

COMPENSACIÓN DIRECTIVA:

EL RETO DE PAGAR CON DATOS,
CRITERIO Y GOBIERNO

peoplematters

Powered by talent



CONTENIDO

01	Por qué la compensación directiva importa más que nunca	4
02	El riesgo de pagar con referencias aspiracionales	7
03	Transparencia retributiva: de la obligación a la cultura	9
04	Reputación, gobierno y capacidad de explicación	11
05	La compensación directiva bajo la mirada del mercado (<i>proxy advisors</i>)	14
06	Por qué es tan difícil fijar salarios directivos	19
07	El valor del puesto, el valor de la persona y el valor de retención	24
08	Roles específicos e híbridos: cuando el <i>benchmark</i> no existe como tal	27
09	Visión hacia el futuro	29
10	Una metodología proporcional para empresas de distinta madurez	34
11	Cómo construir una decisión retributiva más robusta	36
12	Por qué necesitamos mejores datos de mercado	38

Una reflexión sobre cómo definir paquetes retributivos para el colectivo directivo que refuercen la competitividad, protejan el talento crítico y aporten rigor, claridad y transparencia a las decisiones salariales.

Fijar la compensación de un directivo es una de las decisiones salariales más sensibles de una organización. No solo por el importe económico que implica, sino por su impacto en la retención del talento crítico, la coherencia interna, la reputación corporativa y la capacidad de explicar por qué una persona percibe una determinada retribución.

Durante años, muchas compañías han intentado resolver esta cuestión recurriendo a referencias externas: encuestas salariales, datos sectoriales, conversaciones informales, procesos de selección o comparaciones con empresas competidoras. Todo ello resulta necesario, pero no siempre es suficiente.

En compensación directiva, el dato de mercado rara vez ofrece una respuesta automática y única. El mismo título puede esconder responsabilidades muy distintas; las muestras suelen ser reducidas; los paquetes retributivos incluyen elementos que no siempre aparecen bien reflejados en las encuestas; y, además, la retribución de un directivo no depende únicamente del valor del puesto, sino también del desempeño, la trayectoria, la criticidad y la capacidad de impacto de la persona que lo ocupa.

Por eso, el reto no es elegir entre datos o criterio. El reto es construir una metodología que combine **datos de mercado, criterio de negocio y gobierno de la decisión.**

Combinar datos, criterio de negocio y buen gobierno para tomar decisiones retributivas claras y rigurosas.





POR QUÉ LA COMPENSACIÓN DIRECTIVA IMPORTA MÁS QUE NUNCA

La compensación directiva no es una cuestión exclusivamente técnica de RRHH. **Es una decisión de negocio.**

Los directivos suelen estar especialmente cerca de los resultados, de las decisiones de inversión, de la transformación de la compañía, de la gestión de personas clave, de la relación con clientes estratégicos y, en muchos casos, de la interlocución con accionistas, inversores, reguladores

o consejos de administración. Por tanto, equivocarse en su compensación puede tener consecuencias relevantes.

Pagar por debajo del mercado de referencia puede aumentar el riesgo de pérdida de talento crítico. Pero pagar por encima de lo razonable también puede generar sobrecoste, inequidad interna y pérdida de legitimidad. **La cuestión no es pagar más, sino pagar mejor.**

Una política de compensación directiva bien diseñada debe ayudar a responder a una pregunta central:

¿Estamos remunerando de forma proporcionada el valor del puesto, la aportación de la persona, la criticidad del rol y la realidad de nuestra compañía?

Esta pregunta es relevante tanto para grandes compañías cotizadas como para empresas medianas, familiares o en proceso de profesionalización. De hecho, en estas últimas puede ser incluso más importante, porque las decisiones salariales suelen haberse construido históricamente de forma más individual, menos documentada y con menor soporte metodológico.

Según los resultados del estudio **2026 State of Rewards de WorldatWork**, la importancia de los

