



**RETRIBUCIÓN** El director general de las grandes compañías de energía encabeza, con 400.000 euros brutos anuales, el ranking de los mejor pagados. Por sectores destacan farma, real estate, que irrumpen con fuerza, y tecnología. Las profesiones digitales todavía presumen de retribuciones elevadas, aunque según algunos expertos, los salarios se estabilizarán por un aumento en la oferta de candidatos. **Por Montse Mateos**

## ¿Está usted bien pagado?

Subidas salariales entre el 2% y el 7%, hasta el 14% para algunas posiciones, ofrecen una foto aproximada de la realidad del mercado laboral. Los expertos vaticinan una mejora del panorama retributivo este año y algunos se atreven a mencionar incrementos del 4% de media, un porcentaje que no se manejaba desde 2008.

Yolanda Gutiérrez, socia del departamento de consultoría de recursos humanos de Eversheds Nicea, asegura que será un año de mayores incrementos frente a los años anteriores: "En determinados sectores y posiciones estaremos hablando de aumentos en torno al 4%, así como en posiciones directivas. De manera más general, y en puestos por encima de

convenio, podemos esperar incrementos entre el 2% y el 2,5%". Susana Marcos, socia de PeopleMatters también maneja un 2% para todos los niveles, "con más rango de generosidad que en los ejercicios previos a los rendimientos más altos, niveles de dirección, *managers* y técnicos más especializados podrían llegar al 15%". Igual de optimista se muestra Marco Laveda, *managing director* de España y Portugal de Robert Walters, quien afirma que "el aumento medio de los salarios para 2018 puede estar entre el 3% y el 7% en la parte fija, dependiendo de los sectores, con una tendencia creciente a dar protagonismo al variable para vincular la remuneración a los resultados".

Para saber si usted está bien pagado

Se maneja un incremento salarial medio del 2%, que puede alcanzar el 7% en algunos puestos

Energía, 'real estate', farma, tecnología y banca de inversión, entre los sectores que mejor retribuyen

y si será uno de los afortunados por estos incrementos, nada mejor que comprobar el sueldo de más de 140 puestos que la firma especializada en consultoría y retribución Robert Walters anticipa en exclusiva a EXPANSIÓN. Una información única en la que tiene la oportunidad de comparar su sueldo con el de mercado en ocho áreas -ingeniería, automoción, ventas, *real estate*, tecnología de la información, farma, finanzas y recursos humanos- y en empresas de distintos sectores como telecomunicaciones, distribución y retail, gran consumo o banca.

### Los mejor pagados

Los directores generales de las empresas que superan los 1.000 empleados

de energía/oil gas son, con 400.000 euros brutos anuales (incluye un 60% de variable vinculado al cumplimiento de objetivos) los mejor pagados según este análisis de Robert Walters. En esta categoría de las retribuciones más elevadas entran con fuerza este año los máximos responsables de las firmas de real estate y promoción inmobiliaria, para los que se contempla un sueldo bruto anual de 350.000 euros (40% de variable).

Maribel Rodríguez, responsable de la división de recursos humanos y de los estudios retributivos de Robert Walters, asegura que, gracias a la mejora de la economía, "la guerra por el talento coge más fuerza, por lo que

