La retribución de los directivos, cada vez más homogénea

La convergencia de los salarios de los CEO puede aumentar la simplicidad y la transparencia, pero también traer consigo ciertas contrapartidas.



6 de marzo de 2025 | Actualizado 8 de octubre de 2025

Por Gaizka Ormazabal

©IESE Business School

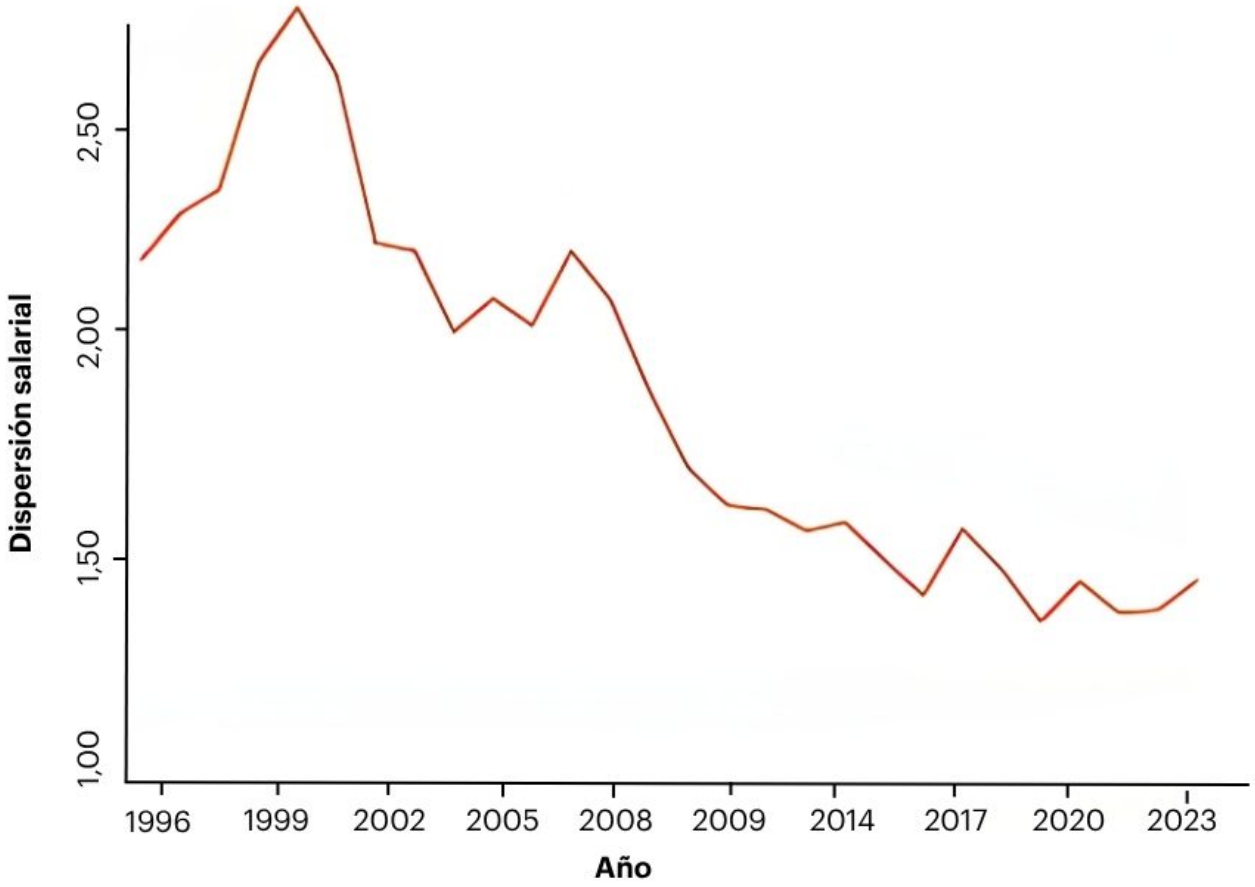
Una tendencia poco reconocida, pero significativa, está transformando la manera en que las empresas remuneran a sus directivos: la creciente homogeneización de los niveles y las estructuras salariales.

Una investigación reciente, basada en una amplia muestra de empresas estadounidenses, revela que, desde 2006, ha desaparecido el 24% de la variabilidad en las estructuras salariales de los CEO, incluyendo salarios, bonificaciones, compensación en acciones y otros incentivos. Otro estudio, que he coescrito, señala que la dispersión de los niveles salariales de los CEO se ha reducido en un 40% en las dos últimas décadas. Este fenómeno no es exclusivo de un sector o tipo de empresa en particular. Se observa de manera generalizada, independientemente del sector, tamaño o rentabilidad, lo que sugiere un cambio en cómo las empresas diseñan los paquetes salariales de sus directivos.

