



LHH

# Guía Salarial LHH 2026

# Índice

Introducción	3
Sectores	
Finanzas	16
Banca	20
Recursos Humanos	24
Tax & Legal	28
Seguros	34
Retail	40
Digital & E-commerce	44
Life Science	50
Healthcare	56
Manufacturing	62
Energía	70
Logística	76
Construcción & Real Estate	80
Tecnología	86
Sales & Marketing	92
Conclusión	96
Fuentes (Introducción)	97



# Introducción

Cada nueva edición de la Guía Salarial de LHH parte de una convicción que se ha ido reforzando con el tiempo. Comprender el mercado de talento exige ir más allá de una lectura estrictamente salarial y entender las decisiones de personas dentro de un contexto amplio y cambiante, en el que interactúan de forma constante factores externos de distinta naturaleza.

En esta edición, el análisis se apoya en cuatro grandes fuerzas que no actúan de manera independiente, sino como un sistema que condiciona cómo las organizaciones planifican sus plantillas, diseñan sus políticas retributivas y evalúan la sostenibilidad de sus estrategias de crecimiento a medio y largo plazo.



# Geopolítica

Bajo esta perspectiva, la geopolítica se ha convertido en uno de los principales motores de transformación del mercado de talento.

El informe *The New Geopolitics of Global Talent* de BCG muestra cómo los países que han desarrollado ecosistemas globales sólidos en ámbitos como la inteligencia artificial, la energía verde o la robótica están obteniendo ventajas sostenidas tanto en crecimiento económico como en capacidad de innovación. Estas ventajas no dependen únicamente de mayores niveles de inversión en tecnología o infraestructuras, sino, sobre todo, de la capacidad de atraer, formar y retener talento altamente cualificado a través de redes internacionales y programas de formación de alcance global. En este contexto, la estrategia de personas deja de diseñarse únicamente desde una lógica local y pasa a competir en un entorno mucho más amplio, donde la comparabilidad entre mercados, la coherencia interna y la capacidad de adaptación pesan tanto como el atractivo económico.

Para las empresas, este escenario introduce tensiones nuevas en la propuesta de valor al empleado.

## La competencia por el talento ya no se limita al ámbito nacional, sino que se produce en un tablero global

donde los profesionales comparan proyectos, estabilidad y oportunidades de desarrollo con mayor facilidad. Esto obliga a revisar con mayor profundidad la coherencia de las políticas salariales y los criterios de progresión profesional, especialmente en organizaciones con presencia internacional o con modelos de trabajo distribuidos. La equidad interna y la coherencia entre lo que la organización comunica y lo que aplica en salarios, promociones y desarrollo profesional se vuelven determinantes debido a que los profesionales comparan con facilidad y ajustan sus expectativas en consecuencia.



A esta presión estructural se suman variables macroeconómicas que influyen de forma directa en las decisiones de empleo y retribución. En este sentido, el análisis Impacto de tendencias macroeconómicas e IA en la gestión de personas, presentado por LHH, detalla que la evolución de los tipos de interés, la moderación progresiva de la inflación y la dependencia energética condicionan el coste de financiación de las empresas y, con ello, el margen real para invertir en crecimiento y transformación.



En paralelo, el papel del Banco Central Europeo en la provisión de liquidez y el nivel de la prima de riesgo influyen en el ritmo al que se activan proyectos estratégicos y en la demanda de perfiles especializados, especialmente en sectores intensivos en capital o tecnología.

El contexto se vuelve aún más exigente cuando se incorporan señales persistentes de fragilidad macroeconómica. El mantenimiento de niveles elevados de deuda pública, junto con la prolongación de conflictos bélicos que siguen tensionando las cadenas de suministro, reduce la visibilidad a medio plazo. A ello se suma una previsión de crecimiento más débil en economías clave como Estados Unidos, un comportamiento más contenido en la eurozona y una evolución menos dinámica en China. Cuando aparecen políticas arancelarias y una inversión privada más prudente, las organizaciones tienden a tomar decisiones con mayor cautela. **En este punto, el talento crítico continúa siendo prioritario, pero se gestiona con mayor disciplina y con una evaluación más exigente del retorno que aporta cada incorporación.**

Este clima macroeconómico no se traslada de forma mecánica al mercado laboral, pero sí introduce señales relevantes para la gestión de talento. Según el Ministerio de Trabajo y Economía Social,

## en 2025 el mercado laboral español creó algo más de 500.000 empleos netos,

hasta superar los 21,8 millones de afiliados, mientras que el paro registrado se redujo en más de 150.000 personas, hasta los 2,4 millones, la cifra más baja en un cierre de año desde 2007. Este comportamiento apunta a un mercado laboral que sigue generando empleo neto, con una moderación gradual en el ajuste del paro y una consolidación de niveles de ocupación históricamente elevados. Para las empresas, esta combinación refuerza la necesidad de afinar la planificación de plantilla, priorizar con mayor claridad los perfiles críticos y vincular el crecimiento del empleo a mejoras reales de productividad.

Bajo esta perspectiva, la propuesta de valor al empleado deja de poder apoyarse únicamente en mensajes aspiracionales o en incrementos retributivos generalizados. **Explicar por qué el proyecto es sostenible pese a la volatilidad externa y cómo se toman las decisiones cuando cambian las reglas del juego se convierte en un factor clave de atracción**

**y retención.** La credibilidad del liderazgo y la coherencia del relato interno pasan a ser elementos tan determinantes como la retribución económica, especialmente en contextos donde la incertidumbre es mayor.

Al mismo tiempo, la cohesión interna adquiere una relevancia estratégica. Cuando las organizaciones operan en múltiples mercados o combinan equipos presenciales con estructuras distribuidas, el riesgo de fragmentación aumenta. Diferencias en bandas salariales o en criterios de promoción pueden erosionar la confianza si no se gestionan con transparencia. En este contexto,

## la movilidad emerge como una palanca clave

para equilibrar necesidades organizativas y expectativas profesionales. El *II Informe de Transición de Carreras Directivas de LHH* muestra que la movilidad internacional ha dejado de percibirse como una experiencia excepcional para convertirse en una herramienta estructural en el desarrollo de la alta dirección, lo que obliga a revisar políticas de compensación y marcos de acompañamiento cultural.

## Productividad vs innovación

Desde esta lectura geopolítica y macroeconómica, el análisis se desplaza de forma natural hacia la relación entre productividad e innovación. El *Global Leadership Development Study 2025 de Harvard Business Impact* identifica

## el aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación como los factores diferenciales más relevantes para la competitividad global.

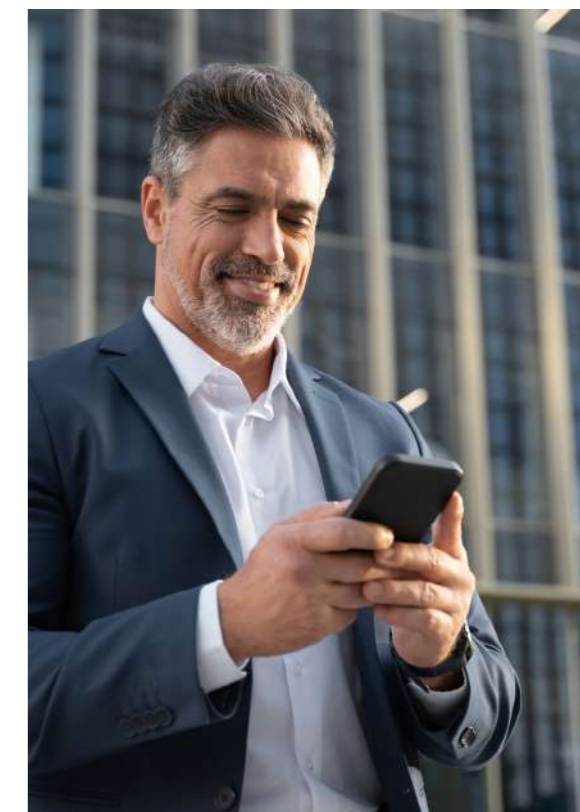
De esta manera, las organizaciones que consolidan culturas de aprendizaje sostenido suelen mostrar mejores niveles de productividad porque conectan el desarrollo profesional con la toma de decisiones y la ejecución diaria del negocio.

No obstante, en la práctica,

## productividad e innovación funcionan como un mismo sistema.

La productividad depende de cómo se organiza el trabajo, de la claridad en las prioridades y de la calidad de la coordinación entre equipos. Por su parte, la innovación exige exploración, pero también disciplina para convertir ideas en

resultados tangibles. En ambos casos, el aprendizaje deja de ser un programa aislado y pasa a actuar como una infraestructura que reduce fricciones, acorta tiempos de respuesta y permite sostener estándares sin bloquear la adaptación. **El desarrollo profesional aporta valor cuando se traduce en mejores decisiones y en una ejecución más consistente**, no cuando se limita a acumular formación desconectada de la realidad operativa.



El entorno económico refuerza esta exigencia de precisión. Los datos de Eurostat muestran un estancamiento de la productividad al mismo tiempo que aumentan los costes laborales. En España, los salarios reales crecieron un 2,76% entre 1994 y 2024, lo que sitúa al país en la parte baja de un ranking de 38 economías. Entre 2010 y 2024, las rentas reales de la Unión Europea crecieron un 20% frente a un 1% en España, en un contexto en el que la presión fiscal pasó del 32% del PIB en 2010 al 42,3% en 2023. Este marco limita la eficacia de las estrategias basadas exclusivamente en incrementos salariales generalizados y empuja a adoptar enfoques más selectivos, en los que la retribución se vincula a capacidades escasas y a un impacto real.

La movilidad interna gana peso en este contexto porque permite cubrir necesidades críticas sin depender siempre del mercado externo y acelera el retorno al aprovechar conocimiento ya existente sobre procesos y cultura. Esta lógica se ve reforzada por la presión demográfica. Según un informe de *CaixaBank Research*, la población en edad de trabajar se sitúa en torno a 32 millones de personas, con una población activa de 24,9 millones, 22,3 millones de personas ocupadas y 2,6 millones desempleadas. En cambio, el análisis sobre demografía y reemplazo generacional de Eurostat apunta a una caída significativa en profesionales jóvenes y a un crecimiento muy acusado de trabajadores sénior, con un retroceso del grupo de edad entre 25 y 54 años. Entre 2025 y 2030 se prevén 3,3 millones de jubilaciones frente a 2,6 millones de incorporaciones de jóvenes, lo que deja una brecha de 700.000 personas.

📁	Indicador demográfico	<b>España</b>
👤	Población en edad de trabajar	<b>32M</b>
☑	Población activa	<b>24,9M</b>
👥	Personas ocupadas	<b>22,3M</b>
📧	Personas desempleadas	<b>2,6M</b>
📅	Jubilaciones 2025-2030	<b>3,3M</b>
⚙	Nuevas incorporaciones	<b>2,6M</b>
🔗	Brecha estimada	<b>700.000</b>

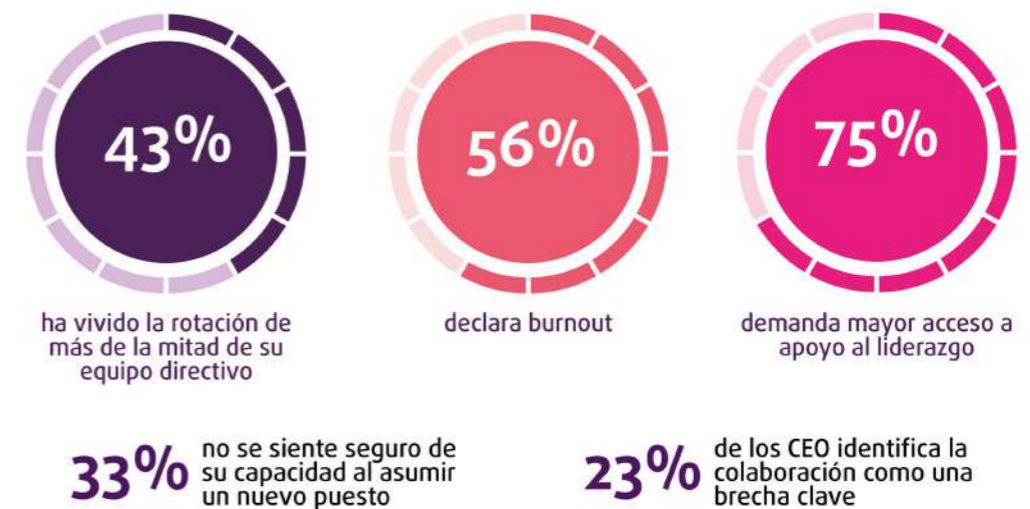


## Este desequilibrio demográfico convierte la transferencia de conocimiento y la reducción de la curva de aprendizaje en prioridades estratégicas.

La productividad futura dependerá en gran medida de la capacidad de las organizaciones para capturar el conocimiento crítico, facilitar el aprendizaje intergeneracional y redefinir roles para que el rendimiento no dependa exclusivamente de reemplazos que no llegan al ritmo necesario.

Ante este panorama, el liderazgo actúa como un multiplicador de todas estas dinámicas. El estudio *View From the C-Suite: Embracing the Transformation of Leadership* de LHH muestra que el 43% de los líderes ha vivido la rotación de más de la mitad de su equipo directivo en el último año, que el 56% declara burnout y que el 75% demanda mayor acceso a apoyo al liderazgo. Además, el 33% no se siente seguro de su capacidad para rendir al asumir un nuevo puesto, mientras que el 23% de los CEO identifica la colaboración como una de las principales brechas de capacidades. Cuando la dirección opera bajo estas tensiones, se resiente la calidad de la ejecución y se debilita la innovación, no por falta de ideas, sino por fragmentación de decisiones y pérdida de foco.

### Retos actuales del liderazgo



View From the C-Suite: Embracing the Transformation of Leadership - LHH

## La continuidad directiva se convierte así en una palanca directa de productividad.

El informe de *LHH View from the C-Suite Executive: Talent Strategies for a New Era* señala que el 59% de los directivos planifica un cambio profesional a corto o medio plazo y que un 14% lo espera en los próximos doce meses. Este escenario eleva la importancia de la planificación de la sucesión y del mapeo de talento, así como del refuerzo de los procesos de incorporación y acompañamiento para acelerar el tiempo hasta impacto. **Dos tercios de las necesidades clave de habilidades directivas se concentran en competencias relacionadas con las personas, con especial foco en colaboración, resiliencia y adaptabilidad.**

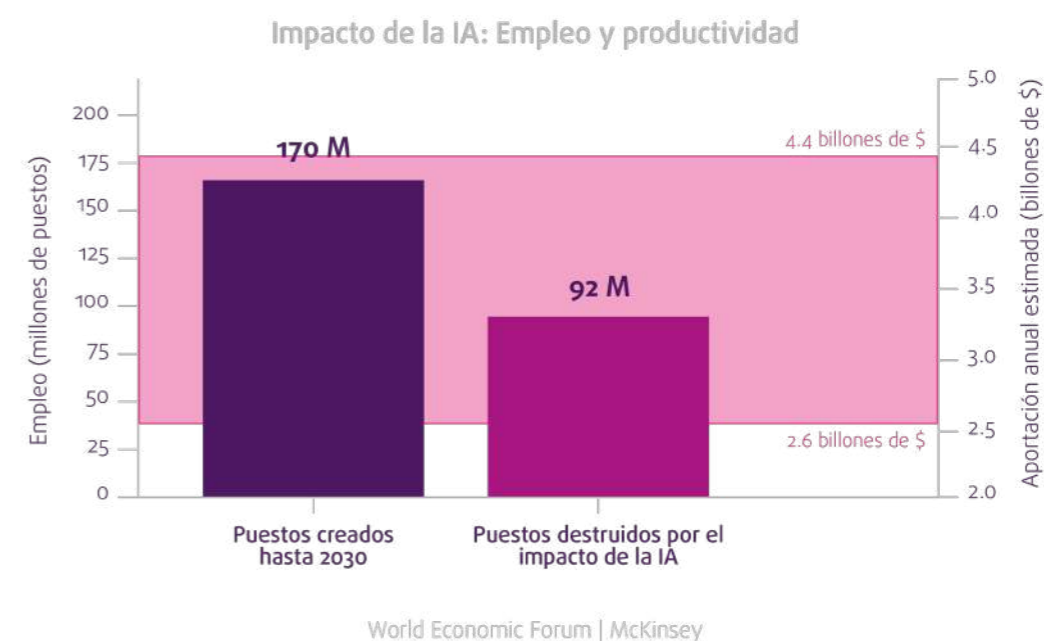


## Tecnología

Por todo ello, el debate sobre el futuro del trabajo se ha desplazado

## desde la destrucción de empleo hacia la reconversión profesional, con la aceleración tecnológica intensificando todas esas dinámicas.

El *World Economic Forum* estima la creación de 170 millones de nuevos puestos de trabajo hasta 2030, mientras que 92 millones se destruirán por el impacto de la IA. A su vez, McKinsey calcula que la inteligencia artificial generativa puede aportar entre 2,6 y 4,4 billones de dólares anuales en valor económico y elevar la productividad global de forma sostenida.



Por su parte, el *Global Workforce of the Future 2025 de The Adecco Group* apunta a un ahorro medio de casi 3 horas al día gracias a la IA, el triple de tiempo que hace un año, lo que introduce un potencial significativo de eficiencia, pero también nuevos retos de gestión.

Asimismo, la adopción de la inteligencia artificial avanza de forma sostenida, aunque lo hace con ritmos desiguales y con tensiones que no siempre son visibles a primera vista. El *Global Workforce of the Future 2025 de The Adecco Group* muestra que solo el 38% de los empleados es capaz de medir con claridad el impacto real de su trabajo, mientras que un 36% manifiesta la intención de asumir un mayor control sobre el desarrollo de sus habilidades.



**En España, esta transformación se percibe de manera más constructiva, ya que una amplia mayoría de los trabajadores considera que la IA está generando nuevas oportunidades de empleo y reconoce que sus funciones están cambiando, más que desapareciendo.**

Percepción del impacto del trabajo



Mide con claridad el impacto real de su trabajo



Quiere asumir mayor control sobre el desarrollo de sus habilidades

Global Workforce of the Future 2025 - The Adecco Group

Esta lectura refuerza la idea de que el principal reto no es la adopción en sí, sino la capacidad de las organizaciones para acompañar ese cambio con criterios claros. Aunque crece la expectativa de que la IA se integre de forma más directa en los procesos de trabajo y una parte relevante de los profesionales ya participa en el rediseño de sus funciones, persisten brechas en la confianza y en la capacidad de traducir el uso de la tecnología en impacto tangible. En este punto, la ausencia de marcos compartidos limita el aprovechamiento del potencial de la IA y puede amplificar desigualdades internas, mientras que

**aquellas organizaciones que avanzan con mayor solidez son las que alinean tecnología, desarrollo de capacidades y una definición clara del valor que esperan generar.**

Sin embargo, esta transformación del trabajo impulsada por la inteligencia artificial no es neutra desde el punto de vista organizativo y tiene implicaciones directas sobre cómo se distribuyen las oportunidades.

# Diversidad e Inclusión (D&I)

La entrada en vigor de la Directiva (UE) 2023/970 sobre transparencia salarial, cuya transposición deberá completarse antes de junio de 2026, **sitúa la brecha de género en el centro de la agenda de gestión de personas**. A partir de ese momento, la igualdad retributiva deja de abordarse únicamente como un objetivo social o reputacional y pasa a convertirse en una exigencia estructural que afecta de forma directa al diseño de los sistemas salariales, a los procesos de promoción y a la credibilidad interna de las organizaciones.