## INGENIERÍA

Sueldo bruto anual en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	Fabricación / Industria & Logística			Construcción / Infraestructuras			Energía / Oil&Gas		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
<b>Director general</b> 'Managing director'	Más de 1.000	150	40%	210	200	40%	280	250	60%	400
	Entre 300 y 1.000	125	30%	163	150	30%	195	180	40%	252
	Menos de 300	100	25%	125	120	20%	144	150	35%	203
<b>Director de operaciones</b> 'Operations Manager / COO'	Más de 1.000	140	30%	182	100	20%	120	160	35%	216
	Entre 300 y 1.000	130	25%	163	95	20%	114	140	25%	175
	Menos de 300	120	20%	144	80	10%	88	120	20%	144
<b>Director de ventas</b> 'Business development manager'	Más de 1.000	120	40%	168	120	40%	168	170	45%	247
	Entre 300 y 1.000	100	30%	130	90	35%	122	140	40%	196
	Menos de 300	80	15%	92	70	20%	84	100	30%	130
<b>Administrador del contrato</b> 'Contract manager'	Más de 1.000	70	35%	95	90	35%	122	120	25%	150
	Entre 300 y 1.000	65	20%	78	80	25%	100	110	25%	138
	Menos de 300	60	20%	72	70	20%	84	90	20%	108
<b>Director de logística</b> 'Logistic & supply chain manager'	Más de 1.000	110	30%	143	90	20%	108	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	90	20%	108	80	15%	92	60	15%	69
	Menos de 300	65	15%	75	60	15%	69	55	15%	63
<b>Ingeniero de ventas</b> 'Sales engineer' / 'Product manager'	Más de 1.000	70	35%	95	55	40%	77	75	40%	105
	Entre 300 y 1.000	60	35%	81	45	35%	61	65	35%	88
	Menos de 300	55	25%	69	35	30%	46	55	30%	72
<b>Gerente de ingeniería</b> 'Engineering manager'	Más de 1.000	90	30%	117	90	20%	108	90	15%	104
	Entre 300 y 1.000	80	25%	100	75	20%	90	75	15%	86
	Menos de 300	60	20%	72	65	15%	75	65	10%	72
<b>Gerente de compras</b> 'Purchasing manager'	Más de 1.000	75	35%	101	80	25%	100	85	25%	106
	Entre 300 y 1.000	60	30%	78	70	20%	84	70	20%	84
	Menos de 300	50	25%	63	50	15%	58	60	15%	69
<b>Director de proyectos</b> 'Project director' (senior project manager)	Más de 1.000	75	25%	94	100	35%	135	130	42%	185
	Entre 300 y 1.000	60	20%	72	80	35%	108	110	38%	152
	Menos de 300	50	20%	60	75	30%	98	85	30%	111
<b>Jefe de proyectos</b> 'Project manager'	Más de 1.000	90	25%	113	90	30%	117	85	25%	106
	Entre 300 y 1.000	75	25%	94	70	25%	88	70	20%	84
	Menos de 300	50	20%	60	60	20%	72	60	15%	69

Fuente: Robert Walters

< VIENE DE PÁGINA 1

## AUTOMOCIÓN

Sueldo bruto anual en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	Automoción		
		Salario fijo	% variable	Total
<b>Director general</b> 'Managing director'	Más de 1.000	250	50%	375
	Entre 300 y 1.000	180	40%	252
	Menos de 300	150	35%	203
<b>Jefe de planta</b> 'Plant manager'	Más de 1.000	180	30%	234
	Entre 300 y 1.000	150	25%	188
	Menos de 300	120	25%	150
<b>Director de recursos humanos</b> 'Human resources director'	Más de 1.000	140	25%	175
	Entre 300 y 1.000	75	15%	86
	Menos de 300	55	10%	61
<b>Director financiero</b> CFO	Más de 1.000	123	35%	166
	Entre 300 y 1.000	115	25%	144
	Menos de 300	104	15%	120
<b>Director de ventas</b> 'Sales director'	Más de 1.000	130	30%	169
	Entre 300 y 1.000	125	20%	150
	Menos de 300	115	10%	127
<b>Director de posventa</b> 'After sales director'	Más de 1.000	125	35%	169
	Entre 300 y 1.000	100	30%	130
	Menos de 300	80	25%	100
<b>Gerente de ventas</b> 'Key account manager' (KAM)	Más de 1.000	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	70	10%	77
	Menos de 300	50	10%	55
<b>Gerente de productos</b> 'Product manager'	Más de 1.000	85	25%	106
	Entre 300 y 1.000	75	20%	90
	Menos de 300	60	20%	72

Fuente: Robert Walters

los directores de recursos humanos son estratégicos en las organizaciones y están bien retribuidos, especialmente aquellos que forman parte del *Ibex35*". Una tendencia que se aprecia en el análisis de la consultora. Por ejemplo, en 2017 la retribución total del director de recursos humanos en una gran empresa del sector de farmacia de 188.500 euros brutos anuales, mientras que este año es de 192.000 euros.

