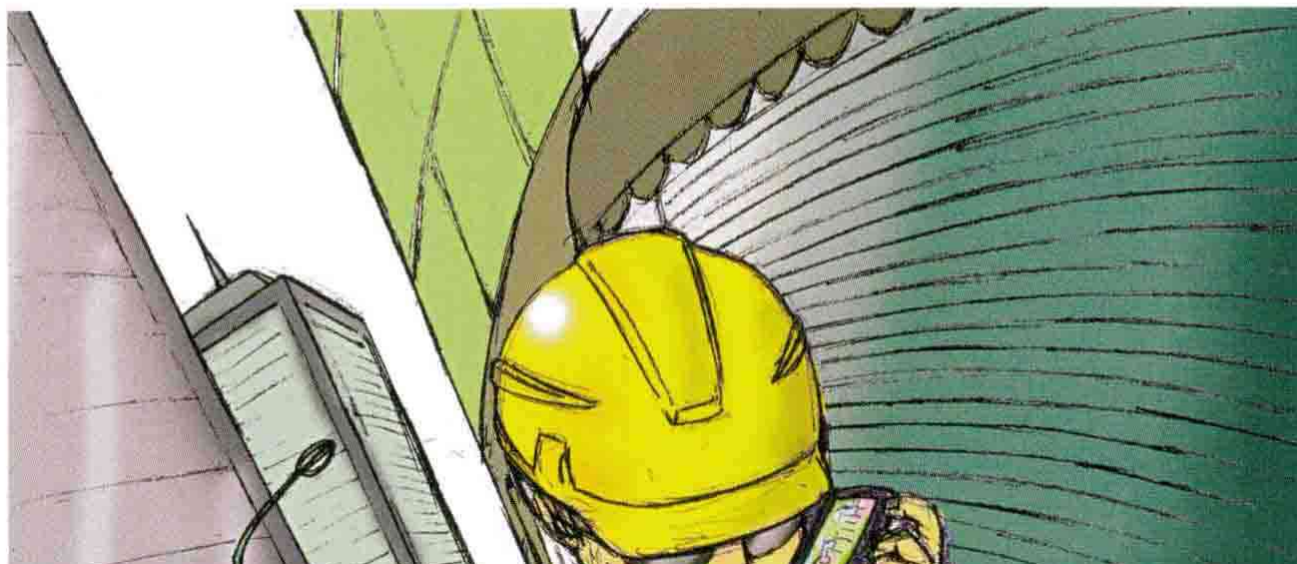


Como todos sabéis, nos encontramos ante un escenario de crisis”. La frase elegida por el presidente de YPF, el catalán Antonio Brufau, intentaba trazar el escenario por el que atravesaba la compañía, no sólo a escala global, sino también local. Era parte de un mensaje enviado a través de una austera carta a cada uno de sus empleados, en el que hacía un “llamado” a los directores de la petrolera para que revisaran sus presupuestos para este ejercicio 2009 y, al mismo tiempo, anunciaba el congelamiento de las retribuciones para todos los ejecutivos.

¿Qué opinarán los “gordos” de la CGT a la hora de iniciar la negociación salarial con la cúpula de YPF respecto de estas directivas? ¿Aceptarán con sumisión el pedido que baja desde España? No hace falta ninguna bola de cristal para anticipar que los salarios de convenio de esa compañía recibirán algún “retoque”, como el resto de las multinacionales de ese sector. Pero lo que sí resulta difícil pro-

Gerentes: ser o no ser

Cómo lidian las empresas con el solapamiento entre salarios de convenio y sueldos ejecutivos.



yectar es que sucediera con aquellos sueldos que están fuera de las esferas gremiales. ¿Tendrán la misma suerte? ¿Podrán “eludir” la directiva del CEO de la compañía y obtener algún aumento de sus remuneraciones? Difícil...

