

informe internacional de tendencias en RRHH posiciones y salarios 2014



España



 randstad

Trabajo Temporal | **Professionals** | Outsourcing | HR Solutions | Inhouse Services

introducción



Estimado cliente,

Le damos la bienvenida al informe anual de Randstad sobre tendencias en materia de salario, beneficios sociales y entorno de trabajo.

Como Presidente de Randstad España, me complace presentarle la edición de 2014.

Este informe ofrece una visión de las diferentes tendencias y cambios que afectan a su negocio, recopilada entre empresas que trabajan en varios sectores, así como a partir de estadísticas salariales recogidas en los diferentes mercados y regiones geográficas en las que operan dichas empresas.

Entre los meses de diciembre de 2013 y febrero de 2014, nuestros consultores entrevistaron a 331 ejecutivos de recursos humanos y responsables de la toma de decisiones clave de toda España. El informe analiza aspectos relacionados con la economía, la contratación pasada y futura, la sostenibilidad, las tendencias y la innovación en el entorno de trabajo, la retribución y los beneficios sociales, etc.

El mercado laboral cambia sin cesar, debido entre otros motivos a la volatilidad del entorno económico. Aunque las empresas se han centrado en acentuar sus competencias fundamentales, también están planificando el futuro con el fin de fortalecer su posición competitiva y de continuar teniendo éxito, así como para aprovechar las oportunidades de crecimiento en el momento en que se presenten. El estudio de este año explora estos cambios y muchos otros. Encontrará un resumen ejecutivo de la investigación en las páginas 6 y 7 de este informe. En las páginas 28 y 29 puede consultarse una descripción general del salario base anual de diversos puestos de trabajo armonizados en el mercado laboral español.

En Randstad España mantenemos el compromiso de proporcionar el talento de alta calidad que necesitan sus equipos para influir en la cuenta de resultados y en el éxito futuro de su organización. En nuestro negocio, las relaciones son cruciales, por lo que queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han participado en el estudio de este año.

Valoramos su contribución y esperamos con interés tener la oportunidad de trabajar con usted en 2014.

Atentamente,



Rodrigo Martín
Presidente Ejecutivo Randstad España

Aunque el contenido de esta publicación se ha elaborado con el máximo rigor, no puede responsabilizarse al editor de los errores u omisiones que pueda contener. De este documento no se deriva derecho alguno. El presente estudio ha sido realizado por ICMA Group, Waterloo Belgium.

contenido y estructura del informe



1	Principales conclusiones	
	Descripción general de las conclusiones más relevantes de la investigación.	6
2	Perfil de las empresas	
	Descripción general de las empresas que han participado en el estudio.	10
3	Perfil de los participantes	
	Información detallada sobre los participantes, es decir, los responsables de la toma de decisiones y directores de recursos humanos.	12
4	Recursos humanos y sus retos	
	Retos actuales y futuros a los que se enfrentan las organizaciones así como una breve descripción del modo en que las empresas gestionan los déficits de aptitudes y el tipo de beneficios que ofrecen a sus empleados.	14
5	Estrategias de selección y contratación	
	Perspectivas sobre las fuentes y los procesos utilizados para reclutar y evaluar el talento, explicaciones sobre si las empresas desean contratar personal temporal o indefinido y sobre los motivos por los que las organizaciones pueden fracasar a la hora de intentar atraer a los mejores profesionales.	18
6	Tendencias e innovación en el lugar de trabajo	
	Cambios importantes y nuevas formas de trabajar así como innovaciones en los procesos de selección.	22
7	Impacto económico y perspectivas	
	Efecto que ejerce la situación económica actual en las iniciativas y en las perspectivas de futuro de las organizaciones.	26
8	Salarios	
	Las denominaciones de los puestos de trabajo varían de unas empresas a otras. Por ese motivo se pidió a los entrevistados que indicaran los salarios de acuerdo con las denominaciones armonizadas que proponía el cuestionario, y que establecían una correspondencia clara con las responsabilidades funcionales de cada puesto de la empresa.	30

Nota: se han mantenido dos tipos de encuestas: (1) entrevistas personales en profundidad, y (2) entrevistas a través de un cuestionario online. Con el fin de facilitar la realización de las entrevistas en formato online, la batería de preguntas en estos casos ha sido más breve que la utilizada en el caso de las entrevistas personales. Por este motivo, la muestra puede variar para cada pregunta o tema:

- Tamaño total de la muestra (n) utilizada para las entrevistas personales = 186
- Tamaño total de la muestra (n) utilizada para las entrevistas online = 154

principales conclusiones

1



I Aspectos generales

El informe internacional de tendencias en recursos humanos, posiciones y salarios 2014 presenta los resultados de 331 entrevistas realizadas a profesionales con responsabilidad en la decisión última de contratación. Un total de 186 personas han sido entrevistadas personalmente por consultores de Randstad Professionals y 145 han participado a través de una entrevista realizada de forma online en un formato más breve. El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de enero y marzo de 2014.

El cargo que ostentan cerca de la mitad de los participantes es de director, seguido del de responsable de departamento y la mayoría trabaja en departamentos de Recursos Humanos. Así mismo, la mayoría ha llegado a su puesto actual a través de contactos o referencias profesionales en primer lugar y a través de promoción interna y empresas de selección en segundo lugar.

Para ampliar y mantener su red de contactos, las personas entrevistadas reconocen usar principalmente las redes sociales profesionales* pero también mantienen recursos más tradicionales como conferencias y convenciones. Los recursos más utilizados para mantenerse al día de las tendencias actuales son las colaboraciones y las redes profesionales. Un tercio de los encuestados utiliza las redes sociales: LinkedIn es claramente la más popular y sólo uno de cada cuatro usa Twitter o Facebook.

* Redes sociales tejidas en torno a un eje temático profesional.

II Recursos humanos y sus retos

De cara al año 2014 se han identificado tres desafíos clave en la esfera de recursos humanos:

- ▶ Aumentar el rendimiento y la productividad
- ▮ Retener a los empleados más productivos
- ▶ Desarrollar líderes con talento

La mayoría de las organizaciones se muestran cautas a la hora de valorar su capacidad para hacer frente a estos retos.

Las habilidades de liderazgo más importantes que esperan todas las organizaciones de sus directivos son:

- 1 la capacidad para motivar e inspirar a otras personas.
- 2 una visión clara sobre el futuro.
- 3 la capacidad para adaptarse a las exigencias cambiantes del negocio.

“Para encontrar profesionales con talento, la mayoría de las organizaciones recurre a empresas de selección de personal”

“El hecho de contar actualmente con hasta tres generaciones diferentes en plantilla supone un gran desafío desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos”

Casi uno de cada cinco entrevistados prevé que tendrá que enfrentarse a déficits de aptitudes el año próximo. El recurso más habitual para hacer frente a este déficit consiste en ofrecer programas de formación y capacitación con el fin de elevar el nivel de aptitudes de los trabajadores. Asimismo, la mayor parte de las organizaciones prefiere utilizar empresas externas y contratar empleados con talento procedentes del extranjero, frente a la posibilidad de ampliar la plantilla de trabajadores temporales.

III Estrategias de selección y contratación

- ✘ Los principales motivos del fracaso a la hora de atraer a los profesionales con más talento por parte de las empresas que operan en España son la insuficiente eficacia de las estrategias de contratación utilizadas y el hecho de ofrecer salarios y/o beneficios sociales poco competitivos.
- ✔ **Para encontrar profesionales con talento, la mayoría de las organizaciones recurre a empresas de selección de personal.**

La popularidad de las redes profesionales, la publicación de anuncios y las bolsas de trabajo se redujo significativamente en comparación con el año 2013.

En 2013, las organizaciones se decantaron en mayor medida por contratar trabajadores indefinidos (71%), frente a empleados temporales (48%). Los departamentos que recurrieron princi-

palmente a la contratación temporal fueron los de Producción (53%) y Contabilidad/Finanzas (23%). Randstad fue la empresa de selección más utilizada para contratar personal temporal. La contratación de personal indefinido, por su parte, fue la opción mayoritaria en los departamentos de Ventas (50%), Contabilidad/Finanzas (31%) y Producción (31%). Igualmente, Randstad fue la empresa de selección de personal más utilizada.

