

GESTIÓN

Directivos: ranking de remuneración por sectores



Datos en euros por año Fuente: Delta Recursos Humanos

En el cuadro aparece el ranking de remuneraciones por sectores. Se parte de las medias de todos los puestos directivos incluidos en el estudio. Los resultados reflejan con claridad los sectores que mejor se retribuyen. El coordinador del estudio destaca que "el sector del gran consumo nota menos las crisis y que hay cierta estabilidad del ranking en el tiempo"

LA RETRIBUCIÓN EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

¿Cuánto ganaré en el 2003?

En el próximo ejercicio los salarios globales de los directivos crecerán alrededor del 4%

Jordi Goula

Decidir el aumento de la remuneración de los directivos de la empresa es siempre una cuestión compleja, pero en años en que la bandera de la actividad prevista —aceptada por todos— es la de la incertidumbre, lo es más si cabe. De entrada, aunque resulta inevitable el seguimiento de unas pautas, la generalización no es una vía aconsejable, ya que en estas situaciones unos cargos determinados deberán ser más incentivados que otros, mientras que la evolución dispar de los sectores también debe hacerse notar al final.

En el estudio que realiza desde hace años Delta Recursos Humanos sobre "Remuneración de los directivos en España" se llega a una conclusión cara al año próximo. "Con un PIB a la baja y una inflación al alza, lo más probable es que las empresas sean especialmente cautas en los incrementos salariales del 2003." En el análisis se recurre a la historia y llega a la conclusión de que en situaciones similares anteriores la tendencia ha sido situar los crecimientos salariales en torno a la inflación del año anterior.

De aquí, Primitivo Valldeperes, socio de Delta y coordinador del estudio, infiere que "los aumentos retributivos del 2003 se situarán alrededor del 4%, con pequeñas variaciones entre directivos (algo por encima) y resto de personal cualificado (algo por abajo)". Si ello es así, se romperá una tendencia de los últimos seis años en los que el promedio de aumentos se colocó un punto por encima de la inflación. Dicho con otras palabras, si finalmente suben un 4%, no habrá ganancia de poder adquisitivo en el año 2003.

Valor añadido

De todos modos, "cada vez hay un tratamiento más diferencial entre cargos, en favor de aquellos que aportan más valor añadido a la empresa", explica Diego Galán, vicepresidente corporativo de recursos humanos de The Colomer Group. En realidad, esto puede observarse en las cifras del cuadro de la parte inferior de la página.

Cara a un ejercicio de vacas flacas como el que presumiblemente nos espera, para Galán lo importante es que la remuneración se haya gestionado previamente en los tiempos de bonanza. "Ello impide situaciones muy desagradables." Valldeperes hace suya la pregunta que se plantean hoy muchos directores generales: ¿cómo reducir los riesgos de los costes fijos teniendo en cuenta una situación económica poco favorable y una elevada competitividad en los mercados? Y responde: "No se trata de cuadrar el círculo, sino de buscar un diseño en el que directivos y empresas vayan en la misma dirección". Ello pasa por una estructura lógica entre la parte fija y la variable del salario. Según el estudio,

en un director general, en promedio la relación entre ambas es de 100 a 28, muy parecida a la que tienen en el departamento comercial, mientras está alrededor de 100 a 15 en producción, logística, recursos humanos, calidad, I+D...

"En tiempos de bonanza hay que contratar siempre en base al fijo; si se hace contando con el variable pueden llegar momentos de frustración", dice Galán. "La primera mo-

La remuneración de los tiempos de crisis se debe haber gestionado antes, en las épocas de bonanza

Los cargos que aportan más valor añadido a la empresa son los que reciben un tratamiento más favorable

Factores más influyentes

En el estudio de Delta se analizan las variables que demuestran un mayor peso a la hora de establecer la remuneración de un directivo. El más importante es el tamaño de la empresa, medido por la cifra de facturación y por el número de subordinados que dependen del titular del puesto. En segundo lugar está la participación del capital extranjero, y si el cargo tiene relación directa con gente de otros países, tiene un peso específico importante en el salario. También la edad es un factor que tener en cuenta. Por último se destaca la relación con órganos de la alta dirección (participación en comités, etcétera), como reconocimiento a la labor desempeñada por un directivo. Valldeperes señala que el ranking de estos factores es estable en el tiempo.

tivación viene por un sueldo fijo competitivo, nunca por el variable." Con todo, para Valldeperes, no se debe olvidar que "la conducta motivada de un individuo responde a incentivos anticipados. Obedece al 'si me esfuerzo puedo ganar tanto'. Si no tiene esto claro, es que el paquete retributivo no está bien diseñado".

Sobre la posibilidad de aplicar una gratificación sobre el "desempeño" y no sobre los resultados (caso de los bonus) en un año determinado que no haya sido bueno, ambos expertos discrepan. Así, Valldeperes no la ve mal, siempre y cuando tenga un carácter muy excepcional. En cambio, Galán dice que "siempre debe estar ligada a un objetivo a medio plazo. Si se paga porque falla la parte variable del salario, no me parece correcta su utilización. Si los resultados de la empresa no van bien, el directivo debe entenderlo y asumirlo".

La motivación

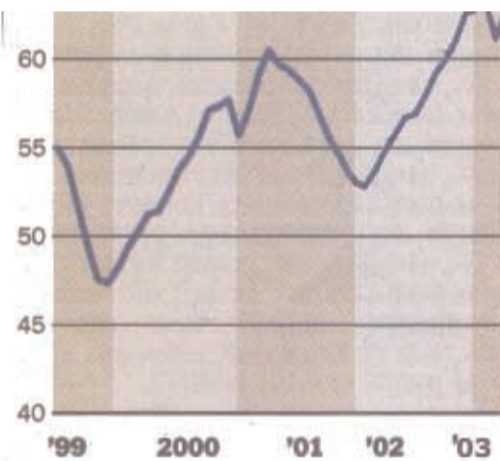
Pero, ¿lo es todo el dinero? "A partir de un determinado nivel, ya no motiva", explica Ceferí Soler, director del departamento de recursos humanos de Esade. "El problema principal con que nos encontramos es el de motivar y ello nos obliga a buscar fórmulas personalizadas. Lo que motiva a la gente de verdad es participar en proyectos que le interesen." Valldeperes asiente: "Os citaré candidatos de multinacionales dispuestos a cambiar ganando un 15% menos para tener más libertad o un entorno cultural más afín...". Y Galán sentencia: "La mala gestión de salarios desmotiva. Su buena gestión mantiene la motivación. Pero para mejorar la motivación hay que ir por otros caminos...".

Algunos instrumentos de motivación que hicieron mucho ruido en su momento están de capa caída, como las "stock options", a pesar de que la fiscalidad para el próximo año mejora en nuestro país. "La caída de la bolsa y el mayor coste fiscal han hecho de ellas que, en lugar de ejercer un papel motivador, hayan sido estresantes para muchos directivos. Hoy están en 'stand by'", comenta Soler. Y para Galán, "vuel-

ven a ponerse de moda los beneficios sociales, para conciliar la vida laboral y familiar. Cayeron en desuso en los setenta porque se les acusaba de 'paternalistas'. Cada vez más se hacen fórmulas a medida, siempre que se puede, aquellas que más interesan a la persona, como un horario que se adapte a los hijos...".

Un aspecto que se destaca en el estudio es el papel, aún pequeño, pero muy dinámico, de la mujer en el

mundo de los directivos. "En 1996, el porcentaje de ejecutivas en la muestra que usamos era del 11%, y en el 2002 es ya del 16%", dice Valldeperes. Cinco puntos de crecimiento en seis años está muy bien. "Pero es que en marketing son el 35%, en recursos humanos, el 28%; en exportación, el 26%, y en el área económico-financiera, un 23%... Y a estos niveles hay equiparación de sueldos", concluye.



GALLARDO

Salarios en el 2002

Puestos	Remuneración media	Porcentaje aumento
Director general	167.562	+4,76
Director unidad de negocio	130.269	+2,25
Director comercial	102.116	+4,54
Director de marketing	97.245	+3,88
Director de recursos humanos	90.007	+2,36
Director de producción	89.222	+4,11
Director administrativo financiero	88.505	+5,22
Director sistemas de información	87.178	+6,88
Director I+D	81.585	+5,94
Director técnico	80.278	+2,83
Director fábrica o planta	77.502	+5,59
Director logística	74.581	+2,61
Director de calidad	64.401	+3,83

Datos en euros por año Fuente: Delta Recursos Humanos

Los cargos mejor remunerados

En el cuadro se refleja el ranking de remuneración media de los puestos directivos y el porcentaje de incremento con respecto al año anterior. Según el mismo, en el presente año se observan mayores tendencias de incrementos en los puestos de director de sistemas de información, director de fábrica, director económico-financiero, director de I+D y director general, cuyos porcentajes son superiores a la media de aumento (4,16%). Próximos a la media se sitúan los puestos de director de producción y director técnico. En el resto de puestos los incrementos están por debajo de la media.

"En conjunto, los resultados son congruentes con el panorama económico", comenta Valldeperes. Para el coordinador del estudio, el director general siempre está por encima de la media, mientras el director comercial, en tiempos de crisis, sube más. Igual sucede con el director de recursos humanos, que en épocas de crisis tiene un papel importante a la hora de gobernar la situación. También el director económico-financiero, ya que su gestión puede ayudar a paliar los efectos negativos del entorno. El incremento del director de sistemas de información tiene su explicación en la rápida implantación de las TIC, que requieren de profesionales altamente preparados.