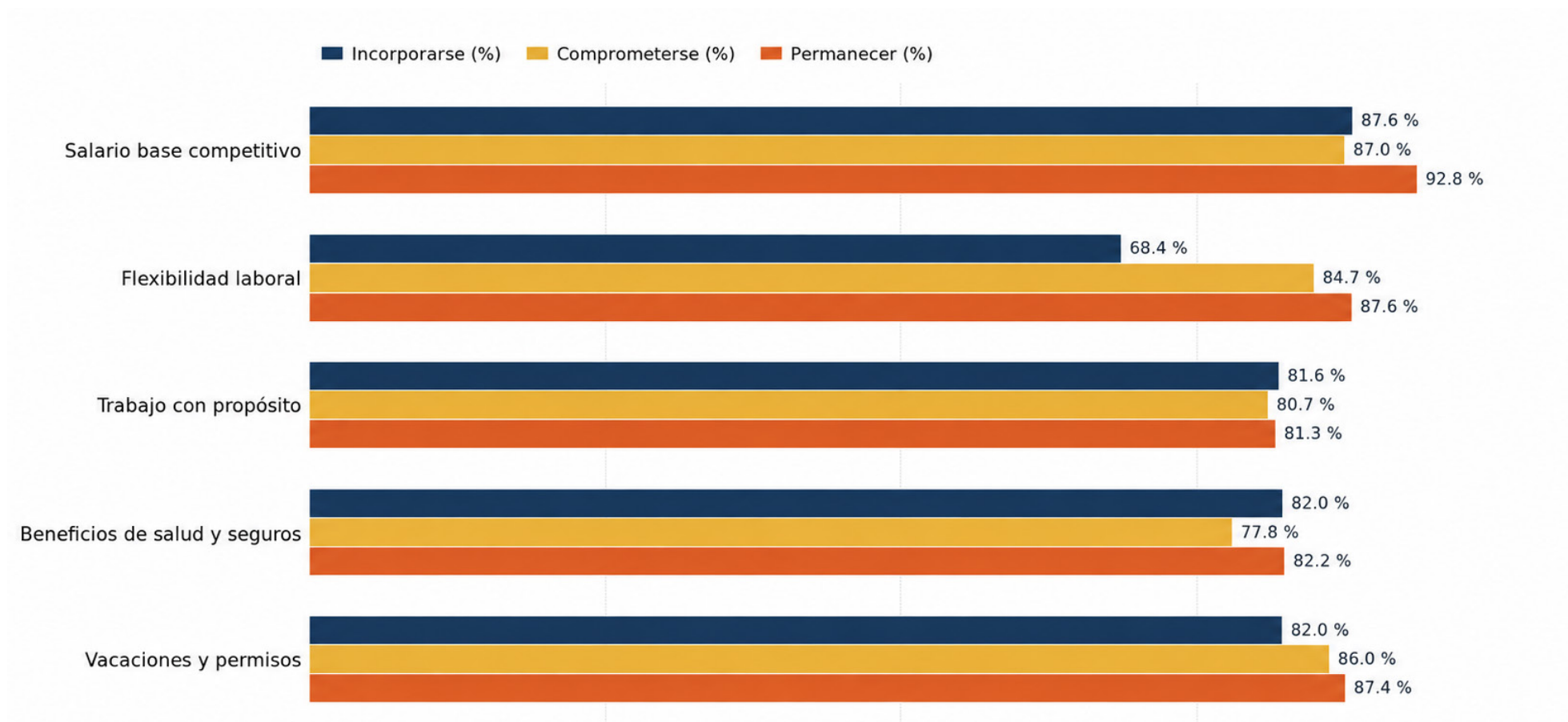
diferentes factores de recompensa varía a lo largo de tres etapas del ciclo de vida profesional: atracción, compromiso y retención.

En ese recorrido, la compensación sigue ocupando un lugar central como elemento de motivación, competitividad y permanencia, especialmente cuando se trata de perfiles con impacto directo en la estrategia, los resultados y la transformación de la compañía.

La compensación directiva exige más método, documentación y criterios claros.

Cómo evolucionan las prioridades retributivas a lo largo del ciclo de vida del empleado

Importancia de los factores clave de recompensa en las fases de incorporación, compromiso y retención





EL RIESGO DE PAGAR CON REFERENCIAS ASPIRACIONALES

Uno de los errores más habituales en compensación directiva es confundir el mercado real de la compañía con el mercado aspiracional.

Una empresa puede querer parecerse a organizaciones más grandes, más internacionalizadas o sofisticadas, pero eso no significa que deba pagar automáticamente como ellas. Si una compañía se compara con empresas que duplican su facturación, tienen mayor presencia internacional, mayor complejidad societaria o estructuras de gobierno más exigentes, es probable que el *benchmark* salarial resultante no esté midiendo el mismo nivel de responsabilidad.

En ese caso, el problema no es el dato, sino la **comparación**.

Un *benchmark* aspiracional puede inflar la compensación sin reflejar la responsabilidad y el impacto real.

No todas las empresas competidoras pueden ser buenos comparables retributivos:
el *benchmark* directivo debe reflejar la realidad, complejidad y madurez de la organización.

Tan problemático puede ser pagar por debajo del mercado real como tomar como referencia un mercado que no refleja adecuadamente el volumen, la complejidad, el grado de madurez o la realidad organizativa de la compañía. En el primer caso, aumenta el riesgo de perder talento directivo clave; en el segundo, se puede generar una inflación salarial difícil de sostener, especialmente si esos criterios se trasladan al conjunto del equipo directivo o acaban provocando tensiones con otros niveles de responsabilidad dentro de la organización.

Por este motivo, el *benchmark* de posiciones directivas debe

construirse con criterios claros, consistentes y alineados con la realidad del negocio: sector, geografía, estructura de propiedad, facturación, margen, beneficio, tamaño de la plantilla, complejidad internacional, modelo de negocio, nivel de regulación y mercado real de talento. No todas las empresas competidoras pueden resultar ser buenos comparables retributivos, del mismo modo que no todas las compañías admiradas o aspiracionales deberían formar parte del grupo de referencia. La clave está en comparar con organizaciones verdaderamente equivalentes, no solo con aquellas que resultan conocidas, atractivas o deseables.



03

TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA: DE LA OBLIGACIÓN A LA CULTURA

La **Directiva Europea de Transparencia Retributiva** 2023/970 refuerza el principio de igualdad retributiva entre mujeres y hombres para trabajos iguales o de igual valor mediante mecanismos de transparencia y cumplimiento. Entre otros elementos, incorpora derechos de información sobre niveles retributivos medios, obligaciones de *reporting* de brecha salarial y medidas de evaluación conjunta cuando existan indicios de discriminación.

La compensación directiva también debe analizarse en un contexto de mayor exigencia de transparencia salarial.



La Directiva no está pensada específicamente para regular la compensación de altos directivos. Sin embargo, su impacto cultural y organizativo será más amplio. Empuja a las compañías a contar con criterios más claros y consistentes para clasificar puestos, valorar responsabilidades, explicar diferencias salariales y justificar decisiones retributivas con base en factores objetivos, neutros y comprensibles.