En lo referente a las intenciones de contratación de cara al futuro, cabe concluir que la contratación de personal indefinido también resulta más atractiva que la de trabajadores temporales. Por otra parte, parece que, en términos globales, las organizaciones tendrán una menor necesidad de contratar trabajadores nuevos que en 2013. **Se prevé la contratación de personal temporal principalmente en los departamentos de Producción (33%), Ingeniería (28%) y Ventas (25%). En cuanto a los trabajadores indefinidos, se prevé su incorporación especialmente en los departamentos de Ventas (52%), Ingeniería (30%) y Marketing/Comunicación (21%).** Los departamentos jurídicos son los que prevén una menor necesidad de personal (tanto temporal como indefinido).

Con gran diferencia, **las verificaciones de antecedentes que se llevan a cabo con más frecuencia durante los procesos de contratación son las comprobaciones de referencias.** La mayor parte de las organizaciones a las que se realizaron entrevistas personales ofrecen formación, posibilidades



de desarrollo de la carrera profesional y bonificaciones como beneficios para sus empleados. Un salario competitivo ocupa un modesto quinto lugar después de las opciones de flexibilidad en el trabajo.

IV Tendencias e innovación en el lugar de trabajo



El hecho de contar actualmente con hasta tres generaciones diferentes en plantilla supone un gran desafío desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos. Como consecuencia de ello, las organizaciones deben poner a prueba métodos de selección diferentes, innovadores, e implantar políticas laborales específicas para cada una de estas generaciones.

Los métodos de selección innovadores utilizados con mayor frecuencia por las organizaciones para atraer a los profesionales con más talento son las redes sociales y profesionales.

Las organizaciones gestionan los cambios fundamentalmente preparando a sus managers, pero también involucrando a todo el personal en el cambio. En otras palabras, la influencia sobre los cambios en el entorno de trabajo y la dirección de

dichos cambios proceden de todos los niveles de la organización. Por otro lado, el aspecto emocional del cambio se pasa por alto con mayor frecuencia, puesto que solo el 11% de las organizaciones encuestadas gestiona los cambios incrementando la inteligencia emocional y solo una de cada diez reconociendo los sentimientos de los empleados en relación con los cambios.

Entre los cambios introducidos a lo largo de los tres últimos años por muchas de las organizaciones analizadas figuran la asignación de nuevas responsabilidades a puestos ya existentes, la introducción de horarios de trabajo flexibles y la incorporación de distintas modalidades de formación y capacitación. Los cambios que afectan a los métodos de trabajo incluyen esencialmente la remodelación de los procesos y aptitudes, así como la implantación de las denominadas "organizaciones que aprenden".

"Los métodos de selección innovadores utilizados (...) para atraer a los profesionales con más talento son las redes sociales y profesionales."

“Como resultado directo de la coyuntura económica actual, muchas organizaciones tuvieron la oportunidad de reestructurarse, de negociar unas condiciones más favorables con sus socios o de dirigirse a nuevos segmentos de clientes”

Sólo un 28% de los entrevistados manifiesta que su organización esté preparada para gestionar una plantilla compuesta por tres generaciones de trabajadores diferentes. Se definen diferentes políticas de trabajo para las tres generaciones de empleados. Para el grupo más joven, conocido como “generación Y” (nacidos entre 1965 -1980), se hace hincapié en los planes de desarrollo de la carrera profesional, la flexibilidad y las oportunidades profesionales internacionales. Para los trabajadores de la “generación X” (nacidos entre 1981-1999), las estrategias incluyen especialmente una mayor flexibilidad, el desarrollo de la carrera profesional y políticas de colaboración. En el caso de los protagonistas del “Baby Boom” (nacidos entre 1946-1964), la generación de más edad, la política laboral se centra en conseguir mantener la implicación mental de los empleados con la organización.

V Impacto económico y perspectivas

El clima económico que se vive actualmente en España afecta de forma diversa a las organizaciones encuestadas.

- ➊ Dos terceras partes de los participantes, se situaron en los extremos, indicando que debido a la situación actual su empresa mejoró o empeoró.
- ➋ El resto de los encuestados, indico que su organización se vio escasamente afectada por dicha situación, o nada en absoluto.

Hasta el momento, dicha situación ha tenido generalmente efectos negativos en las organizaciones encuestadas en España. Los tres efectos de la situación económica actual que se observan con más frecuencia entre dichas organizaciones son los recortes presupuestarios, las reducciones de plantilla y los descensos o congelaciones salariales.

Entre los efectos positivos destaca sobre todo la contratación de trabajadores (si bien ésta es menos frecuente que los despidos).

Como resultado directo de la coyuntura económica actual, muchas organizaciones tuvieron la oportunidad de reestructurarse, de negociar unas condiciones más favorables con sus socios o de dirigirse a nuevos segmentos de clientes.

Por lo que respecta a los salarios, más de la mitad de los participantes en la investigación señalan que en su organización las retribuciones permanecieron estables a lo largo del año pasado. Casi la mitad de los encuestados señalan que sus salarios son muy similares a los que ofrecen sus competidores.

Las previsiones relativas a la economía española son positivas: la mayor parte de los encuestados cree que la situación económica de su país cambiará a partir de 2014 y casi todos ellos creen que este cambio será en sentido positivo. En consecuencia, **la mayor parte de los participantes en el estudio pronostican que su empresa crecerá durante el próximo año.**



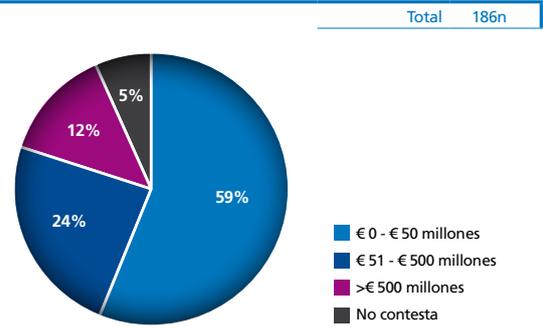
Descripción general de las empresas que participaron en el estudio

El sector productivo/industrial representa el grupo más amplio entre las organizaciones entrevistadas, seguido del sector de informática/servicios de software e internet. Le sigue de cerca el sector de ingeniería, como muestra el gráfico 2.1.

Gráfico 2.1 ¿Cuál de los sectores siguientes describe mejor la actividad a la que se dedica su empresa?

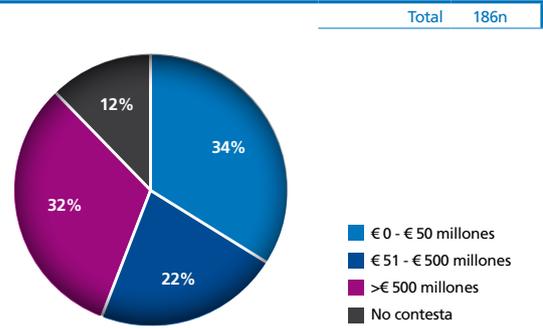
Total	331n
Producción / Industria	20%
Informática / Servicios de software / Internet	10%
Ingeniería	9%
Atención de la salud / Servicios médicos / Industria farmacéutica	7%
Comercio al por menor y distribución	7%
Bienes de gran consumo (FMCG)	6%
Servicios financieros	5%
Servicios alimentarios / Industria alimentaria	5%
Transporte / Logística	4%
Telecomunicaciones	4%
Otros	23%

Gráfico 2.2 Tamaño de las empresas en España



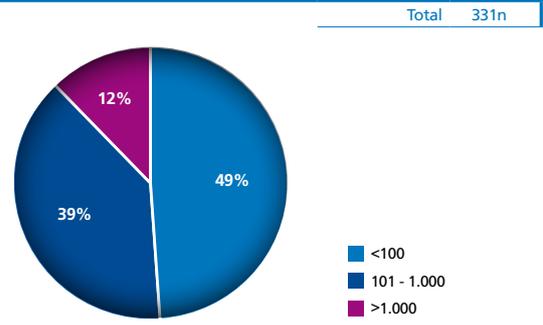
La mayor parte de las empresas participantes en el estudio facturaron menos de 50 millones de euros en España. Algo más de una de cada diez organizaciones supera el umbral de los 500 millones de euros en España. Si se analiza con mayor detalle el tamaño global de estas empresas, se observa que cerca de

Gráfico 2.3 Tamaño de las empresas global



un tercio de ellas pertenecen a organizaciones cuya facturación asciende a más de 500 millones de euros a escala mundial, lo que significa que pertenecen (o forman parte de) una empresa multinacional o que están asociadas a una compañía de este tipo (como ilustran los gráficos 2.2 y 2.3).

