



# La retribución en la empresa familiar

Es indudable la importancia que los salarios tienen para cualquier empresa. Retribuir a los empleados de manera objetiva y equitativa es un proceso complejo que requiere de adecuados principios y políticas adaptadas al contexto y a las estrategias de la compañía. En el caso de la empresa familiar dicho proceso se complica aún más. La retribución representa un distintivo de las relaciones del negocio familiar con los miembros de la familia y el resto de las personas que trabajan en ella. ¿Es justo establecer salarios diferentes entre empleados familiares y no familiares cuando tienen cargos similares? ¿Cuánto y cómo retribuir a los miembros de la familia empresaria sin dejar que los vínculos de propiedad o afectivos desvirtúen el proceso? El desafío principal se encuentra, por tanto, en el modo de establecer los víncu-

los entre la retribución de los empleados y los derechos económicos de la propiedad.

Para responder adecuadamente a esta problemática es necesaria la aplicación de tres principios básicos en la gestión retributiva: equidad interna, competitividad externa y reconocimiento de las contribuciones individuales. Con respecto a los dos primeros, cualquier sistema retributivo debe asegurar, con independencia de que el empleado sea o no familiar, que los puestos de trabajo similares tengan retribuciones similares (equidad interna) y que la retribución de cada puesto de trabajo sea definida considerando el valor de mercado y la importancia de dicho puesto y del profesional que lo ocupa (competitividad externa). El tercer principio hace referencia a cómo 'reconocer la diferencia' a través de las retribuciones variables o sistemas

de incentivos basados en el rendimiento y contribución del empleado –familiar o no– a la empresa.

Si se cumplen estos tres principios, se conseguirá incentivar y tratar con justicia a los empleados, a la vez que se alinean los intereses entre miembros familiares y no familiares. Por lo tanto, en la gestión de la retribución debe mantenerse al margen la vinculación con la familia. Esto implica que el tratamiento diferenciado entre empleados familiares y no familiares no debe venir por la vía retributiva, sino por la vía de la propiedad. En este sentido, si el empleado perteneciente a la familia es propietario, tendrá derecho a los dividendos correspondientes a su participación, si los hubiere, siendo el único hecho diferencial de compensación de la familia.

¿Se corresponde la realidad con lo teóricamente deseable? Los da-

tos no son nada satisfactorios. Según el reciente estudio sobre políticas de capital humano en la empresa familiar realizado en 2007 por el Instituto de Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers (PwC), sólo un 5,1% de las empresas familiares españolas reconocen haber identificado, definido e implantado formalmente una política de retribución. De ello se deriva una laxa aplicación de los anteriores principios retributivos: poco más del 25% de las empresas contempla la contribución del empleado al puesto, apenas el 20% tiene en cuenta los salarios del mercado, y sólo un 30% recompensa el rendimiento de los empleados. Asimismo, casi una cuarta parte de las empresas reconoce que ofrecen salarios diferenciados para empleados miembros de la familia. No obstante, y a pesar de estos resultados, el estudio también aprecia

cierta evolución positiva y señala el marcado esfuerzo de las empresas –sobre todo las de mayor tamaño y más consolidadas– por implantar políticas y herramientas retributivas estratégicamente diseñadas.

En conclusión, aún queda mucho camino por recorrer en el desarrollo de sistemas retributivos objetivos, equitativos y motivadores en la empresa familiar. La vía para que 'pasajeros de primera clase' salarialmente hablando desaparezcan de la empresa familiar debe venir marcada por el diseño de políticas retributivas profesionales, regidas por el principio de equidad –interna, externa e individual– según el cual, la determinación del salario de cada empleado debe corresponderse con la importancia del puesto, con las responsabilidades asumidas y con las aportaciones y contribuciones realizadas, sea o no miembro de la familia.

**La Opinión de Murcia S.A.U.** Redacción, Administración y Publicidad: Plaza de La Opinión, 1 30009 Murcia Centralita: **968 28 65 68** Teléfono gratuito de suscripciones: **900 55 59 99**  
 Fax Redacción: **968 28 14 17 / 968 28 15 38** E-mail Redacción: [laopiniondemurcia.rdc@epi.es](mailto:laopiniondemurcia.rdc@epi.es) Fax Publicidad: **968 28 18 61** E-mail Publicidad: [laopiniondemurcia.publicidad@epi.es](mailto:laopiniondemurcia.publicidad@epi.es)

CARTAGENA: Plaza del Ayuntamiento, 7 30201 Cartagena Teléfonos: Redacción: **968 52 55 05/08** Fax Redacción: **968 52 82 19**  
 Publicidad: **968 50 01 77** Fax Publicidad: **968 52 94 09** E-mail: [laopiniondecartagena@epi.es](mailto:laopiniondecartagena@epi.es)

© La Opinión de Murcia, S.A. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

Este periódico es plural. La opinión de sus colaboradores no refleja necesariamente la del diario, que se expresa sólo en sus editoriales.

ISSN: 1131-8021 La Opinión de Murcia ● 1131-8198 La Opinión de Cartagena ● Depósito legal: MU-347-1998 ● Difusión controlada por:

