

Las políticas de retribución en la empresa de familia: ...

Autor : D. Grätzer

Publicado: September 9, 2010, 9:15 am

Las políticas de retribución en la empresa de familia: y por casa, cómo andamos?

Publicado: Marzo 2009

Autor: Débora Grätzer

Las políticas de retribuciones suelen ser un tema poco claro en muchas empresas de familia. En numerosas ocasiones, la retribución es un fuerte reflejo del tipo de relaciones e interacciones que se generan en el marco de la familia e, inevitablemente, trasladadas a los empleados que no forman parte del grupo familiar.

Deberían pagarse retribuciones diferentes entre empleados que forman parte del grupo familiar y los que no? es justo pagar salarios diferentes entre empleados de la familia y los que no forman parte de ella, aún cuando tienen cargos similares?

Cuando de retribuciones se trata, el objetivo es que el empleado se sienta estimulado por el salario que percibe, tanto por la valoración de sus capacidades, como por un sueldo que está acorde con los valores que se manejan en el mercado laboral. La idea es se sienta parte de la empresa, aún cuando no pertenezca al grupo familiar. Que sepa que se pretende implementar beneficios adicionales al sueldo para que sepa que puede crecer. Pero también es cierto que si un empleado no lleva a cabo sus objetivos, no tiene la preparación necesaria o no logra insertarse en el grupo de trabajo, generando conflictos, será desvinculado de la empresa.

Imaginemos por un momento que el Director General de una empresa de familia se postulara en otras empresas, cuál sería su remuneración pretendida? No habiendo tenido otras experiencias laborales, qué es lo que otras empresas valoran más: la experiencia acumulada durante tantos años al frente de un solo emprendimiento o la variedad de puestos de trabajo y la consiguiente capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y realidades?

Si ninguna empresa responde a la postulación, nos enfrentamos al hecho de que el único lugar en el cual esta persona puede desempeñarse? esto significa que posee los conocimientos, las destrezas y la capacidad suficiente de liderazgo y que el mercado no está interesado en alguien proveniente de un emprendimiento familiar o que conserva su posición en la empresa de familia únicamente porque "le toca" tomar la posta por su condición de "parentesco"? Y ese empleado que fue despedido dos párrafos atrás, podría haber sido un integrante de la familia?

La remuneración debería cubrir una necesidad laboral, no emocional. El monto fijado para la retribución debe ser acorde con la formación, experiencia y características de quien ocupa el puesto y no en función del conocimiento que, quien establece los sueldos, tiene de las necesidades emocionales de su pariente. Cuando la información relacionada con las retribuciones pasa a convertirse en confidencial, por las diferencias que pudieran estar haciéndose a favor (o en contra) de determinadas personas quién toma responsabilidad por la inequidad producida y los posibles conflictos que dicha información podría generar si llega a saberse?

Claramente, la empresa no funcionaría si no se pudieran pagar los sueldos a sus empleados. Pero cuando no hay dinero suficiente para invertir en acciones que permitan a la empresa crecer y aumentar sus ingresos, ¿qué viene primero? el huevo o la gallina? Cuando una empresa, presa de un nuevo traspie económico, no logra cumplir con las retribuciones pautadas en tiempo y forma, ¿cuál será la reacción de los empleados no familiares? y la de aquellos que forman parte del grupo familiar? ¿tienen derecho a réplica?

Puede ocurrir también que, en un momento de crisis extrema, las generaciones fundadoras y líderes, pongan en juego inmuebles propios, otras cosas de valor, o bien disminuir sus honorarios o llevar al mínimo la cantidad de dinero retirada con tal de obtener liquidez y saldar deudas de un apremio tal que estarían poniendo en riesgo la continuidad de la empresa, mezclando así los capitales personales de los empresariales.

Más, ¿cómo retribuirá la empresa a dicha persona por la hipoteca tomada o los bienes vendidos y/o empleados? ¿cuándo podrá la empresa saldar esa deuda? Cuando no se retira dinero de la empresa por falta de éste, lo que se acumula, cuando se retire, ¿no generará acaso un desbalance en las finanzas de la empresa?

La política de remuneración dentro de la empresa de familia no debería estar sujeta a cuanta variable u obstáculo se presentara. Es imprescindible que ésta sea el resultado de un consenso, de una equidad para todos los que forman parte del emprendimiento, sean familia o no, y que tenga en cuenta las necesidades de la empresa en cuanto al recurso humano, y no las necesidades emocionales de quienes conforman una unidad mucho más visceral y menos racional: la de los vínculos afectivos de la familia. Sólo así se logrará generar una credibilidad sostenida en el tiempo, la cual repercutirá en beneficio de todos los involucrados.