



Universidad de Navarra

Cátedra de Empresa Familiar

---

TEMA DEL MES  
Newsletter nº 31  
7 de enero de 2008

## Cómo diseñar una política de retribución en la empresa familiar

Por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar

*No hay duda de que, en cualquier empresa, los salarios importan. Compensar justamente a los empleados en función de lo que aportan a la empresa es un proceso complejo que requiere de una política de retribución. Pero, ¿cómo debe ser ésta en las empresas familiares? ¿Cuánto y cómo retribuir a los miembros de la familia empresaria sin dejar que los vínculos de propiedad o afectivos se inmiscuyan en el proceso?*

Sea cual sea su forma de propiedad, las empresas deberían retribuir a sus empleados con unos criterios objetivos y formalizados, adecuados al contexto y a las estrategias de negocio de la compañía. Sin embargo, a la hora de establecer un sistema retributivo de una empresa familiar, es inevitable preguntarse cómo se debería pagar a una persona que pertenece a la familia propietaria. ¿Es justo diseñar salarios diferentes entre empleados familiares y no familiares cuando tienen cargos similares? ¿Cómo determinar el salario apropiado para el puesto que desempeña el miembro de la siguiente generación?

La retribución es un distintivo claro e inmediato de las relaciones del negocio familiar con los miembros de la familia y el resto de las personas que trabajan en ella. El problema para la empresa familiar surge cuando se confunde la remuneración con los derechos económicos de la propiedad, lo cual puede perjudicar tanto al negocio como a la familia.

Ciertamente, son pocas las empresas familiares que disponen de mecanismos para fijar de una manera objetiva los salarios de los miembros de la familia que trabajan en el negocio.

Aunque las políticas de retribución difieren mucho en función de cuestiones como el sector, la cuenta de resultados, la madurez de la organización o el posicionamiento frente a la

competencia, la mayoría de compañías buscan recompensar a los empleados en función del valor que aportan desde sus puestos. Algunas utilizan criterios cualitativos adicionales, como el hecho de disponer de las competencias necesarias para realizar el trabajo en esa empresa en particular (por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, planificación o análisis). Otras, en cambio, prefieren pagar a los miembros de la familia de manera equitativa para evitar problemas.

### En teoría

En términos generales, el diseño de la retribución puede realizarse a partir de cuatro dimensiones:

**1. *Mix retributivo.*** La cantidad que se paga al empleado está formada por los elementos salariales fijos (o no basados en incentivos) y los variables (o basados en incentivos). Los primeros se utilizan para incentivar a los empleados en la empresa y alinear los intereses entre ambos. Los incentivos variables son los que unen la retribución de los empleados a los resultados de la empresa. En las empresas familiares, al estar menos separadas la propiedad y la gestión, suelen utilizarse menos elementos variables al retribuir a los empleados miembros de la familia que en las empresas no familiares.

**2. *Incentivos a largo o corto plazo.*** La retribución puede vincularse a los resultados de la empresa a través de incentivos a largo o corto plazo. Los incentivos a corto plazo motivan más y son menos arriesgados para los empleados. Los incentivos a largo plazo son menos tangibles, poco claros e inciertos. Todo apunta a que las empresas familiares utilizan en menor medida los incentivos y que, cuando lo hacen, se orientan al corto plazo, ya que motivan más a los empleados y permiten así mejorar la alineación de intereses entre ambas partes. En cambio, los incentivos a largo plazo como las *stock-options* se utilizan menos por las empresas familiares, ya que pueden diluir la propiedad de la empresa en manos de la familia.

**3. *Nivel retributivo.*** El nivel retributivo representa la cantidad total que se paga a cada empleado en relación a la media del mercado. Algunos autores afirman que las empresas familiares dirigidas por miembros de la familia necesitan niveles salariales más bajos para alinear los intereses entre las partes ya que, al no producirse separación entre propiedad y dirección, el riesgo de conductas oportunistas o asimetrías de información entre las partes es menor que en la empresa no familiar. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la empresa opera en un mercado competitivo, de modo que alinearse con él es necesario para fidelizar al equipo directivo.