Este cambio afecta también a la compensación directiva, especialmente cuando existen diferencias relevantes respecto a otros colectivos de la organización

o cuando determinados paquetes salariales pueden ser objeto de preguntas, comparaciones o solicitudes de explicación o externas. En estos casos, no basta con que la decisión sea confidencial o esté respaldada por la costumbre: debe poder sostenerse con una lógica clara.

La transparencia retributiva no significa enseñar todos los números ni eliminar la confidencialidad. Significa que los números tengan una lógica defendible, que las decisiones puedan explicarse con rigor y que exista una metodología capaz de aportar coherencia, trazabilidad y confianza.

Una **cultura de transparencia** permite explicar:



Por qué un puesto pertenece a un determinado nivel.



Qué factores justifican una banda salarial.



Qué parte de la compensación responde al mercado.



Qué parte responde al desempeño.



Qué parte responde a la criticidad o escasez del perfil.



Qué excepciones existen y cómo se gobiernan.

En este sentido, la transparencia no debe entenderse solo como una obligación legal. También es una oportunidad para profesionalizar las conversaciones salariales, reducir la

percepción de arbitrariedad, reforzar la confianza interna y preparar mejor a responsables y directivos para explicar las decisiones de compensación.



La compensación directiva
está cada vez más expuesta al
escrutinio interno y externo.

REPUTACIÓN, GOBIERNO Y CAPACIDAD DE EXPLICACIÓN

Algunos casos recientes en grandes compañías españolas han evidenciado que los paquetes retributivos, las indemnizaciones o las condiciones de salida de altos directivos pueden convertirse en un asunto de **reputación y gobierno** cuando no se perciben como proporcionados, bien justificados y alineados con el desempeño. En una importante compañía

cotizada española, por ejemplo, *proxy advisors* internacionales recomendaron votar en contra del informe de remuneraciones tras cuestionar determinados pagos de salida de la anterior cúpula directiva y señalaron dudas sobre proporcionalidad, transparencia y alineamiento con estándares actuales de buen gobierno.

La lección no es que todas las empresas vayan a estar sometidas al mismo nivel de escrutinio público. La mayoría no lo estará. Pero todas pueden sufrir pérdida de confianza si las decisiones retributivas relevantes parecen discrecionales, desproporcionadas o difíciles de explicar.

Esta exigencia es todavía más evidente en sectores donde la compensación directiva forma parte del propio sistema de control y gobierno de la organización. En entidades financieras, aseguradoras, gestoras, empresas de servicios de inversión o vehículos vinculados al ámbito de la inversión, la retribución de los equipos directivos no puede entenderse únicamente como una herramienta de atracción y retención. También es un mecanismo para alinear comportamientos con el perfil

de riesgo, la solvencia, la protección del cliente, la sostenibilidad de los resultados y los intereses de largo plazo de la entidad.

En estos sectores, las políticas retributivas suelen incorporar un nivel de control mucho más exigente: identificación de colectivos con impacto material en el riesgo, separación clara entre retribución fija y variable, diferimiento de parte de la remuneración variable, cláusulas de reducción o recuperación —*malus* y *clawback*—, participación de órganos de gobierno y trazabilidad reforzada de las decisiones. La lógica de fondo es clara: cuando las decisiones de los directivos pueden generar riesgos significativos para la entidad, los clientes, los inversores o el sistema, la compensación debe incentivar una gestión prudente, sostenible y responsable.



CONFIANZA Y EXPLICACIÓN

Todas las compañías pueden perder confianza interna y/o externa si las decisiones retributivas parecen discrecionales, desproporcionadas o difíciles de justificar.



RETRIBUCIÓN Y BUEN GOBIERNO

En sectores regulados, la compensación directiva también funciona como herramienta de control, alineación y gobierno.



GESTIÓN PRUDENTE DEL RIESGO

La retribución directiva debe incentivar comportamientos responsables, sostenibles y alineados con el perfil de riesgo y los intereses de largo plazo.



CONTROL Y TRAZABILIDAD

Las políticas más exigentes incorporan diferimiento, cláusulas *malus* y *clawback*, órganos de gobierno y trazabilidad reforzada.

Cuanto más visible es una decisión salarial, más necesario es poder explicar con datos por qué se ha tomado.

Aunque muchas compañías no estén sometidas a ese nivel de regulación, la enseñanza es aplicable a cualquier organización: la compensación directiva debe estar suficientemente controlada, documentada y gobernada. No basta con que el paquete sea competitivo; debe poder demostrarse que responde a una lógica de negocio, que no incentiva comportamientos indeseados y que mantiene una relación razonable con el desempeño, la responsabilidad asumida y el valor generado.

Cuanto mayor es la exposición de una decisión retributiva, mayor debe ser la calidad del dato, la consistencia metodológica y la capacidad de explicación.

Por eso, disponer de datos consistentes de mercado no es solo útil para fijar salarios. También es clave para defender decisiones ante un consejo, una dirección general, un comité de retribuciones, un inversor, un directivo o, en determinadas circunstancias, ante la propia plantilla. Y, cada vez más, para anticipar cómo esas decisiones pueden ser interpretadas por el mercado y por los agentes externos que evalúan la calidad del gobierno retributivo.

Esta dimensión externa se observa con especial claridad en los análisis que realizan **proxy advisors** como ISS o Glass Lewis.





| LA COMPENSACIÓN DIRECTIVA BAJO LA MIRADA DEL MERCADO (*PROXY ADVISORS*)

La importancia de disponer de datos de mercado sólidos no se limita a la decisión interna sobre cuánto pagar a un directivo. En determinados contextos, especialmente en compañías cotizadas, grupos con inversores institucionales, empresas participadas por fondos o compañías con órganos de gobierno muy activos, esos mismos datos sirven también para que terceros interpreten, evalúen y cuestionen la compensación directiva.

