 101 | 88 | 25% | 110 | 109 | 30% | 142 | 135 | 30% | 176 | 109 | 30% | 142 | 89 | 25% | 111 | 85 | 25% | 106 |
| | Más de 1.000* | 60 | 20% | 72 | 60 | 20% | 72 | 77 | 20% | 92 | 84 | 25% | 105 | 72 | 20% | 86 | 64 | 20% | 77 | 70 | 25% | 88 |
| | 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 |
| Gerente de compensación | Más de 1.000* | 82 | 10% | 90 | 71 | 15% | 82 | 86 | 15% | 99 | 88 | 15% | 101 | 80 | 15% | 92 | 72 | 10% | 79 | 78 | 15% | 90 |
| | Entre 300 y 1.000 | 63 | 10% | 69 | 60 | 15% | 69 | 72 | 15% | 83 | 69 | 15% | 79 | 69 | 15% | 79 | 60 | 10% | 66 | 59 | 15% | 68 |
| HR business partner senior | 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% | 42 | 38 | 10% | 42 | 38 | 10% | 42 | 32 | 15% | 37 | 36 | 10% | 40 |
| | Menos de 300 | 33 | 10% | 36 | 24 | 15% | 28 | 30 | 10% | 35 | 27 | 10% | 30 | 31 | 5% | 33 | 27 | 10% | 30 | 25 | 10% | 28 |
| Gerente de nómina | Más de 1.000* | 52 | 15% | 60 | 48 | 10% | 53 | 55 | 10% | 61 | 56 | 10% | 62 | 58 | 10% | 64 | 47 | 10% | 52 | 48 | 10% | 53 |
| | Entre 300 y 1.000 | 28 | 10% | 31 | 31 | 10% | 34 | 33 | 10% | 36 | 32 | 10% | 35 | 32 | 10% | 35 | 30 | 10% | 33 | 35 | 10% | 39 |
| | Menos de 300 | 26 | 10% | 29 | 25 | 10% | 28 | 29 | 10% | 32 | 26 | 10% | 29 | 28 | 10% | 31 | 24 | 10% | 26 | 27 | 10% | 30 |

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

Fuente: Robert Walters



> VIENE DE PÁGINA 9

te proporcionales al tamaño de cada empresa". Subraya que todo depende de la aportación del directivo: "Nadie se escandaliza porque Kylian Mbappé gane más que Ana Botín, obteniendo Santander unos ingresos abismalmente superiores a los del Real Madrid (58.000 millones contra 1.100 millones). Y no hablemos de los márgenes empresariales. Los beneficios de Santander son significativamente superiores a la propia cifra de negocio del equipo madrileño".

En el caso de las empresas de tamaño pequeño y medio, Herraiz señala que el múltiplo entre el salario del primer ejecutivo y el promedio de salarios existentes no debería ser superior a cuatro o cinco veces. "Esta proporción no se está incrementando de año en año, debido a factores como la presión sindical, que impacta en la negociación de los convenios colectivos o los incrementos sucesivos del SMI". Pese a todo, reconoce que en España los sueldos de los directivos y posiciones de responsabilidad tienen todavía recorrido, y "siguen siendo bajos con respecto a los existentes en Europa, lo que va a hacer complicado que se reduzcan las brechas con el tiempo".

No obstante, Berenguer aprecia que las empresas están haciendo algo para reducir esta brecha salarial adoptando medidas como la creación de políticas salariales más transparentes, la limitación de incrementos salariales desproporcionados entre directivos y mandos intermedios, y la redistribución de beneficios. Dottie dice que las organizaciones también están optando por ofrecer paquetes retributivos no monetarios. "Estos beneficios adicionales no implican un aumento directo del salario económico, pero contribuyen significativamente a aumentar la fidelización, satisfacción y bienestar de los empleados". Otras medidas que menciona González son las auditorías salariales periódicas, "que permiten identificar posibles brechas y corregirlas, los aumentos progresivos en los salarios más bajos o incluso promociones internas".