La homogeneización de las prácticas salariales no se limita a los sueldos. También se refleja en los criterios para evaluar el rendimiento de los CEO, con un número creciente de empresas adoptando objetivos y métricas similares. Cada vez más compañías establecen sus esquemas de compensación en función de la retribución media de empresas comparables dentro del sector, creando grupos de referencia en los que las políticas salariales terminan replicándose entre sí.

Dispersión salarial de los CEO desde 1996

©IESE Business School



¿Por qué la remuneración de los CEO tiende a converger?

Esta tendencia parece ser exclusiva de empresas estadounidenses y, de momento, no se ha extendido a otras economías como Reino Unido, Europa continental, Canadá o Australia. Su origen está probablemente vinculado a cambios regulatorios e institucionales del país. Uno de los factores clave es la normativa impuesta por la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC, por sus siglas en inglés) en 2006, que exige la publicación de los grupos de referencia utilizados para determinar la retribución salarial de los empleados. Esta regulación, que pretende aumentar la transparencia, también ha facilitado que las empresas comparen y repliquen las prácticas de compensación de sus competidores.

Otro factor relevante es el papel de los *proxy advisors*, firmas de asesoría de votos para accionistas cuyo peso ha crecido con el auge de la inversión pasiva. Estas firmas han influido en la adopción de prácticas salariales estandarizadas, como la comparación de

©IESE Business School

remuneraciones por industria y tamaño. Las empresas que se desvían de estas normas corren el riesgo de recibir recomendaciones de voto negativas, lo que genera una fuerte presión para alinearse.

Además, la introducción de las votaciones *Say-on-Pay* en 2011 ha reforzado aún más esta tendencia. Estas votaciones otorgaron a los accionistas un mecanismo formal para aprobar los paquetes de remuneración de los altos directivos. Las empresas que reciben un bajo nivel de apoyo suelen ajustar sus estructuras de compensación para alinearse con los criterios de los asesores de voto e inversores institucionales. Con el tiempo, este proceso ha consolidado la estandarización como una norma en las políticas retributivas de los directivos en Estados Unidos.

¿Qué implica la homogeneización salarial de los CEO?

¿Es una tendencia positiva o negativa? La respuesta no es sencilla. Por un lado, la estandarización puede simplificar el gobierno corporativo, mejorar la transparencia y reducir el oportunismo en el diseño de los contratos y la remuneración. Por otro, aplicar un modelo único para todas las empresas puede conllevar importantes desafíos. Por ejemplo, la necesidad de ajustar las políticas salariales de forma homogénea puede dificultar el alineamiento de la remuneración con objetivos y retos estratégicos específicos de una empresa. Esta falta de personalización puede debilitar la relación entre el desempeño del CEO y los resultados de la empresa, lo que podría socavar el valor a largo plazo para los accionistas.

Aunque el fenómeno descrito se centra actualmente en Estados Unidos, hay razones para creer que podría extenderse a otras regiones, en particular, a Europa. La globalización de las prácticas empresariales y la creciente interconexión del mercado de capitales facilita la propagación de dichas prácticas, especialmente en un contexto donde las empresas compiten no solo por los inversores, sino por el talento a nivel global.

Además, varios países están experimentando cambios institucionales similares a los de EE. UU., como la adopción acelerada de votaciones *Say-on-Pay*, el aumento de requisitos de información y transparencia, el crecimiento de la inversión pasiva y una mayor influencia de las firmas de asesoría en votaciones.

En este contexto, los consejos de administración deben gestionar estas dinámicas con

©IESE Business School

cuidado. Si bien las prácticas salariales estandarizadas pisan fuerte, también es fundamental mantener la flexibilidad, necesaria para diseñar propuestas de retribución alineadas con los objetivos concretos de cada empresa.

Para lograrlo, los consejos deben adoptar un enfoque proactivo en su relación con los accionistas y los asesores de voto, justificando cualquier desviación de las políticas estándar y defendiendo la autonomía necesaria para elaborar compensaciones que reflejen la realidad particular de sus empresas.

Este artículo fue publicado originalmente en la newsletter del Centro de Gobierno Corporativo del IESE Business School. Suscríbete aquí para más contenidos como este.



Gaizka Ormazabal

Profesor de Contabilidad y Control y *Associate Dean* de Investigación y Programa de Doctorado en el IESE. Es experto en compensación directiva, gobierno corporativo y regulaciones financieras y contables, así como en asuntos relacionados con la sostenibilidad en estas áreas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School