Por otra parte, subraya Rodríguez que *real estate* y la banca de inversión, "emergen nuevamente como sectores alcistas con impacto real respecto a la economía y al empleo, lo que se traduce en atractivos paquetes salariales para los directores de unidad de negocio, directores de unidad de proyecto y gestores de fondos". Aclara que en estos ámbitos, la parte del variable y el paquete de beneficios tiene mucha relevancia, llegando a suponer entre un 20% y un 50% del valor global de la retribución.

Noelia de Lucas, directora comercial de Hays, también apunta a los puestos en *real estate* como los más favorecidos por un incremento salarial, con el permiso de aquellas posiciones vinculadas a la transformación digital y, por ende, a la gestión del cambio. Rodríguez destaca en la banda alta de la pirámide retributiva a los directores de sistemas y los *chief data officers*, "quienes dependiendo del sector y tamaño de empresa pueden

## Las posiciones vinculadas a 'big data' son las mejor retribuidas en el área de tecnología

alcanzar retribuciones fijas en torno a los 150.000 euros brutos anuales. En este sector siguen liderando el espectro retributivo los perfiles de ciberseguridad y, especialmente, los científicos de datos -*data scientist*- que, en ocasiones, con tres años de experiencia superan los 42.000 euros brutos al año".

Los expertos coinciden en esta tendencia alcista en la retribución de los puestos vinculados a las tecnologías de la información. Sin embargo, Jorge Herraiz, director de *productized services* de Korn Ferry Hay Group, aunque reconoce que las posiciones bien retribuidas se encuentran en marketing digital y en el área de la tecnología, sobre todo en funciones vinculadas al *big data*, observa que en determinados puestos es posible obtener salarios más elevados en menos tiempo: "Un *business intelligence manager* puede ganar lo mismo en sus primeros cinco años de carrera profesional que una persona con diez años de experiencia en el área de tecnología. Algo similar ocurre con otras posiciones como *big data manager*, *digital marketing specialist* o *social media ma-*

## VENTAS

Sueldo bruto anual en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	FMCG (Bienes de consumo)			Retail			Digital & Ecommerce		
		Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total	Salario fijo	% variable	Total
<b>Director general</b> 'Managing director'	Más de 1.000	165	35%	223	135	40%	189	150	40%	210
	Entre 300 y 1.000	115	25%	144	110	40%	154	100	35%	135
	Menos de 300	80	20%	96	85	30%	110,5	70	35%	95
<b>Director comercial</b> 'Sales director' / BDM	Más de 1.000	95	25%	119	85	35%	114,75	85	30%	111
	Entre 300 y 1.000	75	20%	90	77	35%	103,95	65	30%	85
	Menos de 300	55	20%	66	65	35%	87,75	45	30%	59
<b>Director de marketing</b> 'Marketing director'	Más de 1.000	120	10%	132	90	10%	99	110	20%	132
	Entre 300 y 1.000	85	10%	94	80	10%	88	80	20%	96
	Menos de 300	70	10%	77	60	10%	66	60	20%	72
<b>Gestor de ventas</b> 'Key Account Manager' (KAM)	Más de 1.000	90	25%	113	-	-	-	60	30%	78
	Entre 300 y 1.000	75	20%	90	-	-	-	45	30%	59
	Menos de 300	55	20%	66	-	-	-	32	30%	42
<b>Posiciones especializadas</b>		<b>Gestor de marca</b> ('Brand manager')			<b>Responsable de área</b> ('Area manager')			<b>Resp. de ecommerce</b> ('Ecommerce manager')		
	Más de 1.000	60	10%	66	70	30%	91	95	25%	119
	Entre 300 y 1.000	48	10%	53	50	30%	65	62	25%	78
	Menos de 300	37	10%	41	40	30%	52	45	25%	56
<b>Posiciones especializadas</b>		<b>Resp. comercial</b> ('Trade Marketing Manager')			<b>Promotor visual</b> ('Visual Merchandiser')			<b>Responsable de SEM</b> ('SEM Manager')		
	Más de 1.000	60	10%	66	55	10%	61	80	15%	92
	Entre 300 y 1.000	47	10%	52	45	10%	50	60	15%	69
	Menos de 300	36	10%	40	30	10%	33	42	15%	48