**4. *Retribución basada en la antigüedad.*** Al diseñar la retribución, se pueden fijar los incrementos del salario base sobre las capacidades individuales del individuo o mediante la antigüedad del empleado en la empresa. Los incrementos retributivos basados en las capacidades individuales motivan más que los basados en la antigüedad. No obstante, esta última es útil para fomentar la cultura de lealtad del empleado y la fuerza de trabajo estable, elemento que caracteriza a las empresas familiares.

## Malas prácticas

Los cuatro puntos anteriores tendrían que ser los pilares sobre los que debería asentarse cualquier sistema de retribución. Sin embargo, en las empresas familiares, no siempre es así. A continuación presentamos una lista de los errores más habituales de los sistemas de retribución en las empresas familiares:

- ***Retribuir en función de lazos afectivos.*** Es un error retribuir a los miembros de la familia por los lazos afectivos que les unen a la propiedad y no de acuerdo a su desempeño laboral en la empresa.
- ***Papá quiere atraer a los chicos.*** Algunos fundadores emplean a sus hijos, que en realidad no están interesados en el puesto, a cambio de un sueldo que no encontrarían en el mercado, con lo cual le hacen un flaco favor al hijo/a y a la empresa.
- ***Retribución pensando en la fiscalidad.*** Convertir en deducible de impuestos un dividendo es algo que toda empresa debe evitar, en primer lugar porque incumple la legalidad y en segundo lugar porque de este modo se enmascaran los auténticos resultados de la compañía, con las subsiguientes consecuencias a la hora de tomar decisiones.
- ***Pagar por igual a todos los miembros de la familia.*** Es una forma de traer a la empresa aspectos emocionales que nunca debieron salir de la sede familiar.
- ***Retribuir para resolver asuntos emocionales y personales.*** Herzberg, en una conocida teoría sobre la motivación, enuncia que el dinero es sólo un factor higiénico en el trabajo, pero no motivacional. Así pues, no se debe intentar resolver asuntos que tienen que ver con las necesidades emocionales de las personas por la vía retributiva, simplemente porque el dinero está en otro plano y no resolverá nada.
- ***Confundir los fondos empresariales con los personales.*** El propietario de la empresa debe ser consciente de que no puede desembolsar de la empresa tanto dinero como desee, sino que debe planificar su salario y sus dividendos a la capacidad de generación de fondos de la empresa y sus necesidades de crecimiento derivadas de la estrategia elegida.
- ***Hacer ciertas suposiciones.*** Por muy familiares que sean los empleados, no podemos pretender que los miembros de la familia respeten, se entreguen y se sientan cómodos con nuestras decisiones de retribución sólo porque sean de la familia.
- ***Salarios mentales imaginarios.*** Hay empresas que intentan comprar a los miembros de la familia que están descontentos con su salario, ofreciéndoles beneficios no económicos, títulos u otros sustitutos de salario para mantenerlos tranquilos y evitar conflictos en el interior de la empresa familiar.

Esta es una lista que podría ser mucho más larga y que es sólo la consecuencia de no aplicar las más estrictas reglas de mercado en términos de políticas de retribución. Por el contrario, si se hace el esfuerzo de establecer una política de remuneración acorde con las mejores prácticas, ambos saldrán ganando: la empresa y la familia propietaria.

Una vez que se ha establecido una política de remuneración dentro de la empresa familiar, los directivos deben trabajar para que se confíe en ella. Esto pasa por comunicarla claramente a los miembros de la familia y a otros empleados en reuniones familiares, sesiones individuales, reuniones de directivos o reuniones de personal en general. Es necesario dejar claras las prioridades de la empresa y enfatizar las relaciones entre el pago al empleado, las evaluaciones de desempeño y las metas estratégicas más amplias, así como evitar siempre las excepciones a la política de remuneración ya que eso destruiría la confianza y la credibilidad en la dirección de la empresa familiar.