



Comentarios y resultados de la encuesta de
**Incrementos Salariales
y Rotación**

Aon Talent & Data Solutions



Contexto Macroeconómico y Mercado Laboral Español

El panorama macroeconómico de España durante el 2024 ha venido marcado por un **crecimiento económico sostenido y una inflación moderada**, aspectos que se ven reflejados en las proyecciones de crecimiento del PIB (1,6% para 2024, según el análisis de Funcas) y en las subidas salariales pactadas en convenios (cercasas al 4%, según los datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social). El mercado laboral español, a pesar de demostrar cierto dinamismo y actividad en determinados perfiles y sectores de actividad, sigue adoleciendo de una **alta tasa de absentismo y una baja productividad**. Aspectos que unidos a la reducción de la jornada laboral a 37,5 horas y a la creciente incertidumbre derivada del potencial impacto de la inteligencia artificial en la fuerza laboral en el medio plazo, hacen que nos volvamos a enfrentar a futuros procesos de cambio en materia organizativa y salarial.



Contexto Macroeconómico y Mercado Laboral Español

Absentismo y Productividad.

España se enfrenta a un elevado índice de absentismo laboral, que ha sido catalogado como uno de los más altos de Europa. Según Encuesta Trimestral del Coste Laboral del INE, en el tercer trimestre de 2023, [la tasa de absentismo alcanzó un 7%](#), lo que implica que aproximadamente 1,4 millones de empleados faltan a su trabajo cada día. Existen diversas causas tras este fenómeno, incluyendo problemas de salud física y mental, insatisfacción laboral y desmotivación, o la necesidad de seguir avanzando en algunas empresas y sectores en materia de conciliación entre vida laboral y personal.

El absentismo tiene repercusiones directas en la productividad del país. Según informes recientes, el aumento en las ausencias laborales no solo incrementa los costes operativos para las empresas, sino que también afecta a la Seguridad Social, generando una carga financiera significativa. En 2023, se estimó que [el absentismo costó más de 4.000 millones de euros a las empresas.](#)

A pesar de que el empleo en España ha superado los niveles prepandemia, las horas efectivas trabajadas han crecido a un ritmo más lento. Esto se debe en gran parte al [incremento del absentismo por incapacidad temporal \(IT\)](#), que ha alcanzado tasas del 5,5% en el mismo periodo. Esta tendencia representa un desafío reseñable para la competitividad y eficiencia operativa.

Con estos datos, es cada vez más necesario para las empresas abordar un proceso de análisis y planificación que permitan a través de múltiples acciones e iniciativas coordinadas, reducir las cifras de absentismo.

Nueva Legislación Laboral.

El mercado laboral español en 2024 se encuentra en un momento de transformación significativo. Tras los últimos cambios legislativos y los que están por venir a raíz de nuevas Directivas europeas, previsiblemente en pocos meses tendremos que afrontar la reducción de la jornada laboral a 37,5 horas semanales, sin afectar los salarios de los trabajadores, provocando además un nuevo aumento del Salario Mínimo Interprofesional (SMI). Si bien esta medida busca mejorar la calidad de

vida de los trabajadores y aumentar la productividad, en paralelo supondrá un aumento en los costes laborales para las empresas, lo que podría afectar a los márgenes de beneficio y la capacidad de creación de empleo y crecimiento económico de España.

Impacto potencial de la Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial está comenzando a jugar un papel crucial en el mercado laboral español. Aunque aún se están explorando sus implicaciones completas, se anticipa que la IA podría influir en las dinámicas laborales al automatizar tareas repetitivas y mejorar la eficiencia operativa. Esto podría llevar a una transformación en los perfiles laborales requeridos y generar nuevas oportunidades de empleo en sectores emergentes. Sin embargo, también plantea desafíos relacionados con la capacitación y adaptación de la fuerza laboral actual a estas nuevas tecnologías.