Fuente: Robert Walters

## 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	110	30%	143	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	160	20%	192	140	20%	168	170	20%	204	120	20%	144
	Entre 300 y 1.000	140	20%	168	120	20%	144	150	20%	180	100	20%	120
	Menos de 300	120	10%	132	100	20%	120	130	20%	156	90	20%	108
<b>Dtor. de transformación digital</b> 'Chief digital transformation'	Más de 1.000	130	30%	169	120	20%	144	120	30%	156	120	30%	156
	Entre 300 y 1.000	110	30%	143	100	20%	120	110	30%	143	100	30%	130
	Menos de 300	100	30%	130	80	20%	96	100	30%	130	90	30%	117
<b>Científico de datos</b> 'Data scientist'	Más de 1.000	80	10%	88	70	10%	77	90	10%	99	80	10%	88
	Entre 300 y 1.000	60	10%	66	50	10%	55	70	10%	77	60	10%	66
	Menos de 300	50	10%	55	40	10%	44	50	10%	55	50	10%	55
<b>Resp. de seguridad informática</b> 'Security officer'	Más de 1.000	110	15%	127	90	15%	104	120	20%	144	90	10%	99
	Entre 300 y 1.000	90	10%	99	70	10%	77	100	15%	115	75	10%	83
	Menos de 300	70	10%	77	50	10%	55	80	10%	88	60	10%	66
<b>Desarrollador</b> 'Frontend developer'	Más de 1.000	60	5%	63	50	5%	53	60	10%	66	50		50
	Entre 300 y 1.000	50		50	45		45	55	5%	58	40		40
	Menos de 300	40		40	40		40	50		50	35		35

Fuente: Robert Walters

nger". Matiza Herraiz que no se trata de grandes burbujas retributivas: "Este tipo de posiciones ya están estabilizando sus bandas salariales, al menos en sus niveles de entrada, al existir una mayor oferta de profesionales".

No obstante, Marcos considera que los puestos relacionados con la digitalización como desarrolladores de web, programadores de aplicaciones, especialistas en big data y cloud y en UX-experiencia de usuario, "están entrando en una burbuja salarial en alto riesgo de explosión".

Y, tratándose de guerra por el talento, Herraiz aprecia problemas entre sus clientes para retener a perfiles cualificados y expertos en áreas como compras, ingeniería, logística o ventas: "Quizá estos profesionales cualificados y mandos intermedios,

grandes olvidados durante la crisis a la hora de aplicar ligeras subidas salariales, están empezando ahora a aceptar ofertas de otras empresas, y no siempre se mueven a competidores directos".

### Los sectores más atractivos

Los sectores que mejor retribuyen, según la socia de PeopleMatters, son aquellos en los que están las grandes empresas del país, "energía eléctrica y gas, telecomunicaciones, servicios financieros y petróleo". Para Rodríguez, banca, seguros y farma siguen siendo los mejores pagadores, sin dejar de lado a las compañías tecnológicas, "que están incorporando a directivos de estos sectores y viceversa, situándose en las bandas superiores del mercado para atraer y re-

### Construcción ha despuntado durante el último año y ya se aprecia un aumento de empleo y salarios

### La transformación digital ha impulsado los salarios en ámbitos que no eran los mejores pagadores

tener a los profesionales más demandados".

Desde Korn Ferry Hay Group apuntan además consumo y construcción. Jorge Herraiz explica que "este último ha despuntado el último año tras la salida de la crisis, pero a contracorriente de lo que ocurre a nivel global, donde suele estar por debajo de la media". Señala otros sectores, como el químico, "que han permanecido prácticamente inmune a los efectos de la crisis, lo que ha provocado que ahora tengan retribuciones entre un 8% y un 10% de media por encima del mercado general de España".

Adicionalmente, Gutiérrez comenta que "los procesos de transformación digital y de innovación tecnológica han provocado que sectores que no estaban identificados años anteriores como los mejores pagadores

sientan la presión de mercado para tirar al alza sus políticas retributivas y, por tanto, sus salarios".