Asesores de voto —*proxy advisors*— como **ISS y Glass Lewis** han contribuido a reforzar esta realidad. Sus análisis sobre remuneración de la alta dirección no se centran únicamente en el importe absoluto de la compensación, sino en su **razonabilidad relativa y en su alineamiento con el desempeño**:

- cómo se sitúa la retribución frente a compañías comparables
- qué relación guarda con el desempeño
- qué *peer group* se utiliza
- cómo evolucionan los pagos a lo largo del tiempo
- qué peso tienen los incentivos variables
- qué métricas se aplican
- si existe una conexión suficientemente clara entre remuneración, resultados y creación de valor.

En este tipo de análisis, el dato de mercado se convierte en una pieza crítica de gobierno, no solo en una referencia salarial. No porque determine automáticamente si una política retributiva es adecuada o inadecuada, sino porque permite construir una referencia objetiva desde la que valorar el posicionamiento de la compañía.





Una retribución puede parecer razonable en términos internos, pero ser interpretada negativamente si se sitúa en percentiles altos de mercado y no viene acompañada de un desempeño equivalente. Del mismo modo, un incremento salarial, un bonus extraordinario, un plan de retención puede ser técnicamente defendibles, pero generar dudas si no se explican con datos comparables, criterios objetivos y una narrativa clara.

La lógica del **pay-for-performance** es especialmente para posiciones directivas. Estos análisis suelen combinar referencias de compensación total **con indicadores de desempeño financiero y bursátil**, como el retorno total para el accionista, la evolución del *cash flow* operativo, el crecimiento del beneficio por acción, la rentabilidad

sobre activos o la rentabilidad sobre fondos propios, entre otros. El objetivo no es analizar cada métrica de forma aislada, sino valorar si, en conjunto, el nivel de recompensa resulta coherente con los resultados alcanzados.

Esto tiene una implicación muy directa para las compañías: la calidad del *benchmark* no solo afecta a la decisión salarial, sino también a la percepción externa de esa decisión. Si el grupo de comparación no es defendible, si los datos utilizados son incompletos, si la compensación total no está bien medida o si la compañía no puede explicar por qué se sitúa en un determinado percentil de mercado, aumenta el riesgo de que la política retributiva sea percibida como poco alineada, excesiva o insuficientemente justificada.



El impacto puede ir más allá del ámbito técnico de compensación. Una recomendación negativa de un *proxy advisor*, una lectura desfavorable de la política de remuneraciones o una percepción de desalineamiento entre pago y desempeño pueden afectar al voto de los accionistas, a la conversación con inversores, al debate en el consejo y a la **imagen corporativa** de la compañía. **En retribución directiva, el problema no es solo pagar mal; también es no poder explicar suficientemente bien por qué se paga de una determinada manera** y cómo esa decisión se relaciona con el desempeño, la responsabilidad asumida y el valor creado.

Aunque este tipo de análisis se asocia especialmente a compañías cotizadas, el estándar que representan se está extendiendo a otros entornos. Fondos de inversión, consejos de administración, comités de retribuciones y accionistas profesionales están incorporando cada vez más una mirada similar: comparación con mercado, alineamiento con desempeño, consistencia del *peer group*, calidad de las métricas y proporcionalidad de los paquetes.

01 IMPACTO

Accionistas · Inversores · Consejo · Imagen corporativa

02 CLAVE

No solo cuánto se paga, sino por qué se paga así

03 JUSTIFICACIÓN

Desempeño · Responsabilidad · Valor creado

04 ANÁLISIS

Mercado · *Peer group* · Métricas · Proporcionalidad



El *benchmark* no es solo una referencia salarial: es una herramienta para proteger la credibilidad, anticipar preguntas y explicar con datos por qué se paga, con qué criterios y qué resultados se esperan.

Por eso, contar con datos de mercado rigurosos es también una herramienta de **protección reputacional**. Permite anticipar preguntas, contrastar decisiones antes de que sean cuestionadas, identificar posibles riesgos de percepción y construir una explicación más sólida sobre la razonabilidad de la compensación directiva. En un entorno en el que la alta dirección está cada vez más expuesta al escrutinio, el *benchmark* no es solo una referencia salarial: es parte del sistema de gobierno, transparencia y defensa de la legitimidad retributiva de la compañía.

La conclusión es clara: **el mercado no solo compara cuánto se paga; también evalúa por qué se paga, con qué resultados y bajo qué criterios de gobierno**. Y cuando evalúa la compensación directiva, lo hace comparando, midiendo y buscando **coherencia entre retribución, desempeño, responsabilidad y buen gobierno**. Las compañías que quieran proteger su credibilidad necesitan datos fiables, peer groups defendibles y criterios claros para explicar no solo cuánto pagan, sino por qué lo pagan y qué resultados esperan a cambio.

En la retribución directiva, los datos son escasos, dispersos y difíciles de comparar.

POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL FIJAR SALARIOS DIRECTIVOS

La dificultad de fijar salarios directivos no se debe únicamente a la falta de datos. Se debe también a que el dato disponible suele ser imperfecto, difícil de comparar y muy dependiente del contexto.

En colectivos amplios, las encuestas salariales suelen funcionar mejor

porque hay más observaciones, mayor homogeneidad de puestos y trayectorias profesionales más estandarizadas. En posiciones directivas ocurre lo contrario: hay menos muestra, más dispersión y mucha más dependencia del contexto específico de cada compañía.



DOS POSICIONES CON EL MISMO TÍTULO PUEDEN TENER RESPONSABILIDADES MUY DISTINTAS.

