

**RETRIBUCIÓN** El incremento salarial estimado para el próximo año es del 2%. Serán los puestos directivos y los profesionales relacionados con el ámbito de las nuevas tecnologías los que más opciones tengan para acceder a un aumento por encima de la media prevista para el resto de los empleados. El desempeño profesional y la posición en el rango salarial serán definitivos para negociar un salario al alza. **Por Montse Mateos**

## Todo lo que necesita saber para que le suban el sueldo en 2019

Los perfiles IT mantendrán su liderazgo en el empleo y en los salarios el próximo año. Las profesiones de nueva hornada relacionadas con los datos, la ciberseguridad o los desarrolladores de nombre impronunciable han incrementado su remuneración un 6% respecto a 2017, según anticipa Hays, una tendencia que se mantendrá a lo largo del año que viene. Chris Dottie, director general de Hays, señala que "generalmente son necesarias las tendencias inflacionarias a nivel salarial, pero debido a la brecha de talento existen-

te, éstas se concentrarán en ciertos perfiles, lo cual exagerará las desigualdades en el mercado laboral". Esto es el sólo el principio de una realidad retributiva que deberá conocer si quiere que le suban el sueldo en 2019. EXPANSIÓN ha recopilado los informes de las principales consultoras de retribución y hablado con los expertos en esta materia para conocer cuál es el aumento salarial previsto para este año, los sectores que mejor están pagando a sus profesionales y los sueldos por comunidades autónomas. También cuáles son

Los sectores de IT, banca y legal son los más propicios para conseguir un aumento en su retribución

los puestos más cotizados y a qué beneficios sociales puede acceder para lograr ese aumento salarial.

### Los incrementos

El incremento salarial previsto para 2019 es del 2%, cifra que oscilará en función de determinadas variables. La oferta y la demanda impera a la hora de marcar los niveles retributivos, de manera que algunas organizaciones están viendo cómo su mejor talento se va porque los que incorporan superan con creces el

sueldo con el que contrataron a perfiles similares hace apenas un par de años. Desde Hays estiman que "estos altos niveles salariales impiden en muchos casos a las empresas, sobre todo pequeñas y medianas, fichar el talento tecnológico que necesitan para seguir creciendo. El mercado laboral de IT está muy desequilibrado y no permite absorber la alta demanda por parte de las empresas". Esta situación que se da en estos perfiles no es extra-

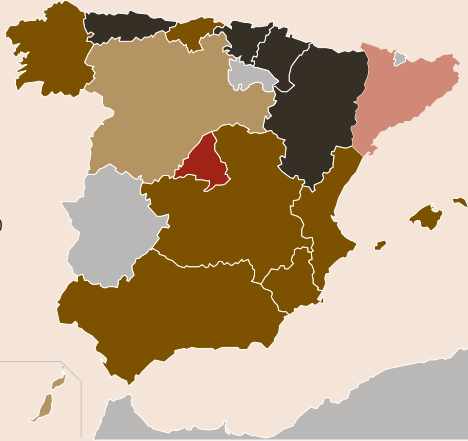
## RETRIBUCIONES MEDIAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

### >Directivos

En euros.

Media nacional  
79.097 €

- Más de 82.000
- De 80.000 a 82.000
- De 76.000 a 80.000
- De 72.000 a 76.000
- De 68.000 a 72.000
- De 64.000 a 68.000

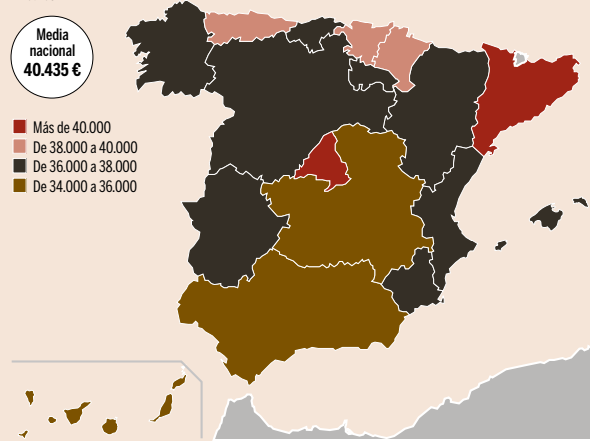


### >Mandos intermedios

En euros.