El contexto de partida sigue siendo relevante. A escala global, *Gender Pay Gap Statistics 2025* sitúa la brecha salarial de género en el

**23%**

En España, la Encuesta de Estructura Salarial del INE (2025) señala una diferencia del

**15,7%**

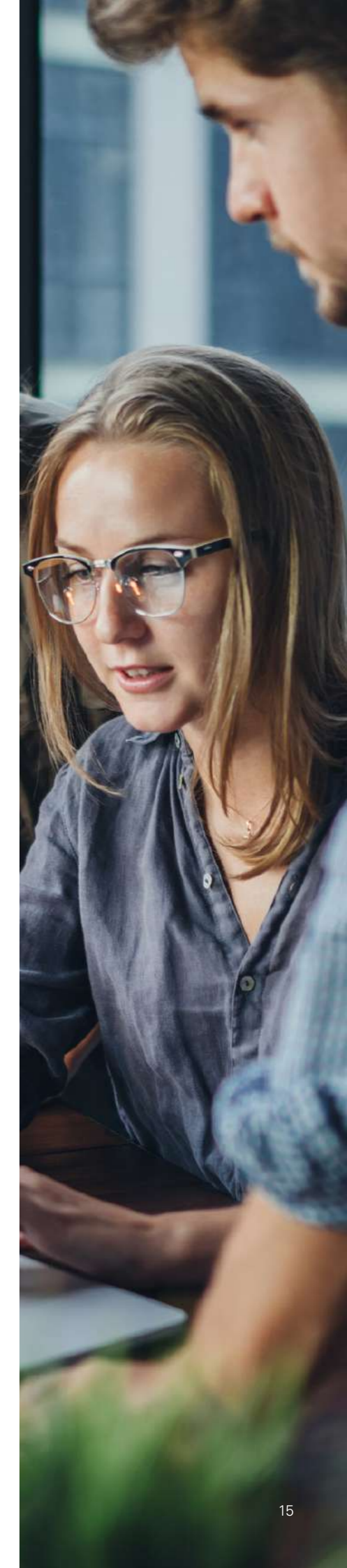
en salario medio anual entre mujeres y hombres. Cabe mencionar que la brecha aumenta con la edad y se concentra en los tramos centrales y sénior de la carrera profesional, lo que apunta a momentos críticos relacionados con la promoción y el acceso a posiciones de mayor valor.

La Directiva introduce un cambio de enfoque relevante.

## El énfasis se desplaza desde la corrección puntual de desigualdades hacia la prevención y la trazabilidad de las decisiones retributivas.

Las empresas deberán reforzar la transparencia en la contratación, revisar sus bandas salariales y garantizar que las diferencias de salario entre puestos de igual valor responden a criterios objetivos y comparables. Además, el refuerzo de los derechos de información y la obligación de analizar y corregir brechas no justificadas elevan el nivel de exigencia sobre la calidad de los sistemas retributivos.

Desde una perspectiva de talento, este nuevo marco normativo conecta de forma directa con el resto de las grandes fuerzas analizadas en esta guía. En un entorno de escasez de perfiles, mayor movilidad y comparación constante entre organizaciones, la coherencia interna de las políticas salariales se convierte en un factor clave de atracción, compromiso y confianza. Anticipar la adaptación a la Directiva no solo reduce riesgos regulatorios, sino que refuerza la disciplina en la toma de decisiones, un elemento cada vez más crítico para sostener la productividad y el crecimiento en contextos de incertidumbre.



# Finanzas

El sector financiero afronta 2026 con una transformación claramente impulsada por la tecnología y por la consolidación del nuevo marco regulatorio europeo. La entrada en vigor del AI Act, junto con marcos como DORA y la CSRD, está reordenando las prioridades de las entidades en torno a la gestión del riesgo, la gobernanza del dato y la transparencia operativa. Esta evolución incrementa la demanda de perfiles capaces de trabajar en entornos donde la tecnología, la regulación y la supervisión se entrelazan de forma estructural.

## Marco regulatorio - Elementos destacados

### 1. AI Act:

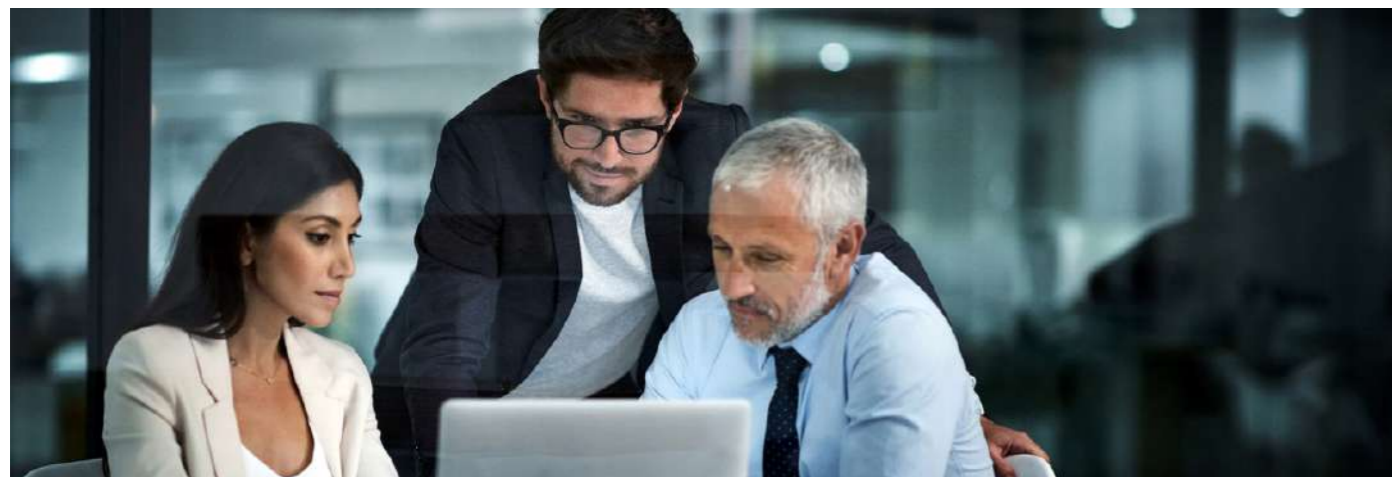
Regula los sistemas de IA usados en scoring, detección de fraude y modelos de riesgo. Exige supervisión humana, trazabilidad y validación continua de algoritmos.

### 2. DORA:

Obliga a bancos, aseguradoras y fintech a reforzar su resiliencia digital: ciberseguridad, gestión de incidentes, continuidad de negocio y control de proveedores tecnológicos.

### 3. CSRD:

Amplía el reporte de sostenibilidad. Las entidades deben integrar métricas ESG en la evaluación del riesgo, en la inversión y en los productos financieros.



Aunque estos marcos regulatorios no son nuevos en su aprobación, sí entran en una fase de plena aplicación durante 2025 y 2026, lo que está generando un impacto directo en la operativa del sector financiero y en las competencias que requieren las entidades para adaptarse a este entorno.

La digitalización del sector financiero avanza hacia modelos basados en análisis predictivo, automatización avanzada y un uso intensivo de datos, lo que incrementa la necesidad de profesionales capaces de supervisar algoritmos, validar información crítica y garantizar procesos trazables y seguros. Este avance refuerza el peso de la resiliencia operativa y de las funciones centradas en la calidad del dato dentro de los equipos financieros y de riesgo.

Al mismo tiempo, la integración de criterios ESG en la evaluación del riesgo y en el reporting entra en una fase de madurez. La estandarización de métricas y el incremento del alcance del reporting no financiero requieren perfiles preparados para interpretar marcos de sostenibilidad complejos y trabajar con indicadores que influyen en decisiones estratégicas, de inversión y de gestión de cartera.

La reciente volatilidad económica también ha impulsado la demanda de talento orientado a planificación, auditoría interna y control financiero. Las entidades necesitan profesionales con visión integral del riesgo y capacidad para manejar información diversa en entornos donde la precisión, la trazabilidad y las competencias analíticas adquieren un valor determinante.

Este escenario configura un mercado financiero donde la competitividad depende de la capacidad para combinar visión regulatoria, dominio tecnológico y análisis riguroso, tres pilares que marcarán la demanda de talento en 2026.



# Tendencias clave para 2026

- **Automatización de funciones financieras mediante inteligencia artificial y machine learning**, con un impacto creciente en áreas como contabilidad, auditoría, control financiero y análisis de datos. La automatización de tareas repetitivas libera capacidad para funciones de mayor valor añadido y exige que los profesionales financieros sepan trabajar junto a estas herramientas, comprendan su funcionamiento y participen en su supervisión.
- **Mayor peso del análisis de datos y de las competencias cuantitativas**, impulsado por la necesidad de interpretar grandes volúmenes de información y tomar decisiones basadas en evidencia. Las entidades demandan perfiles con capacidad para analizar métricas complejas, visualizar datos y aplicar enfoques estadísticos y analíticos que respalden la planificación financiera, la gestión del riesgo y el reporting.
- **Consolidación de las finanzas sostenibles y de los criterios ESG en la actividad financiera**, con un crecimiento de ámbitos como la inversión responsable, la financiación de proyectos verdes y la medición del impacto. Este contexto requiere profesionales capaces de evaluar riesgos y oportunidades desde una perspectiva ambiental, social y de gobernanza, integrando estos factores en la toma de decisiones financieras.
- **Normalización de entornos de trabajo híbridos y remotos en los equipos financieros**, que operan cada vez más en estructuras virtuales y distribuidas. Esta realidad incrementa la importancia del dominio de herramientas digitales colaborativas, así como de nuevas capacidades para la coordinación, la gestión a distancia y el trabajo transversal entre áreas.
- **Relevancia creciente de las habilidades de comunicación, liderazgo y adaptabilidad**, en un entorno marcado por la incertidumbre económica y el cambio constante. Más allá del conocimiento técnico, se valora la capacidad para comunicar información financiera a públicos no especializados, liderar equipos en contextos cambiantes y tomar decisiones con criterio en escenarios de alta volatilidad.



**Cristina Lucini Navarrete**

Directora Finance

✉ [cristina.lucini@lhh.com](mailto:cristina.lucini@lhh.com)



**Georgina Quiles**

Directora Finance

✉ [georgina.quiles@lhh.com](mailto:georgina.quiles@lhh.com)

## Finanzas

Área de especialización

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Finance manager	> 3 AÑOS	55K € + 18% VBLE.	50K € + 12% VBLE.
	> 5 AÑOS	70K € + 21% VBLE.	60K € + 17% VBLE.
	> 10 AÑOS	95K € + 26% VBLE.	75K € + 20% VBLE.
Manager tesorería	> 3 AÑOS	55K € + 15% VBLE.	45K € + 11% VBLE.
	> 5 AÑOS	65K € + 18% VBLE.	55K € + 13% VBLE.
	> 10 AÑOS	75K € + 20% VBLE.	65K € + 15% VBLE.
Responsable de administración	> 3 AÑOS	45K € + 18% VBLE.	35K € + 14% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 18% VBLE.	40K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 18% VBLE.	45K € + 16% VBLE.
Finance business partner	> 3 AÑOS	55K € + 11% VBLE.	N/A
	> 5 AÑOS	75K € + 13% VBLE.	N/A
	> 10 AÑOS	90K € + 13% VBLE.	N/A
Controller financiero	> 3 AÑOS	35K € + 14% VBLE.	30K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 13% VBLE.	38K € + 11% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 13% VBLE.	45K € + 11% VBLE.
Controller de gestión	> 3 AÑOS	35K € + 14% VBLE.	32K € + 9% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 16% VBLE.	38K € + 8% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 15% VBLE.	45K € + 9% VBLE.
Auditor	> 3 AÑOS	35K € + 14% VBLE.	35K € + 9% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 18% VBLE.	45K € + 7% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 20% VBLE.	55K € + 9% VBLE.
Contable	> 3 AÑOS	30K € + 8% VBLE.	25K € + 8% VBLE.
	> 5 AÑOS	35K € + 9% VBLE.	30K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	45K € + 11% VBLE.	35K € + 11% VBLE.

# Banca

El sector bancario llega a 2026 inmerso en un proceso de reconfiguración acelerada, marcado por la reducción de la red física tradicional y el avance de modelos híbridos que combinan atención digital y asesoramiento especializado. Este proceso coincide con una reactivación del empleo en el sector bancario español, que en 2025 ha crecido un 2,6% respecto a 2024, al tiempo que se evidencian retos estructurales como la falta de relevo generacional, con un 53% de los profesionales del sector mayores de 45 años. En este contexto, la demanda de talento se orienta hacia perfiles capaces de gestionar interacciones de mayor valor y ofrecer soluciones personalizadas a segmentos como pymes, banca privada o clientes de alto patrimonio.

La competencia creciente de fintech, neobancos y bigtech está acelerando la transformación del modelo operativo de la banca tradicional. La integración de servicios a través de APIs, el impulso del Open Finance y la aparición de nuevos ecosistemas financieros están reforzando la necesidad de perfiles que combinen conocimientos financieros sólidos con competencias en datos, riesgos, regulación y herramientas digitales, una demanda que se intensifica como respuesta directa a la aceleración de la transformación digital del sector.

En paralelo, las entidades están intensificando los procesos de identificación, onboarding y autenticación digital, impulsados por el aumento de los fraudes dirigidos a clientes particulares. Esta prioridad está generando nuevas necesidades de talento en prevención, compliance y gestión del riesgo operativo, especialmente en áreas vinculadas a pagos, canales digitales y atención al cliente. Este contexto se ha traducido en un ligero incremento de las bandas salariales durante 2025, especialmente en perfiles de riesgos y compliance, reflejo de la escasez de talento cualificado en estos ámbitos.

La digitalización del crédito, los pagos y la tesorería continúa transformando la banca de empresas. Se demandan profesionales capaces de combinar competencias comerciales con capacidades analíticas y digitales, integrando el asesoramiento financiero tradicional con el uso de plataformas avanzadas que permiten ofrecer soluciones más ágiles y eficientes al cliente corporativo.

Este escenario sitúa al talento bancario ante una fase de transformación profunda, en la que aumenta el empleo, cambia el tipo de perfiles demandados y la tecnología se consolida como un eje imprescindible. La especialización, el enfoque digital y el conocimiento en riesgos, compliance y transformación digital serán factores determinantes para competir y crecer en el sector bancario en 2026.

## Tendencias clave para 2026

- **Reconfiguración del modelo de oficina bancaria hacia formatos híbridos y especializados**, en un contexto de reducción de la red física tradicional. Se demandan perfiles capaces de combinar atención presencial, gestión digital y asesoramiento de alto valor añadido, especialmente en segmentos como pymes, banca privada y clientes de mayor complejidad financiera.
- **Creciente competencia de fintech, neobancos y bigtech**, que impulsa la contratación de talento con un perfil híbrido entre finanzas y tecnología. Ganan peso los profesionales con conocimientos en datos, riesgos, regulación y herramientas digitales, especialmente en áreas vinculadas a producto digital, Open Finance e integración tecnológica.
- **Refuerzo de la seguridad, el compliance y la autenticación digital ante el aumento del fraude al cliente**, lo que incrementa la demanda de especialistas en prevención de fraude, identidad digital, riesgos y ciberseguridad. Esta tendencia está asociada a presiones al alza en las bandas salariales de los perfiles más especializados, especialmente en riesgos y cumplimiento normativo.
- **Evolución de la banca de empresas hacia modelos digitales de crédito, pagos y tesorería**, que requieren profesionales capaces de operar con soluciones B2B automatizadas y plataformas avanzadas, manteniendo un enfoque consultivo orientado a la eficiencia y a la optimización de procesos del cliente corporativo.
- **Asesoramiento personalizado y capacidades comerciales avanzadas como factor diferencial**, ante una situación cada vez más automatizada y con una estructura de plantilla envejecida. Se valoran perfiles con habilidades consultivas, capacidad de comunicación y liderazgo, preparados para acompañar a clientes y equipos en un contexto de cambio tecnológico y generacional.



**José Muñoz-Seca**  
Director Banking, Financial  
Services, & Strategy  
✉ [jose.munoz-seca@lhh.com](mailto:jose.munoz-seca@lhh.com)



**Georgina Quiles**  
Directora Banking  
✉ [georgina.quiles@lhh.com](mailto:georgina.quiles@lhh.com)

# Banca

## Área de especialización:

Wealth Management

		Nacional
		Multinacional
Asesor patrimonial junior	> 3 AÑOS	35K € + 30% VBLE.
		Multinacional
Asesor patrimonial senior	> 5 AÑOS	70K € + 40% VBLE.
		Multinacional
Directo/a de banca privada	> 10 AÑOS	100K € + 60% VBLE.
		Multinacional
MD	> 10 AÑOS	200K € + 80% VBLE.

## Área de especialización:

Investment Banking/Private Equity/Fondo de Deuda

		Nacional
		Multinacional
Analista	> 3 AÑOS	40K € + 15% VBLE.
		Multinacional
Asociado	> 5 AÑOS	70K € + 30% VBLE.
		Multinacional
VP	> 8 AÑOS	90K € + 50% VBLE.
		Multinacional
Director	> 10 AÑOS	150K € + 70% VBLE.
		Multinacional
MD / Partner	> 10 AÑOS	250K € + 100% VBLE.

## Área de especialización:

Áreas de control

		Nacional
		Multinacional
Compliance	> 3 AÑOS	35K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 25% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 35% VBLE.
		Multinacional
AML	> 3 AÑOS	35K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 25% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 35% VBLE.

		Nacional
		Multinacional
Auditor interno	> 3 AÑOS	35K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 35% VBLE.
		Multinacional
Riesgos	> 3 AÑOS	40K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	70K € + 25% VBLE.
	> 10 AÑOS	100K € + 30% VBLE.
		Multinacional
Director de riesgos	> 10 AÑOS	150K € + 40% VBLE.

## Área de especialización:

Banca comercial

		Nacional
		Multinacional
Gestor de particulares	> 3 AÑOS	35K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 30% VBLE.
		Multinacional
Gestor de empresas	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 30% VBLE.
		Multinacional
Subdirector	> 10 AÑOS	80K € + 40% VBLE.
		Multinacional
Director sucursal	> 10 AÑOS	90K € + 40% VBLE.
		Multinacional
Director de zona	> 10 AÑOS	100K € + 40% VBLE.
		Multinacional
Director de territorio	> 10 AÑOS	150K € + 40% VBLE.

# Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos entra en 2026 marcada por nuevas obligaciones regulatorias, el uso operativo de la inteligencia artificial y una mayor dificultad para cubrir puestos críticos en un mercado competitivo. La *Directiva Europea de Transparencia Retributiva* obliga a revisar estructuras salariales, definir sistemas de clasificación objetivos y publicar información más detallada sobre brechas y bandas, lo que incrementa la necesidad de perfiles especializados en compensación, auditoría interna y diseño de políticas retributivas.

La escasez de talento cualificado en áreas técnicas y en posiciones de liderazgo está situando a RRHH en un rol más estratégico. Las organizaciones impulsan modelos de planificación que combinan upskilling focalizado, revisión de estructuras y decisiones más selectivas entre internalización y externalización, además de acelerar la movilidad interna y la evaluación basada en competencias.

La adopción de IA generativa en procesos de reclutamiento, formación, gestión documental y soporte al manager avanza hacia un uso regulado. Esto requiere profesionales capaces de supervisar modelos, validar resultados y garantizar un uso responsable basado en equidad y trazabilidad.

Al mismo tiempo, la digitalización y la automatización de procesos y los modelos de evaluación evolucionan hacia sistemas continuos basados en datos, con indicadores predictivos que permiten anticipar rotación y necesidades de desarrollo. La hiperpersonalización del aprendizaje y de los planes de carrera, impulsada por plataformas adaptativas, gana peso como herramienta clave para retener talento.

Por último, la gestión de riesgos psicosociales adquiere mayor relevancia normativa y operativa. Las organizaciones deben reforzar mecanismos de prevención, detección temprana y ajuste de cargas de trabajo, en un contexto donde la salud mental y la desconexión digital se han convertido en prioridades de cumplimiento.

Este escenario consolida a RRHH como un área clave en la transformación organizativa, impulsando decisiones basadas en datos, criterios regulatorios y una gestión del talento más especializada y orientada al futuro, con impacto en la experiencia del empleado, en los modelos de trabajo híbridos y en la capacidad de atraer y fidelizar talento. Asimismo, reforzar políticas de diversidad, equidad e inclusión y de incorporar criterios de sostenibilidad será fundamental en la gestión de personas.