Gráfico 2.4 Empresas en España según número de trabajadores



Cerca de la mitad de las empresas entrevistadas gestionan una plantilla de hasta 100 trabajadores, un 39% tiene entre 100 y 1000 empleados y un 12% son organizaciones aún mayores, que superan los 1000 trabajadores (gráfico 2.4).

Gráfico 2.5 Número de trabajadores por departamento

Total	331n	<10	11-50	>50	Sin trabajadores
Finanzas y Administración		65%	20%	7%	8%
IT		59%	15%	9%	17%
Ingeniería		32%	21%	11%	36%
Marketing y ventas		38%	30%	19%	13%

Examinando el número de trabajadores con mayor detalle, se aprecia que lo más habitual es que cada departamento se componga de un máximo de 10 personas. Los departamentos de Marketing y Ventas son los que trabajan con grupos más amplios de hasta 50 personas. Es poco frecuente encontrar departamentos financieros y de IT con más de 50 trabajadores (gráfico 2.5).

perfil de los participantes

3



Información detallada sobre los participantes en el estudio, es decir, los responsables de la toma de decisiones y directores de recursos humanos.

La mayoría de los participantes ostentan el cargo de director, seguidos por el grupo de responsables de departamento (gráfico 3.1).

Como muestra el gráfico 3.2, la mayor parte de los entrevistados trabajan o son responsables de un departamento de Recursos Humanos (57%), siguiéndoles a gran distancia los entrevistados que trabajan en departamentos de Finanzas (14%).

Gráfico 3.1 Cargo o puesto desempeñado

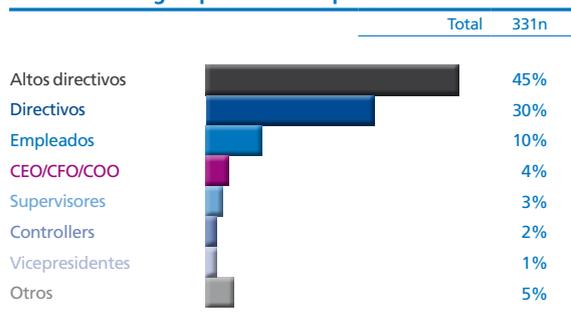
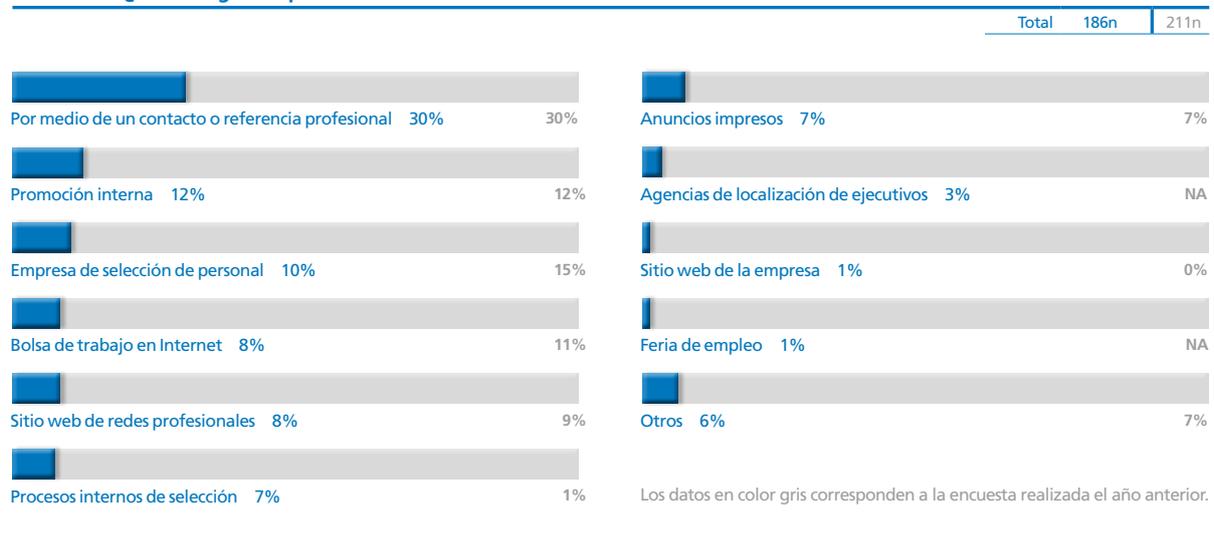


Gráfico 3.2 Departamento



Gráfico 3.3 ¿Cómo llegó a su puesto actual?



Los participantes entrevistados personalmente llegaron al puesto que desempeñan en la actualidad fundamentalmente a través de contactos o referencias profesionales (30%). En torno a un 10% de los encuestados la promoción interna y las empresas de selección ha sido el medio para llegar a su puesto actual. Aunque los procesos de selección internos siguen siendo una opción poco utilizada (sólo en el 7% de los casos), destaca el aumento de participantes que declara haber encontrado su puesto actual a través de ellos con respecto a los del año anterior (1%).

La mayoría de los entrevistados prefiere como métodos de colaboración los sitios de redes profesionales en primer lugar, seguido de las conferencias y convenciones (gráfico 3.4). Aunque los grupos profesionales son utilizados por casi un tercio de los participantes, en España todavía se recurre en gran medida a los métodos de colaboración más tradicionales. No obstante, casi todos los participantes son usuarios de LinkedIn y un 24% posee una cuenta en Twitter y/o Facebook.

Se observa que, para mantenerse al día de las últimas tendencias en sus áreas, los participantes recurren principalmente a colaboraciones (64%) y sitios de redes profesionales como LinkedIn (54%), tal y como muestra el gráfico 3.5. Los recursos más tradicionales (asociaciones profesionales y prensa) siguen siendo usados por muchos de los participantes pero no alcanzan el 50% del total.

Gráfico 3.4 ¿Qué métodos utiliza para colaborar con otras personas?

Total	186n	212n
Plataformas profesionales on line	74%	69%
Conferencias/convenciones	46%	61%
Redes sociales	30%	26%
Profesionales de nivel superior	27%	24%
Asociaciones de alumnos	26%	25%
Mentores y coaches	8%	10%
Otros	5%	2%
Ninguno	9%	9%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

Gráfico 3.5 ¿Cuáles son los recursos que más utiliza para mantenerse al día de las tendencias en su negocio?

Total	186n	212n
Colaboración	64%	57%
Plataformas profesionales on line (in)	54%	50%
Diarios económicos	54%	53%
Asociaciones profesionales	49%	58%
Periódicos	46%	33%
Seminarios formativos	41%	54%
Redes sociales (f, t)	21%	24%
Fuentes basadas en web (blogs, boletines informativos electrónicos)	19%	24%
Autoridades fiscales gubernamentales	16%	14%
Otros	2%	4%
Ninguno	2%	1%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

recursos humanos y sus retos

4



Retos actuales y futuros a los que se enfrentan las organizaciones así como una breve descripción del modo en que las empresas gestionan los déficits de aptitudes y el tipo de beneficios que ofrecen a sus empleados.

“La mejora del rendimiento y la productividad, la retención de los empleados más productivos y el desarrollo de líderes con talento. Estos son los tres retos más importantes en materia de RR.HH. en la actualidad”

De cara al año próximo, los tres principales desafíos identificados en el área de RR. HH. son el incremento del rendimiento y la productividad, la retención de los empleados más productivos y el desarrollo de líderes con talento. La gestión

del déficit de aptitudes no se considera un desafío urgente aunque más de una cuarta parte de los participantes prevé tener que abordarlo en un futuro cercano.