Media nacional  
40.435 €

- Más de 40.000
- De 38.000 a 40.000
- De 36.000 a 38.000
- De 34.000 a 36.000



Fuente: Grupo Icsa/CSA/Eada Business School Barcelona

< VIENE DE PÁGINA 1

polable a otros profesionales, que ven como su salario apenas se ha incrementado en los últimos años, a excepción del sector logístico, en el que se maneja un diferencial del 5% respecto al año pasado, y sobre todo el legal que, como también anticipa Hays, maneja una variación interanual de un 11%.

Maribel Rodríguez, manager HR division de Robert Walters, matiza que "los incrementos salariales estarán entre el 1,5% y 5% dependiendo de las posiciones, el sector y la comunidad autónoma". Yolanda Gutiérrez, socia del departamento de consultoría de RRHH de Eversheds Sutherland, asegura que 2019 será un año de consolidación de la tendencia al alza de este ejercicio: "En determinados sectores y puestos volveremos a hablar de incrementos salariales en torno al 4,5% o 5%, así como en puestos directivos. En posiciones por encima de convenio, podemos esperar incrementos del 3%". Susana Marcos, socia de PeopleMatters, y Rafael Barrilero, socio de Mercer, estiman subidas en torno al 2%.

### Los sectores y categorías

Nada mejor para saber si puede aspirar a un aumento como conocer con antelación aquellos sectores y posiciones que más cotizan. Marcos advierte de que no hay grandes variaciones por sectores: "Serán las posiciones las que marquen las diferencias, sobre todo en aquellas relacionadas con la digitalización

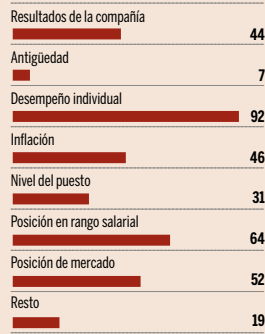
## Algunos puestos en banca de inversión e ingeniería han incrementado su salario hasta un 20%

y que tengan un impacto en el consumidor final, como el ámbito de **gran consumo y banca**". Barrilero identifica sectores como banca de inversión e ingeniería, donde los sueldos se han incrementado hasta un 20%. Subraya el socio de Mercer que son los mandos intermedios los que más están tirando del fijo, "no tanto los directivos, aunque éstos pueden optar a un variable más que generoso consolidando hasta el 30%".

En cuanto a los sectores, Gutiérrez insiste en que durante los últimos 3 o 4 años, "las empresas pertenecientes a los **sectores tecnológicos** siguen estando a la cabeza de muchos rankings de las compañías que mejor retribuyen, junto con el ámbito de servicios". Carlos Recarte, socio director de Recarte & Fontenla *executive search*, coincide en señalar las firmas de **servicios** entre las mejores pagadoras, "en especial las de **consultoría, financiero, seguros y retail** son las que mejor pagan a los profesionales digitales". El último estudio retributivo de Willis Towers Watson señala los profesionales del sector **farmacéutico** seguidos de la **industria financiera** como los mejor retribuidos: "Ofrecen a sus trabajadores un 10%

## POR QUÉ LE PUEDEN SUBIR EL SUELDO

En porcentaje de empresas.



Fuente: Mercer 2016

Expansión

y un 15% más que la media, respectivamente". Este análisis estima un incremento medio salarial del 2,4% para 2019.