La transparencia

Esa brecha que tanto preocupa a algunas organizaciones tiene los días contados. González recuerda que a partir de 2026 con la entrada en vigor de la Ley de Transparencia Salarial impulsada

ENERGÍA, INFRAESTRUCTURAS, CONSTRUCCIÓN, INMOBILIARIO

| Sueldo bruto anual en miles de euros | Tamaño empresa (empleados) | Energía | | | Infraestructuras / Construcción | | | Inmobiliario | | |
|---|----------------------------|--------------|------------|--------|---------------------------------|------------|-------|--------------|------------|-------|
| | | Salario fijo | % variable | Total | Salario fijo | % variable | Total | Salario fijo | % variable | Total |
| Director general 'Managing director' | Más de 1.000 | 240 | 60% | 384 | 250 | 40% | 350 | 270 | 40% | 378 |
| | Entre 300 y 1.000 | 200 | 40% | 280 | 185 | 30% | 241 | 220 | 30% | 286 |
| Director de operaciones COO | Menos de 300 | 140 | 30% | 182 | 150 | 20% | 180 | 150 | 20% | 180 |
| | Más de 1.000 | 150 | 40% | 210 | 160 | 42% | 227 | 175 | 40% | 245 |
| Director de desarrollo de negocio BDM | Entre 300 y 1.000 | 120 | 25% | 150 | 135 | 30% | 176 | 150 | 30% | 195 |
| | Menos de 300 | 100 | 20% | 120 | 110 | 20% | 132 | 120 | 20% | 144 |
| Director de compras 'Procurement director' | Más de 1.000 | 160 | 40% | 224 | 130 | 20% | 156 | 105 | 30% | 137 |
| | Entre 300 y 1.000 | 130 | 25% | 162,5 | 110 | 10% | 121 | 95 | 20% | 114 |
| Director de proyectos 'Project director' | Menos de 300 | 110 | 20% | 132 | 90 | 45% | 131 | 84 | 10% | 92 |
| | Más de 1.000 | 85 | 25% | 106,25 | 110 | 25% | 138 | - | - | - |
| Director de ingeniería 'Engineering director' | Entre 300 y 1.000 | 75 | 20% | 90 | 95 | 20% | 114 | - | - | - |
| | Menos de 300 | 65 | 15% | 74,75 | 80 | 15% | 92 | - | - | - |
| Director de desarrollo de proyectos BDP | Más de 1.000 | 130 | 20% | 156 | 130 | 25% | 163 | 95 | 25% | 119 |
| | Entre 300 y 1.000 | 100 | 15% | 115 | 110 | 20% | 132 | 87 | 20% | 104 |
| Director de calidad 'Quality director' | Menos de 300 | 90 | 10% | 99 | 100 | 25% | 125 | 80 | 15% | 92 |
| | Más de 1.000 | 130 | 20% | 156 | 115 | 35% | 155 | - | - | - |
| Director de adquisiciones 'Acquisitions director' | Entre 300 y 1.000 | 100 | 15% | 115 | 97 | 30% | 126 | - | - | - |
| | Menos de 300 | 90 | 10% | 99 | 92 | 25% | 115 | - | - | - |
| Director de sostenibilidad 'ESG director' | Más de 1.000 | 160 | 40% | 224 | - | - | - | - | - | - |
| | Entre 300 y 1.000 | 130 | 25% | 162,5 | - | - | - | - | - | - |
| Director de sostenibilidad 'ESG director' | Menos de 300 | 110 | 20% | 132 | - | - | - | - | - | - |
| | Más de 1.000 | - | - | - | 105 | 30% | 137 | 80 | 20% | 96 |
| Director de adquisiciones 'Acquisitions director' | Entre 300 y 1.000 | - | - | - | 83 | 25% | 104 | 75 | 15% | 86 |
| | Menos de 300 | - | - | - | 62 | 20% | 74 | 70 | 10% | 77 |
| Director de adquisiciones 'Acquisitions director' | Más de 1.000 | - | - | - | - | - | - | 105 | 40% | 147 |
| | Entre 300 y 1.000 | - | - | - | - | - | - | 96 | 30% | 125 |
| Director de adquisiciones 'Acquisitions director' | Menos de 300 | - | - | - | - | - | - | 90 | 20% | 108 |
| | Más de 1.000 | - | - | - | - | - | - | 90 | 20% | 108 |
| Director de adquisiciones 'Acquisitions director' | Entre 300 y 1.000 | - | - | - | - | - | - | 75 | 15% | 86 |
| | Menos de 300 | - | - | - | - | - | - | 58 | 10% | 64 |

Fuente: Robert Walters

da por la UE, las empresas deberán hacer públicos los salarios de sus trabajadores. "En este sentido, se presentarán registros retributivos con las medias y medianas salariales, desglosadas por género y categorías de puestos, lo que hará que las compañías sean más conscientes de esta brecha salarial y puedan tomar medidas al respecto".