Gráfico 4.1 Desafíos a los que se enfrentará su organización en 2014 en materia de RR.HH.

	n = (%)	bajo	medio	alto
Aumentar la productividad y el rendimiento	82	3%	21%	76%
Retener a los empleados más productivos	66	5%	29%	66%
Crear líderes con talento	64	9%	41%	50%
Atraer talento de cara a la siguiente fase de crecimiento	63	14%	33%	53%
Gestionar las expectativas salariales	60	21%	53%	26%
Evitar que los mejores talentos se vayan a la competencia	59	10%	32%	58%
Gestionar programas internos de cambio	59	18%	42%	40%
Mantener informados a los trabajadores	58	12%	48%	40%
Gestionar el déficit de aptitudes	54	25%	42%	33%
Crear/mantener un entorno de trabajo adecuado	37	7%	64%	29%



Gráfico 4.2 Principales desafíos a los que se enfrentará su organización en 2014 en materia de productividad

Total	186n	212n
Desarrollar habilidades de liderazgo de cara a la siguiente fase de crecimiento	48%	50%
Cubrir las vacantes cruciales debidas a la expansión del negocio	34%	31%
Pérdida de conocimiento debida al aumento de la rotación laboral	30%	24%
Falta de especialistas capaces de impulsar la innovación	28%	22%
Existencia de leyes gubernamentales que afectan a la flexibilidad de la mano de obra	17%	23%
Falta de aptitudes para aprovechar los adelantos tecnológicos	15%	19%
Acceso de los empleados a redes sociales en horario de trabajo	9%	4%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

Ante la pregunta por el principal reto al que se enfrentan las organizaciones en términos de productividad, las prioridades coinciden con las señaladas el año anterior. El 48% de los participantes en las entrevistas personales señalaron que el desarrollo de habilidades de liderazgo de cara a la siguiente fase de crecimiento será su principal desafío, seguido de la cobertura de vacantes cruciales creadas por la expansión del negocio y por el abordaje de la pérdida de conocimiento debida al aumento de la rotación laboral (gráfico 4.2). El hecho de que los empleados utilicen las redes sociales en horario de trabajo no es considerado a menudo un problema que afecte negativamente a su productividad aunque sí aumenta su importancia con respecto al año anterior.

Las competencias de liderazgo que esperan las organizaciones de sus directivos son prácticamente todas las predefinidas y con una importancia casi idéntica (gráfico 4.3). Destacan como más importantes y con una prioridad elevada

Gráfico 4.3 Competencias de liderazgo más importantes para los directivos

	n = (%)	bajo	medio	alto
Capacidad para motivar e inspirar a otras personas	95	3%	18%	79%
Visión de futuro	94	3%	28%	69%
Adaptación a las exigencias cambiantes del negocio	94	1%	23%	76%
Generar relaciones de confianza	93	2%	39%	59%
Capacidad para innovar e impulsar la creatividad	92	10%	33%	57%
Habilidades de análisis y resolución de problemas	92	3%	30%	67%
Otros	4	63%	25%	12%

para todas las organizaciones la capacidad para motivar e inspirar a otras personas, una visión clara sobre el futuro y la capacidad para adaptarse a las exigencias cambiantes del negocio.

El 18 % de los participantes entrevistados personalmente prevé tener que enfrentarse a déficits de aptitudes el próximo año. En el gráfico 4.4 se observa que el recurso más habitual para hacer frente a este déficit consiste en ofrecer programas de formación y capacitación. El incremento del recurso a la subcontratación y, en menor medida, la contratación de talento procedente de otros países son otras dos medidas claramente atractivas para las organizaciones a la hora de hacer frente a este déficit.

Gráfico 4.4 ¿Cómo tiene previsto abordar los déficits de aptitudes en 2014?

Total	60n	212n
Programas educativos y de formación	52%	64%
Aumentar el recurso a la subcontratación	38%	19%
Contratar talento procedente de otros países	25%	18%
Ofrecer opciones de mayor flexibilidad laboral a los empleados	13%	20%
Externalizar algunos departamentos de la empresa	13%	12%
Contratar un mayor número de trabajadores a tiempo parcial	12%	3%
Otros	18%	3%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

Entre las competencias que esperan las organizaciones de sus directivos destacan la capacidad de inspirar y motivar, la visión de futuro y la capacidad de adaptación



estrategias de selección y contratación

5



Perspectivas sobre las fuentes y los procesos utilizados para reclutar y evaluar el talento, explicaciones sobre si las empresas desean contratar personal temporal o indefinido y sobre los motivos por los que las organizaciones pueden fracasar a la hora de intentar atraer al mejor talento.

Gráfico 5.1 ¿Por qué motivos podría estar fracasando su organización a la hora de atraer a los trabajadores con más talento?



Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

Los principales motivos del fracaso de las organizaciones a la hora de atraer a los trabajadores con más talento son la ineficacia de las estrategias de contratación (31%) y la oferta de un salario y/o unos beneficios sociales poco competitivos (30%). **En comparación con el año 2013, se observa un incremento claro del número de organizaciones que consideran que sus estrategias de contratación resultan ineficaces.** El gráfico 5.1 muestra asimismo que casi una de cada cinco organizaciones señaló el escaso atractivo del sector, la escasez de oportunidades para desarrollar una carrera profesional interna y la falta de opciones de flexibilidad en el trabajo como los motivos que explican su incapacidad para atraer a los trabajadores con más talento.

En el gráfico 5.2 se observa que **las empresas de selección de personal constituyen la fuente más**

Gráfico 5.2 ¿Cuáles son las vías más utilizadas a la hora de reclutar trabajadores con talento?

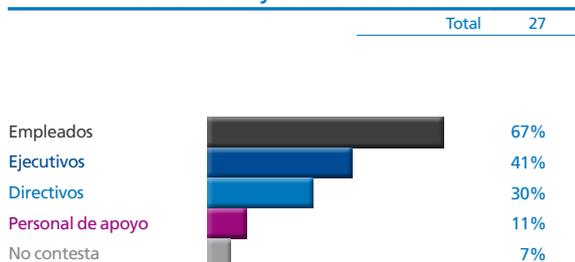


Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

utilizada para encontrar empleados con talento, con independencia del tamaño de la organización (por número de trabajadores). La mitad de los entrevistados señala también el uso de referencias profesionales de los empleados. Menos de la mitad de los participantes indicaron que recurren a sitios web de empresas, empresas de selección de mandos ejecutivos y bolsas de trabajo.

Solamente un 14% de las organizaciones encuestadas utiliza las redes sociales con fines de contratación, y se trata sobre todo de organizaciones con al menos 101 trabajadores. La popularidad de las bolsas de trabajo, los sitios web de redes profesionales y la publicación de anuncios disminuye de forma significativa en comparación con el año 2013.

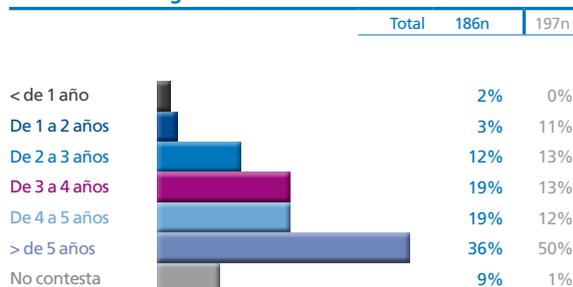
Gráfico 5.3 En el caso de que su organización recurra a sitios de redes profesionales, ¿para qué puestos resultan de mayor utilidad estos sitios?



Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

El 67% de los participantes utiliza las redes profesionales para el reclutamiento de personal, y como pone de manifiesto la gráf. 5.3, obtienen resultados satisfactorios en la búsqueda de empleados en general y también en la búsqueda de perfiles profesionales ejecutivos y directivos.