# Tendencias clave para 2026

- **Digitalización y automatización de RRHH:** la tecnología está reduciendo carga operativa en selección, nómina y administración, y elevando el estándar de gestión del dato. Se valoran perfiles que dominen suites de RRHH, conecten sistemas y conviertan la información en decisiones aplicables.
- **People Analytics y decisiones basadas en datos:** la analítica de personas gana peso para anticipar tendencias, mejorar desempeño y reforzar la retención. Se demandan habilidades en dashboards y lectura crítica de indicadores como rotación, compromiso o NPS del empleado para actuar a tiempo.
- **Experiencia del empleado:** las compañías están revisando el ciclo completo del empleado para sostener satisfacción y compromiso, desde la selección hasta la salida. Aumenta la demanda de perfiles que diseñen experiencias, gestionen feedback y consoliden entornos inclusivos de forma coherente.
- **Trabajo híbrido y remoto:** los modelos híbridos y en remoto exigen nuevas capacidades de gestión, liderazgo y comunicación digital en equipos distribuidos. También obligan a reforzar cultura y coordinación interna para evitar desigualdades y fricciones operativas.
- **Diversidad, equidad e inclusión (DEI):** DEI se gestiona cada vez más como palanca de atracción e innovación, integrada en procesos de talento. Se valoran competencias para reducir sesgos, definir políticas inclusivas y medir avances con métricas claras.
- **Inteligencia artificial aplicada a RRHH:** la IA se aplica en cribado, evaluación y personalización del aprendizaje y desarrollo, con impacto directo en decisiones sobre personas. Cobran relevancia perfiles que implementen casos de uso realistas, supervisen resultados y aseguren trazabilidad y calidad.
- **Employer branding y atracción de talento:** la reputación como empleador se ha vuelto diferencial para captar y retener perfiles de alta demanda. Se requieren capacidades para construir una propuesta de valor consistente, alinear relato y realidad, y activar canales de atracción eficaces.
- **Sostenibilidad en el trabajo:** crece la exigencia de integrar sostenibilidad y prácticas responsables en la gestión de personas, conectando políticas internas y expectativas del talento. Se valora conocimiento para aterrizar la sostenibilidad corporativa en RRHH y reforzar coherencia y compromiso.



**Cristina Lucini Navarrete**  
Directora RRHH  
✉ [cristina.lucini@lhh.com](mailto:cristina.lucini@lhh.com)



**Georgina Quiles**  
Directora RRHH  
✉ [georgina.quiles@lhh.com](mailto:georgina.quiles@lhh.com)

# Recursos Humanos

## Área de especialización

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
HR MANAGER	> 3 AÑOS	45K € + 20% VBLE.	40K € + 20% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 20% VBLE.	45K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 20% VBLE.	60K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
HR business partner	> 3 AÑOS	40K € + 15% VBLE.	35K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 15% VBLE.	40K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 15% VBLE.	45K € + 17% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Talent acquisition manager	> 3 AÑOS	40K € + 15% VBLE.	35K € + 17% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 15% VBLE.	40K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 15% VBLE.	45K € + 16% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Payroll manager	> 3 AÑOS	41K € + 13% VBLE.	36K € + 11% VBLE.
	> 5 AÑOS	62K € + 13% VBLE.	41K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	83K € + 15% VBLE.	62K € + 11% VBLE.
		Multinacional	Pyme
HR generalist	> 3 AÑOS	33K € + 10% VBLE.	30K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	35K € + 10% VBLE.	32K € + 13% VBLE.
	> 10 AÑOS	38K € + 10% VBLE.	36K € + 11% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Responsable de administración de personal	> 3 AÑOS	40K € + 15% VBLE.	37K € + 16% VBLE.
	> 5 AÑOS	43K € + 15% VBLE.	40K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	50K € + 15% VBLE.	45K € + 16% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Responsable de formación y desarrollo	> 3 AÑOS	40K € + 15% VBLE.	37K € + 16% VBLE.
	> 5 AÑOS	43K € + 15% VBLE.	40K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	50K € + 15% VBLE.	45K € + 16% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Talent acquisition specialist	> 3 AÑOS	30K € + 5% VBLE.	27K € + 7% VBLE.
	> 5 AÑOS	32K € + 5% VBLE.	28K € + 7% VBLE.
	> 10 AÑOS	35K € + 5% VBLE.	30K € + 7% VBLE.
		Multinacional	Pyme
DRH	> 3 AÑOS	60K € + 15% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	70K € + 15% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	85K € + 15% VBLE.	70K € + 10% VBLE.

# Tax & Legal

El sector Tax & Legal llega a 2026 en un contexto de elevada complejidad normativa y de creciente peso estratégico del asesoramiento jurídico dentro de las organizaciones. El aumento de nuevas normativas fiscales y regulatorias, como las reglas de tributación mínima global y las obligaciones en fiscalidad digital, está elevando el nivel técnico del asesoramiento y reforzando la necesidad de profesionales capaces no solo de interpretar regulaciones complejas, sino también de alinearlas con la estrategia de negocio de las entidades. Además, la UE ha reforzado las normas sobre datos, inteligencia artificial y ciberseguridad, lo que incrementa la necesidad de perfiles capaces de aplicar estos marcos en entornos digitales.

Este cambio en el rol del asesoramiento jurídico tiene un efecto directo tanto en los despachos como en los equipos in-house. Las empresas demandan un acompañamiento cada vez más ágil, especializado y orientado al negocio, lo que obliga a los despachos a evolucionar hacia modelos que combinen especialización jurídica, comprensión del contexto empresarial y capacidad de respuesta rápida. Por su parte, los departamentos legales internos continúan avanzando en su profesionalización para integrarse de forma más directa en la toma de decisiones estratégicas.

En despachos y departamentos legales, la automatización ya forma parte del trabajo diario. Se utilizan herramientas de IA para revisar contratos más rápido, acelerar auditorías jurídicas y gestionar documentación de forma más eficiente. La convivencia con estas tecnologías se consolida como uno de los principales retos de la operativa diaria, impulsando perfiles con conocimientos jurídicos y competencias tecnológicas capaces de supervisar herramientas, validar resultados y garantizar la calidad del asesoramiento.

En el área transaccional, continúan creciendo las operaciones de M&A en sectores regulados como energía, tecnología, infraestructuras y salud. Este dinamismo refuerza la demanda de especialización sectorial y de conocimiento técnico profundo. También aumenta la demanda de asesoramiento laboral por el impacto de nuevas normativas europeas sobre transparencia salarial, plataformas digitales y movilidad internacional, así como por los retos asociados a la gestión y fidelización del talento.

Desde el punto de vista retributivo, el mercado legal presenta comportamientos diferenciados entre despachos y entorno in-house. Mientras que las grandes firmas siguen ofreciendo las condiciones económicas

fijas más competitivas, acompañadas de bonus, planes de carrera definidos y un paquete de beneficios sociales cada vez mayor, las firmas de menor tamaño tienden a introducir una mayor variabilización del salario, otorgando un peso relevante a la aportación de clientes. Por su parte, el entorno in-house avanza hacia esquemas que combinan retribución competitiva, beneficios sociales y mayores niveles de conciliación, con un número creciente de entidades capaces de competir con las grandes firmas.

La variable geográfica sigue siendo determinante, con Madrid y Barcelona concentrando las retribuciones más elevadas. No obstante, se identifica una tendencia creciente de profesionales que, tras desarrollar su carrera en estas plazas, optan por regresar a sus ciudades de origen, impulsados por modelos de trabajo más flexibles y una mayor valoración del equilibrio entre la esfera profesional y personal.

Este escenario está impulsando modelos de prestación más eficientes y especializados, donde ganan peso los servicios gestionados, los acuerdos alternativos de honorarios y las estructuras híbridas que combinan talento jurídico avanzado con herramientas tecnológicas. La capacidad para interpretar normativas complejas, anticipar riesgos, convivir con la IA y fidelizar talento se posiciona como el principal diferenciador del sector Tax & Legal en 2026.

## Marco regulatorio - Elementos destacados

### 1. Pillar 2 / BEPS 2.0:

Implantación de un tipo mínimo global del 15% para multinacionales. Requiere rediseño de estructuras fiscales y mayor complejidad en reporting internacional.

### 2. DAC8

Nueva obligación europea para reportar operaciones con criptoactivos y plataformas digitales. Impulsa la demanda de especialistas en fiscalidad digital y cumplimiento tecnológico.

### 3. AI Act

Primer marco regulatorio europeo para el uso y riesgo de sistemas de IA. Exige mayor asesoramiento en gobernanza, responsabilidad y adecuación contractual.

### 4. Data Act

Regula el acceso, uso y portabilidad de datos generados por productos y servicios. Obliga a revisar contratos de intercambio de datos y a interpretar nuevos derechos y obligaciones.

### 5. NIS2

Nueva directiva de ciberseguridad que eleva las exigencias para empresas esenciales y estratégicas. Incrementa proyectos de cumplimiento, gestión de incidentes y revisión de contratos con proveedores.

### 6. DSA/DMA

Normas europeas para supervisión, competencia y responsabilidad de plataformas y grandes operadores digitales. Aumenta la necesidad de análisis regulatorio y de adaptación legal de modelos de negocio digitales.

# Tendencias clave para 2026

- **Mayor demanda de expertos fiscales por la implantación de nuevos marcos de tributación global**, que incrementan la complejidad del asesoramiento y del reporting internacional. Se requieren perfiles capaces de interpretar reglas supranacionales y alinearlas con la estrategia fiscal y financiera de las organizaciones.
- **Crecimiento del asesoramiento en regulación digital y compliance tecnológico**, impulsado por el refuerzo normativo europeo en materia de datos, inteligencia artificial y ciberseguridad. Aumenta la demanda de profesionales capaces de trasladar estos marcos regulatorios a la operativa y a los modelos de negocio digitales.
- **Uso operativo y normalizado de herramientas de IA y automatización jurídica**, que transforma la práctica diaria en despachos y departamentos legales. Se buscan perfiles preparados para convivir con la tecnología, supervisar procesos automatizados y garantizar la calidad del trabajo jurídico.
- **Impulso sostenido de operaciones de M&A en sectores altamente regulados**, como energía, tecnología, infraestructuras y salud, lo que refuerza la necesidad de especialización sectorial y conocimiento técnico avanzado.
- **Relevancia creciente del asesoramiento laboral**, vinculada a nuevas directivas europeas sobre transparencia salarial, plataformas digitales y movilidad internacional, así como a los retos de fidelización del talento en un mercado altamente competitivo.
- **Expansión de modelos de legal managed services y estructuras orientadas a la eficiencia**, con un aumento de roles centrados en procesos, tecnología, análisis de cargas de trabajo y optimización del servicio jurídico.



**José Muñoz-Seca**

Director Tax & Legal

✉ [jose.munoz-seca@lhh.com](mailto:jose.munoz-seca@lhh.com)



**Georgina Quiles**

Directora Tax & Legal

✉ [georgina.quiles@lhh.com](mailto:georgina.quiles@lhh.com)

## Tax & Legal

Área de especialización:

Despachos nacionales e internacionales

		Despachos nacionales e internacionales	
		Despacho Mediano	Big Law
Mercantil	1 a 3 años	35-40K €	45-65K € + 10% VBLE.
	4 a 6 años	40-60K € + 10% VBLE.	65-90K € + 20% VBLE.
	7 a 9 años	65-80K € + 15% VBLE.	90-120K € + 25% VBLE.
	>10 años	>85K € + 20% VBLE.	>130K € + 30% VBLE.
Fiscal	1 a 3 años	35-40K €	45-65K € + 10% VBLE.
	4 a 6 años	40-60K € + 10% VBLE.	65-90K € + 20% VBLE.
	7 a 9 años	65-80K € + 15% VBLE.	90-120K € + 25% VBLE.
	>10 años	>85K € + 20% VBLE.	>130K € + 30% VBLE.
Laboral	1 a 3 años	35-40K €	45-65K € + 10% VBLE.
	4 a 6 años	40-55K € + 10% VBLE.	65-90K € + 20% VBLE.
	7 a 9 años	60-75K € + 15% VBLE.	90-120K € + 25% VBLE.
	>10 años	>85K € + 20% VBLE.	>130K € + 30% VBLE.
Procesal	1 a 3 años	35-40K €	45-65K € + 10% VBLE.
	4 a 6 años	40-55K € + 10% VBLE.	65-90K € + 20% VBLE.
	7 a 9 años	60-75K € + 15% VBLE.	90-120K € + 25% VBLE.
	>10 años	>85K € + 20% VBLE.	>130K € + 30% VBLE.
IP/IT	1 a 3 años	35-40K €	45-65K € + 10% VBLE.
	4 a 6 años	40-55K € + 10% VBLE.	65-90K € + 20% VBLE.
	7 a 9 años	60-75K € + 15% VBLE.	90-120K € + 25% VBLE.
	>10 años	>85K € + 20% VBLE.	>130K € + 30% VBLE.
Administrativo	1 a 3 años	35-40K €	45-65K € + 10% VBLE.
	4 a 6 años	40-55K € + 10% VBLE.	65-90K € + 20% VBLE.
	7 a 9 años	60-75K € + 15% VBLE.	90-120K € + 25% VBLE.
	>10 años	>85K € + 20% VBLE.	>130K € + 30% VBLE.
Bancario & Financiero	1 a 3 años	35-40K €	45-65K € + 10% VBLE.
	4 a 6 años	40-60K € + 10% VBLE.	65-90K € + 20% VBLE.
	7 a 9 años	65-80K € + 15% VBLE.	90-120K € + 25% VBLE.
	<10 años	>85K € + 20% VBLE.	>130K € + 30% VBLE.
Inmobiliario	1 a 3 años	35-40K €	45-65K € + 10% VBLE.
	4 a 6 años	40-60K € + 10% VBLE.	65-90K € + 20% VBLE.
	7 a 9 años	65-80K € + 15% VBLE.	90-120K € + 25% VBLE.
	>10 años	>85K € + 20% VBLE.	>130K € + 30% VBLE.
Penal & Compliance	1 a 3 años	35-40K €	45-65K € + 10% VBLE.
	4 a 6 años	40-55K € + 10% VBLE.	65-90K € + 20% VBLE.
	7 a 9 años	60-75K € + 15% VBLE.	90-120K € + 25% VBLE.
	>10 años	>85K € + 20% VBLE.	>130K € + 30% VBLE.
Competencia	1 a 3 años	35-40K €	45-65K € + 10% VBLE.
	4 a 6 años	40-55K € + 10% VBLE.	65-90K € + 20% VBLE.
	7 a 9 años	60-75K € + 15% VBLE.	90-120K € + 25% VBLE.
	>10 años	>85K € + 20% VBLE.	>130K € + 30% VBLE.

**Área de especialización:**  
Inhouse

		Nacional	
		PYME	Gran Empresa
Legal counsel & contract manager	1 a 3 años	25-35K €	30-40K €
	4 a 6 años	35-55K € + 10% VBLE.	40-65K € + 10% VBLE.
	7 a 9 años	55-70K € + 10% VBLE.	70-90K € + 15% VBLE.
	>10 años	>75K € + 15% VBLE.	>90K € + 20% VBLE.
		PYME	Gran Empresa
Compliance & AML	1 a 3 años	25-35K €	30-40K €
	4 a 6 años	35-55K € + 10% VBLE.	40-65K € + 10% VBLE.
	7 a 9 años	55-70K € + 10% VBLE.	70-90K € + 15% VBLE.
	>10 años	>75K € + 15% VBLE.	>90K € + 20% VBLE.
		PYME	Gran Empresa
DPO & legal tech	1 a 3 años	25-35K €	30-40K €
	4 a 6 años	35-55K € + 10% VBLE.	40-65K € + 10% VBLE.
	7 a 9 años	55-70K € + 10% VBLE.	70-90K € + 15% VBLE.
	>10 años	>75K € + 15% VBLE.	>90K € + 20% VBLE.
		PYME	Gran Empresa
TAX	1 a 3 años	25-35 K €	30-40 K €
	4 a 6 años	35-55 K € + 10% VBLE.	40-65K € + 10% VBLE.
	7 a 9 años	55-70 K € + 10% VBLE.	70-90 € + 15% VBLE.
	>10 años	>75 K € + 15% VBLE.	>90 € + 20% VBLE.



# Seguros

El sector asegurador llega a 2026 en un contexto de transformación y reforma continuas, marcado por la estabilización de IFRS 17 (norma contable internacional que regula la valoración y el reporting de los contratos de seguros) y por una mayor exposición a riesgos tecnológicos y climáticos. Aunque la norma entró en vigor en 2023, las aseguradoras siguen en una fase clave de ajuste. En la práctica, IFRS 17 exige mostrar de forma más clara cuánto cuestan los seguros y qué beneficios generan, lo que requiere modelos más precisos, datos de mayor calidad y perfiles técnicos capaces de asegurar un reporting fiable. Este proceso de adaptación se enmarca en un esfuerzo más amplio de modernización de estructuras, gestión y cultura para reforzar la competitividad del sector y su atractivo como empleador.

El aumento de ciberataques y fraude digital continúa impulsando el crecimiento del ciberseguro y de las áreas de gestión del riesgo. En este ámbito, se observa la entrada de nuevos players, incluidas insurtechs especializadas y operadores internacionales, con una presencia relevante en ramos financieros y ciber, que están ganando cuota de mercado y reforzando sus plantillas. Este contexto eleva la demanda de actuarios, suscriptores y especialistas con

conocimientos en ciberseguridad y riesgos tecnológicos.

A su vez, los eventos climáticos extremos obligan a reforzar perfiles capaces de modelizar catástrofes, evaluar riesgos climáticos y trabajar con escenarios complejos en ramos como Hogar, Autos y Empresas. La necesidad de afrontar grandes riesgos con enfoques más sofisticados está impulsando la búsqueda de talento con capacidades avanzadas de análisis y modelización, así como una mayor apertura a colaboraciones y enfoques especializados.

La integración de inteligencia artificial en suscripción y siniestros avanza hacia una fase más madura. Las aseguradoras utilizan herramientas que aceleran la valoración de daños, mejoran la detección de fraude y permiten ajustar precios con mayor precisión. La convivencia con estas tecnologías forma parte del proceso de regeneración interna del sector, y requiere profesionales capaces de supervisar modelos, interpretar resultados y garantizar un uso responsable de la IA.

En el ámbito comercial, el canal corredor continúa concentrando una parte relevante de la distribución, aunque opera en un entorno cada vez más competitivo y con márgenes más ajustados. Paralelamente, se refuerzan

las alianzas en el canal banca-seguros, que sigue aprovechando su amplio volumen de clientes, y el mercado mantiene el canal agencial tradicional en aquellos entornos donde este modelo continúa siendo eficaz. A ello se suma la creciente presencia de plataformas digitales y modelos de embedded insurance, lo que incrementa la necesidad de perfiles preparados para operar en entornos multicanal y asesorar sobre productos más especializados.

Además, la evolución del ramo de salud y vida, marcada por la digitalización de servicios y el envejecimiento de la población, refuerza la demanda de talento con conocimientos biométricos, de bienestar y de gestión de prestaciones digitales, en un contexto donde la experiencia del cliente y la personalización ganan peso.

Este escenario configura un sector asegurador que avanza hacia modelos más sofisticados, abiertos y tecnológicos, en los que la atracción y fidelización del talento se convierte en un factor clave para sostener la transformación y responder a un entorno de riesgos cada vez más complejo.



