

“Mi hijo es mejor que el tuyo”

Como tantos empresarios en sus primeros tiempos, cuando en 1960 Manuel González fundó la manufacturera INDUGON S.A., Industrias González tuvo que afrontar problemas de todo tipo para sacar la empresa adelante, incluidas duras negociaciones salariales. Pero poco podía imaginar aquel emprendedor que con los años los sueldos se convertirían en un motivo de conflicto jentre los miembros su familia!

Manuel González desempeñó el cargo de presidente hasta 1980, cuando traspasó la responsabilidad a su hijo mayor Pablo y distribuyó las acciones a partes iguales entre sus cinco hijos: Pablo, José, Francisco, Pedro y Manuel. El Consejo de Administración quedó así constituido por los miembros de la Segunda Generación (Pablo, presidente; José, vicepresidente; Francisco, Pedro y Manuel, vocales.) y por dos consejeros externos (Miguel y Luis) que colaboraban en la tarea de gobierno. La gestión estaba a cargo de un Consejero Delegado externo a la familia.

Con los años, algunos de los miembros de la Tercera Generación de la familia también han comenzado a participar en la empresa. Por un lado Pablo quería que su hijo Juan, que no tenía estudios universitarios, entrara a trabajar en la empresa familiar para que conociera mejor del negocio. Con el tiempo se ha visto que su nivel era más bajo de lo esperado, y ha sido necesario que un asistente realizase su trabajo.

Francisco, miembro vocal del Consejo de Administración, también introdujo a su hijo Carlos en la empresa. Su aportación ha sido más positiva que la de su primo Juan, aunque siempre ha estado en un puesto jerárquicamente inferior.

El problema surgió cuando Pablo, con grandes dotes de influencia, comenzó a ejercer presión sobre los consejeros externos para que en el comité de nombramientos y retribuciones se admitiese aumentar el sueldo a su hijo Juan. Por su parte, Francisco, menos influyente, no se atrevió a plantearlo al comité de remuneraciones pero también pidió al Consejero Delegado que tuviera mas considerado a su hijo Carlos, ya que creía que merecía estar en un puesto de mayor responsabilidad. El Consejero delegado no le hizo

¹ Nota: La situación narrada se ha extraído de la vida real, pero los nombres y las empresas son totalmente ficticios. El objetivo no es juzgar lo adecuado o inadecuado de la situación descrita sino servir de reflexión sobre cómo gestionar este tipo de eventualidades.

caso porque consideraba que la promoción de Carlos no era necesaria ni conveniente, ya que pensaba que todavía le quedaba mucho por aprender.

Para resolver estos dilemas, el Consejero delegado decidió convocar una reunión del Comité de nombramientos y retribuciones formado por el Consejero delegado, el Director de RRHH y los dos consejeros externos. En ella se analizarían los resultados de la Evaluación de Desempeño realizada a todos los miembros del primer nivel de la organización, y serían incluidas también las de Juan y Carlos por ser familiares directos de miembros del consejo de administración. A partir de este análisis se establecerían los criterios a seguir en cuanto a las políticas de aumento salarial y promoción dentro de la empresa.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Es adecuado el comportamiento de Pablo y Francisco en lo referente a los salarios y posiciones de sus hijos? ¿Qué les puede inducir a realizar ese tipo de propuestas?
- ¿Qué te parece el papel de los dos consejeros externos Miguel y Luis?
¿Qué deberían hacer?
- ¿Cuáles pueden ser las consecuencias de este tipo de actuaciones para la empresa a largo plazo? ¿Y para la familia?
- ¿Cómo debería resolverse esta situación? ¿Qué criterios debería implantar la empresa en cuanto a aumentos salariales y cambios de categoría?