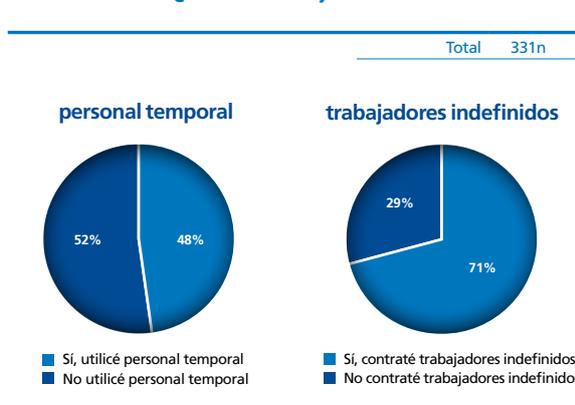
Gráfico 5.4 Rotación laboral media estimada en el seno de su organización



Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

El gráfico 5.4 muestra que la mayoría de las organizaciones del estudio pronostican que la mayor rotación laboral afectará a los empleados con una antigüedad en la compañía de más de 5 años. Lo que indica que, en España, los trabajadores permanecen un tiempo relativamente largo en una misma empresa.

Gráfico 5.5 ¿Utilizó su organización personal temporal en 2013? ¿Contrató trabajadores indefinidos en 2013?



El número de organizaciones que contrataron trabajadores indefinidos (71%) en 2013 ha superado ampliamente al de las que contrataron personal temporal (48%). La contratación de personal temporal fue una opción utilizada fundamentalmente por empresas con entre 501 y 1.000 trabajadores, mientras que la contratación de personal indefinido parece haber ofrecido un atractivo similar en organizaciones de todos los tamaños. (gráf. 5.5)

Gráfico 5.6 ¿Tiene previsto contratar personal temporal en 2014? ¿Tiene previsto contratar trabajadores indefinidos en 2014?



Para 2014, la intención de contratar de personal indefinido en mayor medida que personal temporal se mantiene, como muestra el gráfico 5.6. No obstante, la previsión es que, en general, las necesidades de contratación disminuirán en comparación con el año 2013.

Gráfico 5.7 ¿Cuáles de los siguientes métodos de verificación de antecedentes constituyen prácticas habituales en el proceso de contratación de su empresa?

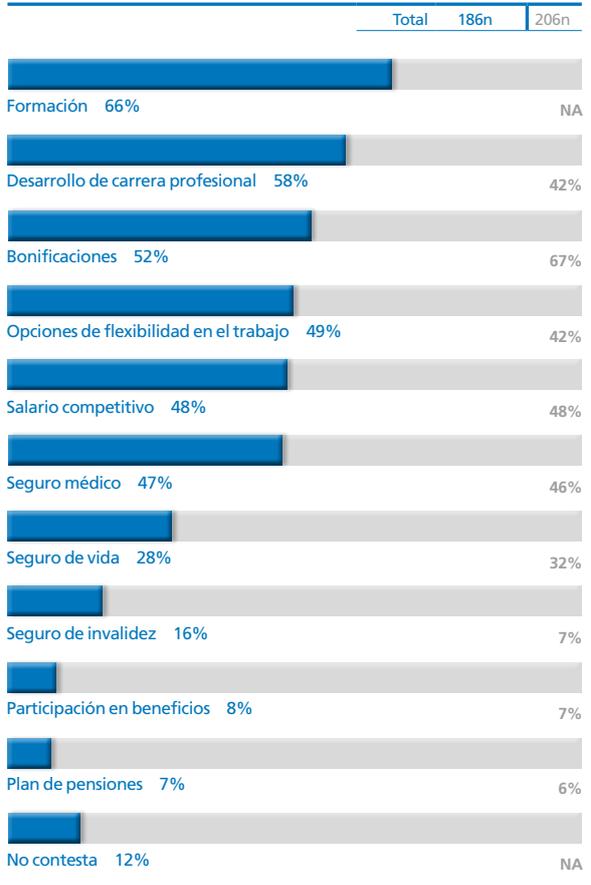
Total	186 n	212 n
Comprobación de referencias	68%	85%
Verificación de títulos académicos	33%	48%
Verificación de la solvencia crediticia	2%	9%
Verificación de antecedentes penales	1%	0%
Test de inteligencia emocional	1%	0%
Verificación de consumo de sustancias estupefacientes	1%	0%
Otros	7%	5%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

La verificación de referencias es, con gran diferencia, la principal comprobación que se lleva a cabo en los procesos de selección en todas las organizaciones entrevistadas. Un tercio de los participantes menciona también llevar a cabo verificaciones de los títulos académicos de los candidatos (gráf. 5.7).

La mayor parte de las organizaciones a las que se realizaron entrevistas personales ofrecen a sus empleados formación, desarrollo de una carrera profesional y bonificaciones. Un salario competitivo ocupa un modesto quinto lugar después de la flexibilidad en el trabajo. El número de organizaciones que ofrecen un plan de pensiones a sus empleados es muy reducido (gráf. 5.8).

Gráfico 5.8 Beneficios que ofrece su organización



Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

En comparación con el año 2013, se observa un incremento claro del número de organizaciones que consideran que sus estrategias de contratación resultan ineficaces.



tendencias e innovación en el lugar de trabajo

6



Cambios importantes y nuevas formas de trabajar así como innovaciones en los procesos de selección.

Las preguntas que se analizan en esta sección se formularon únicamente en las entrevistas personales.

Al analizar las tendencias y la innovación en selección, los resultados obtenidos son muy similares a los de 2013; **los métodos innovadores utilizados con mayor frecuencia son las redes sociales y profesionales** (gráfico 6.1). Más de la mitad de las organizaciones declararon no utilizar métodos de selección innovadores.

El encuentro de tres generaciones diferentes de empleados hace que las organizaciones se encuentren en un entorno de trabajo cambiante. Para gestionar esos cambios, **una proporción bastante superior a un tercio de los entrevistados indica que está invirtiendo en la preparación de managers así como tratando de involucrar a todo su personal en el cambio.**

Gráfico 6.1 Métodos innovadores utilizados en materia de selección

Total	186n	212n
Redes profesionales	31%	39%
Redes sociales	28%	31%
Ferias de empleo virtuales	2%	2%
Abrir un concurso	2%	1%
Organizar un almuerzo gratuito invitando a posibles candidatos para charlar	2%	2%
Currículum en formato vídeo	2%	2%
Selección siguiendo el modelo de "cita rápida"	1%	2%
Publicidad en X-Box o en videojuegos	1%	1%
El uso del Bluetooth	1%	NA
Otros	4%	2%
No he utilizado métodos de selección innovadores	55%	49%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

Una de cada cuatro organizaciones recurre asimismo a la creación de un espíritu de que "podemos mejorar" y al suministro de información con frecuencia y por adelantado. En otras palabras, la influencia sobre los cambios en el entorno de trabajo y la dirección de dichos cambios proceden de todos los niveles de la organización. Por otro lado, el aspecto emocional del cambio se pasa por alto con mayor frecuencia, puesto que solo una décima parte de las organizaciones entrevistadas gestiona los cambios incrementando la inteligencia emocional o reconociendo los sentimientos de los empleados en relación con los cambios. (gráfico 6.2).

Figure 6.2 Métodos empleados para la gestión del cambio en el lugar de trabajo

Total	186n	172n
Preparar a los encargados y supervisores	38%	62%
Invitar a las personas a participar en el cambio	38%	45%
Crear una cultura de que "podemos mejorar"	33%	55%
Elaborar una estrategia para implementar el cambio	26%	49%
Informar con frecuencia y por adelantado	23%	34%
Realizar un seguimiento una vez implementados los cambios	23%	42%
Dar un tiempo para que la gente se adapte a los cambios	17%	36%
Mostrar la forma en que el cambio puede contribuir al entorno laboral de las personas	14%	27%
Aumentar el nivel de inteligencia emocional	11%	18%
Replantear las remuneraciones y el rendimiento para respaldar la iniciativa de cambio	10%	17%
Reconocer las emociones	10%	18%
Diseñar estrategias para lidiar con las emociones que surjan respecto al cambio que se va a implementar	9%	11%
Establecer un mecanismo de respuesta a cualquier pregunta que surja acerca del cambio	8%	17%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

Gráfico 6.3 Cambios introducidos en el lugar de trabajo en los últimos tres años

Total	186n	176n
Asignación de responsabilidades nuevas a puestos ya existentes	39%	62%
Horario de trabajo flexible	29%	35%
Nuevas técnicas de formación y educación	23%	40%
Mejoras en el ambiente/entorno de trabajo	21%	29%
Mayores posibilidades de desarrollo profesional interno	17%	26%
Mayores posibilidades de desarrollo profesional o intercambio a escala internacional	17%	24%
Posibilidad de trabajar desde casa	16%	26%
Nuevos estilos de liderazgo	15%	20%
Mejoras en las condiciones de trabajo	13%	20%
Diferentes sueldos y prestaciones basados en opciones alternativas	8%	18%
Otros	1%	2%
Ninguno	5%	3%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

En los tres últimos años, los cambios implementados más a menudo en el lugar de trabajo por las organizaciones entrevistadas incluyen la asignación de responsabilidades nuevas a puestos ya existentes, la introducción de horarios de trabajo flexibles y la provisión de distintas modalidades de formación y capacitación (gráf. 6.3). Solamente un 8% de las organizaciones participantes en el estudio ha implementado opciones alternativas de salarios y beneficios, mientras que en 2013 este porcentaje se situaba en un 18%.