Composición y tamaño del estudio

Los datos ofrecidos a continuación se han obtenido a través de dos procesos de encuesta realizados entre septiembre de 2022 y septiembre de 2024. En este análisis se muestra la evolución de los incrementos salariales y de los niveles de rotación total existentes, en un grupo representativo de grandes y medianas empresas de diversos sectores de actividad del mercado español.

- **Incrementos salariales:** han contestado a nuestras encuestas de incrementos salariales una media de 365 empresas.
- **Rotación:** han contestado a nuestras encuestas de rotación una media de 185 empresas.

En cuanto al sector de actividad de estas empresas, hemos recogido datos del Mercado General de España pudiendo analizar de manera específica:

- Tecnología (Software y Servicios)
- Ciencias de la salud
- Industrial
- Financiero
- Consultoría
- Media, videojuegos y entretenimiento
- Distribución, incluyendo e-commerce
- Energía, incluyendo renovables y oil&gas

Previsiones de incrementos salariales Aon: Mercado general.

El incremento salarial previsto para 2025 en mediana de mercado general (todos los sectores de actividad) será de un 4% de acuerdo con nuestras encuestas de mercado. Dicho incremento ya se sitúa claramente por encima de la inflación, cuya previsión interanual según la última publicación de FUNCAS (15 de octubre de 2024) será del 2,3% para 2024. Esto implicará una ligera recuperación del poder adquisitivo, algo que en cualquier caso no llegará a cubrir lo que se ha perdido desde el inicio de la pandemia. Para el año 2025 la previsión de inflación interanual prevista es del 1,8%, por los salarios seguirán ganando algo de terreno a los precios.

↑ 4%

Incremento salarial previsto para el 2025 en mediana de mercado general

Incrementos de convenios colectivos:

el incremento procedente de nuestras encuestas está totalmente alineado con la subida salarial media de los convenios colectivos firmados en España entre enero y agosto de 2024, que se sitúa en un 3,96% según los datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social.

Congelaciones salariales:

para el año que viene hay un 3,3% de empresas participantes en nuestras bases de datos que tienen previsto congelar salarios en todos o en alguno de sus colectivos. Se trata de una cifra todavía contenida, que seguramente tienda a normalizarse en los próximos años en un porcentaje cercano al 5%.

Fiabilidad de las previsiones

con respecto a las previsiones de incrementos salariales ofrecidas el año pasado en este mismo mes de octubre, el porcentaje de incremento previsto fue del 4%, aunque luego la realidad nos ha llevado a una cifra del 3,8%, dos décimas menos de lo previsto. ¿Podría ocurrir algo parecido en 2025 con respecto a la cifra de previsión de incrementos ofrecida? No deberíamos descartarlo aunque el sector de actividad será un factor determinante.



Encuesta de Incrementos Salariales y Rotación de Aon

Previsiones de incrementos salariales Aon: Análisis sectorial.

Por sectores se producen diferencias significativas, situándose un año más a la cabeza el de Energía, con un 4,5% de incremento en mediana del sector. En el otro extremo, con un 3% de previsión de incremento se sitúa la Distribución (incluyendo e-Commerce). En el punto medio se posicionan empresas de los sectores Financiero y Transporte, con incrementos que oscilan entre el 3,5% y 3,8% respectivamente. Alineados en el 4% de incremento tenemos los sectores de Tecnología, Ciencias de la Salud, Biotecnología, Farmacéutico e Industrial manufacturero.