# Tendencias clave para 2026

- **Ajuste y madurez operativa tras la implantación de IFRS 17**, con una elevada demanda de actuarios y perfiles técnicos. Se requieren profesionales capaces de perfeccionar modelos, asegurar la calidad del dato y consolidar un reporting fiable en un entorno de mayor exigencia regulatoria.
- **Crecimiento sostenido del ciberseguro y de los riesgos tecnológicos**, impulsado por el aumento de amenazas digitales y por la entrada de nuevos players e insurtechs especializadas. Gana peso la contratación de suscriptores y analistas capaces de entender ciberamenazas y valorar riesgos digitales complejos.
- **Mayor demanda de perfiles avanzados en modelización de catástrofes y riesgo climático**, ante el impacto creciente de eventos extremos. Se buscan profesionales preparados para trabajar con escenarios complejos y estimar impactos en ramos clave como Hogar, Autos y Empresas.
- **Uso más extendido y maduro de la inteligencia artificial en suscripción, pricing y gestión de siniestros**, como parte del proceso de transformación interna del sector. Esto exige perfiles capaces de supervisar modelos, interpretar resultados y garantizar un uso responsable de la tecnología.
- **Evolución de los canales de distribución hacia un modelo más competitivo y diversificado**, con un canal corredor todavía predominante, pero con menor margen, un refuerzo de las alianzas en banca-seguros y la continuidad del canal agencial tradicional donde sigue siendo eficaz, junto a plataformas digitales y embedded insurance.
- **Transformación del ramo de salud y vida impulsada por la longevidad y la digitalización de servicios**, que genera demanda de perfiles con conocimientos biométricos, de bienestar y de gestión de prestaciones digitales, orientados a mejorar la experiencia y personalización del servicio.



**Bernardo Lassala Forcada**

Manager Insurance

✉ [bernardo.lassala@lhh.com](mailto:bernardo.lassala@lhh.com)

## Seguros

Área de especialización:

Comercial

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
COMERCIAL	> 3 AÑOS	25K € + 20% VBLE.	18K € + 22% VBLE.
	> 5 AÑOS	35K € + 23% VBLE.	28K € + 21% VBLE.
	> 10 AÑOS	43K € + 23% VBLE.	38K € + 24% VBLE.
		Multinacional	Pyme
DELEGADO CANAL	> 3 AÑOS	40K € + 25% VBLE.	35K € + 17% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 26% VBLE.	43K € + 23% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 31% VBLE.	58K € + 26% VBLE.
		Multinacional	Pyme
EJECUTIVO DE CUENTAS	> 3 AÑOS	37K € + 16% VBLE.	32K € + 13% VBLE.
	> 5 AÑOS	47K € + 21% VBLE.	40K € + 18% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 21% VBLE.	60K € + 18% VBLE.
		Multinacional	Pyme
DIRECTOR COMERCIAL	> 3 AÑOS	80K € + 19% VBLE.	55K € + 18% VBLE.
	> 5 AÑOS	100K € + 20% VBLE.	70K € + 21% VBLE.
	> 10 AÑOS	140K € + 19% VBLE.	85K € + 29% VBLE.

Área de especialización:

Contabilidad

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
CONTABLE	> 3 AÑOS	24K € + 4% VBLE.	22K € + 2% VBLE.
	> 5 AÑOS	33K € + 9% VBLE.	28K € + 5% VBLE.
	> 10 AÑOS	42K € + 12% VBLE.	35K € + 9% VBLE.
		Multinacional	Pyme
CONTROLLER	> 3 AÑOS	40K € + 5% VBLE.	35K € + 3% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 9% VBLE.	40K € + 5% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 11% VBLE.	45K € + 9% VBLE.
		Multinacional	Pyme
MANAGER DEPARTAMENTO	> 3 AÑOS	60K € + 8% VBLE.	50K € + 12% VBLE.
	> 5 AÑOS	70K € + 11% VBLE.	60K € + 17% VBLE.
	> 10 AÑOS	80K € + 15% VBLE.	70K € + 21% VBLE.
		Multinacional	Pyme
DIRECTOR FINANCIERO	> 3 AÑOS	90K € + 11% VBLE.	70K € + 17% VBLE.
	> 5 AÑOS	100K € + 13% VBLE.	80K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	120K € + 17% VBLE.	100K € + 20% VBLE.

**Área de especialización:**

Actuarial

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
ACTUARIO	> 3 AÑOS	32K € + 9% VBLE.	30K € + 7% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 15% VBLE.	38K € + 11% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 18% VBLE.	65K € + 9% VBLE.
		Multinacional	Pyme
MANAGER ACTUARIAL	> 3 AÑOS	75K € + 7% VBLE.	70K € + 4% VBLE.
	> 5 AÑOS	90K € + 11% VBLE.	85K € + 8% VBLE.
	> 10 AÑOS	110K € + 14% VBLE.	100K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
RESPONSABLE RIESGOS	> 3 AÑOS	75K € + 9% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	90K € + 10% VBLE.	70K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	120K € + 13% VBLE.	90K € + 11% VBLE.

**Área de especialización:**

Técnico

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
SUSCRIPTOR	> 3 AÑOS	40K € + 13% VBLE.	30K € + 7% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 17% VBLE.	45K € + 13% VBLE.
	> 10 AÑOS	78K € + 18% VBLE.	65K € + 15% VBLE.
		Multinacional	Pyme
GESTOR SINIESTROS	> 3 AÑOS	20K € + 10% VBLE.	18K € + 6% VBLE.
	> 5 AÑOS	25K € + 16% VBLE.	22K € + 9% VBLE.
	> 10 AÑOS	35K € + 17% VBLE.	30K € + 13% VBLE.



# Retail

El retail llega a 2026 en un contexto de crecimiento moderado y alta presión competitiva, con márgenes ajustados, mayor competencia y una integración cada vez más estrecha entre el canal físico y el digital. Tras la recuperación postpandemia y un 2024 marcado por la expansión económica, el sector mantiene su relevancia como pilar del PIB (aproximadamente un 5,5%) y del empleo, con cerca de 2 millones de puestos de trabajo. No obstante, la desaceleración del consumo privado, con un crecimiento del 0,4% en el primer trimestre, junto con el aumento de la tasa de ahorro y una inflación moderada, está obligando a las compañías a reforzar su foco en eficiencia operativa.

Este escenario incrementa la demanda de perfiles centrados en la optimización de inventarios, la mejora de la rotación del producto y una ejecución en tienda más productiva. En paralelo, las ventas en centros comerciales muestran un comportamiento positivo, con un crecimiento interanual del 7,3% en abril de 2025 según el CBRE Retail Index, lo que refleja un mercado resiliente, aunque más exigente en términos de rentabilidad. La evolución del e-commerce hacia modelos más racionalizados refuerza también la necesidad de especialistas en logística, gestión de catálogo digital y operaciones de última milla.

La inteligencia artificial está transformando de forma profunda el sector retail y seguirá haciéndolo en los próximos años. La automatización avanza tanto en tienda como en almacén, con self-checkout, reposición inteligente, picking automatizado y analítica avanzada de la demanda. Actualmente, un 70% de los retailers ya ha incorporado soluciones de automatización, lo que está redefiniendo el rol tradicional en tienda hacia funciones híbridas que combinan atención al cliente, soporte digital y gestión operativa.



Uno de los ámbitos más impactados por la IA es la experiencia de cliente, un factor clave para la competitividad del sector. Un 44% de los retailers utiliza IA para análisis predictivo y gestión de stock, y un 41% para personalización en tiempo real, permitiendo recomendaciones avanzadas basadas en historial de compra, comportamiento online y datos contextuales. A ello se suman chatbots y asistentes virtuales que mejoran la atención al cliente, reducen tiempos de respuesta y contribuyen a una experiencia más consistente en entornos omnicanal. En este contexto, la fidelización basada en datos gana peso y aumenta la demanda de especialistas en CRM, análisis de cliente y programas de loyalty.

Al mismo tiempo, la sostenibilidad se consolida como un eje transversal del sector, con una presión creciente por avanzar en eficiencia energética, reducción de packaging y mayor trazabilidad del producto. Todo ello impulsa perfiles capaces de trabajar con indicadores ambientales y coordinar mejoras tanto en tienda como en la cadena de suministro.

En conjunto, el retail español muestra resiliencia y dinamismo, apoyado en la digitalización, la omnicanalidad y la sostenibilidad, pero afronta retos relevantes relacionados con la presión inflacionaria, la competencia online y la atracción de talento. El sector entra en 2026 con una demanda creciente de profesionales más técnicos, polivalentes y preparados para una operativa exigente y basada en datos.

# Tendencias clave para 2026

- **Automatización creciente en tienda y almacén**, impulsada por la adopción generalizada de soluciones tecnológicas. Con un 70% de los retailers incorporando automatización, surgen roles híbridos que combinan atención al cliente, gestión operativa y manejo de herramientas digitales.
- **Demanda creciente de perfiles en logística, última milla y planificación**, vinculada a la racionalización del e-commerce y a la necesidad de coordinar entregas, catálogo digital y operaciones omnicanal de forma más eficiente.
- **Mayor protagonismo de profesionales de CRM y análisis de cliente**, ante el avance de la personalización basada en datos. El uso de IA en análisis predictivo, gestión de stock y personalización en tiempo real impulsa la demanda de talento capaz de diseñar estrategias de fidelización y programas de loyalty avanzados.
- **Perfiles orientados a sostenibilidad práctica y trazabilidad**, con capacidad para trabajar con indicadores ambientales, eficiencia energética y control del producto a lo largo de la cadena de suministro.



**Benjamin Perez Barrionuevo**  
Director Retail  
✉ [benjamin.perez@lhh.com](mailto:benjamin.perez@lhh.com)



**Sandra Talamante**  
Senior Director Retail  
✉ [sandra.talamante@lhh.com](mailto:sandra.talamante@lhh.com)

## Retail

### Área de especialización

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Retail manager	> 3 AÑOS	55K € + 22% VBLE.	50K € + 20% VBLE.
	> 5 AÑOS	70K € + 23% VBLE.	60K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	120K € + 21% VBLE.	90K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Area manager	> 3 AÑOS	35K € + 29% VBLE.	30K € + 23% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 33% VBLE.	35K € + 34% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 36% VBLE.	50K € + 30% VBLE.
		Multinacional	Pyme
CRM manager	> 3 AÑOS	36K € + 14% VBLE.	32K € + 16% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 22% VBLE.	40K € + 18% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 20% VBLE.	55K € + 18% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Visual merchandising	> 3 AÑOS	32K € + 10% VBLE.	28K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	36K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Responsable de expansión	> 3 AÑOS	45K € + 22% VBLE.	40K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 25% VBLE.	55K € + 18% VBLE.
	> 10 AÑOS	80K € + 15% VBLE.	70K € + 21% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Marketing director	> 3 AÑOS	55K € + 27% VBLE.	50K € + 20% VBLE.
	> 5 AÑOS	70K € + 21% VBLE.	60K € + 17% VBLE.
	> 10 AÑOS	95K € + 21% VBLE.	80K € + 25% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Ecommerce manager	> 3 AÑOS	40K € + 20% VBLE.	42K € + 19% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 20% VBLE.	50K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 20% VBLE.	65K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Buyer	> 3 AÑOS	40K € + 13% VBLE.	40K € + 13% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 14% VBLE.	45K € + 13% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 12% VBLE.	60K € + 13% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Customer experience manager	> 3 AÑOS	40K € + 25% VBLE.	37K € + 27% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 18% VBLE.	52K € + 19% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 15% VBLE.	60K € + 17% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Store manager	> 3 AÑOS	35K € + 20% VBLE.	30K € + 20% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 20% VBLE.	40K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	80K € + 20% VBLE.	50K € + 20% VBLE.

# Digital & E-commerce

El ámbito digital y del comercio electrónico llega a 2026 en un momento decisivo de transformación profunda, impulsado por la expansión de la inteligencia artificial, la evolución del comportamiento del consumidor y un mercado global cada vez más exigente y sin barreras. A estos factores se suman el fin progresivo de las cookies de terceros y el crecimiento del retail media como canal clave de inversión. En este contexto, la experiencia del cliente, la omnicanalidad, la automatización y la seguridad se consolidan como factores críticos de competitividad, obligando a las empresas a incorporar perfiles capaces de trabajar con datos propios, optimizar campañas con menor atribución y aplicar soluciones avanzadas de IA para producir contenidos, personalizar experiencias y automatizar procesos de marketing.

El eCommerce mantiene una trayectoria de crecimiento sostenido a escala global. Se prevé que alcance los 7,5 billones de dólares en 2026, representando el 23% de las ventas minoristas, con un crecimiento especialmente acelerado de las ventas internacionales, que avanzarán un 30% más rápido que las domésticas, impulsadas

por los marketplaces globales. En este contexto, más del 75% de las compras online en Europa se realizarán a través del móvil, lo que refuerza la demanda de perfiles especializados en pagos digitales, wallets y modelos como BNPL (“buy now pay later”), un mercado que se estima alcanzará los 15 billones de dólares, con plataformas como Bizum, Apple Pay o Google Pay ganando protagonismo.

En este sentido, la regulación europea, incluido el *Reglamento DMA* y las nuevas exigencias de transparencia y competencia en plataformas digitales, está modificando cómo las marcas acceden a las audiencias y operan en los grandes ecosistemas tecnológicos. Este entorno regulatorio, unido a la transición hacia un ecosistema cookieless, incrementa el peso de los perfiles especializados en privacidad, cumplimiento digital, gestión del dato y analítica avanzada, con un foco creciente en modelización, calidad del dato y medición en entornos sin cookies.

La inteligencia artificial deja de ser una herramienta complementaria para convertirse en el núcleo operativo de

las estrategias digitales. Su aplicación permite avanzar hacia modelos de comercio predictivo, precios dinámicos, automatización avanzada de campañas y experiencias personalizadas basadas en señales en tiempo real. Se estima que el 80 % de las consultas rutinarias se resolverán mediante IA y chatbots, mejorando la eficiencia operativa y transformando la atención al cliente en entornos digitales y omnicanal.

En e-commerce, la adopción de arquitecturas headless, sistemas OMS y funciones de social commerce eleva la exigencia técnica de los equipos. Ganan relevancia los perfiles con conocimientos en CRO, experiencia de usuario, automatización de catálogos, gestión de plataformas y optimización del funnel digital. La expansión del social commerce y del live shopping, junto con el uso de IA conversacional en atención al cliente, impulsa la demanda de talento híbrido con competencias tecnológicas, analíticas y de contenido, capaces de integrar venta, experiencia y automatización.

La omnicanalidad ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en una palanca estratégica de escalabilidad, al permitir crecer sin incrementar proporcionalmente los costes, mejorar la experiencia del cliente y facilitar la expansión internacional. En este entorno, la sostenibilidad también gana peso, con un 60% de los consumidores europeos

dispuestos a pagar más por envíos más sostenibles, lo que refuerza la necesidad de integrar eficiencia logística, experiencia de usuario y responsabilidad ambiental.

Desde el punto de vista del talento, el mercado laboral español muestra un crecimiento del empleo digital, marcado por la disrupción tecnológica en ámbitos como IA, big data y ciberseguridad. La carencia de perfiles digitales especializados puede llegar a reducir la competitividad de las organizaciones hasta en un 40%, lo que impulsa una clara tendencia hacia la especialización técnica, la formación continua y el desarrollo de programas internos de capacitación en IA, analítica y automatización.

En conjunto, la empleabilidad en el sector digital y del eCommerce dependerá de la capacidad para integrar tecnología avanzada, estrategias omnicanal y perfiles altamente especializados. La combinación de innovación, experiencia de cliente y gestión del talento se consolida como el principal factor diferencial para competir y crecer en un mercado global en constante evolución.

## Conceptos destacados

### 1. Headless Commerce

E-commerce modular y flexible que separa diseño y backend.

### 2. OMS (Order Management System)

Pedidos, inventario y envíos gestionados desde un único sistema.

### 3. Social Commerce

Compra directa dentro de redes sociales como TikTok o Instagram.

### 4. CRO (Conversion Rate Optimization)

Mejora continua de las conversiones mediante datos y tests.

### 5. Automatización de Catálogos

Actualización automática de precios, stock y contenido en todos los canales.

### 6. Funnel Digital

Camino completo del usuario: de descubrir la marca a comprar.

### 7. IA Conversacional

Chatbots avanzados que resuelven consultas y guían compras en tiempo real.

### 8. Gestión de Plataformas

Operación técnica de CMS y e-commerce: integraciones, analítica y configuración.



# Tendencias clave para 2026

- **IA generativa aplicada a contenido, performance y experiencia de cliente**, con un uso cada vez más transversal en copy, creatividades, automatización de campañas y personalización basada en señales en tiempo real. Se demandan perfiles con conocimientos en IA y machine learning aplicados a marketing y ventas.
- **Ecosistema cookieless y refuerzo del first-party data**, impulsado por el fin de las cookies de terceros y la regulación europea. Crece la demanda de especialistas en analítica avanzada, CDP, modelización y medición en entornos de menor atribución.
- **Retail media como canal estratégico de inversión**, apoyado en datos de compradores reales y en la integración con marketplaces globales. Se buscan perfiles capaces de gestionar plataformas retail media y optimizar campañas con foco en performance y rentabilidad.
- **Transformación del SEO y de la visibilidad digital por la búsqueda generativa (SGE)**, donde los resultados generados por IA y los asistentes digitales refuerzan la necesidad de perfiles técnicos y de contenido avanzado.
- **Automatización del eCommerce y arquitecturas headless**, con un aumento de la demanda de roles técnicos en OMS, PIM, integraciones y optimización del funnel digital, orientados a mejorar escalabilidad y eficiencia operativa.
- **Social commerce y live shopping como motores de crecimiento**, impulsando la necesidad de profesionales capaces de integrar estrategias de venta directa, contenido y experiencia en plataformas sociales.
- **IA conversacional aplicada a atención al cliente y postventa**, ante un escenario donde hasta el 80 % de las consultas rutinarias se resolverán mediante chatbots, lo que exige perfiles preparados para gestionar bots basados en LLM y mejorar la experiencia digital.
- **Privacidad, ciberseguridad y compliance digital**, con un peso creciente en la contratación de perfiles especializados para garantizar seguridad, confianza y cumplimiento normativo en un entorno digital global.



**Benjamin Perez Barrionuevo**

Director Sales, Marketing & Digital

✉ [benjamin.perez@lhh.com](mailto:benjamin.perez@lhh.com)



**Sandra Talamante**

Senior Director Digital & E-commerce/ Sales

✉ [sandra.talamante@lhh.com](mailto:sandra.talamante@lhh.com)

# Digital & E-commerce

## Área de especialización

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Chief digital officer	> 3 AÑOS	90K € + 20% VBLE.	80K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	140K € + 25% VBLE.	100K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	180K € + 30% VBLE.	130K € + 30% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Chief marketing officer	> 3 AÑOS	75K € + 15% VBLE.	60K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	95K € + 20% VBLE.	80K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	120K € + 25% VBLE.	100K € + 25% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Performance director	> 3 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	80K € + 10% VBLE.	70K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	95K € + 15% VBLE.	85K € + 15% VBLE.
		Multinacional	Pyme
eCommerce manager	> 3 AÑOS	45K € + 15% VBLE.	40K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 20% VBLE.	50K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	75K € + 25% VBLE.	60K € + 25% VBLE.
		Multinacional	Pyme
KAM Marketplaces	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	35K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 15% VBLE.	45K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 15% VBLE.	60K € + 15% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Digital marketing manager	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	50K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 15% VBLE.	60K € + 15% VBLE.
		Multinacional	Pyme
CRM Manager	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	40K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 15% VBLE.	50K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 20% VBLE.	60K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Paid media manager	> 3 AÑOS	45K € + 15% VBLE.	38K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 15% VBLE.	48K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 20% VBLE.	60K € + 20% VBLE.

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
SEM manager	> 3 AÑOS	35K € + 15% VBLE.	38K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	48K € + 20% VBLE.	45K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	57K € + 20% VBLE.	55K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
SEO manager	> 3 AÑOS	35K € + 10% VBLE.	30K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	36K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	50K € + 15% VBLE.	45K € + 15% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Growth manager	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	58K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Social media manager	> 3 AÑOS	35K € + 12% VBLE.	30K € + 12% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 12% VBLE.	38K € + 12% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 20% VBLE.	48K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Content manager	> 3 AÑOS	35K € + 10% VBLE.	30K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	38K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	52K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Media planner	> 3 AÑOS	32K € + 10% VBLE.	28K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	38K € + 10% VBLE.	35K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Digital analyst	> 3 AÑOS	34K € + 10% VBLE.	30K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	36K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	48K € + 10% VBLE.	42K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Marketing automation specialist	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	38K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	46K € + 10% VBLE.	42K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 20% VBLE.	52K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
UX/UI Designer	> 3 AÑOS	38K € + 15% VBLE.	35K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	46K € + 20% VBLE.	45K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 20% VBLE.	55K € + 20% VBLE.