El gráfico 6.4 ilustra que los nuevos métodos de trabajo implementados por las organizaciones consistieron esencialmente en remodelar sus procesos y aptitudes y en implantar las “organizaciones que aprenden”. Uno de cada cinco entrevistados señaló que en su organización se había implementado también una colaboración más amplia y arraigada.

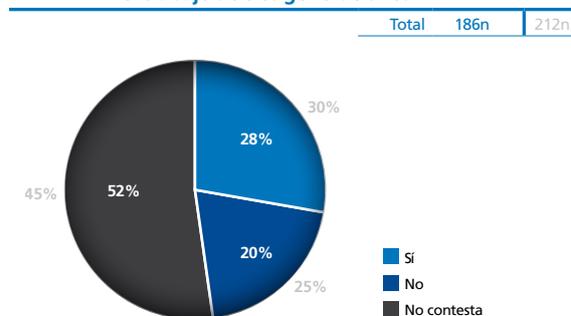
Sólo un 28% de las personas entrevistadas manifiesta que su organización esté preparada para gestionar una plantilla compuesta por tres generaciones de trabajadores diferentes, (gráfico 6.5). Más de la mitad de las empresas no pudieron o quisieron responder a esta pregunta.

Gráfico 6.4 ¿Qué nuevos métodos de trabajo se han implementado en su organización?

Total	186n	212n
Remodelación de los procesos y aptitudes	24%	41%
Un entorno en el que los empleados puedan tanto aprender como enseñar (organización que aprende)	21%	25%
Colaboración más amplia y arraigada	20%	28%
Aumento de la capacidad creativa de la plantilla	16%	21%
Integración de información en tiempo real en la toma de decisiones	10%	16%
Tecnologías específicas adaptadas que valoren las prácticas profesionales más inteligentes	9%	20%
No sabe	5%	1%
No procede	46%	32%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

Gráfico 6.5 ¿Está preparada su organización para planificar el trabajo de tres generaciones?



Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

“En los tres últimos años, los cambios implementados incluyen la asignación de responsabilidades nuevas a puestos ya existentes, horarios de trabajo flexibles, formación y capacitación”

Gráfico 6.6 Política laboral para la generación Y (nacidos entre 1981 y 1999)

Total	52n	60n
Plan de desarrollo profesional	52%	47%
Horario flexible	52%	60%
Más oportunidades profesionales internacionales	46%	43%
Programas de formación personalizados	37%	40%
Uso de redes sociales en la empresa	35%	27%
Tareas profesionales diferentes (variedad laboral)	33%	37%
Opciones de trabajo a tiempo parcial	17%	27%
Participación en la estrategia de la empresa	15%	27%
Participación en proyectos de investigación y desarrollo	12%	30%
Más tiempo de ocio	12%	7%
Posibilidad de disfrutar de un año sabático	8%	10%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

En los gráficos 6.6, 6.7 y 6.8 hemos identificado las políticas que ofrecen actualmente las empresas en materia laboral para cada una de las tres generaciones de trabajadores.

En el caso del grupo más joven (generación Y), el desarrollo de una carrera profesional (52%), una mayor flexibilidad de los horarios de trabajo (52%) y la posibilidad de ofrecer más oportunidades profesionales internacionales (46%) son las tres políticas más importantes. La participación en proyectos de I+D y la posibilidad de disfrutar de más tiempo de ocio son las categorías menos importantes en este grupo.

En el caso de los trabajadores de la generación X se observa que las políticas más frecuentes son la mayor flexibilidad de horarios laborales (54%) y la creación de planes de desarrollo de la carrera profesional (46%). En tercer lugar figura el uso de las redes sociales en el entorno laboral (23%)

Para la generación de mayor edad, la mayor flexibilidad de horarios (44%), los programas de reciclaje profesional (31%) y los encuentros profesionales (25%) son las políticas más importantes implementadas por las organizaciones para mantener su implicación.

Gráfico 6.7 Política laboral para la generación X (nacidos entre 1965 y 1981)

Total	52n	57n
Horario flexible	54%	56%
Plan de desarrollo profesional	46%	63%
Uso de redes sociales en la empresa	23%	25%
Posibilidad de trabajar desde casa	21%	26%
Oferta de diferentes tipos de remuneración y prestaciones	19%	35%
Opciones de trabajo a tiempo parcial	17%	21%
Más eventos sociales de trabajo	13%	7%
Reducción del tiempo empleado en desplazarse hasta el trabajo	10%	9%
Adaptación de las estrategias de comunicación interna	8%	28%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

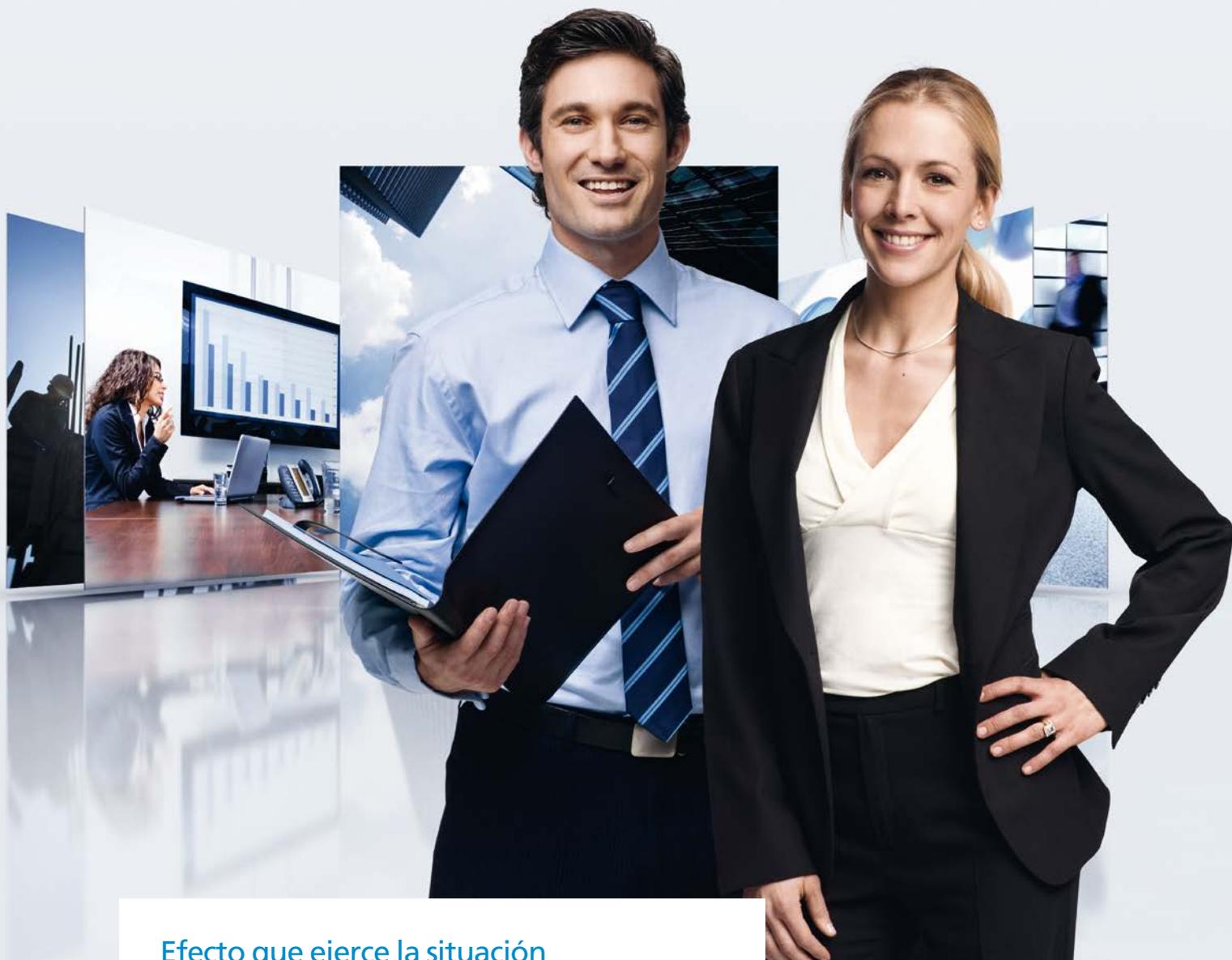
Gráfico 6.8 Política laboral para los protagonistas de la generación del "Baby Boom" (nacidos entre 1946 y 1964)