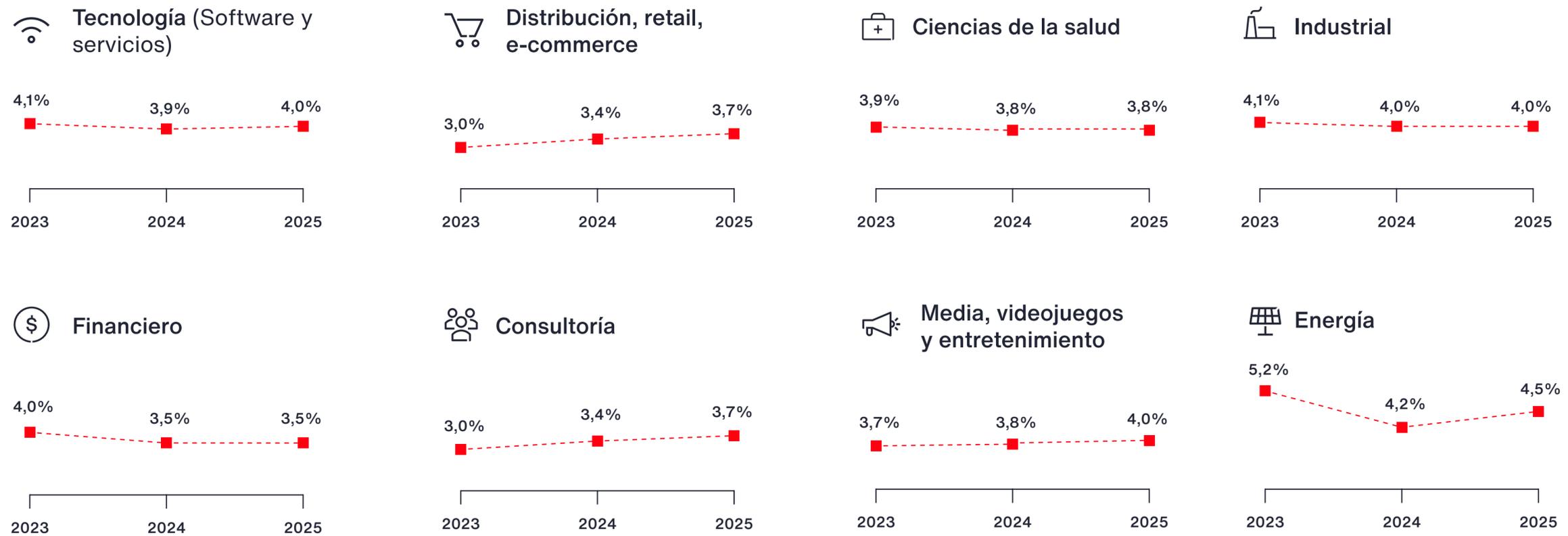


Ilustración 1: Evolución de los incrementos salariales en mediana por sectores

Índices de rotación:

En los últimos años hemos observado una mayor sensibilidad hacia este indicador en el mercado español y el impacto directo del mismo en la política salarial de las compañías, como hemos comentado anteriormente. En este sentido, se están [rompiendo récords de renuncias en España](#), el último este pasado mes de septiembre, algo poco común en las últimas décadas en el mercado laboral español. Sin embargo, y aunque estas renuncias puedan responder más a la búsqueda de mejores condiciones laborales en ciertos sectores laborales, es clave dar un seguimiento cercano a la evolución de nuestros índices de rotación voluntaria y tener una referencia fiable de nuestro sector. A continuación, podemos visualizar cómo han ido evolucionando estos indicadores por sector en España a lo largo de los tres últimos ejercicios:

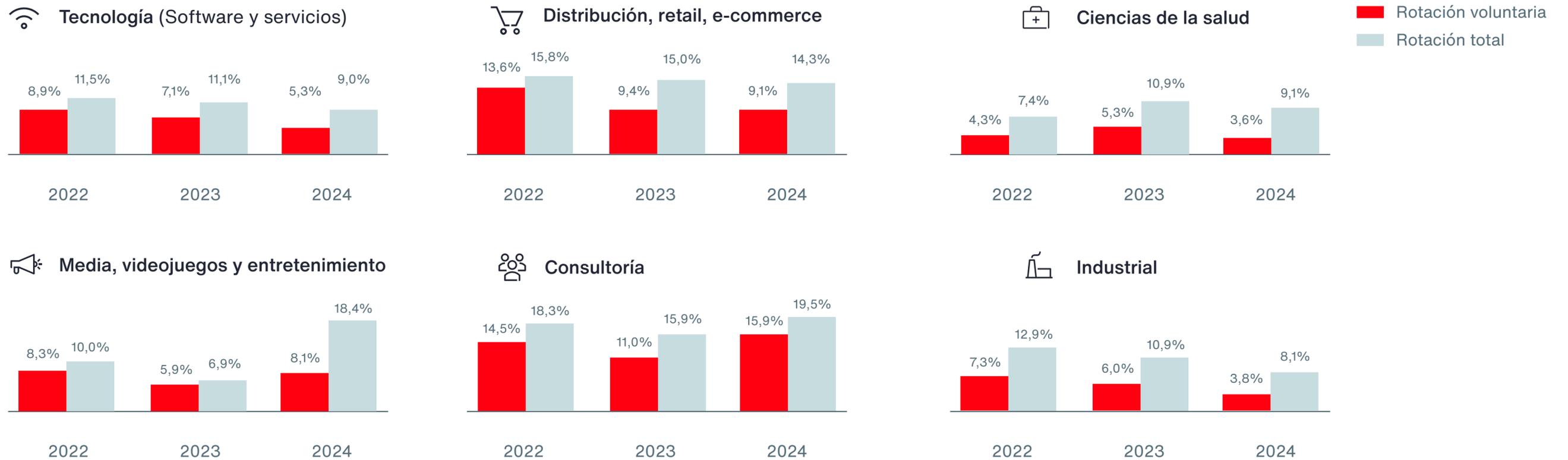


Ilustración 2: Evolución del índice de rotación en mediana por sectores

Incrementos salariales y rotación.

Se observa una reducción más drástica de la rotación voluntaria en los sectores con una política de incrementos más agresiva. Los índices de rotación voluntaria se sitúan por encima del 9% en empresas de Distribución y los Servicios Profesionales, y se estabilizan por debajo del 6% en empresas Tecnológicas, de Ciencias de la Salud y del sector Industrial.

Caso de análisis: Consultoría y Servicios Profesionales.

Este año llaman la atención los datos de rotación de Consultoría y Servicios empresariales, en los que este sector ha despuntado por encima de los demás, con una rotación voluntaria que se eleva a un porcentaje del 15,9%, casi cinco puntos por encima de la experimentada en 2023. La rotación total de este sector se ha situado en 2024 en un alarmante 19,5% (15,9% en 2023). Esto contrasta con la moderación salarial en lo que a previsión de incrementos se refiere para 2025, que sitúa su cifra en un 3,7%. Cabría por lo tanto aportar un toque de atención sobre las previsiones de

incrementos salariales ofrecidas, que deberían alinearse al menos con el incremento del 4% del mercado general.

La mayor rotación voluntaria en el sector de Consultoría y Servicios profesionales puede ser debida principalmente a tres factores:



Mejores Oportunidades Laborales



Flexibilidad



Proyectos interesantes

Mejores Oportunidades Laborales:

Salarios más altos y mejores condiciones laborales ofrecidas por otros competidores, incluidas opciones de trabajo remoto desde España para empresas extranjeras con salarios significativamente mayores.

Flexibilidad:

La presión para regresar a la presencialidad tras la pandemia ha llevado a muchos profesionales a buscar una mayor flexibilidad en otras empresas. Esto también mueve a muchos profesionales senior de la consultoría a pasar a una modalidad de trabajo freelance o independiente.

Proyectos Interesantes:

Tendencia a involucrarse en proyectos atractivos vinculados con las nuevas tecnologías y la Inteligencia Artificial, con mayores oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

Reflexiones sobre la Fidelización del Talento Clave

Fidelizar el talento clave es crucial para el éxito de una organización, especialmente para los puestos críticos. Saber identificar dichos puestos e implementar políticas que garanticen su permanencia en la empresa es clave para evitar incurrir en costes de contratación y formación, además del impacto en la productividad y la cohesión del equipo.

Los puestos más demandados en el mercado.