### Los puestos

En cuanto a los puestos que pueden aspirar a un aumento, Guillermo Julio, experto en proyectos retributivos de Robert Walters, destaca en IT los CTO/CIO y perfiles de **big data & cybersecurity** como los más buscados y más cotizados del mercado y que registrarán aumentos superiores a la media. En legal identifica a los **abogados de protección de datos y real estate**, "que acaparan las mayores subidas

## La retribución variable es la fórmula para alinear la remuneración con los resultados de negocio

al calor del **boom** que están viviendo estas áreas en España". Anticipa Julio que en **recursos humanos** destacarán los perfiles de compensación y beneficios y **talent acquisition de perfiles IT**; en **ingeniería** los profesionales de Supply Chain y R&D. Y, por último, en **banca** revela que son los **investment manager y asset management** los más representativos, junto con aquellas posiciones vinculadas a la generación de nuevo negocio y canales digitales en el área de **sales & marketing**.

Recarte suma a este colectivo que puede optar a un aumento las posiciones relacionadas con la **logística supply chain manager y lean managers**, "que serán demandadas por el impulso del comercio electrónico". Añade el **responsable de riesgos, del análisis y control del riesgo crediticio** y el **director de compliance** como otros puestos relevantes en el sector financiero, seguros y construcción.

### El fijo y el variable

La retribución variable, es decir, la que se incorpora al paquete salarial sujeta al cumplimiento de objetivos, ha experimentado en los últi-

mos años un comportamiento positivo, tal y como se desprende del último informe de retribución de Korn Ferry que establece que el 40% de las empresas ya contempla este tipo de compensación para sus empleados. Maribel Rodríguez, manager HR division de Robert Walters, aunque reconoce que la retribución variable ha adquirido fuerza en los años de crisis como mecanismo de vinculación de la retribución estrictamente al cumplimiento de objetivos, aclara que "ahora, las empresas se están viendo obligadas a aumentar también el componente fijo, ya que es el que marca el nivel de vida de los profesionales y produce mayor satisfacción, aunque está demostrado que sus efectos como elemento motivador son temporales".

Sin embargo, Recarte apuesta claramente por el variable: "Son muchas las compañías que utilizan fórmulas de retribución variable, a corto y largo plazo, para alinear las remuneraciones de los profesionales con la consecución de resultados de negocio. Los tipos de remuneración variable que más se utilizan en el corto plazo son: bonos por desempeño, comisiones e incentivos especialmente para la fuerza de ventas. En el largo plazo se pueden señalar: bonos diferidos, *stock options*, *phantom stocks* y contribuciones de pensión definida". Las *stock options* es una opción de compra sobre acciones o participaciones de una sociedad sujeta al cumplimiento de objetivos; mientras que las *phantom stocks* o *phantom shares* sólo ofrecen un derecho eco-

### LOS NÚMEROS

# 2%

El **incremento retributivo** estimado para 2019 es del 2%. Para los puestos medios y directivos se estiman incrementos del 2,3% y 2,5%, que pueden llegar a un 5% en el sector químico, consumo, oil & gas.

# 1,5%

Los **salarios globales** en todo el mundo se han incrementado en un 1,5%. Reino Unido, Emiratos Árabes y Egipto tienen bajadas en salarios reales. Asia cuenta con los mayores incrementos, pero a menor ritmo que el año pasado.

# 2,3%

El **incremento salarial nominal** para el oeste de Europa es del 2,3%, un 0,9% real. En el Este de Europa (Eslovaquia, Letonia, Lituania, etcétera) el porcentaje de aumento es del 6%, con una tasa real de incremento de 1,4%.

# 3%

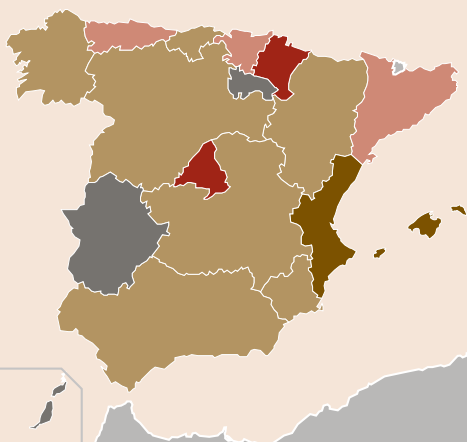
El porcentaje de empresas que prevén **una congelación salarial** es del 3%, una cifra que queda lejos del 5% y del 17% de las organizaciones que en años anteriores optaron por mantener estable el sueldo de su plantilla.