La directora comercial de Hays, Noelia de Lucas, identifica la banca de inversión, private equity y fusiones y adquisiciones como uno de los ámbitos que ha protagonizado suculentos incrementos: "Están en

SIGUE EN PÁGINA 4 >

**INVENTOR DE PRESTIGIO**  
**PRECISA INVERSOR**

PARA PROYECTO INTERNACIONAL  
 PATENTADO INDUSTRIA ALIMENTARIA  
 Inversión Mínima = 30.300 E  
 Beneficios 21.200 a 33.200 x 20 años

**661474615**

AREA (cm2): 867,6

OCUPACIÓN: 81,1%

V.PUB.: 10.861€

COMPETENCIA

## FINANZAS

Sueldo 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	200	50%	300	190	40%	266
	Entre 300 y 1.000	140	30%	182	120	30%	156	135	40%	189	170	40%	238	160	30%	208
	Menos de 300	105	30%	137	100	30%	130	120	30%	156	150	30%	195	130	30%	169
<b>Resp. de controlling</b> 'Head of controlling'	Más de 1.000	120	20%	144	120	20%	144	150	20%	180	170	20%	204	140	20%	168
	Entre 300 y 1.000	100	20%	120	100	20%	120	120	20%	144	150	20%	180	120	20%	144
	Menos de 300	85	20%	102	80	20%	96	100	20%	120	120	20%	144	110	20%	132
<b>Controller financiero</b> 'Financial controller'	Más de 1.000	130	20%	156	120	20%	144	115	20%	138	120	20%	144	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	100	15%	115	90	15%	104
<b>Jefe de contabilidad</b> 'Accounting manager'	Más de 1.000	80	20%	96	75	20%	90	85	20%	102	90	20%	108	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69	55	15%	63	60	15%	69	70	15%	81	65	15%	75
	Menos de 300	50	10%	55	45	10%	50	50	10%	55	50	10%	55	55	10%	61
<b>Auditor interno</b> 'Internal auditor'	Más de 1.000	80	20%	96	75	20%	90	85	20%	102	90	20%	108	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69	55	15%	63	60	15%	69	70	15%	81	65	15%	75
	Menos de 300	45	10%	50	40	10%	44	55	10%	61	55	10%	61	50	10%	55
<b>Resp. de impuestos</b> 'Tax manager'	Más de 1.000	100	20%	120	100	20%	120	110	20%	132	120	20%	144	110	20%	132
	Entre 300 y 1.000	85	15%	98	80	15%	92	90	15%	104	95	15%	109	90	15%	104
	Menos de 300	70	10%	77	65	10%	72	70	10%	77	75	10%	83	75	10%	83
<b>Gerente de asesoría jurídica</b> 'Legal counsel'	Más de 1.000	130	20%	156	110	20%	132	120	20%	144	140	20%	168	130	20%	156
	Entre 300 y 1.000	100	15%	115	90	15%	104	95	15%	109	115	15%	132	105	15%	121
	Menos de 300	80	10%	88	70	10%	77	80	10%	88	90	10%	99	85	10%	94

Fuente: Robert Walters

En banca de inversión, los profesionales que trabajan en 'private equity' recuperan variables precisas

< VIENE DE PÁGINA 3

niveles precisos en este tipo de operaciones. Profesionales que en 2008 estaban cobrando el 100% de su variable lo ha vuelto a ganar ahora. En la actualidad entre un 30% y un 40% mínimo de retribución total procede del variable".

### El 'mix' retributivo

El diseño de los paquetes retributivos son, en algunos casos, una de las herramientas más poderosas para atraer y fidelizar el mejor talento. La crisis y la austeridad retributiva ha impulsado la creatividad de las organizaciones para desarrollar una retribución que, además del ingrediente económico, incluyera beneficios sociales que compensaran la escasa subida salarial de los últimos años. Maribel Rodríguez, responsable de la división de recursos humanos y de los estudios retributivos de Robert Walters, afirma que tradicionalmente los sectores con compañías más internacionales eran los que ofrecían un mejor mix retributivo, pero ahora son las *start up* las que llevan la delantera: "Cada vez es más frecuente ver fórmulas que hacen participe al trabajador de la revalorización de la compañía, así como otros elementos intangibles a elección del profesional como teletrabajo, participación en eventos, vacaciones extra, jornadas de reconocimiento al esfuerzo, iniciativas para la salud y bienestar o formación. Todo el paquete en tor-