CFO: EL ALCANCE DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

Puede limitarse a finanzas corporativas o asumir áreas clave como compras, legal, IT, riesgos o estrategia.

DIRECTOR DE PERSONAS

Puede tener un alcance administrativo-laboral o convertirse en una figura crítica para cultura, sucesión, productividad y cambio.

DIRECTOR GENERAL

Puede gestionar una unidad local o liderar un negocio internacional con alta exposición al consejo y responsabilidad directa sobre resultados.

Además, el paquete de recompensa directiva es mucho más amplio que el salario fijo. Puede incluir bonus anual, incentivos a largo plazo, *equity*, *phantom shares*, beneficios ejecutivos, cláusulas de no competencia, condiciones de salida, planes de pensiones, acuerdos de retención, movilidad internacional u otros elementos individualizados.



Cada uno de estos elementos cumple una función distinta dentro de la **arquitectura retributiva**:



El salario fijo aporta estabilidad, reconoce el nivel de responsabilidad del puesto y sirve como referencia básica de competitividad externa y equidad interna.



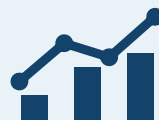
El bonus anual permite vincular una parte de la compensación a los resultados de corto plazo, al cumplimiento de objetivos de negocio y al desempeño individual.



Los incentivos a largo plazo buscan alinear al directivo con la creación sostenida de valor, la permanencia en la organización y la ejecución de decisiones estratégicas cuyos efectos no se materializan en un solo ejercicio.



Los vehículos de *equity*, las *phantom shares* o los planes vinculados al valor de la compañía refuerzan especialmente esa lógica de alineamiento con accionistas, inversores o propietarios, al conectar la recompensa con la evolución futura del negocio.



Los beneficios específicos para directivos, los planes de pensiones o determinados acuerdos de movilidad pueden responder a necesidades de competitividad, protección, fiscalidad, internacionalización o adecuación al perfil del directivo.



Las cláusulas de no competencia, permanencia, salida o retención tienen otra finalidad: proteger intereses críticos de la compañía, evitar fugas de conocimiento, asegurar continuidad en momentos clave o compensar restricciones futuras en la carrera profesional del directivo.



Por eso, la compensación directiva no debe analizarse como una suma de conceptos aislados, sino como un sistema. Un mismo nivel de compensación total puede enviar señales muy distintas, dependiendo de cómo se distribuya entre fijo, variable anual, largo plazo, *equity*, beneficios y condiciones contractuales.



Un paquete muy concentrado en fijo puede transmitir seguridad y estabilidad, pero limitar la orientación a resultados.



Uno muy apalancado en variable puede reforzar la exigencia de desempeño, pero también elevar el riesgo si las métricas no están bien diseñadas.



Un plan de largo plazo puede ser adecuado para consolidar compromiso y visión estratégica, pero puede perder eficacia si no se vincula a indicadores relevantes o si el horizonte temporal no encaja con el ciclo real del negocio.



Comparar solo el salario fijo puede llevar a diagnósticos incompletos: la compensación directiva exige analizar el paquete total con datos de cada elemento retributivo, criterios de Negocio y buen gobierno.

En consecuencia, comparar solo salario fijo puede llevar a diagnósticos erróneos. Un directivo puede estar bajo en salario base, pero bien posicionado en compensación total. O puede estar aparentemente en mercado en salario fijo, pero desalineado si se considera bonus, largo plazo y beneficios.

Esta complejidad explica por qué muchas organizaciones, especialmente grandes compañías cotizadas, multinacionales, entidades reguladas o grupos con estructuras de gobierno sofisticadas, cuentan con **equipos o especialistas dedicados específicamente a compensación directiva**. No se trata simplemente de una extensión de la gestión salarial general, sino de una disciplina con mayor

exposición, mayor personalización y mayores exigencias de gobierno. La compensación directiva requiere metodologías, fuentes de mercado, criterios de gobierno y capacidades de análisis distintas a las utilizadas para colectivos amplios.

En definitiva, la compensación para perfiles directivos es diferente porque combina escasez de datos, alta personalización, mayor exposición reputacional, impacto estratégico y necesidad de gobierno reforzado. Precisamente por eso necesita mejores datos de mercado, pero también más criterio, más trazabilidad y una lectura más completa del valor que cada paquete retributivo pretende reconocer, incentivar y proteger.



EL VALOR DEL PUESTO, EL VALOR DE LA PERSONA Y EL VALOR DE LA RETENCIÓN

En compensación directiva, la compañía no remunera únicamente una silla organizativa. Remunera también la capacidad de una persona concreta para generar resultados, movilizar equipos, representar a la organización, sostener relaciones críticas y ejecutar la estrategia.

Por ello, la compensación directiva no puede abordarse exclusivamente desde el valor objetivo del puesto. También debe considerar la contribución diferencial de la persona y el impacto que podría tener su salida, especialmente cuando existen conocimientos, capacidades o relaciones difíciles de sustituir.

Esta visión exige combinar referencias de mercado, criterios internos de valoración y evidencias sobre la aportación real de cada directivo. El objetivo es reconocer las diferencias relevantes sin perder equidad, consistencia ni capacidad para explicar y justificar las decisiones retributivas.

Esto no significa que todo deba depender de la negociación individual. Significa que la metodología debe distinguir tres dimensiones.

Esto no significa que todo deba depender de la negociación individual. Significa que la metodología debe distinguir tres dimensiones:



VALOR DEL PUESTO

Qué responsabilidad tiene el rol, cuál es su impacto, qué complejidad gestiona y cómo se compara con otros puestos internos y externos.