Como es habitual, todos los puestos susceptibles de adquirir nuevas habilidades vinculadas a las nuevas tecnologías serán los más escasos y demandados en el mercado, razón por la cual obtendrán una mayor progresión salarial. Encontramos puestos como los Data Scientists, Desarrolladores de Inteligencia Artificial y Aprendizaje Automático, Ingenieros en Robótica y Automatización o UX vinculada a la IA, cuyos salarios se verán incrementados por encima de la media como consecuencia de su alta demanda en el mercado. Aun así, no solo tenemos los puestos vinculados a la IA o a la Ciberseguridad, también despuntan puestos comerciales del sector energético, o puestos vinculados a la biotecnología.



Reflexiones sobre la Fidelización del Talento Clave

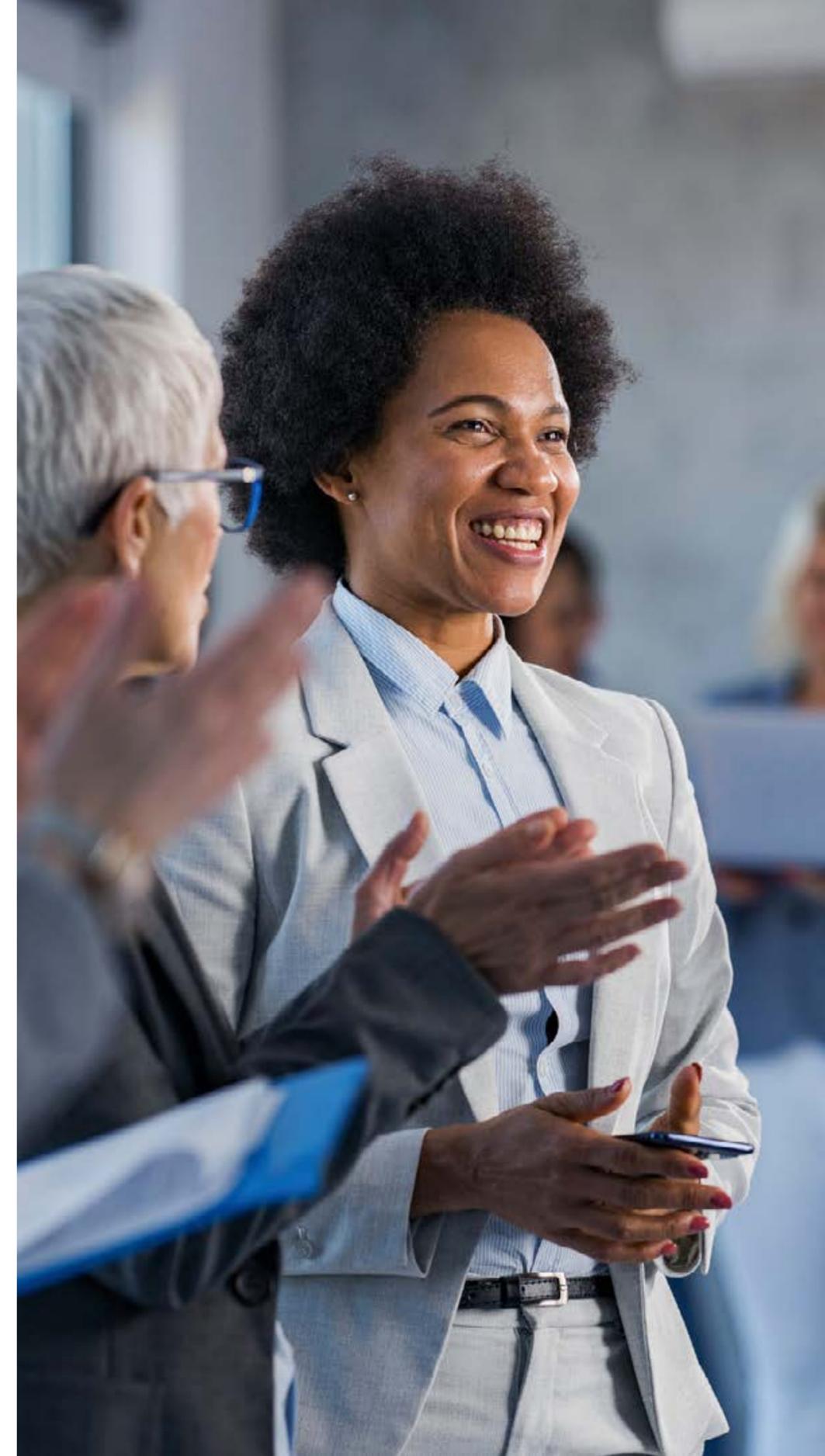
El equilibrio entre fidelizar y controlar los incrementos de costes salariales