Total	52n	51n
Horario flexible	44%	61%
Programas de actualización profesional	31%	29%
Encuentros de trabajo para mantener la implicación de los trabajadores de más edad	25%	24%
Posibilidad de trabajar desde casa	17%	24%
Adaptación del trabajo que realizan a su condición física	13%	20%
Participación en programas de mentoring	12%	22%
Reducción de la jornada laboral semanal o adaptación de turnos	8%	12%
Programas para autónomos	4%	8%
Alternancia cíclica de periodos de trabajo y ocio	4%	2%
Reducción del tiempo empleado en desplazarse hasta el trabajo	2%	4%

Los datos en color gris corresponden a la encuesta realizada el año anterior.

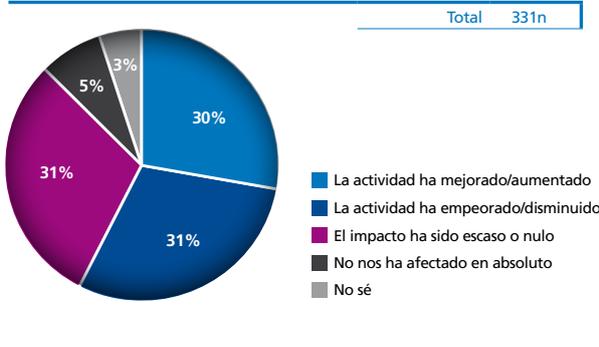
impacto económico y perspectivas

7



Efecto que ejerce la situación económica actual en las iniciativas y en las perspectivas de futuro de las organizaciones.

Gráfico 7.1 En comparación con el año anterior, ¿cómo diría que está afectando la situación económica a su organización?



La situación económica que se vive actualmente en España ha afectado de forma diversa a las organizaciones encuestadas tal y como muestra el gráfico 7.1. Alrededor de un tercio de los participantes en el estudio indicó que su negocio mejoró o empeoró debido a la situación actual de la economía española. Otra tercera parte indicó que su organización se estaba viendo escasamente afectada por dicha situación, o nada en absoluto.

Hasta el momento, la situación económica de España ha tenido generalmente efectos negativos en las organizaciones encuestadas: los tres efectos que se observan con más frecuencia entre dichas organizaciones son los recortes presupuestarios (40%), las reducciones de plantilla (37%) y los descensos o congelaciones salariales (35%). Entre los efectos positivos identificados destaca sobre todo la contratación de trabajadores (30%), si bien esta es menos frecuente que los despidos. Casi ninguna organización pudo ofrecer beneficios extra ni llevar a cabo procesos de contratación masivos.

El gráfico 7.3 muestra que en 2013, la contratación se concentró principalmente en los departamentos de Ventas (31%), Tecnología/IT (25%) y Producción/Operaciones (22%). La mayoría de los despidos tuvo lugar también en los departamentos de Ventas (30%) y Producción/Operaciones (18%), pero también en los de Contabilidad/Finanzas (19%).

Las áreas en las que el crecimiento en el número de empleos fue claramente superior al de reducción de los mismos fueron: Tecnología/IT, RR. HH./Formación/Desarrollo y Marketing/Comunicación.

Gráfico 7.2 ¿Qué medidas ha adoptado en la organización como consecuencia de la situación económica?

Medida	Porcentaje
Recortes presupuestarios	40%
Despidos	37%
Reducción o congelación de retribuciones (bonificaciones, salarios)	35%
Contratación de trabajadores	30%
Compensaciones adicionales (bonificaciones, salarios)	14%
Contratación de consultores o trabajadores temporales	13%
Incremento presupuestario	9%
Eliminación de consultores o trabajadores temporales	9%
Congelación de las contrataciones	6%
Oferta de beneficios extra	3%
Procesos de contratación amplios	3%
Menor oferta de beneficios	3%

* Repercusiones negativas para la empresa.

Gráfico 7.3 ¿En qué departamentos se produjeron contrataciones o despidos en 2013?

Departamento	Contrataciones	Despidos
Contabilidad/Finanzas	17%	19%
RR. HH./Formación/Desarrollo	14%	6%
Tecnología/IT	25%	12%
Jurídico	6%	5%
Marketing/Comunicación	18%	12%
Ventas	31%	30%
Producción/Operaciones	22%	18%
Ingeniería	2%	2%
Servicios generales	2%	2%
Gestión de productos	3%	3%
I+D	5%	3%
Otros	4%	5%
En 2013 no hubo contrataciones/despidos	17%	26%

En el otro extremo de la balanza se encuentran los departamentos de Contabilidad/Finanzas, en los que el número de despidos fue superior al de contrataciones.

Gráfico 7.4 ¿Qué oportunidades se presentaron a su organización como consecuencia de la situación económica actual?

Total	320n
Reestructuración	38%
Negociación de condiciones más favorables con nuestros socios o con otras entidades	36%
Búsqueda de nuevos segmentos de clientes	33%
Mejora de productos y/o servicios	27%
La posibilidad de animar a los empleados a pensar de manera diferente	27%
Establecimiento de nuevas alianzas	27%
Optimización de la tecnología	20%
Otros	3%

Tal y como muestra el gráfico 7.4, muchas organizaciones tuvieron la oportunidad de acometer procesos de reestructuración, negociar unas condiciones más favorables con sus socios o dirigirse a nuevos segmentos de clientes como consecuencia directa de la situación económica que se vive actualmente en España. Solo una de cada cinco pudo optimizar sus tecnologías.

Gráfico 7.5 ¿Ha afectado la situación económica a la participación de su organización en iniciativas de responsabilidad social y corporativa?

Total	186n
Se han puesto en marcha todas las iniciativas de RSC	10%
Se han puesto en marcha algunas iniciativas de RSC	10%
Se han suspendido algunas iniciativas de RSC	5%
La situación económica no ha afectado a las iniciativas de RSC	8%
No sabe	14%
No procede	50%
No contesta	3%

Debido a la situación económica, una de cada diez organizaciones encuestadas puso en marcha algunas de sus iniciativas de RSC o todas ellas (gráfico 7.5). Por otro lado, esta pregunta no resultaba aplicable en el caso de la mitad de los participantes en las entrevistas personales.

Gráfico 7.6 ¿Cuándo cree que su país se verá afectado por un cambio de la situación económica?

Total	186n
Ya se está viendo afectado en la actualidad	4%
A principios de 2014	6%
A mediados de 2014	9%
A finales de 2014	11%
Con posterioridad a 2014	67%
No preveo ningún cambio	3%

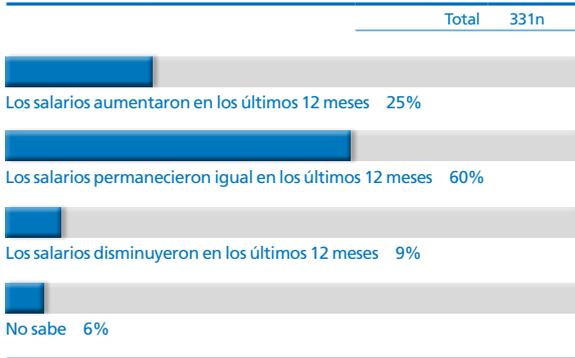
Como puede apreciarse en el gráfico 7.6, la mayoría de los participantes en el estudio cree que España experimentará un cambio en su situación económica con posterioridad a 2014, y el 80% cree que el sentido de este cambio será positivo.