VALOR DE LA PERSONA

Qué desempeño, experiencia, liderazgo, conocimiento crítico o contribución diferencial aporta quien ocupa la posición.



VALOR DE LA RETENCIÓN

Qué riesgo tendría perder a esa persona, qué coste supondría sustituirla y qué alternativas reales existen en el mercado.

La buena práctica consiste en individualizar cuando hay razones y datos para hacerlo, pero siempre con criterios explícitos y trazables.

Esta distinción es fundamental para evitar dos errores:

1

Tratar a todos los ocupantes de un mismo nivel como si aportaran exactamente lo mismo.

2

Justificar cualquier diferencia salarial como si fuera una excepción inevitable.





ROLES ESPECÍFICOS E HÍBRIDOS: CUANDO EL *BENCHMARK* NO EXISTE COMO TAL

Otro de los retos habituales en la compensación directiva es que muchas organizaciones cuentan con roles específicos, diseñados en función de su historia, su estructura, su tamaño o su momento estratégico. En estos casos, una misma posición puede aglutinar responsabilidades de varias funciones: Finanzas y RRHH, Personas y Comunicación, Operaciones y Tecnología, Dirección General y Desarrollo de Negocio, o Administración, Legal y Servicios Corporativos.

Estos roles híbridos rara vez aparecen de forma directa en una encuesta salarial, precisamente porque responden a una configuración propia de cada empresa. Por ello, no tendría sentido esperar que el mercado proporcione una referencia exacta para una posición que, en la práctica, ha sido construida internamente.

La clave está en disponer de **datos consistentes de mercado sobre cada una de las funciones que integran el rol**. A partir de ahí, la compañía podrá decidir qué peso otorga a cada componente, cuál es la función dominante, qué nivel de responsabilidad tiene cada ámbito y qué prima adicional puede justificar la criticidad estratégica, la complejidad o la escasez del perfil.

En este sentido, la encuesta salarial no sustituye el criterio de diseño organizativo y retributivo de la empresa, pero sí aporta una base objetiva para construir

una referencia razonada. En roles híbridos, el *benchmark* no se encuentra de forma directa: se construye a partir de datos fiables, criterio interno y una lectura clara del valor que la organización asigna a cada función.

Cuando el rol es propio de la empresa, el mercado no puede decir exactamente cuánto vale el puesto. Pero sí puede aportar datos sólidos sobre las funciones que lo componen para que la compañía tome una decisión mejor fundamentada.



DATOS DE MERCADO CONSISTENTES

La clave está en contar con referencias fiables sobre cada una de las funciones que componen el rol.



PONDERACIÓN INTERNA DEL PUESTO

La compañía debe decidir qué peso tiene cada componente, cuál es la función dominante y qué nivel de responsabilidad corresponde a cada ámbito.



BENCHMARK CONSTRUIDO, NO DIRECTO

En roles híbridos, la referencia salarial no se encuentra de forma automática: se construye combinando datos de mercado, criterio interno y diseño retributivo.



EL MERCADO ORIENTA, PERO NO DECIDE

Cuando el rol es propio de la empresa, el mercado no determina exactamente su valor, pero sí aporta una base objetiva para tomar una decisión mejor fundamentada.



09 | VISIÓN HACIA EL FUTURO

En los últimos años se ha instalado una idea cada vez más frecuente en los debates sobre compensación de niveles directivos: los datos históricos de mercado ya no son suficientes para tomar decisiones retributivas en un entorno marcado por la inteligencia artificial, la digitalización, la sostenibilidad o la transformación de los modelos de negocio. La afirmación es correcta, pero conviene matizarla. Que los datos históricos no sean suficientes no significa que hayan perdido valor. Al contrario: los **datos de mercado son, y seguirán siendo, uno de los pilares fundamentales para definir la compensación de los niveles directivos.**

Los datos de mercado no bastan por sí solos, pero siguen siendo una base imprescindible para definir la compensación directiva con rigor y objetividad.



El *benchmarking* retributivo aporta algo que ninguna reflexión estratégica puede sustituir: una base objetiva, comparable y defendible. Permite saber cómo se posiciona una compañía frente a su mercado de referencia, qué prácticas están utilizando organizaciones comparables, cómo se estructura la compensación total, qué peso tienen el fijo, el variable anual, los incentivos a largo plazo o los vehículos de *equity*, y qué niveles de competitividad resultan razonables para atraer y retener talento directivo.

En compensación directiva, esta base es especialmente relevante. Las decisiones afectan a perfiles críticos, tienen impacto económico significativo y suelen estar sometidas al escrutinio del consejo, los accionistas, los inversores y otros grupos de interés. Por eso, prescindir de datos de mercado no solo empobrecería el análisis, sino que debilitaría la capacidad de justificar las decisiones.

El dato de mercado sigue siendo esencial, pero **su valor depende de cómo se interpreta**. Hoy, el *benchmarking* debe ayudar no solo a comparar salarios, sino también a entender la evolución de los roles, anticipar necesidades de talento y diseñar incentivos alineados con la transformación de la organización.



Dato de mercado como punto de partida

El *benchmarking* permite saber cuánto paga el mercado por determinados roles ejecutivos.



Evolución de los roles y capacidades críticas

La clave está en interpretar cómo están cambiando las responsabilidades directivas y qué competencias serán más relevantes en los próximos años.



Escasez y tensión de talento

El proceso debe incluir también un análisis de los perfiles que serán más difíciles de atraer, desarrollar y retener.



Incentivos para la transformación

La compensación debe diseñarse para movilizar comportamientos alineados con el futuro de la organización.