## REAL ESTATE

Sueldo bruto anual en miles de euros

	Tamaño empresa (empleados)	Promoción inmobiliaria / Real estate		
		Salario fijo	% variable	Total
<b>Director general</b> 'Managing director'	Más de 1.000	250	40%	350
	Entre 300 y 1.000	200	30%	260
	Menos de 300	150	20%	180
<b>Director de operaciones</b> 'Operation manager' / COO	Más de 1.000	130	20%	156
	Entre 300 y 1.000	100	20%	120
	Menos de 300	90	10%	99
<b>Director de promociones inmobiliarias</b>	Más de 1.000	100	40%	140
	Entre 300 y 1.000	80	30%	104
	Menos de 300	70	20%	84
<b>Director de suelo y expansión</b>	Más de 1.000	100	30%	130
	Entre 300 y 1.000	80	20%	96
	Menos de 300	60	10%	66
<b>Director de producto inmobiliario</b>	Más de 1.000	75	40%	105
	Entre 300 y 1.000	60	35%	81
	Menos de 300	50	20%	60
<b>Gestor de propiedades</b> 'Property manager'	Más de 1.000	60	25%	75
	Entre 300 y 1.000	50	25%	63
	Menos de 300	40	20%	48
<b>Gestor de activos</b> 'Asset manager'	Más de 1.000	70	20%	84
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69
	Menos de 300	45	15%	52
<b>Gerente de mantenimiento</b> 'Facility manager'	Más de 1.000	55	20%	66
	Entre 300 y 1.000	45	20%	54
	Menos de 300	40	10%	44
<b>Gerente de consultoría inmob.</b> 'Real estate manager'	Más de 1.000	65	20%	78
	Entre 300 y 1.000	60	20%	72
	Menos de 300	50	15%	58
<b>Consultor inmobiliario</b> 'Real estate consultant'	Más de 1.000	45	25%	56
	Entre 300 y 1.000	35	20%	42
	Menos de 300	30	15%	35

Fuente: Robert Walters

no al salario emocional toma protagonismo, e incluso se convierte en imprescindible en el caso de los *Millennials*". Pese a todo, Rodri-

guez cree que el sector tecnológico, junto con banca y farma siguen destacando. Sergi Pérez, director de servicios de retribución de Korn

Ferry Hay Group, menciona también gran consumo, telecomunicaciones, tecnología y segmentos especializados del sector financiero

El diseño de paquetes retributivos es una de las herramientas de atracción de talento más poderosa

como banca privada, banca de inversión, sociedades gestoras o capital riesgo. Aclara que "en el segmento de categorías más básicas y consecuencia de la reforma laboral y precariedad asociada, estos mismos ámbitos no ofrecen necesariamente un mix retributivo diferencial, identificándose en mayor medida en ciertas familias profesionales: marketing digital, servicios de Internet o producción de contenidos". Carlos Delgado, presidente y consejero delegado de Compensa Capital Humano, está convencido de que son las empresas de servicios profesionales, tecnológicas, gran consumo y redes de ventas las que más están avanzando en el diseño de paquetes salariales.

Sin embargo, Gutiérrez no se atreve a mencionar un grupo de compañías en concreto, ya que cree que no se trata tanto de un sector como de una tipología de empresas. Establece dos categorías, una teniendo en cuenta la variedad de la composición del paquete, y otra atendiendo al peso de los diferentes elementos retributivos. En el primer grupo estarían las empresas globalizadas, "ya que es habitual que presenten un mix retributivo con presencia de los diferentes elementos posibles: salario fijo, variable a corto y a largo plazo, retribución en especie y beneficios sociales". En segundo lugar sitúa a las *start up*, "cuyo mix retributivo presenta unos esquemas de retribución variable muy agresivos y con visión a largo plazo".

