Piénsatelo dos veces antes de cambiar de sector

El salto al trabajo soñado tiene un coste, pero merece la pena.



12 de diciembre de 2023

Los directivos suelen cambiar de sector para diversificar sus habilidades, ampliar su red de contactos y adquirir nuevas experiencias. Todo esto es positivo, pero sus salarios pueden verse afectados.

©IESE Business School

Un estudio realizado por la profesora del IESE Marta Elvira y Halil Sabanci, de Frankfurt School of Finance & Management, analizó los cambios laborales voluntarios de directivos de empresas del índice S&P 1500. Los resultados indican que aquellos profesionales que cambiaron de sector percibieron una retribución inferior en comparación con aquellos que cambiaron de posición dentro de la misma industria. Esta brecha fue mayor cuando los directivos saltaron a sectores de 'mayor estatus'.

El estatus de una industria se basa en la percepción pública del prestigio de su área particular de negocio. Por ejemplo, el sector tecnológico y científico ocupan sistemáticamente los primeros puestos, mientras que otros como el sector de hidrocarburos y la administración pública tienden a ocupar posiciones más bajas.

Los profesionales que cambiaron a sectores de mayor estatus, en promedio, ganaron aproximadamente un 8% menos que aquellos que se trasladaron a sectores de menor prestigio. Estos últimos recibieron una remuneración similar a la de los que seguían en la misma industria.

Por qué los directivos aceptan diferencias salariales

Puede parecer extraño que los directivos estén dispuestos a sacrificar su salario, pero las investigadoras encontraron que esto podría deberse a que valoran las posibles ganancias a largo plazo al acumular experiencia en distintos sectores. Muchos profesionales toman decisiones pensando en el largo plazo, y un aumento inmediato de remuneración no es el único factor de motivación a la hora de cambiar de empresa o sector. La investigación ha demostrado que la experiencia acumulada en múltiples empresas e industrias puede ser beneficiosa, especialmente en las últimas etapas de la carrera profesional.

Los directivos también pueden valorar recompensas no monetarias. Así, a la hora de tomar una decisión como un cambio laboral, también influyen aspectos morales y emocionales, así como el prestigio que dan ciertos sectores.

Por qué las empresas pagan menos

Desde una perspectiva empresarial, el estudio identifica dos razones por las cuales las empresas pagan un salario más bajo a los directivos que cambian de sector: su compromiso

©IESE Business School

y la ambigüedad.

Por un lado, las empresas quieren mantener relaciones duraderas con sus empleados, en aras de la estabilidad y ejecución de la estrategia a largo plazo. De hecho, el coste de sustituir a un alto directivo puede llegar al 200% de su salario. Esto hace especialmente importante el compromiso futuro del individuo con la organización.

Por ello, las empresas intentan evaluar las cualidades y el rendimiento de los candidatos, así como su potencial compromiso y riesgo de abandono. Una forma de hacerlo es examinar el historial laboral de cada directivo. Puede considerarse que el compromiso a largo plazo de aquellos que cambian de sector es potencialmente bajo, lo que se refleja en la oferta retributiva.

Elvira y Sabanci también hacen hincapié en la ambigüedad que se presenta al intentar identificar y evaluar las capacidades de los candidatos que cambian de sector. Para las empresas no es sencillo comprender cómo los atributos de un candidato pueden aplicarse en una nueva industria. Esta dificultad puede reducir el valor percibido del candidato, lo que a su vez puede afectar a cuánto está dispuesta una empresa a pagarle.

El estatus del sector también puede influir. Las empresas de mayor estatus suelen aprovechar su ventaja para animar a los profesionales de organizaciones de menor prestigio a unirse a ellas a un menor coste. Los directivos que cambian a un sector de mayor categoría suelen enfrentarse a un mayor escrutinio y ambigüedad, incluso si son muy competentes. En cambio, aquellos que pasan de un sector de mayor estatus a otro de menor, suelen gozar de cierta flexibilidad, lo que lleva a evaluaciones más favorables (en términos de ambigüedad y compromiso) por parte de la empresa.

La dinámica de la movilidad y la remuneración de los directivos es mucho más compleja de lo que parece. Este estudio aporta claridad sobre la interacción entre la oferta y la demanda en el mercado laboral, y cómo influye en las decisiones de los directivos y en su retribución final. Las diferencias de estatus entre sectores complican aún más el panorama, por lo que es esencial que los directivos consideren cuidadosamente sus cambios profesionales, no solo en términos de ganancias económicas inmediatas, sino también de beneficios a largo plazo y recompensas no monetarias. Comprender estos factores es vital para los directivos que deseen navegar con éxito por el laberinto de la movilidad laboral.

©IESE Business School

Sobre la investigación

En la investigación participaron 1.170 ejecutivos de empresas del índice S&P 1500 que cambiaron de trabajo entre 1999 y 2014; 538 de ellos se trasladaron a un sector diferente, mientras que 632 lo hicieron a empresas del mismo sector. "The Outcomes of Cross-Category Career Moves: How Cross-Industry Mobility and Industry Prestige Jointly Impact Executive Compensation" ha sido publicado en *Academy of Management Journal*.



Marta Elvira

Profesora de Dirección Estratégica y Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Es titular de la Cátedra de Empresa Familiar y experta en ganancias y rendimiento de los empleados, desigualdad social y desarrollo del capital humano.

©IESE Business School