Si los roles ejecutivos cambian, los incentivos también deben evolucionar para reflejar nuevas prioridades y capacidades necesarias, como digitalización, sostenibilidad, analítica y transformación.

La alta dirección está cambiando de forma acelerada. El CFO ya no se limita a la planificación financiera, el *reporting* o el control. Cada vez se espera más de él en ámbitos como la innovación, la analítica, la gestión del fraude o la transformación digital. El CHRO ya no puede entenderse solo desde la gestión tradicional de personas; debe incorporar tecnología de RRHH, *people analytics*, planificación estratégica de la fuerza laboral y liderazgo del cambio. El COO, por su parte, asume responsabilidades crecientes en inteligencia artificial, sostenibilidad, resiliencia operativa y transformación de procesos.

Estos cambios amplían el mandato ejecutivo y elevan el nivel de exigencia. Sin embargo, muchas arquitecturas de compensación siguen ancladas en métricas tradicionales, fundamentalmente financieras. Estas métricas siguen siendo imprescindibles: ingresos, margen, EBITDA, *cash flow*, retorno para el accionista o creación de valor continúan siendo referencias centrales. Pero si los roles ejecutivos incorporan **responsabilidades de transformación, gestión del riesgo, digitalización o sostenibilidad**, los incentivos deberían reflejar también, de forma selectiva y rigurosa, esas nuevas prioridades.



Aquí es donde el dato de mercado debe convivir con una lectura más prospectiva. La compensación ejecutiva no puede diseñarse solo mirando lo que el mercado ha pagado históricamente, pero tampoco puede diseñarse sin ese anclaje.

La clave está en combinar tres perspectivas: competitividad externa, coherencia interna y orientación futura del rol.

PRIMERA PERSPECTIVA

La competitividad externa, exige datos de mercado sólidos. Sin ellos, la compañía corre el riesgo de pagar por debajo de mercado y perder capacidad de atracción, o de pagar por encima sin una razón clara que lo justifique.

SEGUNDA PERSPECTIVA

La coherencia interna, obliga a asegurar que las diferencias retributivas entre roles ejecutivos responden a criterios comprensibles: impacto, complejidad, criticidad, escasez, contribución al negocio y nivel de responsabilidad.

TERCERA PERSPECTIVA

La orientación futura, permite analizar si el paquete retributivo está alineado con el mandato que el ejecutivo deberá asumir, no solo con la descripción histórica de su función.





La escasez de talento ejecutivo con capacidades de transformación añade otra capa al análisis. Cuando las organizaciones no desarrollan internamente los perfiles que necesitan, recurren al mercado externo. Y esa decisión tiene consecuencias retributivas: bonos de incorporación, compensaciones de sustitución, paquetes de *equity* más agresivos o condiciones diferenciales para atraer talento escaso. En estos casos, los datos de mercado ayudan a distinguir si estamos ante una revalorización estructural del rol o ante una prima coyuntural derivada de la tensión entre oferta y demanda.

Por eso, la compensación directiva debe conectarse cada vez más con la planificación de sucesión y

el desarrollo interno de liderazgo. Comprar talento fuera puede ser necesario, pero no puede convertirse en la única respuesta. Tiene costes, riesgos de integración cultural y posibles efectos sobre la equidad interna. Una política retributiva bien diseñada debe ayudar a atraer talento externo cuando sea preciso, pero también a retener y desarrollar internamente las capacidades críticas que la organización necesitará en el futuro.

La compensación directiva del futuro no será menos analítica, sino más analítica. No necesitará menos *benchmarking*, sino un *benchmarking* mejor interpretado, conectado con la estrategia, con la evolución de los roles, con la escasez de capacidades y con los riesgos de retención.

El verdadero reto para los responsables de compensación no es elegir entre **datos históricos y visión de futuro**. Es integrar ambas miradas. Los datos de mercado permiten tomar decisiones rigurosas y defendibles; la inteligencia prospectiva permite que esas decisiones sigan siendo relevantes en un entorno en transformación.

En definitiva, la pregunta ya no debería ser solo cuánto paga el mercado por un puesto ejecutivo, sino **qué liderazgo necesita la organización y cómo debe diseñarse la compensación** para atraerlo, retenerlo y movilizarlo hacia los objetivos estratégicos de futuro.



| UNA METODOLOGÍA PROPORCIONAL PARA EMPRESAS DE DISTINTA MADUREZ

No todas las empresas necesitan el mismo nivel de sofisticación retributiva. Pero todas necesitan datos y criterios claros para decidir, justificar y conversar la compensación directiva.

Una empresa familiar, mediana o en crecimiento puede no necesitar un modelo complejo de gobierno retributivo, pero sí necesita saber qué puestos directivos tiene, qué responsabilidades reales asumen, cómo se comparan internamente, qué referencias externas existen y qué lógica explica las diferencias salariales.

La metodología para definir la estrategia retributiva debe basarse en la estrategia del negocio, la

estructura organizativa, el mercado de referencia o el grado de madurez de cada organización. El objetivo no es incorporar más procesos de los necesarios, sino contar con un marco suficientemente sólido para tomar decisiones coherentes, reducir la discrecionalidad y anticipar posibles desequilibrios.

A medida que la compañía crece, profesionaliza su gestión o incorpora nuevos órganos de gobierno, el modelo puede evolucionar progresivamente. Lo importante es construir una base clara y trazable que permita añadir mayor sofisticación cuando el negocio realmente lo requiera.

Una empresa en fase de profesionalización necesitará valorar formalmente sus posiciones directivas, definir rangos orientativos, revisar su *pay mix*, diferenciar roles estratégicos y operativos, analizar desempeño y criticidad, y documentar excepciones.