SIGUE EN PÁGINA 6 >



AREA (cm2): 901,5

OCUPACIÓN: 84,3%

V.PUB.: 11.162€

COMPETENCIA

## RRHH

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Fabricación / Industria			Distribución / Retail			Pharma / 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> 'Human resources dir.'	Más de 1.000*	130	20%	156	135	25%	169	160	20%	192	160	30%	208	130	25%	163	138	25%	173
	Entre 300 y 1.000	70	15%	81	70	20%	84	72	20%	86	72	25%	90	57	15%	66	58	15%	67
	Menos de 300	51	10%	56	52	15%	60	55	15%	63	60	20%	72	52	15%	60	54	15%	62
<b>Asistente personal</b> 'Personal assistant'	Más de 1.000*	40	10%	44	35	10%	39	37	10%	41	41	15%	47	35	15%	40	35	10%	39
	Entre 300 y 1.000	33	5%	35	30	10%	33	29	10%	32	33	15%	38	27	10%	30	28	10%	31
	Menos de 300	22		22	24		24	26		26	27	10%	30	24		24	25		25

(\*) Grandes multinacionales.

Fuente: Robert Walters

## Las 'start up' apuestan por 'mix' retributivos con esquemas de sueldo variable muy agresivos

< VIENE DE PÁGINA 4

### Trabajadores por proyecto

La fidelización del talento es una prioridad para las empresas, y no sólo para los que están en plantilla. Los trabajadores por proyecto forman un colectivo cada vez más numeroso que se disputan las empresas, sobre todo aquellos que realizan actividades muy específicas. Rodríguez dice que en los variables se están introduciendo indicadores dependientes del éxito de cada proyecto, "en el que un porcentaje viene dado por la dirección de recursos humanos (cumplimiento de las políticas retributivas existentes en la compañía), y el resto se pacta con el trabajador a partir de indicadores como el coste y el beneficio del proyecto, el cumplimiento de los plazos de entrega y la conformidad del cliente, entre otros".

Gutiérrez añade que "en los nuevos esquemas aparecen, junto con el concepto de remuneración vinculado al número de horas, una parte fija mínima independiente de las horas incurridas o una variable vinculada al éxito del proyecto medido con ratios concretos y objetivos".

Según Pérez, la atracción y fidelización de los trabajadores por proyecto está expuesta a un contrasentido: "A pesar de que es crítico mantener íntegro un equipo, la fidelización suele ser a medio plazo, mientras que el proyecto tiene fecha de caducidad. En consecuencia, las prácticas más avanzadas para gestionar este reto se concretan en combinar políticas retributivas singulares, como el bono anual o plurianual vinculado al éxito y permanencia del trabajo, con una oferta clara de carrera profesional en la empresa vinculada a nuevos proyectos y/o promoción en el nivel de responsabilidad".

### Los de siempre que ganan más

Aunque son los puestos de nueva generación, sobre todo los vinculados al área tecnológica, los que ganan por goleada en la retribución -ahora por un desajuste entre la oferta de perfiles en el mercado y la demanda de las empresas-, existen algunas posiciones más tradicionales que ahora se están revalorizando. Pé-

## FARMA / HEALTHCARE / BIOTECH

Sueldo bruto anual en miles de euros	Tamaño empresa (empleados)	Pharma, Biotech, Healthcare & Medical Devices		
		Salario fijo	% variable	Total
<b>Director general</b> 'Managing director'	Más de 1.000	350	40%	490
	Entre 300 y 1.000	200	30%	260
	Menos de 300	130	30%	169
<b>Director de portafolio y desarrollo de negocio &amp; licensing</b> 'Portfolio and BD&L director'	Más de 1.000	225	40%	315
	Entre 300 y 1.000	140	30%	182
	Menos de 300	90	20%	108
<b>Jefe de producto</b> 'Product manager'	Más de 1.000	70	20%	84
	Entre 300 y 1.000	53	20%	64
	Menos de 300	40	20%	48
<b>Director de marketing</b> 'Marketing director'	Más de 1.000	110	10%	121
	Entre 300 y 1.000	90	10%	99
	Menos de 300	70	10%	77
<b>Director de planta</b> 'Site manager'	Más de 1.000	150	20%	180
	Entre 300 y 1.000	110	20%	132
	Menos de 300	75	20%	90
<b>Director de calidad operacional</b> 'QA/QC manager'	Más de 1.000	130	20%	156
	Entre 300 y 1.000	90	15%	104
	Menos de 300	60	10%	66
<b>Tech transfer and project manager'</b>	Más de 1.000	80	20%	96
	Entre 300 y 1.000	60	15%	69
	Menos de 300	45	15%	52
<b>Responsable de asuntos regulatorios</b> 'Regulatory affairs manager'	Más de 1.000	90	20%	108
	Entre 300 y 1.000	70	20%	84
	Menos de 300	45	20%	54

Fuente: Robert Walters

rez destaca "los perfiles de línea de responsabilidad comercial y de generación de negocio, o crecimiento por operaciones corporativas, que operan en un mercado libre, sin restricciones a la competencia".