## >Empleados

En euros.

Media nacional  
22.793 €

- Más de 24.000
- De 22.000 a 24.000
- De 20.000 a 22.000
- De 19.000 a 20.000
- De 18.000 a 19.000



Expansión

## Dime dónde trabajas...

Madrid es la comunidad autónoma en la que directivos y mandos pueden acceder a mejor media salarial, una 'pole' que ocupa Navarra cuando se analiza el sueldo de los empleados. Esta es la conclusión que se desprende del análisis de evolución salarial que realiza Grupo Icsa, en colaboración con Eada Business School. Para realizar este informe ha analizado 80.000 datos salariales validados estadísticamente de empleados por cuenta ajena en el sector privado entre julio de 2016 y 2017. Icsa obtiene estos datos a través de dos plataformas online, en las que colaboran escuelas negocios, portales de empleo y colegios profesionales, y a través de encuestas directas a empresas. Se trata de retribuciones medias en las que no se hace distinción por tamaño de compañía. A la hora de valorar estos datos hay que tener en cuenta el nivel de vida, por ejemplo, una vivienda en Madrid puede duplicar el precio de una en Extremadura.

**Directivos.** Las comunidades que tienen una mayor media salarial serían Madrid (83.903 euros), Cataluña (80.916 euros) y Navarra (77.859 euros),

en este orden. Sólo las dos primeras sobrepasan la media nacional para esta categoría profesional que se establece en 79.097 euros. Las comunidades autónomas más alejadas de la media y con retribuciones menores son Extremadura (65.940 euros), La Rioja (67.160 euros), Canarias (70.167 euros) y Castilla y León (70.705 euros).

**Mandos intermedios.** Madrid (43.013 euros), Cataluña (41.365 euros) y Navarra (39.802 euros) son las mejor remuneradas, sólo las dos primeras superan la media nacional (40.435 euros). Canarias (34.383 euros), Castilla-La Mancha (35.250 euros), Andalucía (35.410 euros) y Valencia (36.003 euros) son las más alejadas de la media.

**Empleados.** Éste es el único colectivo en el que Navarra (25.659 euros) desbancó a Madrid (24.035 euros), que junto con País Vasco (23.561 euros) y Cataluña (23.037 euros) están por encima de la media nacional (22.793 euros). En la parte baja de la tabla destacan Extremadura (18.748 euros), La Rioja (18.875 euros), Canarias (18.960 euros) y Murcia (19.124 euros).

## SU 'ELEVATOR PITCH' PARA LOGRAR UN AUMENTO

- Cómo estamos de bien o mal pagados respecto al mercado.
- Cómo estamos de bien o mal pagados respecto a otras posiciones en la empresa.
- Cuál ha sido la aportación realizada a la empresa medida en consecución de objetivos, logros y retos obtenidos y proyectos en los que ha participado.
- Nuevas dimensiones económicas que se han asumido en la posición (personas gestionadas, países coordinados, etcétera).

Fuente: Yolanda Gutiérrez, socia de Eversheds Sutherland

nómico vinculado al valor de las participaciones sociales de la empresa.

### Los beneficios

Los empleados felices están un 36% más motivados y son un 31% más eficientes, según un análisis de Willis Towers Watson. No es de extrañar que también de esta investigación se concluya que el 40% de las compañías españolas considere el aumento de costes de los beneficios como un desafío para cumplir

con su estrategia. ¿Qué desean los empleados además de su salario? François Gaffinel, CEO de Sodexo BI, explica que las generaciones más jóvenes quieren más flexibilidad para crear una combinación perfecta de trabajo y vida, y son muy conscientes en lo relativo al cuidado de la salud: "Las empresas más vanguardistas están añadiendo elementos que mejoren el bienestar de los empleados incorporando paquetes para una vida saludable, acceso gimnasios, actividades deportivas, etcétera. El *wellness* se está convirtiendo en un ingrediente importante en muchos paquetes retributivos junto con los beneficios sociales más clásicos como los cheques de comida, seguros de salud o guardería".