Fidelizar al talento clave en una empresa es esencial para garantizar su crecimiento y competitividad. Sin embargo, la creciente regulación del mercado laboral ahonda en una compleja gestión de políticas de cumplimiento que llevarán necesariamente aparejados una serie de nuevos costes empresariales. Por ello, es fundamental realizar un análisis de coste-beneficio de las estrategias de fidelización para evitar gastos adicionales por rotación y desmotivación del personal. Una combinación efectiva para fidelizar al talento incluye:

Retribución flexible: Esta modalidad ha ganado popularidad y se ha convertido en una demanda clave para los candidatos, permitiendo a los empleados personalizar sus beneficios según sus necesidades, como seguros de salud o días adicionales de vacaciones. Contar con plataformas especializadas en retribución flexible robustas y apoyadas por equipos de gestión expertos se ha vuelto esencial para atraer y retener talento.

Propuesta de Valor para el Empleado: Fomentar una cultura organizacional atractiva y alineada con los valores de la empresa fortalece el compromiso y la comunicación. Además, ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional es vital, ya que los empleados valoran las trayectorias claras de crecimiento.

Progresión Salarial: Implementar políticas de incrementos salariales regulares y competitivos es clave para la retención. Esto implica ajustes anuales basados en el rendimiento y revisiones salariales alineadas con el mercado laboral. Se hace por ello necesario contar con los datos de mercado más actualizados para cada sector y función, trasladados a políticas retributivas robustas, capaces de atraer y fidelizar a los mejores profesionales.





About Aon

Aon plc (NYSE: AON) existe para dar forma a las mejores decisiones, para proteger y enriquecer la vida de las personas en todo el mundo. Nuestros profesionales ofrecen a nuestros clientes en más de 120 países y soberanías asesoría y soluciones que les aportan la claridad y la confianza para tomar las mejores decisiones con el fin de proteger y hacer crecer su negocio.

La información contenida en este documento ha sido recopilada y elaborada de buena fe y de fuentes que se consideran fiables. La responsabilidad del Grupo de Empresas Aon Iberia Correduría de Seguros y Reaseguros S.A.U. ("Aon"), en el sentido contemplado en el artículo 42 del Código de Comercio, alcanza la legalmente exigible derivada de su actuación profesional, pero no se extiende a obligaciones o compromisos ajenos al objeto, competencia o ámbito de su organización empresarial. El presente documento no supone ni asesoramiento legal ni opinión jurídica.

Aon Iberia Correduría de Seguros y Reaseguros S.A.U. ("Aon").
C/ Velázquez 86D, C.P. 28006, Madrid. Inscrita en el R^o
Mercantil de Madrid, Hoja M-19857, Tomo 15321, Folio 133,
N.I.F. A-28109247

aon.com

© Grupo de Empresas Aon Iberia Correduría de Seguros S.A.U. ("Aon"). Quedan reservados todos los derechos. Se prohíbe la explotación, reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, total o parcial, de este documento sin autorización expresa del Grupo de Empresas Aon Iberia, Correduría de Seguros S.A.U.

Contact Us

Jorge Herraiz

Director de Aon Talent Solutions España

jorge.herraiz.romero@aon.com

Ángel Rodríguez

Mánager de Rewards Data

angel.rodriguez@aon.es