# Life Science

La industria LifeScience afronta 2026 en plena transformación, impulsada por la innovación tecnológica, la globalización y la creciente demanda de perfiles altamente especializados. El fuerte impulso de las terapias avanzadas, junto con la digitalización regulada y la expansión industrial, está redefiniendo las necesidades de talento en el sector farmacéutico y de dispositivos médicos. La consolidación de las terapias génicas y celulares (ATMP), el desarrollo de nuevas plataformas de ARN y la aceleración de los bioprocesos refuerzan la demanda de perfiles científicos y técnicos altamente cualificados, especialmente en biotecnología, I+D, calidad y validación.

Este avance exige profesionales capaces de operar en entornos productivos cada vez más automatizados y regulados, con un elevado nivel de especialización técnica. Áreas terapéuticas críticas como oncología e inmunología concentran parte de la mayor demanda de talento, tanto en perfiles científicos como en roles médicos y de soporte clínico, en un contexto de crecimiento constante de las terapias avanzadas y de la medicina personalizada.

La integración de herramientas de inteligencia artificial en I+D y ensayos clínicos entra en una fase más madura y regulada. Se emplean modelos predictivos para el reclutamiento de pacientes, el análisis de imágenes biomédicas y el diseño de ensayos adaptativos, lo que incrementa la necesidad de especialistas en biometría, análisis avanzado de datos y data integrity. La digitalización de los procesos regulatorios y la automatización documental refuerzan, además, el peso de perfiles de Regulatory Affairs con experiencia internacional y conocimiento de normativas globales, así como competencias digitales aplicadas a entornos GxP.



Por otra parte, las compañías están reforzando sus áreas de fabricación y cadena de suministro mediante tecnologías MES, PAT y sistemas de control avanzado. La adopción de enfoques de Manufacturing 4.0 y la expansión de capacidades industriales generan oportunidades para ingenieros, técnicos de producción y perfiles orientados a la automatización, tanto en plantas farmacéuticas como en dispositivos médicos de alta tecnología.

Este contexto se ve reforzado por la expansión de plantas de bioproducción y por la inversión sostenida en capacidades industriales a escala global. La globalización del sector incrementa la demanda de talento con idiomas, experiencia multicultural y capacidad para operar en proyectos internacionales, al tiempo que impulsa la necesidad de perfiles híbridos que combinen conocimiento científico, visión estratégica y competencias digitales.

Desde la perspectiva de atracción y retención, la compensación en el sector se ve influida por el grado de especialización terapéutica, las competencias digitales y la experiencia internacional, junto con un mayor peso de los beneficios no monetarios como la formación continua, la flexibilidad y otros elementos de salario emocional. En este entorno, el talento técnico y científico se consolida como una pieza clave para el desarrollo sostenible del sector LifeScience en 2026.

## Marco regulatorio - Elementos destacados

### 1. ICH Q12 (gestión del ciclo de vida del producto farmacéutico)

Define cómo gestionar y documentar cambios en productos y procesos a lo largo de su vida comercial. Refuerza la necesidad de profesionales en *regulatory affairs* y *quality* capaces de planificar, justificar y mantener actualizada la documentación regulatoria.

### 2. Guías de la EMA sobre el uso de Inteligencia Artificial

Regulan la aplicación de IA en desarrollo, ensayos clínicos, soporte al uso de datos y toma de decisiones. Exigen supervisión humana, trazabilidad y validación robusta, impulsando perfiles especializados en IA aplicada a salud, *data governance*, análisis de datos y cumplimiento regulatorio.

### 3. Real-World Evidence (marcos EMA y FDA)

La creciente incorporación del RWE en procesos regulatorios y decisiones de beneficio-riesgo impulsa la demanda de perfiles capaces de gestionar datos clínicos reales, asegurar su calidad y aplicar criterios estadísticos y regulatorios avanzados.

# Tendencias clave para 2026

- **Impulso de las terapias avanzadas y de la medicina personalizada (ATMP)**, que incrementa la demanda de perfiles expertos en bioprocesos, GMP, validación y desarrollo clínico, especialmente en áreas terapéuticas de alta especialización.
- **Integración regulada de la inteligencia artificial en I+D y ensayos clínicos**, orientada a acelerar análisis, optimizar costes y mejorar el diseño de estudios. Esto impulsa la demanda de perfiles en biometría, data integrity, análisis avanzado y gobernanza del dato bajo estándares GxP.
- **Digitalización de los procesos regulatorios y automatización documental**, que refuerza el papel de Regulatory Affairs, quality y compliance, con un creciente peso de las competencias digitales y analíticas en roles tradicionalmente regulatorios.
- **Manufacturing 4.0 y automatización industrial en entornos farmacéuticos y de dispositivos médicos**, con una mayor necesidad de ingenieros, técnicos de producción y perfiles especializados en MES, PAT y control avanzado de procesos.
- **Uso creciente de real-world evidence (RWE) en decisiones regulatorias y de producto**, lo que impulsa perfiles capaces de gestionar datos clínicos reales, asegurar su calidad y aplicar criterios estadísticos y regulatorios avanzados.
- **Globalización del sector y especialización del talento**, con una demanda creciente de perfiles con experiencia internacional, idiomas y capacidad para trabajar en entornos multiculturales, así como de habilidades blandas críticas como adaptabilidad, comunicación efectiva y liderazgo transversal.



**Isabel Echavarría Talayero**  
Executive Manager Life Sciences,  
Healthcare & Chemicals  
✉ [i.echavarria@lhh.com](mailto:i.echavarria@lhh.com)



**Jorge García Natural**  
Senior Manager & National Coordinator  
Life Sciences and Healthcare  
✉ [jorge.garcian@lhh.com](mailto:jorge.garcian@lhh.com)

## Life Science

### Área de especialización

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Técnico/a desarrollo galénico - Analítico	> 3 AÑOS	33K €	30K €
	> 5 AÑOS	40K €	35K €
	> 10 AÑOS	50K €	42K €
		Multinacional	Pyme
Responsable desarrollo galénico - Analítico	> 3 AÑOS	42K € + 10% VBLE.	38K €
	> 5 AÑOS	50K € + 10% VBLE.	45K €
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	58K €
		Multinacional	Pyme
Técnico/a QA	> 3 AÑOS	35K €	30K €
	> 5 AÑOS	42K €	38K €
	> 10 AÑOS	50K €	44K €
		Multinacional	Pyme
Responsable calidad	> 3 AÑOS	65K € + 20% VBLE.	50K € + 20% VBLE.
	> 5 AÑOS	80K € + 20% VBLE.	65K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	100K € + 20% VBLE.	80K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Técnico/a control calidad	> 3 AÑOS	33K €	30K €
	> 5 AÑOS	40K €	35K €
	> 10 AÑOS	60K €	40K €
		Multinacional	Pyme
Técnico/a transferencia tecnológica	> 3 AÑOS	35K €	30K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K €	36K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K €	45K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Técnico/a validaciones	> 3 AÑOS	34K €	36K €
	> 5 AÑOS	42K €	44K €
	> 10 AÑOS	48K €	50K €
		Multinacional	Pyme
Técnico/a regulatory affairs	> 3 AÑOS	38K €	35K €
	> 5 AÑOS	48K €	45K €
	> 10 AÑOS	60K €	55K €
		Multinacional	Pyme
Director/a técnico	> 3 AÑOS	45K € + 11% VBLE.	40K €
	> 5 AÑOS	55K € + 9% VBLE.	52K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	80K € + 13% VBLE.	60K € + 10% VBLE.

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Responsable de producción	> 3 AÑOS	38K €	35K €
	> 5 AÑOS	48K €	45K €
	> 10 AÑOS	60K €	55K €
		Multinacional	Pyme
Responsable de planta	> 3 AÑOS	80K € + 25% VBLE.	70K € + 20% VBLE.
	> 5 AÑOS	95K € + 25% VBLE.	78K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	105K € + 25% VBLE.	85K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Clinical research manager (CRM)	> 3 AÑOS	32K € + 10% VBLE.	28K+10% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	35K+10% VBLE.
	> 10 AÑOS	50K € + 20% VBLE.	42K+20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Director médico	> 3 AÑOS	90K € + 10% VBLE.	75K+10% VBLE.
	> 5 AÑOS	120K € + 10% VBLE.	100K+10% VBLE.
	> 10 AÑOS	150K € + 20% VBLE.	120K+20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Medical advisor	> 3 AÑOS	50K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	65K € + 15% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	85K € + 20% VBLE.	70K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
MSL	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	35K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 15% VBLE.	45K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 20% VBLE.	55K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
KAM	> 3 AÑOS	45K € + 20% VBLE.	40K € + 20% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 20% VBLE.	45K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 20% VBLE.	50K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Business development manager (BDM)	> 3 AÑOS	60K € + 15% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	75K € + 20% VBLE.	60K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 22% VBLE.	65K € + 20% VBLE.



# Healthcare

El sector Healthcare & Medical Devices enfrenta 2026 en un contexto de transformación profunda, impulsado por el envejecimiento de la población, el aumento de enfermedades crónicas, la escasez estructural de profesionales sanitarios y la aceleración de la innovación tecnológica en el ámbito farmacéutico y de dispositivos médicos. Esta presión asistencial y tecnológica incrementa la demanda de perfiles clínicos, técnicos y científicos altamente especializados, en un entorno donde atraer y retener talento se ha convertido en un factor crítico.

En el ámbito asistencial, la falta de profesionales en enfermería, medicina familiar, salud mental y determinadas especialidades hospitalarias continúa siendo uno de los principales retos del sistema sanitario. Esta escasez eleva la competencia entre centros y refuerza la necesidad de perfiles con alta cualificación clínica, capacidad de adaptación y preparación para trabajar en entornos de elevada complejidad asistencial.

De forma complementaria, el sector farmacéutico y de dispositivos médicos experimenta una creciente demanda de perfiles altamente especializados, impulsada por la globalización de la industria, la evolución regulatoria y la incorporación de nuevas tecnologías. Destacan perfiles

como Regulatory Affairs Specialists con experiencia internacional, Medical Science Liaisons en áreas terapéuticas críticas como oncología e inmunología, expertos en I+D en biotecnología, dermocosmética y terapias avanzadas, así como Clinical Specialists y Field Service Engineers vinculados a dispositivos médicos de alta tecnología.

La digitalización asistencial y clínica continúa avanzando, tanto en hospitales como en compañías del ámbito farmacéutico y de medical devices. La incorporación de historia clínica interoperable, telemonitorización integrada y herramientas de inteligencia artificial para apoyo al diagnóstico y análisis de imagen convive con la digitalización de los procesos regulatorios, la automatización documental y la integración de IA en ensayos clínicos, orientada a acelerar análisis y optimizar costes. Este escenario impulsa la demanda de perfiles técnicos, analíticos y regulatorios capaces de operar en entornos altamente regulados y tecnológicos.

El crecimiento de la atención domiciliaria, la gestión del paciente crónico y la expansión de los servicios sociosanitarios generan nuevas necesidades en fisioterapia, rehabilitación, cuidados auxiliares y coordinación asistencial. Al mismo tiempo, la salud mental se consolida como una prioridad transversal,

incrementando la contratación de psicólogos clínicos, terapeutas ocupacionales y profesionales de apoyo psicosocial, tanto en entornos asistenciales como en programas de acompañamiento al paciente impulsados desde la industria.

Desde el punto de vista del negocio y el acceso al mercado, ganan peso perfiles vinculados a Market Access, Tender Specialists y Pricing Managers, clave para la gestión eficiente de concursos hospitalarios y la sostenibilidad de los sistemas sanitarios. Asimismo, la transformación digital impulsa la demanda de especialistas en marketing digital y e-commerce sanitario, especialmente en el ámbito farmacéutico, en un contexto de mayor competencia y orientación a la experiencia del profesional y del paciente.

La necesidad de reforzar la calidad asistencial, la seguridad del paciente y el cumplimiento normativo impulsa perfiles dedicados a gestión de riesgos, control de procesos, auditorías clínicas y evaluación de resultados, junto con roles regulatorios y de compliance cada vez más sofisticados, donde las competencias digitales y analíticas se convierten en un requisito incluso para funciones tradicionalmente clínicas o regulatorias.

Desde la perspectiva de compensación y fidelización, factores como la especialización terapéutica, las competencias digitales, la experiencia internacional y los idiomas influyen de forma directa en las bandas salariales, especialmente en áreas como oncología, inmunología y dispositivos médicos de alta tecnología. A ello se suma un peso creciente de los beneficios no monetarios —formación continua, flexibilidad, seguro médico o coche de empresa— como elementos clave para atraer talento en un mercado altamente competitivo.

Por todo ello, el sector Healthcare & Medical Devices entra en 2026 con una demanda creciente de perfiles clínicos, técnicos y científicos más especializados, híbridos y preparados para trabajar en entornos asistenciales, industriales y regulatorios cada vez más complejos, donde la combinación de innovación, experiencia del paciente y gestión del talento será determinante.



# Tendencias clave para 2026

- **Déficit estructural de profesionales sanitarios en el ámbito asistencial**, especialmente en enfermería, medicina familiar, salud mental y determinadas especialidades hospitalarias, lo que intensifica la competencia entre centros y la necesidad de perfiles altamente cualificados.
- **Digitalización clínica, hospitalaria y regulatoria**, con un uso creciente de historia clínica interoperable, telemonitorización, IA diagnóstica y automatización documental, impulsando perfiles técnicos, analíticos y regulatorios capaces de operar en entornos altamente digitalizados y regulados.
- **Crecimiento sostenido de perfiles especializados en farma y medical devices**, como Regulatory Affairs, MSL, expertos en I+D, Clinical Specialists y Field Service Engineers, vinculados a innovación tecnológica, terapias avanzadas y dispositivos médicos de alta complejidad.
- **Expansión de la atención a crónicos, cuidados domiciliarios y salud mental**, que incrementa la demanda de fisioterapeutas, profesionales de rehabilitación, psicólogos clínicos, terapeutas ocupacionales y perfiles de coordinación sociosanitaria.
- **Refuerzo del acceso al mercado y la sostenibilidad del sistema sanitario**, con mayor protagonismo de perfiles de Market Access, Tender Specialists y Pricing Managers, especialmente en la relación con hospitales y sistemas públicos.
- **Evolución del talento hacia perfiles híbridos**, que combinan conocimiento clínico o científico, visión estratégica y competencias digitales, junto con una creciente importancia de soft skills como adaptabilidad, comunicación efectiva y liderazgo transversal.
- **Mayor peso de los factores de compensación no monetarios**, como la formación continua, la flexibilidad y los beneficios sociales, en un contexto de competencia elevada por atraer y retener talento especializado.



**Jorge Garcia Natural**  
Senior Manager & National Coordinator  
Life Sciences and Healthcare  
✉ [jorge.garcian@lhh.com](mailto:jorge.garcian@lhh.com)



**Isabel Echavarria Talayero**  
Executive Manager Life Sciences,  
Healthcare & Chemicals  
✉ [i.echavarria@lhh.com](mailto:i.echavarria@lhh.com)

## Healthcare

Área de especialización:  
Medicina

		Nacional	
		S.Privada	S.Pública
Médico general	> 3 AÑOS	40K €	35K €
	> 5 AÑOS	50K €	45K €
	> 10 AÑOS	60K €	60K €
		S.Privada	S.Pública
Médico del trabajo	> 3 AÑOS	60K € + 5% VBLE.	41K €
	> 5 AÑOS	68K € + 10% VBLE.	45K €
	> 10 AÑOS	73K € + 10% VBLE.	65K €
		S.Privada	S.Pública
Médico dermatólogo	> 3 AÑOS	59K €	40K €
	> 5 AÑOS	68K € + 5% VBLE.	55K €
	> 10 AÑOS	80K € + 10% VBLE.	70K €
		S.Privada	S.Pública
Médico radiólogo	> 3 AÑOS	59K €	40K €
	> 5 AÑOS	68K € + 5% VBLE.	55K €
	> 10 AÑOS	80K € + 10% VBLE.	70K €
		S.Privada	S.Pública
Médico digestivo	> 3 AÑOS	65K €	42K €
	> 5 AÑOS	70K €	55K €
	> 10 AÑOS	75K €	72K €
		S.Privada	S.Pública
Médico intensivista	> 3 AÑOS	55K €	40K €
	> 5 AÑOS	62K €	52K €
	> 10 AÑOS	70K €	68K €
		S.Privada	S.Pública
Otras especialidades	> 3 AÑOS	63K €	40K €
	> 5 AÑOS	71K €	50K €
	> 10 AÑOS	80K €	67K €

**Área de especialización:**  
Enfermería

		Nacional	
		S.Privada	S.Pública
Enfermero/a	> 3 AÑOS	26K €	24K €
	> 5 AÑOS	30K €	28K €
	> 10 AÑOS	36K €	33K €
		S.Privada	S.Pública
Enfermero/a de quirófano	> 3 AÑOS	30K €	29K €
	> 5 AÑOS	34K €	32K €
	> 10 AÑOS	38K €	35K €
		S.Privada	S.Pública
Enfermero/a de UCI	> 3 AÑOS	30K €	27K €
	> 5 AÑOS	34K €	31K €
	> 10 AÑOS	38K €	37K €
		S.Privada	S.Pública
Coordinador/a de enfermería	> 3 AÑOS	38K €	33K €
	> 5 AÑOS	42K €	38K €
	> 10 AÑOS	47K €	45K €



# Manufacturing

El sector industrial encara 2026 como uno de los pilares de la economía española, con una aportación del 16% del PIB nacional, cerca de 3 millones de empleos y el 70% de las exportaciones del país. En 2025, el sector mantiene una senda de crecimiento moderado, con un incremento interanual del 1,2% en la producción manufacturera y un PMI de 52,1, que confirma seis meses consecutivos de expansión, impulsados por la demanda interna y la inversión en digitalización e Industria 4.0, cuyo impacto económico se estima en 127.800 millones de euros hasta 2029.

En este contexto, la transformación del sector viene marcada por la automatización avanzada, la digitalización del entorno productivo y la creciente escasez de perfiles técnicos cualificados. La implantación de sistemas inteligentes de producción, basados en IoT industrial, robótica colaborativa y control avanzado de procesos, está impulsando la demanda de profesionales capaces de operar, supervisar y mantener equipos de alta complejidad tecnológica en fábricas cada vez más conectadas.

El mantenimiento predictivo y la sensorización de la maquinaria ganan peso en múltiples subsectores industriales, desde automoción y ferroviario hasta química y bienes de

consumo. El uso de inteligencia artificial para optimizar la producción, anticipar fallos y garantizar la trazabilidad se consolida como práctica habitual, incrementando la necesidad de perfiles con competencias en diagnóstico digital, análisis de datos y programación de sistemas industriales. Al mismo tiempo, la adopción de gemelos digitales y herramientas de simulación refuerza la demanda de ingenieros y técnicos especializados en automatización, procesos y mejora continua.

La presión por asegurar la continuidad operativa impulsa también la demanda de talento en supply chain, calidad, planificación y gestión de proyectos industriales, especialmente en sectores con fuerte componente exportador. Asimismo, la ciberseguridad industrial adquiere un papel estratégico, ante la necesidad de proteger sistemas OT, redes productivas, PLC y plataformas de supervisión frente a ciberamenazas, en un contexto regulatorio más exigente.

La apertura y modernización de plantas vinculadas a automoción eléctrica, baterías, energías limpias y fabricación avanzada está generando oportunidades para operadores, técnicos de producción y perfiles de ingeniería con conocimiento en procesos industriales complejos. Esta evolución se observa

también en sectores como metalurgia, plásticos, packaging, electrónica, maquinaria industrial y defensa, donde la automatización, la sostenibilidad y la digitalización están redefiniendo los modelos productivos.