Gráfico 7.7 ¿Prevé que su organización experimentará una reducción o un crecimiento de su actividad económica en 2014?

Total	186n
Reducción de la actividad	9%
Crecimiento de la actividad	61%
Estabilidad	20%
No sabe	10%

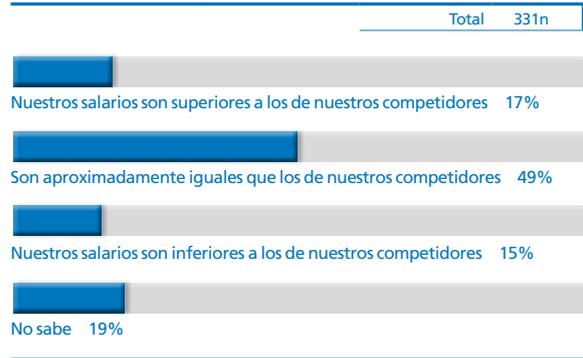
En consonancia con las previsiones oportunistas sobre la economía española, **la mayoría de los encuestados pronostica que su empresa crecerá en 2014**. Uno de cada cinco cree que su organización permanecerá estable (gráfico 7.7).

Gráfico 7.8 ¿Cómo han evolucionado los salarios de su organización en los últimos 12 meses?



El gráfico 7.8 muestra que en bastante más de la mitad de las organizaciones participantes en esta investigación, los salarios permanecieron estables en los últimos 12 meses. Solo un 9% de los encuestados señaló que los salarios habían disminuido durante el año pasado, mientras que en una de cada cuatro organizaciones los sueldos aumentaron.

Gráfico 7.9 ¿Cómo calificaría los salarios de su organización en comparación con los de sus competidores?



Cuando se les pidió que compararan los salarios de sus organizaciones con los de sus competidores, el 49% de los participantes señaló que no existen diferencias significativas. Un 15% admite que los salarios de su organización son inferiores a los de sus competidores, y un 17% manifiesta lo contrario (gráf. 7.9).

“La mayoría de los encuestados cree que la situación económica española cambiará después de 2014. Las previsiones son optimistas, pues la mayor parte de ellos pronostican que su organización crecerá”

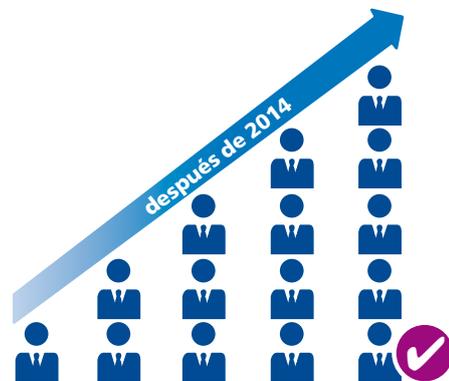




Gráfico 8.1 Finance

Solamente salario base x 1000 euros

Puesto desempeñado	N	10 th percentil	Mediana	90 th percentil
Accountability Manager	64	29	44	69
Accountant	111	19	25	35
Audit Director	6	50	70	85
Budget & Reporting Manager	9	34	41	57
Compliance Officer	6	35	45	74
Controlling Manager	26	31	48	72
Credit Analyst	13	21	30	44
Credit/Collections Manager	27	19	34	49
Finance Analyst	10	30	43	57
Finance Controller	56	31	41	69
Finance Manager or Director (For example: CFO, VP of Finance, Director of Finance, Director of Audit, etc.)	82	48	76	110
Internal Auditor Officer	18	26	36	46
Personnel Manager	52	28	48	79
Risk Analyst	5	30	37	44
Senior Accountant	49	23	34	44
Senior Finance Analyst	9	34	39	57
Tax & Legal Accountant	18	42	68	132
Treasurer	23	25	38	57
Treasury Manager	24	26	37	85

Gráfico 8.2 Sales & Marketing

Solamente salario base x 1000 euros

Puesto desempeñado	N	10 th percentil	Mediana	90 th percentil
Accounts Director	18	21	48	122
Brand Manager	17	24	43	83
Business Development Manager	15	28	56	88
Communications Manager	14	28	56	119
GPV	7	16	22	32
Graphic or Art Designer	16	18	24	35
Key accountmanager (Including: commercial, sales, representative)	52	27	41	65
Market Research/Media Manager	13	17	40	55
Marketing & Communications Manager	22	23	44	70
Marketing Manager	33	31	47	93
Merchandise	10	18	24	39
Online Marketing Manager	8	35	41	72
Product Manager	39	26	41	76
Purchasing Director	27	35	49	93
Regional Sales Manager (Including: country manager, sales director, etc.)	43	31	56	99
Retail Sales Manager	14	22	43	63
Sales	60	19	29	55
Sales Analyst	9	20	33	40
Sales Director	66	42	67	118
Sales Specialist	32	21	36	56
Store Manager	17	17	27	63
Trade Marketing Manager	12	29	49	59

Gráfico 8.3 Engineering

Solamente salario base x 1000 euros

Puesto desempeñado	N	10 ^º percentil	Mediana	90 ^º percentil
Buyer	18	23	33	41
Construction/Operations Manager	32	47	73	90
Development Engineer	22	24	38	65
Electrical Engineer	10	28	33	56
Engineering Director	28	45	69	89
Facilities Manager	9	32	48	84
Maintenance Engineer	20	25	34	53
Mechanical Engineer	18	23	33	47
Other engineers	19	22	33	51
Planning Manager	8	25	38	66
Process Engineer	24	25	34	44
Production Manager	36	29	48	79
Project Engineer	15	26	38	55
Project Manager	27	30	42	57
Purchasing Director	16	40	61	92
Quality Engineer	28	26	36	49
Sales Technical Director	20	58	77	123
Sales technical Engineer	7	24	31	68
Technical Commercial Director	9	30	50	81

Gráfico 8.4 IT

Solamente salario base x 1000 euros

Puesto desempeñado	N	10 ^º percentil	Mediana	90 ^º percentil
Administrator (database, security, etc.)	22	21	36	43
Analyst Programmer	33	28	33	52
Analyst (Including: Functional Analyst, Test Analyst, System Analyst, Business Analyst, Database Analyst, etc.)	29	20	30	41
Architect (solutions, enterprise, etc.) Including: Architect, Applications architect, Enterprise architect, etc.	17	27	38	47
Communications Engineer	9	25	35	43
Developer	24	24	30	44
ERP Consultant	8	24	38	55
IT Consultant/Business Analyst	43	22	33	41
IT Director (Including: CIO, Development Director)	57	36	60	99
IT Support (Helpdesk)	46	17	24	37
Network Engineer	10	31	39	68
Project Manager	21	27	38	42
Security Engineer	8	30	39	48
System Tester	11	18	22	28

Gráfico 8.5 Healthcare and Pharma

Solamente salario base x 1000 euros

Puesto desempeñado	N	10 ^º percentil	Mediana	90 ^º percentil
Chief Information Specialist	7	30	38	60
Group Product Manager	6	40	43	67
Head of Regional Sales	11	26	64	70
Hospital Information Officer	5	18	23	45
Key Account Manager	8	40	46	64
Marketing Director	10	48	68	99
Medical Manager	7	40	89	144
Medical Advisor/MSL/Validations Technician	5	30	39	72
Pharmacy/Primary Care Sales Representative	6	25	38	44
Purchasing Responsible	18	6	29	56
Purchasing Technician	15	21	28	39
QA/QC	9	28	53	76
Records Technician	6	24	28	48
R&D Director	15	41	66	93
R&D Technician	14	19	34	39
Sales Manager	16	46	77	110
Technical Director	9	30	62	82

www.randstad.es