Petroleras, automotrices, alimentarias, transportistas, cementeras y entidades financieras, entre otras, sienten los embates de los sindicatos a la hora de subir la apuesta salarial. Cuanto mayor es la empresa, mayor es el problema, por cuanto se trata de organizaciones que tienen un gran *staff*. Al margen de armar un desparramo en los presupuestos con los incrementos que se otorgaron en los últimos



Ilustración: Joaquín Garín

años, la situación originó conflictos internos en las organizaciones. La estadística es contundente: a fines de los '90, el sueldo de un CEO era 34 veces el salario promedio de un operario calificado, mientras que, en diciembre de 2008, un máximo directivo de una empresa cobraba 22 veces lo percibido por un empleado de línea.

Mal de muchos...

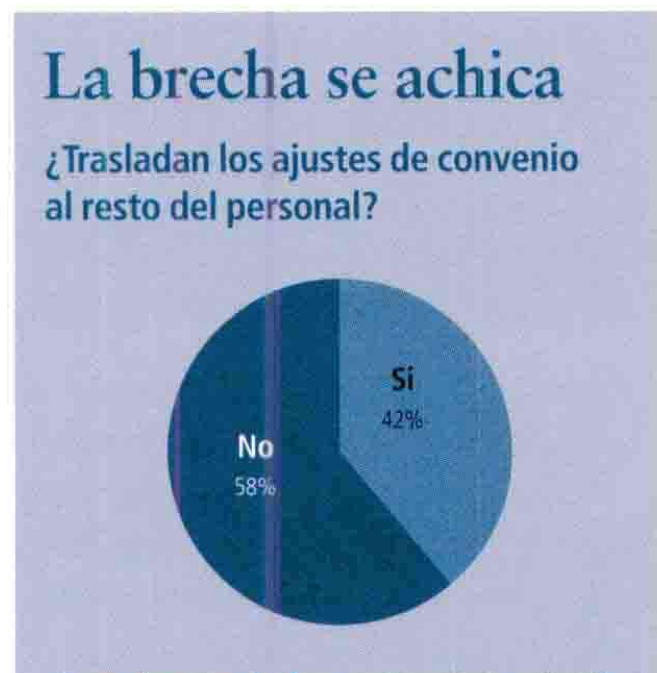
El resultado del que podría llamarse “efecto Moyano” no fue otro que el achataamiento de las pirámides salariales en las

empresas de mayor tamaño que operan en la Argentina. Analía Magdalena, gerente de Recursos Humanos de Boehringer Ingelheim, confirma que los niveles gerenciales “sufrieron un retraso salarial” en el mercado general a partir de 2002. No obstante, explica que “comenzaron a recuperarse desde 2006”, aunque, reconoce, “aún no se recobró la diferencia entre estos niveles y los más operativos”.

Quienes más sufren este presente son los niveles de jefatura y los primeros niveles de gerentes. “En el caso de los direc-

que algunas corporaciones son competitivas respecto a su entorno (competidoras), internamente, presentan lo que se denomina “desequilibrio”. Alejandro Ferrazuolo, gerente de Unidad de Negocio de Sesa Select, reconoce que existe un “solapamiento” entre los mandos medios y los operarios de planta. Sobre todo, porque a los jefes se les exige dedicación *full time* y no se les paga horas extra. Esto se traduce en una realidad contundente: un técnico especialista percibe un mayor salario que un supervisor. “Deberían ganar más que los operarios”, opina el consultor.

Precisamente, uno de los sectores en los que se dan claramente este tipo de situaciones es el petrolero. El incremento de los salarios de convenio hizo que los supervisores y jefes tomaran una decisión histórica y se agremiaran. “Están dentro del convenio colectivo de trabajo. Los sindicalistas tienen una mayor velocidad de reacción que aquellos que dependen de la negociación por desempeño o por mérito. El gremio va, presiona y negocia. Resultado: consigue lo que busca. Para un gerente es mucho más complicado”, asegura Dantas.



En 2008 los aumentos de convenio fueron del 23 por ciento. Para gerentes y directores, del 10.

tores o los principales reportes a los gerentes generales, están más cuidados. Tienen un escalón diferente. Lo porcentajes de incrementos que se dieron en alta gerencia estuvieron más cercanos a los ajustes de los aumentos de convenio. La dispersión

¿Los ajustes de los convenios colectivos han provocado solapamiento de las estructuras salariales?