En definitiva, la inteligencia artificial, la automatización avanzada y la sostenibilidad se consolidan como los tres grandes ejes transversales del sector manufacturero, configurando un mercado laboral en el que la especialización técnica, las competencias digitales y la capacidad de adaptación a entornos productivos altamente automatizados serán determinantes para la competitividad en 2026.

## Conceptos destacados

### 1. Supply chain

Todo el camino que sigue un producto, desde que se fabrica hasta que llega al cliente. Incluye proveedores, producción, transporte, almacenes y entrega final.

### 2. Sistemas OT

La tecnología que controla las máquinas y procesos físicos de una fábrica. Son los sistemas que hacen funcionar robots, cintas, sensores, calderas, líneas de montaje y equipos industriales.

### 3. PLC (Controlador Lógico Programable)

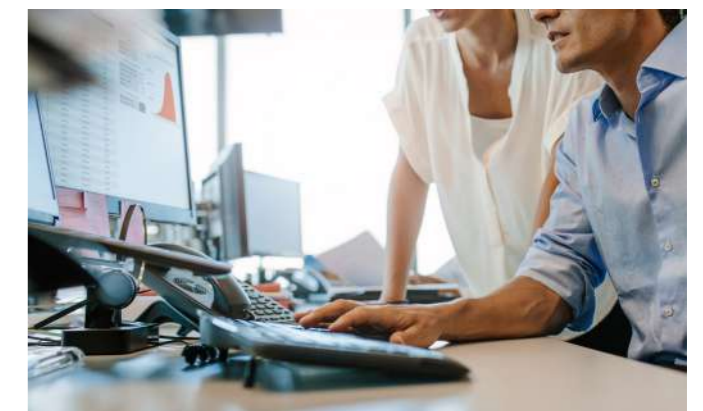
La tecnología que controla las máquinas y procesos físicos de una fábrica. Son los sistemas que hacen funcionar robots, cintas, sensores, calderas, líneas de montaje y equipos industriales.

### 4. Sistemas SCADA

Pantallas y software que permiten ver qué está pasando en la planta en tiempo real: temperaturas, fallos, alarmas, velocidades... y controlarlo todo desde un mismo punto.

### 5. NIS2 (Nueva Directiva Europea de Ciberseguridad Industrial)

Norma que obliga a fábricas y empresas industriales a proteger mejor sus máquinas y sistemas frente a ciberataques.



# Tendencias clave para 2026

- **Automatización avanzada e Industria 4.0**, con una inversión sostenida en IoT industrial, robótica colaborativa y sistemas MES que impulsa la demanda de perfiles capaces de supervisar, optimizar y mantener procesos productivos inteligentes.
- **Mantenimiento predictivo y analítica industrial**, apoyados en sensorización e inteligencia artificial, que incrementan la necesidad de técnicos e ingenieros con competencias en análisis de datos, diagnóstico digital y mejora de la fiabilidad operativa.
- **Uso de gemelos digitales y simulación de procesos, especialmente en automoción, ferroviario, química y maquinaria industrial**, para optimizar ciclos productivos, reducir paradas y mejorar la eficiencia energética.
- **Escasez estructural de perfiles técnicos cualificados**, con especial dificultad para cubrir puestos como operadores CNC, electromecánicos, especialistas en PLC, robótica, mecatrónica y automatización avanzada.
- **Refuerzo de la ciberseguridad industrial (OT Security)**, ante la creciente digitalización de plantas y la necesidad de proteger sistemas OT, redes industriales, PLC y plataformas de supervisión conforme a nuevas exigencias regulatorias.
- **Reindustrialización y nuevas capacidades productivas ligadas a sostenibilidad**, con oportunidades en automoción eléctrica, baterías, energías limpias, economía circular, materiales avanzados e impresión 3D, que demandan perfiles de producción, calidad, procesos e ingeniería especializada.



**Joan Ruiz Maixenchs**

Director Engineering

✉ [joan.ruiz@lhh.com](mailto:joan.ruiz@lhh.com)

## Manufacturing

Área de especialización:

Dirección

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Director/a industrial	> 3 AÑOS	90K € + 20% VBLE.	80K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	110K € + 20% VBLE.	90K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	130K € + 20% VBLE.	100K € + 15% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Director/a de operaciones	> 3 AÑOS	80K € + 20% VBLE.	65K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	90K € + 20% VBLE.	73K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	105K € + 20% VBLE.	80K € + 15% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Director/a de planta	> 3 AÑOS	80K € + 20% VBLE.	75K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	90K € + 20% VBLE.	80K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	100K € + 20% VBLE.	85K € + 15% VBLE.

Área de especialización:

Producción

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Director/a de producción	65K € + 15% VBLE.	60K € + 10% VBLE.	80K € + 15% VBLE.
	70K € + 15% VBLE.	68K € + 10% VBLE.	90K € + 15% VBLE.
	80K € + 15% VBLE.	75K € + 10% VBLE.	100K € + 15% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Responsable equipo / Coordinador	50K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.	65K € + 15% VBLE.
	55K € + 10% VBLE.	51K € + 10% VBLE.	73K € + 15% VBLE.
	60K € + 10% VBLE.	57K € + 10% VBLE.	80K € + 15% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Planificador/a de la producción	42K € + 10% VBLE.	38K € + 10% VBLE.	75K € + 15% VBLE.
	48K € + 10% VBLE.	42K € + 10% VBLE.	80K € + 15% VBLE.
	52K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.	85K € + 15% VBLE.

### Área de especialización:

Calidad, Prevención de riesgos laborales y medio ambiente

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Director/a de calidad	> 3 AÑOS	65K € + 15% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	75K € + 15% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	85K € + 15% VBLE.	65K € + 10% VBLE.
Ingeniero/a de calidad	> 3 AÑOS	42K € + 10% VBLE.	38K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	48K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	54K € + 10% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
Responsable HSE	> 3 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
Técnico/a superior PRL	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	38K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	44K € + 10% VBLE.	42K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	48K € + 10% VBLE.	46K € + 10% VBLE.

### Área de especialización:

Oficina técnica (I+D) y gestión de proyectos

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Director/a de oficina técnica (I+D)	> 3 AÑOS	75K € + 15% VBLE.	65K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	85K € + 15% VBLE.	70K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	95K € + 15% VBLE.	75K € + 10% VBLE.
Team leader diseño de producto	> 3 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
Ingeniero/a diseño mecánico	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	35K € + 5% VBLE.
	> 5 AÑOS	48K € + 10% VBLE.	40K € + 5% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	45K € + 5% VBLE.

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Ingeniero/a diseño eléctrico	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	35K € + 5% VBLE.
	> 5 AÑOS	48K € + 10% VBLE.	40K € + 5% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	45K € + 5% VBLE.
Ingeniero/a diseño HW	> 3 AÑOS	42K € + 10% VBLE.	40K € + 5% VBLE.
	> 5 AÑOS	52K € + 11% VBLE.	45K € + 6% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	50K € + 6% VBLE.
Ingeniero/a diseño FW	> 3 AÑOS	42K € + 10% VBLE.	40K € + 5% VBLE.
	> 5 AÑOS	52K € + 11% VBLE.	45K € + 6% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	50K € + 6% VBLE.
Project manager	> 3 AÑOS	42K € + 10% VBLE.	40K € + 5% VBLE.
	> 5 AÑOS	52K € + 10% VBLE.	45K € + 6% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	50K € + 6% VBLE.

### Área de especialización:

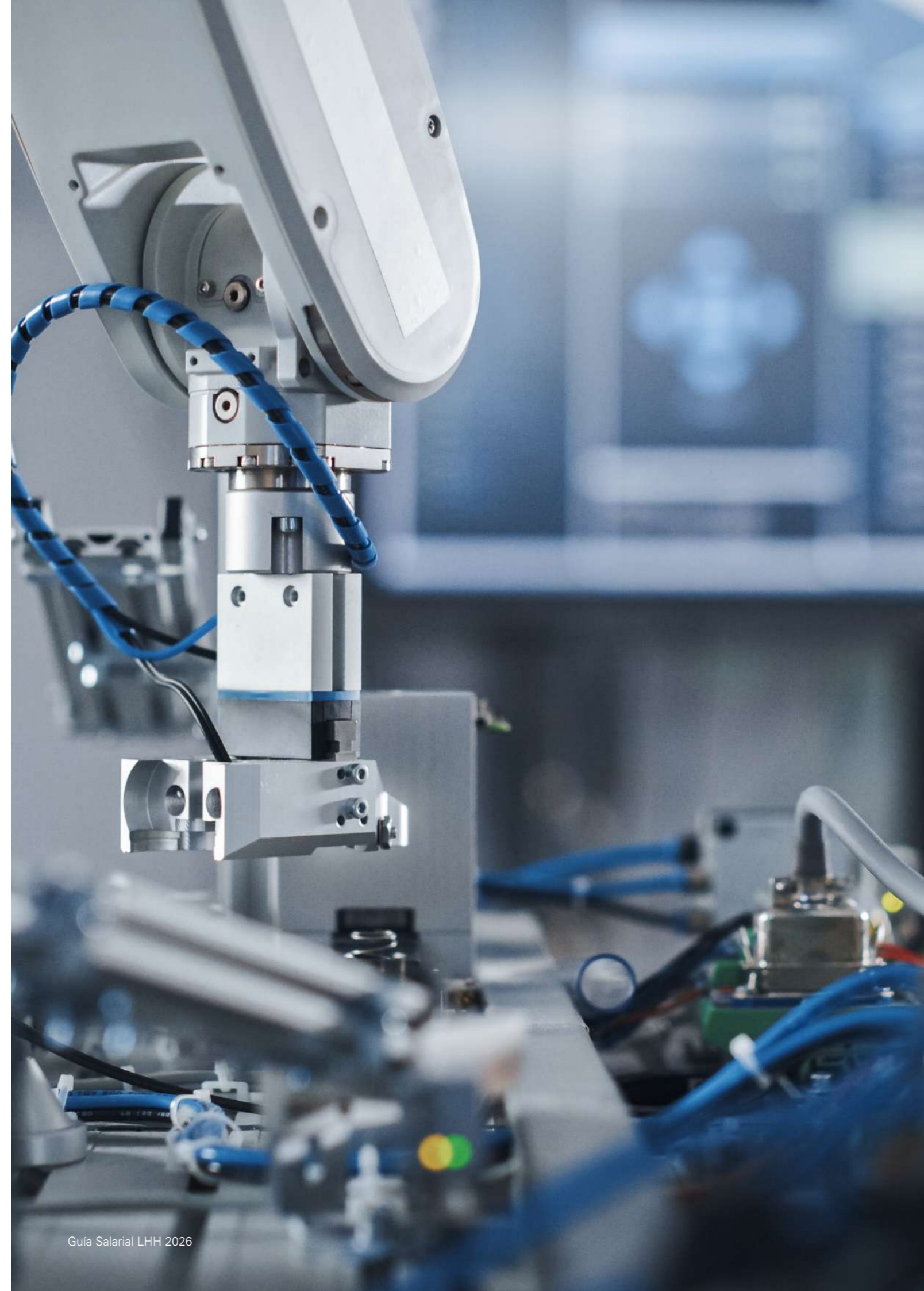
Procesos, mejora continua e industrialización

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Responsable de industrialización	> 3 AÑOS	60K € + 15% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	65K € + 15% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 15% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
Responsable de procesos y mejora continua	> 3 AÑOS	50K € + 10% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	52K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
Ingeniero/a de procesos y mejora continua	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	38K € + 5% VBLE.
	> 5 AÑOS	48K € + 10% VBLE.	44K € + 5% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	48K € + 5% VBLE.

## Área de especialización:

Mantenimiento, servicio técnico, automatización y robótica

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Director/a de mantenimiento	> 3 AÑOS	70K € + 15% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	80K € + 15% VBLE.	65K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 15% VBLE.	70K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Coordinador/a de mantenimiento	> 3 AÑOS	52K € + 10% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	58K € + 10% VBLE.	54K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Responsable SAT	> 3 AÑOS	48K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Técnico/a SAT. Puesta en marcha	> 3 AÑOS	40K €	34K €
	> 5 AÑOS	45K €	40K €
	> 10 AÑOS	52K €	45K €
		Multinacional	Pyme
SW test manager	> 3 AÑOS	60K € + 15% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	68K € + 15% VBLE.	58K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	75K € + 15% VBLE.	65K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Responsable automatización	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	52K € + 10% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Programador/a PLC	> 3 AÑOS	40K €	38K €
	> 5 AÑOS	48K €	45K €
	> 10 AÑOS	55K €	50K €



# Energía

El sector energético espera seguir en 2026 con un fuerte impulso a las renovables, el almacenamiento y la electrificación, impulsado por la actualización del PNIEC (Plan energético de España hasta 2030) y las inversiones europeas vinculadas a *REPowerEU* y *Next Generation EU*, claves para financiar proyectos de energía sostenible e innovadora. La expansión prevista de la capacidad eólica y fotovoltaica incrementa la demanda de perfiles técnicos especializados en diseño, construcción y operación de plantas, así como en tramitación, ingeniería eléctrica y gestión de permisos, áreas críticas ante la saturación de la red y la necesidad de reforzar la capacidad de conexión.

El desarrollo de sistemas de almacenamiento, especialmente baterías BESS y proyectos de hibridación, se consolida como una prioridad para aportar flexibilidad al sistema eléctrico. La hibridación se posiciona como una tendencia transversal en proyectos fotovoltaicos y eólicos en España, generando oportunidades para profesionales con conocimiento en integración de sistemas, control, operación remota y tecnologías electroquímicas.

Por el contrario, el hidrógeno verde entra en 2026 en una fase de “stand by” para muchos proyectos, debido a la cancelación o retraso de ayudas y fondos europeos, la falta de

una regulación y una política de financiación homogénea a nivel europeo y el elevado coste de desarrollo de estas iniciativas. En este contexto, los perfiles especializados en hidrógeno están desplazándose de forma transversal hacia proyectos de biogás, biometano y biomasa, lo que refuerza la tendencia de contratación en estos vectores renovables, especialmente vinculados a la descarbonización industrial.

Junto a las renovables, se mantienen activos proyectos en ciclos combinados, termosolar y oil & gas, tanto a nivel nacional como internacional. La fortaleza técnica de las empresas españolas en ingeniería y EPC impulsa la demanda de perfiles con disponibilidad para expatriación, especialmente en proyectos energéticos internacionales donde la experiencia técnica sigue siendo un factor diferencial.

La digitalización del sector energético continúa avanzando en paralelo a la modernización de las infraestructuras eléctricas. Las redes inteligentes, los contadores digitales, los hogares conectados y el uso intensivo de datos y algoritmos para optimizar operaciones están consolidándose como ejes clave del sistema energético. Esto requiere perfiles capaces de gestionar activos mediante SCADA, análisis de datos, softwares de

optimización y tecnologías OT, así como especialistas en infraestructuras eléctricas inteligentes.

Además, el despliegue de infraestructura para movilidad eléctrica (puntos de recarga, integración con red y gestión energética) sigue ampliándose, aumentando la demanda de especialistas en instalación, mantenimiento y operación de sistemas asociados. Ante este panorama, la escasez de talento técnico impulsa la atracción de ingenieros senior y junior procedentes de Latinoamérica, tendencia que continuará en 2026 mediante permisos de residencia para profesionales altamente cualificados.

Bajo esta perspectiva, se configura un mercado laboral donde la combinación de conocimientos técnicos, capacidades digitales, disponibilidad internacional y comprensión del marco regulatorio y financiero energético se convierte en un elemento esencial para responder a los retos de expansión, flexibilidad y eficiencia que marcarán el sector en 2026.



# Tendencias clave para 2026

- **Almacenamiento energético e hibridación de proyectos**, con un fuerte crecimiento de baterías BESS y soluciones híbridas en plantas eólicas y fotovoltaicas, que impulsa la demanda de especialistas en integración, operación remota y sistemas electroquímicos.
- **Hidrógeno verde en fase de pausa y desplazamiento de talento hacia biogás**, biometano y biomasa, debido a la incertidumbre regulatoria y financiera en Europa, reforzando la demanda de perfiles con experiencia en bioprocesos y operación de plantas renovables.
- **Expansión de renovables y saturación de red**, que incrementa la necesidad de perfiles en ingeniería eléctrica, tramitación, permisos y planificación de conexiones en un contexto de congestión de la red.
- **Continuidad de proyectos en ciclos combinados, termosolar y oil & gas**, tanto en España como en el exterior, con una demanda sostenida de perfiles técnicos especializados y profesionales con disponibilidad para expatriación.
- **Digitalización y redes inteligentes**, con modernización de infraestructuras eléctricas, contadores inteligentes, hogares conectados y uso de datos y algoritmos para optimizar la operación del sistema energético.
- **Movilidad eléctrica e infraestructuras de recarga**, que siguen generando oportunidades para técnicos, instaladores y perfiles especializados en integración eléctrica y gestión energética.
- **Atracción internacional de talento técnico**, especialmente ingenieros senior y junior procedentes de Latinoamérica, como respuesta a la escasez de profesionales cualificados en el mercado local.



**Sandra Elena Castaño Alzate**

Manager Energía

[sandra.castano@lhh.com](mailto:sandra.castano@lhh.com)

## Energía

### Área de especialización:

Fotovoltaica y Eólico

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Project manager	> 3 AÑOS	45K € + 22% VBLE.	40K € + 13% VBLE.
	> 5 AÑOS	52K € + 19% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 17% VBLE.	55K € + 9% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Project development manager	> 3 AÑOS	54K € + 28% VBLE.	45K € + 11% VBLE.
	> 5 AÑOS	58K € + 26% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 21% VBLE.	55K € + 9% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Diseño de plantas FV y eólica	> 3 AÑOS	42K € + 24% VBLE.	38K € + 13% VBLE.
	> 5 AÑOS	48K € + 21% VBLE.	42K € + 12% VBLE.
	> 10 AÑOS	52K € + 19% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
HSQE	> 3 AÑOS	38K € + 26% VBLE.	33K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	42K € + 24% VBLE.	36K € + 14% VBLE.
	> 10 AÑOS	52K € + 19% VBLE.	42K € + 12% VBLE.

### Área de especialización:

Transmisión y distribución (T&D)

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Ingeniero de líneas AT	> 3 AÑOS	55K € + 18% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 17% VBLE.	52K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 14% VBLE.	56K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Ingeniero de subestaciones eléctricas protección y control	> 3 AÑOS	35K € + 29% VBLE.	33K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	42K € + 24% VBLE.	38K € + 13% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 17% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Ingeniero de subestaciones eléctricas electromecánico	> 3 AÑOS	35K € + 29% VBLE.	33K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	42K € + 24% VBLE.	38K € + 13% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 17% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Ingeniero subestaciones estudios eléctricos	> 3 AÑOS	35K € + 29% VBLE.	33K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	43K € + 23% VBLE.	38K € + 13% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 18% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
HSQE	> 3 AÑOS	33K € + 15% VBLE.	30K €
	> 5 AÑOS	38K € + 13% VBLE.	35K €
	> 10 AÑOS	42K € + 12% VBLE.	40K €

### Área de especialización:

Biometano, biogas, biomasas, hidrógeno verde

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Ingeniero eléctrico	> 3 AÑOS	35K € + 29% VBLE.	33K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 22% VBLE.	42K € + 12% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 18% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Ingeniero de procesos	> 3 AÑOS	35K € + 29% VBLE.	33K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 25% VBLE.	38K € + 13% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 17% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Ingeniero instrumentación y control	> 3 AÑOS	35K € + 29% VBLE.	33K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	42K € + 24% VBLE.	38K € + 13% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 17% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Ingeniero de ofertas	> 3 AÑOS	40K € + 25% VBLE.	35K € + 14% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 20% VBLE.	45K € + 11% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 14% VBLE.	55K € + 9% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Ingeniero de planificación	> 3 AÑOS	40K € + 13% VBLE.	35K € + 14% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 10% VBLE.	45K € + 11% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 8% VBLE.	55K € + 9% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Project manager	> 3 AÑOS	45K € + 22% VBLE.	40K € + 13% VBLE.
	> 5 AÑOS	52K € + 19% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 14% VBLE.	55K € + 9% VBLE.

