

# DIRECTIVOS

## FORMACIÓN Y EMPLEO

CincoDías Fin de semana 13 y 14 de mayo de 2006

### Tanto aportas, tanto ganancias

¿Quién debe cobrar más: el entrenador o el jugador? Los expertos apuestan por quien aporte más al grupo

TEXTO: PAZ ÁLVAREZ

**C**apello pidió cobrar un euro más que el galáctico mejor pagado del Real Madrid. La semana pasada el entrenador del Valencia, Quique Sánchez Flores, también se desmarcó con que quería, como paso previo para renovar su contrato, cobrar el tope salarial fijado para la plantilla. Ambos entrenadores deben considerar que sus competencias y su responsabilidad al frente de estos dos equipos están muy por encima de la aportación de los jugadores. Y, por tanto, al igual que ocurre en el mundo de la empresa, exigen ser medidos por el mismo rasero retributivo que los altos ejecutivos de cualquier organización.

Los criterios que se siguen a la hora de establecer la compensación de los directivos han de medir la responsabilidad que se tiene y los resultados que se obtengan. "No debe ser uniforme nunca, debe regirse siempre por las aportaciones que se hace a la compañía, bien por la vía de la responsabilidad y del cumplimiento de objetivos", explica José Ignacio Arraiz, presidente de la consultora HayGroup.

También José Aguilar, socio director de Mindvalue, señala que "quien debe cobrar más es el que más aporta a los resultados de la organización". En el caso del fútbol, coinciden los expertos consultados por este periódico, el que más valor aporta al grupo son los jugadores. "Pero depende de quién considere cada organización que aporta más. Si cree que

es el entrenador pues deberá pagarle más, y si son los jugadores tendrá que pagarles más a ellos. Lo primero que hay que establecer es una correlación entre responsabilidad y retribución", afirma Rafael Barrilero, socio director de Mercer HR Consulting, quien matiza que hay excepciones consentidas, pero también no consentidas. "Hay ocasiones en las que conviene romper ese principio de equidad y se retribuye, por encima de responsabilidades, a quien se considera que aporta valor a la compañía", añade Barrilero. Es el caso, matiza Arraiz, de muchos deportistas que ganan más que los gestores, de periodistas estrellas, sobre todo de la radio y la televisión, que cobran más que el ejecutivo que gestiona el medio, o de publicitarios, cuya aportación es muy visible. **PASA A LA PÁGINA 3**



**Gentium Gestión**  
Empresa de Trabajo Temporal

### Nos gusta la gente

Sin duda, el principal motor de cualquier empresa es su componente humano. Gentium Gestión le proporciona ese potencial para que todo encaje a la perfección, sin que su empresa tenga que ocuparse de ello. Quién, cómo, cuándo y durante el tiempo que sea necesario.

**902 877 555**

TRABAJO TEMPORAL • SELECCIÓN DE PERSONAL • OUTSOURCING

## REMUNERACIÓN

# Un salario en función del cargo y de los resultados

Las empresas deben establecer de antemano los criterios que configuran los modelos de compensación de sus profesionales

## VIENE DE LA PRIMERA PÁGINA

La responsabilidad es mucho más difícil de medir que los resultados. Lo explica el presidente de HayGroup, José Ignacio Arraiz: "Se sabe quien mete el gol, pero no sabe si aporta más quien lo hace o quien decide sobre lo que ocurre en el campo". También, asegura, que es necesario valorar quien llena el campo, la plaza de toros, un teatro o un cine.

En cambio, en una organización empresarial, todo esto es muy discutible. "En grandes corporaciones, donde los productos son servicios y donde todo depende del trabajo comercial, administrativo o financiero, el gestor es el protagonista. "Un banco es gestión, y ahí quien debe ganar más es quien tiene más responsabilidad", añade Arraiz.

Coincide con su opinión, José Aguilar, socio de la consultora Mindvalue, quien asegura que en las empresas predomina más el elemento "racional más que el pasional, y lo que va a diferenciar a las empresas en un futuro serán las propuestas de valor más intangible". En las empresas los más valorados son los que ocupan puestos de responsabilidad.

"Porque no hay nada más desmotivador o descomprometedor que no se reconozca en la retribución la responsabilidad que se tiene", afirma el socio director de Mercer HR Consulting, Rafael Barrilero, que agrega que desde un punto de vista comparativo el paquete de compensación de un ejecutivo debe ser competitivo en cuanto a tipo de organización y puesto. "No es lo mismo un club con tan sólo 15.000 socios que está jugando en niveles medios de la tabla, que un grupo con 90.000 socios que compite por los puestos más altos de la clasificación", aporta Barrilero.