Fuente: Estrategias y prácticas de los recursos humanos. PricewaterhouseCoopers.

se da en los niveles medios, en los gerentes de línea”, explica Mariana Tarigo, gerente de Servicios de Consultoría en Recursos Humanos de PricewaterhouseCoopers.

Según datos de Adecco, basados en los incrementos de las remuneraciones otorgados durante 2008, el aumento percibido por quienes se encuentran dentro de convenio fue de un 23 por ciento promedio, mientras que las posiciones de gerencia y dirección recibieron aproximadamente un 10 por ciento. “Hoy, muchas empresas están desbalanceadas”, admite el consultor Mariano Dantas. Es más, aun-

Para Tarigo, se hace “más difícil” administrar el mismo porcentaje para toda la nómina, por cuanto esta brecha hace que muchos empleados hasta lleguen al punto límite de no querer ascender. “¿Para qué me dan mayores responsabilidades si me pagan menos?”, es el argumento que utilizan quienes se enfrentan con este escenario contradictorio. Es que, con horas extras y otros beneficios, logran un salario superior a quienes asumen mayores obligaciones y tienen más presiones. Desde jefes hasta gerentes, la situación pone en eviden-

cia una realidad que amenaza con acen-
tuarse en el mercado laboral local.

Es más, Tarigo asegura que hay ejecu-
tivos destacados que, cada vez menos,
quieren ascender al cargo de gerente Gene-
ral, por cuanto implica asumir una alta
exposición con una remuneración que,
en algunos casos, varía poco respecto de
los sueldos de un puesto inferior. “Así se
evitan un montón de dolores de cabeza
por poca diferencia de sueldo”, detalla.

Equidad interna

¿Cómo hacen las empresas para evitar
el efecto “fuga”? ¿De qué manera poten-
cian a aquellos que tienen mayores
capacidades? “No es de fácil resolución”,
aclara Dantas. Y se explaya: “Lo que se
hizo fue dar aumentos diferenciales al per-
sonal fuera de convenio. Para poner
más foco en ‘despegarlos’. La equidad
interna está rota en muchas empresas”.
Entonces, se trata de calmar las aguas y
bajar los decibeles de los conflictos vía

ra selectiva. No hay plata para darle a todo
el mundo”, indica Tarigo. “A esa franja
se la compensa con más vacaciones, dán-
dole un celular, pagándoles gastos de cole-
gio y cochera. Beneficios que no son en
dinero pero que, a la persona, le represen-
ta mucho”, indica Ferrazuolo. Mariana
Vázquez, directora de Recursos Humana-
nos y Calidad de Adecco, coincide: “Esto
implica que el aumento no sólo está regu-
lado o fomentado por las negociaciones
sindicales, sino por la *performance* del
empleado, el cumplimiento de los obje-
tivos definidos, el esfuerzo para alcanzar-
lo e, incluso, superarlos”.

Magdalena asegura que, en el caso de
Boehringer Ingelheim, “mantiene” la bre-
cha salarial entre el personal fuera y
dentro de convenio en cada área, pero
agrega que, de no poder continuar con
esta práctica porque los salarios de con-
venio comienzan a solaparse con los de
fuera de convenio, “deberíamos tra-
bajar sobre la oferta de benefi-