### Área de especialización:

Baterías, hibridación y almacenamiento

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Ingeniero de diseño	> 3 AÑOS	45K € + 22% VBLE.	35K € + 14% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 20% VBLE.	42K € + 12% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 18% VBLE.	56K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Project manager	> 3 AÑOS	45K € + 22% VBLE.	40K € + 13% VBLE.
	> 5 AÑOS	52K € + 19% VBLE.	48K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 14% VBLE.	55K € + 9% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Project development manager	> 3 AÑOS	50K € + 30% VBLE.	45K € + 11% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 27% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 21% VBLE.	55K € + 9% VBLE.



# Logística

El sector logístico comienza 2026 en un contexto de transformación estructural, acelerada por la automatización de almacenes, la adopción de inteligencia artificial y la presión por operar cadenas de suministro más eficientes y menos intensivas en emisiones. En este escenario, la demanda de perfiles cada vez más especializados se intensifica, especialmente en áreas como transporte, automatización, optimización de procesos y sostenibilidad, en un mercado donde este talento escasea y resulta crítico para la competitividad de las compañías.

La robotización está modificando la estructura de los centros logísticos y elevando la necesidad de perfiles técnicos capaces de supervisar equipos automatizados, mantener sistemas avanzados y trabajar con datos operativos en tiempo real. Esta evolución convive con un reto creciente de renovación generacional, ya que una parte significativa de las plantillas supera los 45 años, lo que hace urgente la incorporación de talento joven, especialmente en áreas operativas y comerciales, para asegurar la continuidad del negocio.

El crecimiento sostenido del e-commerce continúa impulsando la actividad, especialmente en la última milla, donde se requieren profesionales capaces de gestionar

operaciones en entornos urbanos regulados, coordinar microhubs y optimizar rutas de reparto con herramientas digitales. Esta presión por entregas cada vez más rápidas y eficientes se enfrenta, sin embargo, a una dificultad persistente para cubrir puestos operativos, lo que obliga a las empresas a innovar tanto en modelos de contratación como en estrategias de fidelización.

Asimismo, el aumento de devoluciones y la necesidad de reducir costes consolidan la logística inversa como un área estratégica, generando oportunidades para perfiles especializados en planificación, control y sostenibilidad del ciclo logístico. La resiliencia del supply chain y la gestión del riesgo adquieren mayor relevancia, impulsando la demanda de profesionales capaces de analizar interrupciones, diversificar proveedores y reforzar la planificación ante un entorno global más volátil.

La transición hacia flotas de cero emisiones se acelera por la aplicación del reglamento europeo AFIR y la expansión de zonas de bajas emisiones en múltiples ciudades. Esto incrementa la necesidad de técnicos y operarios formados en vehículos eléctricos, infraestructura de recarga y gestión energética. Además, la trazabilidad avanzada mediante IoT, RFID y sensores de monitorización se consolida en sectores

regulados como alimentación y farma, impulsando la demanda de profesionales con competencias en calidad, control y tecnologías conectadas.

Por otro lado, el sector avanza en diversidad e inclusión, con una mayor presencia femenina en posiciones críticas, como responsables de operaciones en plataformas logísticas. Este avance refleja una tendencia positiva, aunque persiste la necesidad de seguir trabajando para reducir la brecha de género y fomentar la igualdad de oportunidades en todos los niveles.

Todo ello exige perfiles con una combinación de capacidades técnicas, conocimiento operativo y dominio de herramientas digitales. Atraer y retener talento se convierte así en uno de los principales retos del sector, lo que obliga a las empresas a reforzar su propuesta de valor mediante flexibilidad horaria, planes de desarrollo profesional, conciliación y mejoras progresivas en las condiciones laborales, en un entorno donde los márgenes siguen siendo ajustados y las bandas salariales, aunque en mejora, continúan por debajo de otros sectores.



# Tendencias clave para 2026

- **Automatización avanzada de almacenes y especialización técnica**, con un crecimiento de robots móviles, sistemas automáticos de picking y clasificación inteligente que impulsa la demanda de perfiles cualificados en supervisión, mantenimiento y análisis de datos operativos.
- **Optimización de rutas con IA y presión en la última milla urbana**, donde el auge del e-commerce exige profesionales capaces de operar herramientas digitales, coordinar microhubs y gestionar entregas eficientes en entornos regulados.
- **Electrificación de flotas e infraestructura de recarga**, impulsada por el marco regulatorio europeo, que requiere técnicos formados en vehículos eléctricos, mantenimiento especializado y gestión energética.
- **Trazabilidad digital y control de la cadena logística**, con una mayor implantación de IoT, RFID y monitorización remota en sectores regulados, aumentando la demanda de perfiles en calidad, control de temperatura y seguimiento de mercancías sensibles.
- **Logística inversa y sostenibilidad operativa**, ante el incremento de devoluciones y la necesidad de reducir residuos, generando oportunidades en planificación, optimización de retornos y eficiencia del ciclo logístico.
- **Gestión del riesgo y resiliencia del supply chain**, reforzando la planificación, la diversificación de proveedores y la capacidad analítica para responder a interrupciones globales.
- **Evolución de la propuesta de valor al empleado**, con mayor foco en flexibilidad, desarrollo profesional, conciliación y diversidad, como palancas clave para atraer y fidelizar talento en un sector con condiciones operativas exigentes.



**Alberto Esquivel Barroso**  
Senior Manager Logistics & Purchasing  
✉ [alberto.esquivelbarroso@lhh.com](mailto:alberto.esquivelbarroso@lhh.com)



**Alejandra Giménez**  
Manager Supply Chain, Logistics & Purchasing  
✉ [alejandra.gimenez-salinas@lhh.com](mailto:alejandra.gimenez-salinas@lhh.com)

## Logística

### Área de especialización

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Site manager	> 3 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	70K € + 15% VBLE.	65K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 20% VBLE.	80K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Responsable de almacén	> 3 AÑOS	30K € + 10% VBLE.	30K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	38K € + 10% VBLE.	38K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Branch director	> 3 AÑOS	55K € + 20% VBLE.	50K € + 20% VBLE.
	> 5 AÑOS	70K € + 25% VBLE.	65K € + 25% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 25% VBLE.	80K € + 25% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Supply chain manager	> 3 AÑOS	60K € + 20% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	75K € + 20% VBLE.	65K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 20% VBLE.	80K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Jefe/a de tráfico	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	35K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Supply chain analyst	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	38K € + 5% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	80K € + 10% VBLE.	70K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Demand planner	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	80K € + 10% VBLE.	70K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Logistics coordinator	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	75K € + 10% VBLE.	70K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Procurement category manager	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 15% VBLE.	50K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	75K € + 20% VBLE.	65K € + 20% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Responsable de compras	> 3 AÑOS	60K € + 20% VBLE.	55K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	75K € + 20% VBLE.	65K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 25% VBLE.	75K € + 20% VBLE.

# Construcción & Real Estate

El sector de la construcción y el real estate entra en 2026 tras un punto de inflexión marcado en 2025, con una recuperación sólida de la actividad y un crecimiento significativo del empleo, después de varios ejercicios de incertidumbre. Este dinamismo convive, sin embargo, con retos estructurales de gran calado, entre los que destacan el envejecimiento acelerado de la fuerza laboral, la escasez de perfiles cualificados y una presión regulatoria creciente.

La industrialización de la construcción mediante sistemas offsite, modulación y fabricación en planta se consolida como una de las apuestas estratégicas del sector y de las administraciones públicas para reducir plazos, mitigar sobrecostes y mejorar la productividad. Este modelo responde tanto a la escasez de mano de obra cualificada y a la falta de relevo generacional, como a la necesidad de dar respuesta a una demanda creciente de vivienda en entornos urbanos con oferta limitada. La implantación de estos sistemas impulsa la demanda de perfiles técnicos especializados en BIM avanzado, planificación digital y control de producción industrializada.

La rehabilitación energética continúa siendo un eje central, apoyada por programas financiados con fondos europeos. La mejora de la eficiencia energética, el cumplimiento de objetivos de sostenibilidad y la reducción de emisiones están generando un volumen creciente de oportunidades para profesionales con formación en gestión de obra de rehabilitación, instalación de sistemas de climatización de bajo consumo y conocimiento de estándares y certificaciones de edificación sostenible. En paralelo, los oficios tradicionales siguen mostrando un déficit estructural, especialmente en albañilería, instalaciones, electricidad o carpintería, lo que refuerza la urgencia de impulsar la Formación Profesional, el upskilling y la captación de talento joven.

Desde el punto de vista laboral, aunque la naturaleza del sector exige presencia física en obra para muchos perfiles, en 2025 se ha consolidado un modelo híbrido para puestos de oficina técnica y gestión, como ingeniería, diseño MEP, planificación o PMO. La flexibilidad horaria y el teletrabajo parcial se posicionan como herramientas clave para atraer y retener talento cualificado,

especialmente en un sector históricamente rígido. Las empresas que han avanzado en políticas de conciliación y desconexión digital registran mayores niveles de fidelización y satisfacción entre sus equipos técnicos.

En el ámbito de infraestructuras y servicios urbanos, el sector vive un momento de fuerte dinamismo impulsado por la modernización de equipamientos públicos, la movilidad sostenible y la mejora de servicios urbanos. El aumento de la licitación pública en 2025 ha intensificado los procesos de selección, aunque persiste un déficit de perfiles técnicos y de gestión con experiencia especializada, lo que incrementa la competencia por el talento tanto en el sector privado como en las administraciones públicas.

El mercado inmobiliario presenta también un notable dinamismo. La inversión inmobiliaria en España creció un 31 % en 2025, impulsada por la estabilidad económica, la elevada demanda y el interés sostenido de la inversión extranjera en activos residenciales, hoteles, logística y segmentos alternativos. Este crecimiento convive con tensiones regulatorias, presión sobre los precios y un interés creciente por proyectos sostenibles y soluciones vinculadas al PropTech, que están transformando la forma de diseñar, construir y gestionar los activos inmobiliarios.

En este contexto, la profesionalización de la gestión de activos se acelera impulsada por los requisitos ESG y la necesidad de garantizar edificios más eficientes y mejor gestionados. Esto favorece la demanda de perfiles en asset

management, property y facility management, sostenibilidad y análisis técnico del ciclo de vida de los activos. Asimismo, segmentos como logística, data centers y senior living continúan mostrando un elevado dinamismo inversor y requieren competencias técnicas avanzadas y conocimiento sectorial específico.

Ante esta situación, la combinación de capacidades técnicas, formación digital, flexibilidad organizativa y comprensión del nuevo marco regulatorio se ha vuelto determinante para responder a las necesidades de un sector en plena modernización productiva, con una demanda creciente de talento especializado y un desafío urgente de relevo generacional.

## Conceptos destacados

### 1. BREEAM

Certificación británica que evalúa si un edificio es sostenible en aspectos como energía, agua, materiales y gestión de residuos.

### 2. LEED

Certificación estadounidense que puntúa la sostenibilidad de un edificio según ahorro energético, calidad del aire, materiales y diseño.

### 3. Passivhaus

Estándar alemán que busca que un edificio consuma casi nada de energía gracias a aislamiento extremo, hermeticidad y ventilación muy eficiente.

# Tendencias clave para 2026

- **Industrialización y construcción offsite como palanca estratégica**, con un fuerte impulso de la fabricación en planta y los sistemas modulares para reducir plazos, costes y dependencia de mano de obra en obra.
- **Rehabilitación energética y eficiencia de edificios**, apoyadas por fondos europeos y objetivos de sostenibilidad, que generan oportunidades en gestión de obra, instalaciones eficientes y edificación sostenible.
- **Escasez de mano de obra cualificada y envejecimiento de la plantilla**, especialmente en oficios tradicionales y perfiles técnicos, lo que refuerza la necesidad de Formación Profesional, recualificación y atracción de talento joven.
- **Consolidación de modelos híbridos en oficinas técnicas y gestión**, con mayor peso de la flexibilidad horaria y el teletrabajo parcial como elementos diferenciales para la atracción y fidelización del talento.
- **Dinamismo en infraestructuras y servicios urbanos**, potenciado por la inversión pública y el crecimiento de la licitación, que incrementa la demanda de perfiles técnicos y de gestión con experiencia especializada.
- **Real estate condicionado por ESG, regulación y sostenibilidad**, con una profesionalización creciente de la gestión de activos y mayor demanda de perfiles en asset, property y facility management.
- **Segmentos en expansión como logística, data centers y senior living**, que concentran inversión y requieren talento especializado en construcción técnica, operación y mantenimiento de activos complejos.
- **Optimización de costes y gestión de compras**, debido a la volatilidad de materiales y la presión sobre márgenes, impulsando perfiles en procurement, control de costes y planificación.



**Ignacio Miyar Alvarez**  
Senior Manager Construcción e Inmobiliario  
✉ [ignacio.miyar@lhh.com](mailto:ignacio.miyar@lhh.com)



**Natalia Hernando**  
Manager Construcción e Ingeniería  
✉ [natalia.hernando@lhh.com](mailto:natalia.hernando@lhh.com)

## Construcción

Área de especialización:  
Construcción

		Nacional
		Multinacional
Jefe/a de obra edificación	> 3 AÑOS	40K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	47K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 15% VBLE.
		Multinacional
Jefe/a de producción	> 3 AÑOS	35K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	48K € + 15% VBLE.
		Multinacional
Encargado de obra	> 10 AÑOS	55K € + ND VBLE.
		Multinacional
Técnico de estudios	> 3 AÑOS	35K € + ND VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + ND VBLE.
	> 10 AÑOS	45K € + ND VBLE.
		Multinacional
Responsable del departamento de estudios	> 10 AÑOS	55K € + ND VBLE.
		Multinacional
Director técnico	> 10 AÑOS	75K € + 25% VBLE.
		Multinacional
Ingeniero instalaciones	> 3 AÑOS	37K €
	> 5 AÑOS	43K €
	> 10 AÑOS	54K €
		Multinacional
Jefe/a de obra instalaciones	> 3 AÑOS	43K € + ND VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + ND VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + ND VBLE.
		Multinacional
BIM manager	> 3 AÑOS	40K € + ND VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + ND VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + ND VBLE.

**Área de especialización:**  
Infraestructura

		Nacional
		Multinacional
Delegado	> 3 AÑOS	85K € + 20% VBLE.
	> 5 AÑOS	100K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	120K € + 20% VBLE.
		Multinacional
Jefe de obra lineal	> 3 AÑOS	50K €
	> 5 AÑOS	55K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.
		Multinacional
Jefe de obra hidraulica	> 3 AÑOS	50K €
	> 5 AÑOS	55K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 10% VBLE.
		Multinacional
Jefe de obra catenaria / electrificación	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 10% VBLE.
		Multinacional
Jefe COEX	> 3 AÑOS	45K € + ND VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + ND VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + ND VBLE.
		Multinacional
Director de proyectos infraestructuras	> 3 AÑOS	65K € + ND VBLE.
	> 5 AÑOS	80K € + ND VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + ND VBLE.
		Multinacional
Jefe de unidad asistencia técnica	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 10% VBLE.

**Área de especialización:**  
Inmobiliario / RE

		Nacional
		Multinacional
Property manager	> 3 AÑOS	35K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	45K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.
		Multinacional
Asset manager	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	50K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	75K € + 10% VBLE.
		Multinacional
Gerente de promociones	> 3 AÑOS	38K € + ND VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + ND VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + ND VBLE.

**Área de especialización:**  
Arquitectura

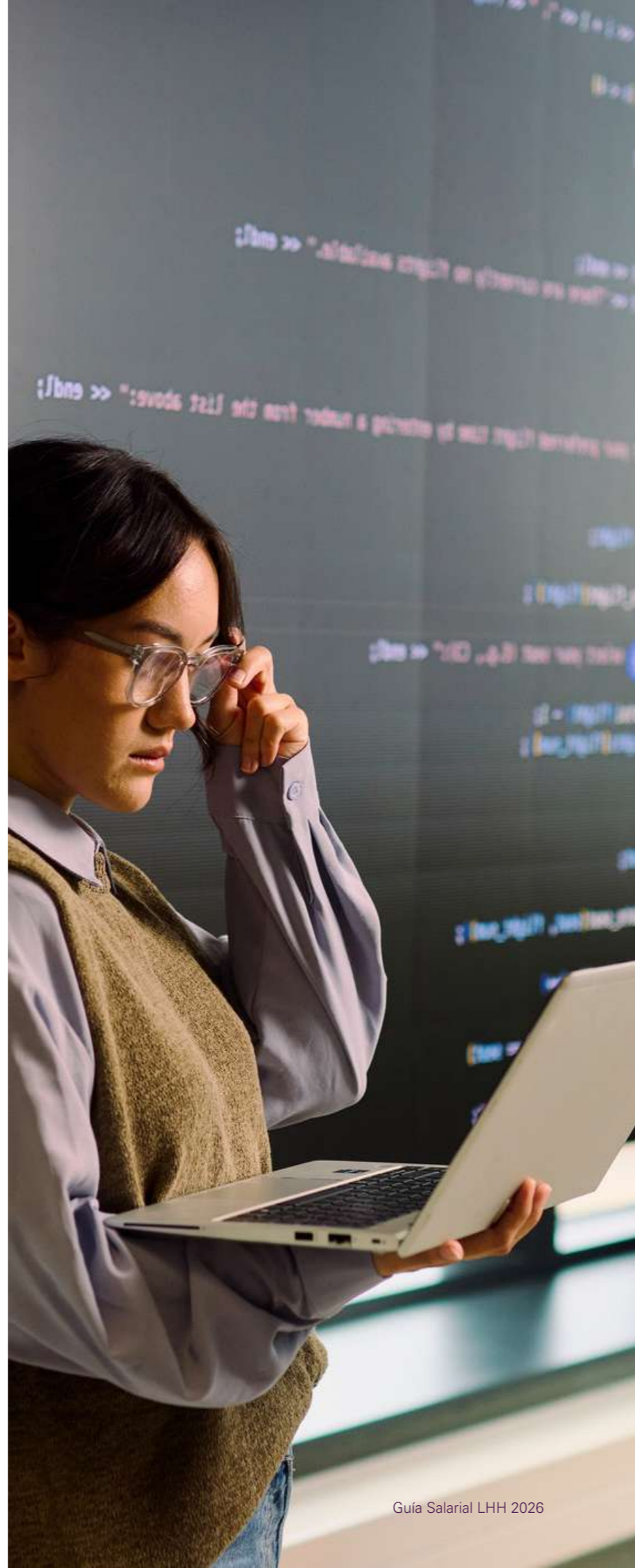
		Nacional
		Multinacional
Arquitecto BIM	> 3 AÑOS	35K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	43K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 10% VBLE.

# Tecnología

El sector tecnológico encara 2026 como uno de los ámbitos más dinámicos y estratégicos del mercado laboral, impulsado por la aceleración de la transformación digital, la adopción transversal de la inteligencia artificial y la creciente dependencia de arquitecturas tecnológicas complejas. Las organizaciones buscan optimizar procesos, mejorar la experiencia del cliente y sostener su competitividad en entornos cada vez más globalizados, lo que está elevando la demanda de perfiles especializados en desarrollo cloud, arquitecturas escalables y ciberseguridad.

La inteligencia artificial se consolida como un eje central en todas las áreas tecnológicas, desde la automatización de procesos y la analítica avanzada hasta la generación de código, el testing y el soporte al cliente. El uso de herramientas basadas en IA incrementa la productividad y la capacidad de innovación, reforzando la necesidad de profesionales con conocimientos en machine learning, data science, MLOps y supervisión de modelos. Este avance, unido a la entrada en vigor del AI Act y de la directiva NIS2, sitúa la gobernanza del dato, la seguridad y el cumplimiento normativo como prioridades estratégicas para las compañías.