La cuestión es si las empresas están preparadas para cumplir con esa ley y revelar uno de los secretos mejor guardados: el sueldo. Aún habrá que esperar. Dottie apunta que según los datos de su *Guía Salarial*, en los

Un 48% de las empresas no está interesada en garantizar la transparencia salarial

últimos años la percepción de los profesionales sobre la transparencia en sus empresas ha mejorado, pasando del 24% en 2022 al 29% en 2024. "Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer, un 48% de las empresas no ha mostrado un mayor interés en garantizar la transparencia con sus plantillas". No obstante subraya que las empresas ya están adoptando medidas para cumplir la ley: algunas están revisando y actualizando sus políticas salariales, otras están implementando sus sistemas de comunicación, y muchas están llevando a cabo auditorías salariales internas para identificar y co-

regir posibles desigualdades. González también cree que la reciente ley plantea importantes retos, "especialmente, para los responsables de equipo, quienes se verán en la necesidad de comunicar y justificar de manera clara los rangos salariales y los criterios que determinan la remuneración. Esta nueva normativa puede llevar a un aumento en las expectativas de transparencia por parte de los profesionales".

Muchas compañías ya se están preparando para asumir esa transparencia según Martínez, quien identifica tres líneas de actuación: iterar y simu-

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

| Sueldo bruto anual en miles de euros | Tamaño empresa (empleados) | 'Telco' / IT | | | 'Retail' / Distribución / Gran Consumo / Industrial | | | 'Banca' - 'Fintech' / Seguros - 'Insurtech' | | | 'Farmas' / 'Healthcare' | | |
|--|----------------------------|--------------|------------|-------|---|------------|-------|---|------------|-------|-------------------------|------------|-------|
| | | Salario fijo | % variable | Total | 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 | 80 | 20% | 96 |
| | Entre 300 y 1.000 | 60 | 15% | 69 | 55 | 10% | 60,5 | 65 | 15% | 74,75 | 65 | 15% | 74,75 |
| Científico de datos 'Data scientist' | Menos de 300 | 45 | 10% | 49,5 | 40 | 5% | 42 | 50 | 10% | 55 | 50 | 10% | 55 |
| | Más de 1.000 | 75 | 25% | 93,75 | 70 | 20% | 84 | 70 | 20% | 84 | 70 | 20% | 84 |
| Ingeniero de procesamiento de lenguaje natural 'NLP engineer' | Entre 300 y 1.000 | 70 | 25% | 87,5 | 65 | 15% | 74,75 | 65 | 15% | 74,75 | 65 | 15% | 74,75 |
| | Menos de 300 | 65 | 25% | 81,25 | 60 | 10% | 66 | 60 | 10% | 66 | 60 | 10% | 66 |
| Especialista en inteligencia artificial 'Artificial intelligence specialist' | Más de 1.000 | 75 | 15% | 86,25 | 70 | 15% | 80,5 | 75 | 20% | 90 | 75 | 20% | 90 |
| | Entre 300 y 1.000 | 65 | 10% | 71,5 | 60 | 10% | 66 | 65 | 15% | 74,75 | 65 | 15% | 74,75 |
| Especialista en inteligencia artificial 'Artificial intelligence specialist' | Menos de 300 | 55 | 5% | 57,75 | 50 | 5% | 52,5 | 55 | 10% | 60,5 | 55 | 10% | 60,5 |
| | Más de 1.000 | 80 | 10% | 88 | 75 | 10% | 82,5 | 80 | 10% | 88 | 80 | 10% | 88 |
| Especialista en inteligencia artificial 'Artificial intelligence specialist' | Entre 300 y 1.000 | 70 | 10% | 77 | 65 | 10% | 71,5 | 70 | 10% | 77 | 70 | 10% | 77 |
| | Menos de 300 | 60 | 10% | 66 | 60 | 10% | 66 | 60 | 10% | 66 | 60 | 10% | 66 |

Fuente: Robert Walters