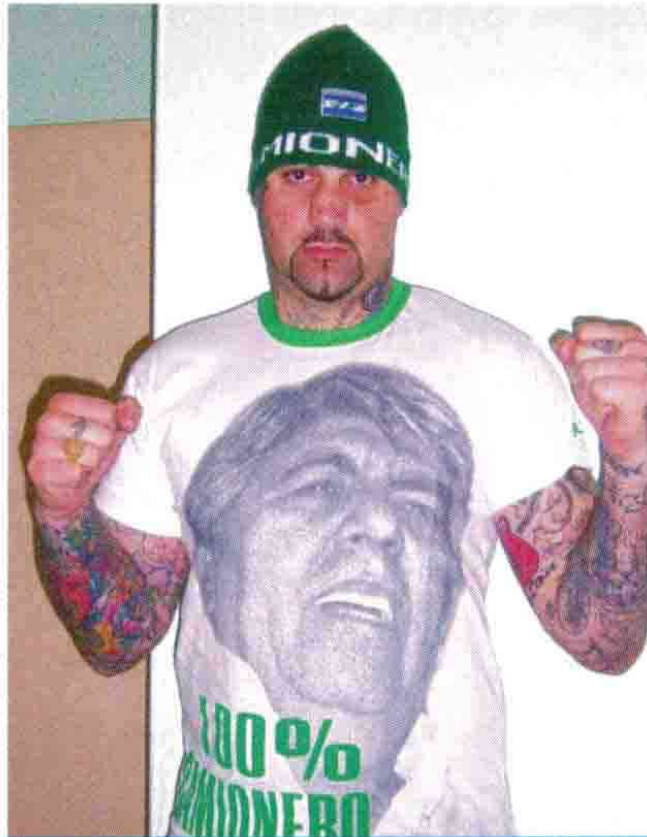
Una voz disidente

Hay otras opiniones respecto del achata-
miento de la pirámide salarial en el mun-
do corporativo. Una de ellas es la de Ale-
jandro Ferrazuolo, gerente de Unidad de
Negocio de Sesa Select, quien opina que
esta situación es “saludable”. “Genera
más justicia el hecho que esté más repa-
tido”, subraya. La referencia se sostiene
en lo que sucede en las economías más
desarrolladas, donde la diferencia no es
tan pronunciada como en la Argentina. En
ese sentido, cree que la convertibilidad
marcó una “época” en la que hubo una
mayor diferencia entre los mayores y los
menores sueldos en las compañías. “En
los ‘90 se pagaba una diferencia muy gran-
de entre los sueldos más altos y los más
bajos. Ahora, esa proporción se achicó”,
explica Ferrazuolo.

zar hasta con la paralización de activi-
dades. Y, por otro, aparece otra cues-
tión esencial para una compañía:

beneficios, préstamos y algunos bonos especiales a fin de año.

La realidad indica que la mayoría de las compañías debe realizar esfuerzos “extra” para cuidar a los más talentosos, a los que ocupan puestos clave y que son personas que agregan valor. “Les dan ajustes cercanos a los de convenio, pero de mane-



Caso testigo: Gonzalo Patón Basile, ilustre afiliado a Camioneros, reconoció ganar \$ 5000 al mes, más que el promedio de un IP

cios diferenciales (ya sean no tradicionales o poner mayor foco en el desarrollo profesional y/o de carrera de cada individuo) para seducir a quienes están más perjudicados”.

“Los aumentos generales ‘achatan’”, dispara Raúl Medina Fernández, del IAE. En ese sentido, el especialista sostiene que las compañías tienen que mirar la política de remuneraciones, teniendo en cuenta lo que impacta la nómina en la cuenta de resultados. “En general, hay que trasladar el aumento del sindicato al resto de la estructura para que no se achate. Y reservarse la protección del talento o de aquellas posiciones consideradas clave para la organización”, agrega. Claro que este seguimiento no es una misión sencilla para las gerencias de recursos humanos. Se trata, al cabo, de la custodia del capital intelectual. “La ‘gente primero’, es el concepto. Sin lugar a dudas”, destaca Medina Fernández. Por



cómo hacer para que los puestos clave mantengan sus salarios dentro del “mercado”.

“En momentos de crisis, el robo de talentos se potencia. Por eso, hay que cuidar el capital intelectual porque puede tener consecuencias graves a futuro si no sabe resguardar a las posiciones clave”, indica el hombre del IAE.

Por todo esto, Ferrazuelo considera que las empresas deben manejar los dos frentes en paralelo. Por un lado, al personal que esté bajo los salarios de convenio y, por otro, los que no están sindicalizados. Incluso, aquellas compañías que tienen operaciones en otros países, o las mismas multinacionales, que muchas veces tienen que adoptar políticas “exclusivas” para mercados con las particularidades de la Argentina o Venezuela. Se trata de filiales en las que la inflación afecta al poder adquisitivo de su personal más valioso. En las que ser gerente, muchas veces, representa todo un dilema. ■ Gustavo Sencio. 🖱 [

mas que el promedio de un si.

un lado, la presión sindical puede amena-

Más información en APERTURA.COM]