Sobre si las empresas deben tener en sus filas a estrellas o galácticos y, por tanto, remunerarlos como tal, afirma este consultor que sería conveniente que las organizaciones establecieran de antemano un sistema de retribución variable. Sería lo que Barrilero deno-

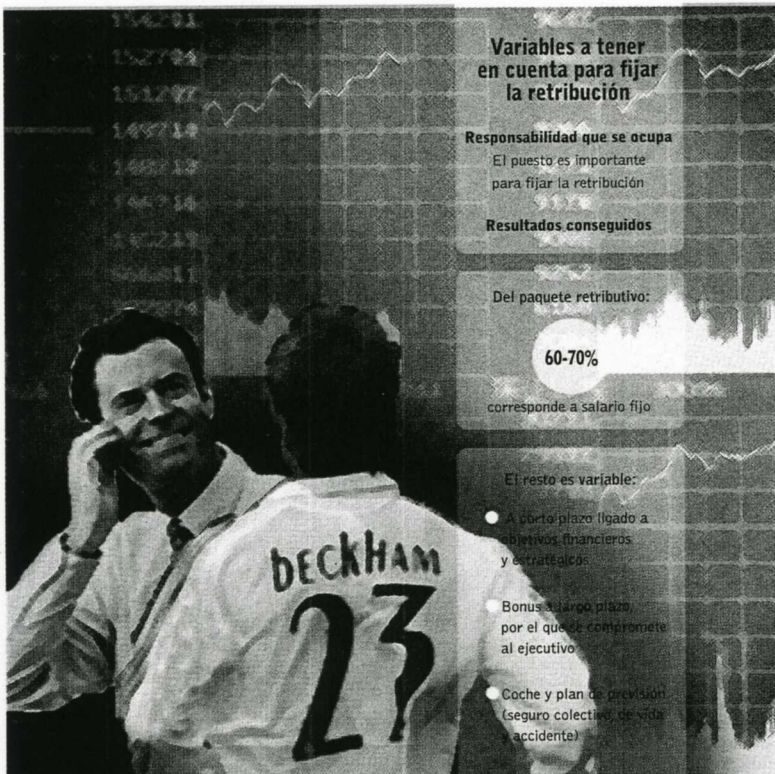
mina una excepción consentida, con la que se premiaría al líder que es capaz de arrastrar y de mover a los equipos. "En ese caso, hay que pagarle más porque está cumpliendo una función clave dentro de la compañía y es importante motivarlo", asegura, a la vez que insiste que lo verdaderamente necesario es que cada compañía diseñe su propia estructura de contribución y aportación.

## Modelo agresivo

Según Arraiz, conviene también tener en cuenta un factor cultural a la hora de analizar los sistemas de compensación en España. "Aquí valoramos más la responsabilidad del puesto que los logros obtenidos. En cambio, Estados Unidos es un país que tiene en cuenta más los resultados que la responsabilidad", afirma.

En su opinión, en sectores relacionados con la creatividad, es donde mejor se refleja el concepto de "tanto vales". En cambio, dentro de una gran corporación, "por muy bueno que sea el profesional nunca llegará a ser un galáctico". La razón no es otra, explica Arraiz, que el valor que se le da en este tipo de organizaciones a la gestión. "En empresas donde existe un componente personalista, el individuo es el que marca la diferencia, pero en otro tipo de empresas no sucede así".

José Ignacio Arraiz no cree que en las empresas deban fichar a estrellas. "Es malo, genera que la gente se vuelva imprescindible y lo que debe buscar una compañía es que la maquinaria funcione de manera eficaz. Una gran corporación no debe bajar a segunda división porque se le ha ido un profesional", asegura. Y añade que cada vez cree menos en las organizaciones que dependen de las personas. "La marca y la organización deben estar por encima". Y de lo que no depende el éxito de una organización es de la remuneración. Así lo cree José Aguilar: "En términos generales los que más recursos dedican son los que ocupan posiciones más altas, pero es necesario afinar las políticas retributivas".



## LOS EXPERTOS OPINAN



**JOSÉ I. ARRAIZ**  
Presidente de HayGroup

"Es malo que haya estrellas en una empresa porque genera que la gente se vuelva imprescindible. La marca y la organización deben estar por encima"



**JOSÉ AGUILAR**  
Socio director de Mindvalue

"El éxito de una organización no depende de la remuneración. Es necesario afinar las políticas retributivas de las empresas"



**RAFAEL BARRILERO**  
Responsable de RR HH de Fnac

"No hay nada más desmotivador o descomprometedor que no reconocer en la retribución la responsabilidad que se tiene"

## Más peso a la retribución variable

No es tanto cuánto se paga, si no cómo les paga. Lo explica el socio de Mindvalue: "Un plan de retribución mal hecho no tiene repercusión en el desempeño", afirma José Aguilar, que recomienda a las empresas aplicar porcentajes retributivos de manera individualizada. "Porque no todos aportan lo mismo a una empresa".

En España los modelos de compensación, según José Ignacio Arraiz, son bas-

tante conservadores. "En Estados Unidos la retribución variable es mucho más agresiva que aquí, les gustan los retos y los modelos de remuneración son más arriesgados. En España valoramos más la seguridad", afirma.

Rafael Barrilero aconseja que, partiendo de criterios homogéneos, hay que fijar un modelo remuneración, en el que un 60 o un 70% del total correspondía a salario fijo. Y a ese porcenta-

je añadirle un variable a corto plazo ligado a objetivos financieros o estratégicos.

A todo esto hay que sumarle un incentivo a largo plazo, un bono individual, con el se "trataría de generar el máximo compromiso con la empresa". Este tipo de retribución de largo recorrido está ligada a la estrategia y a la planificación, así como a la generación de objetivos. "Pero debe ir acompañado de un variable a

medio plazo", afirma Barrilero. Con todos estos ingredientes, a los que habría que añadir el coche de empresa y los planes de previsión, se compone la compensación del ejecutivo.

Lo que sucede en España, coinciden los tres expertos, es que el variable no se gestiona bien porque no se mide correctamente ni se hace un seguimiento de la consecución de los objetivos a medio y corto plazo.