

A mayor riesgo, mayor retribución de los CEO

Casi nadie ve con buenos ojos que la retribución de los CEO se haya multiplicado por seis entre 1980 y 2003, pero todavía son menos quienes tienen una visión integral de cómo influyen los factores externos en estos salarios.

21 de octubre de 2008

No hay duda de que las palabras "retribución de los CEO" ponen nervioso a más de uno en la era post-Enron. No es para menos. Los 20 ejecutivos mejor pagados de empresas cotizadas estadounidenses ganaron un promedio de 36,2 millones de dólares en 2006, el triple que sus homólogos europeos.

Desde 1980, los salarios de los CEO no han cesado de aumentar, en línea con el crecimiento de las empresas que dirigen. Aunque a primera vista la correlación entre el crecimiento de las empresas y el aumento de los salarios parece obvia, apenas se ha investigado sobre los factores externos e internos que influyen en la retribución de los ejecutivos.

¿Por qué los CEO norteamericanos tienen de promedio salarios mucho más altos que los europeos, aun cuando estos últimos dirigen empresas un 40% más grandes que las estadounidenses? ¿Qué factores juegan a favor de las nóminas de los CEO estadounidenses?

En su artículo "[Executive Compensation in North American High-Technology Firms: A Contextual Approach](#)", el profesor del IESE [Pascual Berrone](#) y los profesores Marianna Makri y Luis Gómez Mejía estudian el vínculo entre la retribución de los ejecutivos y la innovación en las empresas tecnológicas estadounidenses. Tras desechar el enfoque tradicional basado en los beneficios, los autores examinan el abanico de variables que influyen en los modelos de negocio de estas empresas y, por ende, en sus programas de retribución.

El factor de los beneficios de la I+D

En su estudio de las empresas tecnológicas estadounidenses, los autores sitúan la innovación en el primer lugar de la lista de variables que influyen en el salario del CEO. Las empresas suelen deber a la I+D, sin duda una inversión arriesgada, su crecimiento y su dominio del mercado. Como son los CEO los que en última instancia deciden qué proyectos e inversiones realizar, unos programas de retribución atractivos pueden animar a los altos directivos a emprender proyectos innovadores que tengan como resultado nuevos productos, una mayor eficiencia y/o el control del mercado.

Cuatro factores contextuales explican el hecho de que la retribución de los altos ejecutivos estadounidense sea mayor que la de los europeos:

1. **El sistema jurídico estadounidense.** Las patentes son de suma importancia en la industria tecnológica. La seguridad jurídica posibilita que las empresas puedan invertir en I+D, al tiempo que les ofrece protección antimonopolio y la salvaguarda de sus derechos de propiedad intelectual. Gracias a este nivel de protección, las empresas priman la calidad de la innovación en detrimento de la cantidad como criterio para fijar los beneficios de los ejecutivos. Al mostrar mejores indicadores financieros a corto y largo plazo, ofrecen a sus CEO y altos directivos salarios más altos.
2. **Intervención del Gobierno y legislación.** El Gobierno desempeña un papel igualmente importante a través de la legislación, sobre todo en lo que respecta a las patentes. La Ley de Reforma de Patentes, aprobada por el Congreso en abril de 2007, es un ejemplo de cómo la acción política en Estados Unidos favorece la innovación empresarial y, por consiguiente, la retribución de los CEO. Por otro lado, como la presión política puede llevar a extremos no deseados el riesgo del rendimiento personal de un ejecutivo, lo que hace más impredecibles las consecuencias, "se espera que la retribución se separe de los criterios de innovación y los indicadores financieros", apuntan los autores.
3. **Riesgo país.** Este riesgo hace referencia al nivel de incertidumbre que presenta el futuro económico de un país. A pesar de la situación actual, este tipo de riesgo es relativamente bajo en Estados Unidos. Aun así, el riesgo país, al igual que el político, aumenta la incertidumbre de los resultados de los proyectos de innovación, por lo que los CEO pedirán un extra por riesgo como condición para aceptar riesgos adicionales. De ahí que los paquetes de retribución sean mayores.
4. **Cultura del país/idiosincrasia social.** Esta dimensión del riesgo amenaza la

innovación y, con ella, los programas de retribución. En el mundo académico, la "cultura del país" se divide en cuatro campos de estudio: distancia del poder, o estratificación social; individualismo-colectivismo, o el deseo que tiene el individuo de promocionarse por encima del grupo; masculinidad-feminidad, o la orientación hacia al trabajo frente a la orientación hacia las relaciones, y, por último, la necesidad de normas y procedimientos para contrarrestar la ambigüedad y la incertidumbre. Como las empresas estadounidenses se inscriben en una cultura que valora la creatividad y tiene un nivel bajo de distancia de poder, un nivel alto de individualismo y un nivel bajo de aversión a la incertidumbre, los salarios de los ejecutivos salen beneficiados.

Los CEO que no pertenecen a la familia ganan más

Los autores también analizan los efectos de la propiedad familiar en los salarios de los CEO de las empresas tecnológicas estadounidenses. Como las familias fundadoras están presentes en más de un tercio de las 500 empresas que cotizan en el índice Standard and Poor, todo indica que debería existir una cierta correlación entre este fenómeno y los salarios de los altos directivos.

Además, en el sector tecnológico muchas empresas, incluidas Microsoft y HP, han logrado despegar gracias a una fuerte inversión y al interés de las familias.

"El diseño de los paquetes de retribución en las empresas familiares que pertenecen a sectores intensivos en tecnología es un tema que apenas ha sido investigado", afirman los autores. "Debido a la importancia de las empresas familiares en la creación y financiación de nuevas empresas, y a su importante papel en el impulso de los avances económicos y tecnológicos, hemos estudiado la función de los incentivos en las empresas tecnológicas que presentan vínculos familiares".

Curiosamente, estudios anteriores han mostrado que los CEO relacionados con las familias fundadoras suelen tener salarios más bajos, debido a que es menos probable que compitan en el mercado global, por lo que valoran más la seguridad laboral que el salario. También suelen tomar decisiones más prudentes en cuanto a los proyectos de I+D.

Por ello, como la I+D es tan importante en el sector tecnológico, las empresas familiares ofrecen salarios más altos a los CEO que no pertenecen a la familia y proceden del mercado global: se espera de ellos que aumenten la innovación. El resultado es que los salarios de los CEO pertenecientes a la familia son más bajos que los de aquellos ajenos a la familia.

Mientras los salarios de los CEO superen la marca de los 10 millones de dólares, la opinión pública seguirá preguntándose por qué la persona al mando de la empresa se lleva una parte tan importante de las ganancias. Al menos, este estudio proporciona algunas de las claves para entender por qué aumentan tanto los salarios de los CEO y cuál es el vínculo entre retribución e innovación.

www.iese.edu/es/insight