Oliver Bernon, director general de Up Spain, asegura que el beneficio número uno sigue siendo el vale de comida, junto con el de transporte y guardería, al que suma Up AC-Tiva para la transformación digital de los gastos profesionales. Manuel Asla, director de marketing y comunicación de Eddenred España, asegura que "la verdadera evolución que han vivido los beneficios sociales se basa en la adaptación de los productos a cada tipo de empleado". La adaptación a las necesidades de los profesionales es el gran reto. Jorge Herraiz, director de productized services de Korn Ferry, menciona la irrupción de beneficios como llevar la mascota a la oficina o las mesas de trabajo con cinta de correr incorporada como algunas de las propuestas más imaginativas que ya están ganando fuerza en Estados Unidos.

## LOS PERFILES MEJOR PAGADOS

Remuneración anual en euros y variable en porcentaje

SECTOR	PERFIL	REMUNERACIÓN	VARIABLE
Banca	'Managing director'	300.000 €	+140%
IT & Telco	'Chief Information Officer' (CIO)	250.000 €	+50%
Legal	Socio despacho internacional	230.000 €	+20%
Banca	Director	200.000 €	+75%
Seguros	Director comercial	200.000 €	+50%
Legal	Socio despacho nacional	200.000 €	+20%
Finanzas	Director financiero (CFO)	170.000 €	+20%
Lifescience	Director comercial	160.000 €	+30%
IT & Telco	'Chief Technology Officer' (CTO)	150.000 €	+30%
Lifescience	Director médico	150.000 €	+20%
RR.HH.	Director de recursos humanos	150.000 €	-
Ingeniería	Director industrial	144.000 €	-
Digital & E-commerce	'Chief digital officer' (CDO)	140.000 €	+20%
Ingeniería	Director de 'lean manufacturing'	140.000 €	-
Construcción & Inmobiliaria	Director general	140.000 €	-
Gran Consumo	'Sales director'	130.000 €	+30%
Gran Consumo	'Export area director'	130.000 €	+30%
Finanzas	Director de transformación	120.000 €	+15%
Construcción & Inmobiliaria	Director técnico	120.000 €	-
Seguros	Responsable de suscripción	100.000 €	+30%
Digital & E-commerce	'E-commerce manager'	100.000 €	+20%
Logística	Director de 'supply chain'	100.000 €	+20%
Logística	Director de compras	100.000 €	+20%
Retail	Director comercial	90.000 €	+40%
Retail	Director de expansión	90.000 €	+30%
RR.HH.	Responsable de recursos humanos	90.000 €	-
Hostelería y Turismo	Director de hotel	65.000 €	+10%
Hostelería y Turismo	'Sales manager'	60.000 €	+20%

Fuente: Spring Professional (Grupo Adecco)

Expansión

# 20%

El 34% de los empleados recibe un **variable superior al 20%**. Los directivos, con un 29,8%, son el colectivo que puede acceder a mayor porcentaje, un 15,6% los mandos, y un 7,5% los técnicos y supervisores.

# 40%

Un 40% de las empresas ofrece algún tipo de **variable largo plazo**. Las 'performance shares' -incentivo en acciones por cumplimiento de objetivos- y las 'stock options' son las modalidades más habituales.

# 72%

El **horario flexible** es el beneficio que prevalece en el 72% de las empresas. Le sigue la jornada intensiva de verano, que adopta el 53% de las empresas y la opción de trabajar desde casa que facilita el 41% de las organizaciones.

# 42%

Un 42% de los trabajadores piensa que tiene una **retribución justa** en comparación con otras personas que realizan trabajos similares en otras organizaciones. En España este porcentaje es del 41%.

Fuente: Informe sobre el mercado retributivo 2018. Korn Ferry