Una compañía cotizada, regulada, participada por *private equity* o con un consejo muy activo necesitará, además, *peer groups* defendibles, análisis de compensación total, criterios de *pay-for-performance*, trazabilidad de decisiones y una narrativa sólida ante accionistas, inversores o *proxy advisors*.

La **profesionalización de la compensación directiva** no consiste en copiar las prácticas de las grandes cotizadas. Consiste en construir criterios proporcionales al tamaño, complejidad, madurez y ambición de cada empresa.

**La compensación
directiva debe
construirse
con criterios
adaptados
al tamaño,
complejidad y
ambición de cada
empresa.**





CÓMO CONSTRUIR UNA DECISIÓN RETRIBUTIVA MÁS ROBUSTA

Para construir una decisión retributiva robusta no basta con acudir al dato de mercado. Es necesario combinar valoración del puesto, información externa, análisis interno, evaluación de la persona y criterios claros de gobierno.

En compensación directiva, la calidad de la decisión depende tanto del dato utilizado como de la forma en que se interpreta. Por eso, una metodología sólida permite evitar decisiones aisladas, justificar diferencias retributivas y conectar la compensación con la estrategia, la criticidad del rol y la realidad de cada organización.

Una **metodología** sólida de compensación directiva debería integrar, al menos, **siete pasos**:

1**Definir la filosofía retributiva:**

la empresa debe definir su posicionamiento salarial y cómo distribuir la compensación entre fijo, variable, largo plazo y otros beneficios.

2

Valorar el puesto: antes de analizar el mercado, es clave comprender el alcance, la complejidad y el impacto estratégico del puesto.

3

Evaluar a la persona: en directivos, el desempeño sostenido, el liderazgo, el conocimiento crítico, la capacidad de transformación y el riesgo de pérdida pueden justificar posiciones distintas dentro de un rango.

4

Usar encuestas salariales con criterio: una encuesta debe valorar la calidad de la muestra, el contexto empresarial, la fecha del dato y el tipo de retribución comparada, incluyendo incentivos, equity y beneficios ejecutivos.

5

Triangular fuentes: en posiciones ejecutivas, conviene combinar distintas fuentes: encuestas salariales, datos públicos, procesos de selección, referencias de mercado, consultoras especializadas y análisis interno.

6

Integrar equidad interna: la equidad no implica pagar igual, sino justificar las diferencias y mantener la coherencia entre niveles, funciones y componentes retributivos.

7

Gobernar y comunicar: la decisión debe justificarse con una narrativa clara sobre las fuentes, la calidad del dato, el mercado, el puesto, la persona y la razonabilidad del resultado.

POR QUÉ NECESITAMOS MEJORES DATOS DE MERCADO

Si una de las principales dificultades de la compensación directiva es la falta de referencias comparables, la solución no puede ser resignarse a decidir con datos incompletos, intuición o referencias aspiracionales.

Necesitamos **mejores datos, más representativos y más comparables.**

Y eso exige que aporten datos el mayor número posible de compañías, no solo las grandes empresas cotizadas o las organizaciones con funciones de RRHH altamente profesionalizadas. Las empresas medianas, familiares, en crecimiento o en proceso de profesionalización son una parte esencial del mercado directivo. Sin su participación, muchas encuestas seguirán reflejando solo una parte de la realidad.

Una encuesta salarial de perfiles directivos rigurosa no elimina la necesidad de criterio. Tampoco resolverá automáticamente todos los casos complejos, ni encontrará una referencia exacta para cada rol específico de cada organización. Pero sí puede aportar una base de mercado más sólida para analizar funciones, niveles, responsabilidades, paquetes de compensación y diferencias por tamaño, sector, geografía o tipo de compañía.



12



Participar en una encuesta salarial específica de perfiles directivos no es solo aportar información. Es contribuir a construir un mercado de referencia más comparable, más transparente y más útil para todos.



Para las empresas grandes, mejora la precisión de las referencias.



Para las empresas medianas, evita depender únicamente de datos de compañías que no se parecen a ellas.



Para las empresas familiares, permite visibilizar modelos de compensación que a menudo quedan fuera de los *benchmarks* más tradicionales.



Para las empresas en crecimiento, ayuda a entender cómo evoluciona la compensación directiva con la escala.



Y para los profesionales de RRHH, dirección general y compensación, proporciona una base más sólida para tomar decisiones, explicar criterios y sostener conversaciones salariales con mayor rigor.



CONCLUSIÓN

La compensación directiva no debería decidirse solo con intuición, ni tampoco aplicando mecánicamente un percentil de mercado.

Requiere datos, criterio de Negocio y gobierno: datos para comparar, criterio para interpretar y gobierno para decidir con consistencia.

Los datos permiten entender el mercado. El criterio permite interpretar la realidad específica de cada empresa. Y el gobierno permite que las decisiones sean coherentes, trazables y defendibles.

Cuantas más compañías —de distinto tamaño, sector, madurez y modelo de propiedad— aporten información retributiva, mejores serán las referencias disponibles para pagar con criterio, retener talento crítico, evitar sobrecostos y explicar las decisiones retributivas con transparencia.

Sin datos consistentes de mercado, la compensación directiva seguirá decidiéndose entre encuestas incompletas, intuición y referencias aspiracionales.

En esta línea, Peplematters ha lanzado la primera encuesta de compensación directiva. Participar será una forma de contribuir a construir un mercado ejecutivo más comparable, más transparente y más útil para todos.

Si está interesado en participar acceda al siguiente QR



peoplematters



Powered by talent

Tel. +34 91 781 06 80
C/ Serrano, 21 - 28001 Madrid