De manera general, Gutiérrez identifica entre los que pueden desbancar a los recién llegados a aquellos cuyas responsabilidades se vuelven globales corporativas y que por ello tienen un tratamiento salarial diferencial, "así como las posiciones ubicadas en las áreas tradicionales y que tendrán que estar involucradas en los grandes procesos de cambio que se implantarán en las compañías". Destaca además, el área de compras: "No siempre ha sido de las mejores posicionadas desde una perspectiva salarial, pero por la nueva aproximación estratégica que ya ha tomado en muchas organizaciones, supondrá una gran demanda de estos perfiles, lo que impactará en su evolución salarial".

### La retribución flexible

La exención fiscal de 9 a 11 euros en los vales de comida es, para Miriam Martín, directora de comunicación

## La exención fiscal de 9 a 11 euros en los vales de comida impulsará los paquetes de retribución flexible

## Los perfiles de línea de responsabilidad comercial se revalorizan en un mercado libre

y marketing de Sodexo BI, una buena noticia para la retribución flexible: "Esto supone un 'sí' de la administración a este tipo de políticas retributivas que buscan pagar mejor, un apoyo real a los trabajadores y a las empresas". Delgado también ha recibido la medida con satisfacción, "ya que vuelve a poner a estos tíques en la primera línea de los beneficios sociales al acercarse más al coste de los menús ofrecidos en los restaurantes". Apunta que, además, "las empresas están introduciendo productos de previsión social complementaria, por ejemplo, los seguros de ahorro o los planes de pensiones, como elementos a potenciar dentro de los esquemas de retribución flexible".

Asegura Martín que la retribución flexible se está democratizando: "Hasta hace unos años era cosa de grandes compañías y se destinaba a los directivos, pero hoy está llegando a todo tipo de empresas, incluidas las pymes. Han descubierto que esta fórmula también es para ellas y que les permite pagar mejor". La directora de comunicación y marketing de Sodexo BI ilustra este beneficio con un ejemplo: "En un sueldo medio de

## CÓMO LEER LAS TABLAS

Todos los sueldos recogidos en estas tablas se refieren a cantidades brutas anuales, y representan los puestos que más peso tienen en las organizaciones. En algunos casos, el total se incrementa sustancialmente por la presencia que tiene el variable en el puesto. En otros esta retribución no se contempla. La información ha sido elaborada por la consultora de búsqueda y selección especializada de mandos intermedios y directivos Robert Walters, experta en el análisis y la predicción de los sueldos a nivel global. Anualmente publica un estudio de remuneración que incluye los salarios de más de 27 países.

25.000 euros, estaríamos hablando de un aumento neto del sueldo de hasta el 11%, que incluso puede ser más según sea el perfil y los productos y servicios a los que se destine el 30% del salario bruto que contempla la ley".

Pérez afirma que esta política salarial se configura como un modelo bastante consolidado y estable en su grado de implantación, "sujeto a novedades fiscales que hagan más atractivo algún tipo de bien o servicio, o la futura cobertura de la pensión, o aquellas que, en sentido contrario liquiden o reduzcan dichas ventajas". En este último sentido menciona la reducción en 2016 de los límites de aportación a planes de pensiones de 10.000 a 8.000 euros anuales.

Sin embargo, Susana Marcos, socia de PeopleMatters, cree que los paquetes de retribución flexible cada vez son más una commodity: "La investigación nos indica que el incremento de opciones en la elección disminuye la satisfacción del empleado. Un efecto muy interesante que tiene que ver con la insatisfacción que produce tener que renunciar a demasado".