Simultáneamente, el despliegue de arquitecturas cloud y multi-cloud, junto con el uso extendido de microservicios, contenedores y frameworks modernos de desarrollo, está redefiniendo la estructura de los equipos tecnológicos. Ganan peso los perfiles de DevOps, SRE, arquitectos de software y especialistas en ingeniería de plataformas, responsables de garantizar entornos escalables, estables y eficientes. A su vez, el auge de plataformas low-code y no-code está democratizando el desarrollo de aplicaciones, reduciendo tiempos de entrega y ampliando la participación de perfiles no técnicos en determinados proyectos.



Este contexto también transforma el mercado de talento. La automatización asistida por IA reduce el peso de tareas repetitivas y refuerza la demanda de perfiles con mayor seniority, visión global del producto y capacidad para conectar tecnología y negocio. En este escenario, los desarrolladores full stack, arquitectos de software y Scrum Masters ganan relevancia en la coordinación de equipos ágiles y en la entrega de productos digitales complejos. El rol del Chief Technology Officer se consolida como figura clave, liderando la innovación, definiendo la hoja de ruta digital y asegurando la adopción cultural de nuevas tecnologías en toda la organización. La necesidad de programas de reskilling y upskilling se vuelve crítica para acompañar esta evolución y maximizar el impacto de la transformación digital.

## Conceptos destacados

### 1. Aplicación del AI Act

Norma europea que regula cómo debe usarse la inteligencia artificial. Exige supervisión humana, control de riesgos y transparencia en modelos que afectan a decisiones importantes.

### 2. Directiva NIS2

Nueva ley europea de ciberseguridad para sectores esenciales. Obliga a reforzar la protección de sistemas, gestionar incidentes y mejorar la seguridad tecnológica.

### 3. DevOps

Forma de trabajo que une desarrollo y operaciones para lanzar software más rápido. Se basa en automatización, integración continua y despliegues ágiles.

### 3. SRE (Site Reliability Engineering)

Especialidad que asegura que los sistemas funcionan de forma estable y sin interrupciones. Supervisa disponibilidad, rendimiento y resolución de incidencias.

# Tendencias clave para 2026

- **IA aplicada a procesos críticos y productividad:** la adopción de IA en generación de código, testing, analítica avanzada y soporte al cliente incrementa la demanda de perfiles capaces de entrenar, supervisar y gobernar modelos en entornos empresariales complejos.
- **Ciberseguridad y cumplimiento regulatorio:** la entrada en vigor del AI Act y NIS2 refuerza la necesidad de especialistas en seguridad, protección de datos, auditoría tecnológica y gestión de riesgos.
- **Arquitecturas cloud y multi-cloud avanzadas:** DevOps, SRE y arquitectos cloud se consolidan como roles clave para operar sistemas distribuidos, escalables y automatizados.
- **Evolución del desarrollo de software:** el uso de frameworks modernos, microservicios y herramientas asistidas por IA reduce tareas repetitivas y eleva la demanda de perfiles senior con visión integral del producto.
- **Democratización del desarrollo con low-code/no-code:** estas plataformas amplían la participación de perfiles no técnicos y aceleran proyectos, modificando la composición tradicional de los equipos.
- **Perfiles híbridos y liderazgo tecnológico:** crece la necesidad de roles que combinen capacidades técnicas, analíticas y de negocio, incluyendo desarrolladores senior, arquitectos y Scrum Masters, con un papel destacado del CTO como impulsor de la innovación y la adopción cultural.
- **Reskilling y upskilling como prioridad estratégica:** la rápida evolución tecnológica obliga a invertir en formación continua para garantizar la adaptación de los equipos y la sostenibilidad del talento.



**Sandra Talamante Mantero**

Senior Director Technology

✉ [sandra.talamante@lhh.com](mailto:sandra.talamante@lhh.com)



**Patricia Zamacola**

Directora Technology

✉ [patricia.zamacola@lhh.com](mailto:patricia.zamacola@lhh.com)

## Tecnología

### Área de especialización:

Software

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
.Net Developer	> 3 AÑOS	32K € + 10% VBLE.	30K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Java developer	> 3 AÑOS	32K € + 10% VBLE.	32K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
QA	> 3 AÑOS	32K € + 10% VBLE.	32K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	37K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
React native	> 3 AÑOS	32K € + 10% VBLE.	35K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Frontend developer	> 3 AÑOS	32K € + 10% VBLE.	35K € + 9% VBLE.
	> 5 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	42K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.

### Área de especialización:

ERP/CRM

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Consultor CRM	> 3 AÑOS	30K €	35K €
	> 5 AÑOS	40K €	50K €
	> 10 AÑOS	60K €	70K €
		Multinacional	Pyme
Consultor ERP	> 3 AÑOS	30K €	35K €
	> 5 AÑOS	40K €	50K €
	> 10 AÑOS	60K €	70K €
		Multinacional	Pyme
Programador ERP	> 3 AÑOS	30K €	35K €
	> 5 AÑOS	40K €	45K €
	> 10 AÑOS	60K €	60K €
		Multinacional	Pyme
Project manager ERP/CRM	> 3 AÑOS	45K € + 10% VBLE.	60K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 15% VBLE.	75K € + 20% VBLE.
	> 10 AÑOS	70K € + 20% VBLE.	90K € + 25% VBLE.

Área de especialización:  
Infra/Cloud

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
SYSTEM ADMINISTRATION	> 3 AÑOS	35K €	30K €
	> 5 AÑOS	45K €	40K €
	> 10 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
NETWORK ENGINEER	> 3 AÑOS	40K €	35K €
	> 5 AÑOS	50K €	45K €
	> 10 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
DEVOPS ENGINEER	> 3 AÑOS	45K €	40K €
	> 5 AÑOS	65K €	60K €
	> 10 AÑOS	80K € + 10% VBLE.	75K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
SRE	> 3 AÑOS	45K €	40K €
	> 5 AÑOS	65K €	60K €
	> 10 AÑOS	85K € + 10% VBLE.	80K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Cybersecurity engineer	> 3 AÑOS	35K €	30K €
	> 5 AÑOS	50K €	40K €
	> 10 AÑOS	70K € + 15% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
Security architect	> 3 AÑOS	50K €	50K €
	> 5 AÑOS	75K €	75K €
	> 10 AÑOS	95K € + 15% VBLE.	95K € + 15% VBLE.

Área de especialización:  
DATA/IA

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
BUSINESS ANAYST	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	38K € + 18% VBLE.
	> 5 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	50K €
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	55K €
		Multinacional	Pyme
DATA SCIENCE	> 3 AÑOS	50K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	80K € + 10% VBLE.	65K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
IA ENGINEER	> 3 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	75K € + 10% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 10% VBLE.	80K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
DATA ENGINEER	> 3 AÑOS	48K €	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	90K € + 20% VBLE.	65K € + 10% VBLE.
		Multinacional	Pyme
DATA GOVERNANCE	> 3 AÑOS	40K € + 10% VBLE.	35K €
	> 5 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 20% VBLE.	60K € + 20% VBLE.

# Sales & Marketing

El área de Sales & Marketing en el sector FMCG llega a 2026 en un contexto de mayor estabilidad relativa tras varios ejercicios marcados por una elevada volatilidad en costes de energía, transporte y materias primas. Aunque el entorno es más predecible que en años anteriores, los márgenes continúan siendo ajustados y la competencia entre fabricantes y retailers sigue siendo intensa. En este escenario, la eficiencia comercial, la gestión del pricing y el control del trade spend se consolidan como prioridades estratégicas, con un foco permanente en la rentabilidad y la defensa de la cuota de mercado frente al avance sostenido de la marca de distribución.

A nivel organizativo, muchas compañías están evolucionando hacia modelos más integrados entre Sales, Trade y Marketing, con el objetivo de reforzar la ejecución en punto de venta, mejorar la calidad promocional y alinear de forma más estrecha la estrategia con el impacto real en negocio. Esta transformación se refleja directamente en la demanda de talento, con un claro desplazamiento hacia perfiles más analíticos, capaces de trabajar con datos, evaluar decisiones desde una perspectiva de rentabilidad y conectar la planificación estratégica con la ejecución comercial en entornos cada vez más complejos.

En el ámbito de Sales, el énfasis se sitúa en la negociación avanzada, el control del P&L por cliente, el revenue management y la planificación comercial. Existe una alta demanda de Key Account Managers con experiencia consolidada en Modern Trade, perfiles de Category y Trade con visión estratégica, y Sales Managers capaces de gestionar la presión promocional actual y la



creciente sofisticación de los canales. La capacidad para manejar múltiples variables como precio, promoción, mix y rentabilidad se convierte en un factor diferencial para competir con éxito en el mercado.

Por su parte, el área de Marketing continúa desplazándose hacia modelos claramente orientados a retorno de la inversión. El crecimiento del e-commerce y del quick commerce está obligando a integrar de forma más efectiva los funnels digitales, el performance, el CRM y la activación omnicanal. Las compañías buscan profesionales que combinen construcción de marca, lectura avanzada de datos y conocimiento profundo del shopper, tanto en entornos físicos como digitales. En este contexto, los perfiles digitales y de e-commerce siguen concentrando una elevada presión salarial, reflejo de una demanda que supera a la oferta disponible.

En términos retributivos, las subidas salariales se mantienen en rangos moderados, generalmente entre el 3% y el 6% respecto a 2025, aunque con mayores tensiones en posiciones vinculadas a digital, e-commerce y marketing orientado a datos. Los perfiles senior con experiencia multinacional continúan siendo escasos y especialmente difíciles de atraer, tanto en Marketing Estratégico como en roles comerciales de alto rendimiento. De cara a 2026, el área de Sales & Marketing se configura, así como un entorno donde la capacidad analítica, la orientación a resultados y la integración entre estrategia y ejecución serán determinantes para la empleabilidad y el desarrollo profesional.

# Tendencias clave para 2026

- **Integración real entre Sales, Trade y Marketing:** las compañías avanzan hacia modelos más conectados que permitan mejorar la ejecución en punto de venta, optimizar la calidad promocional y alinear estrategia y resultados comerciales.
- **Orientación creciente a rentabilidad y control del P&L:** pricing, trade spend y revenue management ganan peso como palancas clave, impulsando la demanda de perfiles con fuerte capacidad analítica y visión financiera del cliente.
- **Alta demanda de KAMs y perfiles comerciales senior en Modern Trade:** la complejidad del entorno promocional y la presión competitiva refuerzan la necesidad de talento con experiencia sólida en negociación avanzada y gestión multicanal.
- **Marketing cada vez más orientado a ROI y datos:** la construcción de marca convive con una exigencia creciente de medición, performance y retorno, redefiniendo el perfil del talento en marketing.
- **Crecimiento del e-commerce y quick commerce:** la integración de funnels digitales, CRM y activación omnicanal se vuelve crítica, elevando la demanda de perfiles especializados en entornos digitales.
- **Escasez y presión salarial en perfiles digitales y senior:** las posiciones vinculadas a marketing estratégico, e-commerce y KAMs de alto rendimiento concentran mayores tensiones salariales en un contexto de oferta limitada.
- **Subidas salariales moderadas con foco selectivo:** los incrementos retributivos se mantienen contenidos (3-6%), con excepciones en posiciones críticas para el crecimiento y la defensa de cuota.



**Benjamin Perez Barrionuevo**  
Director Sales, Marketing & Digital  
✉ [benjamin.perez@lhh.com](mailto:benjamin.perez@lhh.com)



**Sandra Talamante**  
Senior Director Digital & E-commerce/ Sales  
✉ [sandra.talamante@lhh.com](mailto:sandra.talamante@lhh.com)

## Sales & Marketing

Área de especialización:  
Gran consumo

		Nacional	
		Multinacional	Pyme
KAM	> 3 AÑOS	43K € + 10% VBLE.	38K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	47K € + 10% VBLE.	41K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	53K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Regional sales manager	> 3 AÑOS	48K € + 20% VBLE.	44K € + 15% VBLE.
	> 5 AÑOS	53K € + 20% VBLE.	50K € + 15% VBLE.
	> 10 AÑOS	60K € + 20% VBLE.	55K € + 15% VBLE.
		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Sales director	> 3 AÑOS	70K € + 10% VBLE.	60K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	80K € + 10% VBLE.	68K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	100K € + 10% VBLE.	80K € + 10% VBLE.
		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Trade marketing manager	> 3 AÑOS	55K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	55K € + 10% VBLE.
		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Category manager	> 3 AÑOS	50K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	60K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	65K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Brand manager	> 3 AÑOS	48K € + 10% VBLE.	40K € + 10% VBLE.
	> 5 AÑOS	52K € + 10% VBLE.	45K € + 10% VBLE.
	> 10 AÑOS	57K € + 10% VBLE.	50K € + 10% VBLE.
		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Director marketing	> 3 AÑOS	90K € + 10% VBLE.	75K €
	> 5 AÑOS	100K € + 10% VBLE.	85K €
	> 10 AÑOS	105K € + 10% VBLE.	95K €
		Nacional	
		Multinacional	Pyme
Digital marketing manager	> 3 AÑOS	52K €	42K €
	> 5 AÑOS	55K €	47K €
	> 10 AÑOS	60K €	52K €

LHH ayuda a profesionales y organizaciones a alcanzar objetivos ambiciosos y a generar un impacto duradero a través de servicios de consultoría y soluciones de talento únicos. Nuestra completa gama de servicios combina soluciones que tradicionalmente han estado separadas convirtiendo a LHH en tu partner único e integral de talento.

En un entorno en constante evolución y desafíos complejos, generamos valor a lo largo de toda la trayectoria profesional del talento. Desde la selección y contratación de personal, pasando por el desarrollo de habilidades y de líderes, hasta la transición profesional, LHH hace del talento tu ventaja competitiva. Creemos que el futuro del trabajo radica en la combinación entre un trato humano excepcional y la innovación. Basado en la ciencia, la tecnología y el análisis de datos de propiedad exclusiva, el enfoque de LHH está diseñado para adaptarse a la estrategia y la cultura de tu empresa, generando un impacto significativo, sostenible y cuantificable.

LHH cuenta con un equipo de más de 12.000 profesionales que trabajan en más de 60 países y acumulan más de 50 años de experiencia. Como parte del Grupo Adecco, integramos excelencia global, experiencia local y coordinación centralizada para miles de empresas y millones de personas en todo el mundo. Soluciones de Selección LHH cree en el poder de la contratación idónea. Como tu partner de confianza en soluciones de selección, y basándonos en décadas de experiencia liderando el sector de la adquisición de talento, nuestra exclusiva gama de soluciones de selección de profesionales ofrece resultados eficaces a clientes y candidatos de todo el mundo. Ofrecemos soluciones a medida para profesionales de todos los niveles, tanto si se trata de una contratación individual como colectiva.

Nuestros servicios incluyen búsqueda de ejecutivos, interim management, contratación indefinida y temporal, externalización del proceso de selección (RPO) y servicios de marketing en campañas de atracción de talento. Nuestros consultores especializados

combinan experiencia en diferentes industrias, una extensa red de candidatos y el uso de una potente base de datos para entender mejor el mercado del talento, anticipar habilidades del futuro e identificar los perfiles más adecuados.

Creemos en el desarrollo de relaciones a largo plazo con nuestros clientes. Nuestro enfoque holístico sobre la adquisición de talento, que incluye servicios de evaluación, coaching y mentoring, se ha diseñado para facilitar nuevas contrataciones más allá del proceso de selección y para garantizar que dichas contrataciones tengan un impacto duradero en tu organización. Estamos convencidos de que las buenas contrataciones transforman organizaciones y vidas.

Por eso, en LHH, nos aseguramos de que los profesionales que contrates se conviertan en personas que admires.

### LHH. A beautiful working world.



## Fuentes – Guía Salarial LHH 2026 (Introducción)

- Boston Consulting Group (BCG). (2025, 27 enero). *The New Geopolitics of Global Talent*. <https://www.bcg.com/publications/2025/new-geopolitics-of-global-talent>
- Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (Gobierno de España). (2026, 5 enero). *La Seguridad Social suma en 2025 medio millón de afiliados por cuarto año consecutivo y se acerca a los 21,9 millones de ocupados (nota de prensa)*. <https://www.inclusion.gob.es/w/la-seguridad-social-suma-en-2025-medio-mill%C3%B3n-de-afiliados-por-cuarto-a%C3%B1o-consecutivo-y-se-acerca-a-los-21-9-millones-de-ocupados>
- La Moncloa (Gobierno de España). (2026, 5 enero). *La Seguridad Social suma en 2025 medio millón de afiliados por cuarto año consecutivo y se acerca a los 21,9 millones de ocupados (nota de prensa)*. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/inclusion/Paginas/2026/050126-afiliados-mercado-laboral-diciembre.aspx>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (SEPE) – Gabinete de Comunicación. (2026, 4 enero). *El paro baja en 16.291 personas en diciembre y el total se sitúa en 2.408.670...* (nota de prensa). <https://prensa.mites.gob.es/webPrensa/listado-noticia/noticia/4497>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (SEPE). (2026, 5 enero). *El paro baja en 16.291 personas en diciembre*. <https://prensa.mites.gob.es/webPrensa/api/file/adjunto/3852>
- Eurostat. (s. f.). *Labour productivity and unit labour costs (dataset nama\_10\_lp\_ulc)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/nama\\_10\\_lp\\_ulc](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/nama_10_lp_ulc)
- Eurostat. (s. f.). *Tax revenue statistics (fuente del dataset gov\_10a\_taxag)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tax\\_revenue\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tax_revenue_statistics)
- Eurostat. (s. f.). *Main national accounts tax aggregates (gov\_10a\_taxag) – metadata*. [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/gov\\_10a\\_taxag\\_esms.htm](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/gov_10a_taxag_esms.htm)
- Harvard Business Impact. (2025). *2025 Global Leadership Development Study: Research Findings (PDF)*. [https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2025/07/HBI\\_2025-Global-Leadership-Development-Study\\_Research-Findings\\_May25.pdf](https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2025/07/HBI_2025-Global-Leadership-Development-Study_Research-Findings_May25.pdf)
- Harvard Business Impact. (2025). *2025 Global Leadership Development Study (página del informe)*. <https://www.harvardbusiness.org/insight/2025-global-leadership-development-study/>
- LHH. (2025, 27 febrero). *LHH global data finds executives seek leadership support amid high turnover and burnout*. <https://www.pnewswire.com/news-releases/lhh-global-data-finds-executives-look-for-leadership-support-amid-high-turnover-and-burnout-302387926.html>
- LHH. (2025, 29 septiembre). *LHH Executive Search Research Finds Nearly 60% of Leaders Plan to Change Roles Within the Next Three Years (pressroom)*. <https://www.lhh.com/en-us/insights/pressroom/executive-search-research-leaders-changing-roles>
- LHH. (2025, 13 noviembre). *Executive Talent Strategies for a New Era (insights)*. <https://www.lhh.com/en-gb/insights/executive-talent-strategies>
- World Economic Forum. (2025, 7 enero). *Future of Jobs Report 2025: 78 Million New Job Opportunities by 2030*. <https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/>
- McKinsey & Company. (2023, junio). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier (PDF)*. <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20economic%20potential%20of%20generative%20ai%20the%20next%20productivity%20frontier/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier.pdf>
- The Adecco Group. (2025). *Global Workforce of the Future 2025: Humanity at work – How to thrive in the AI era (PDF)*. <https://www.adecco.com/-/media/project/adecco/adecconz/pdf/the-adecco-group-global-workforce-of-the-future-2025-global-report.pdf>
- The Adecco Group. (2025). *Global workforce of the future research 2025 (landing)*. <https://www.adeccogroup.com/our-thinking/flagship-research/global-workforce-of-the-future-research-2025>
- Unión Europea (EUR-Lex). (2023, 10 mayo). *Directiva (UE) 2023/970 sobre transparencia salarial (texto oficial)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj/eng>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025, 28 mayo). *Encuesta Anual de Estructura Salarial (EAES), año 2023*. [https://ine.es/dyngs/INEbase/en/operacion.tica\\_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596](https://ine.es/dyngs/INEbase/en/operacion.tica_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596)
- UN Women. (s. f.). *Equal pay for work of equal value (referencia al 23% global)*. <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/equal-pay>
- LHH. *Impacto de tendencias macroeconómicas e IA en la gestión de personas*

**LHH** | Selección  
Desarrollo  
Transición profesional