

Criterios para definir las remuneraciones

Las sociedades de hermanos más eficientes son aquellas que no sólo reconocen las diferencias sino que las apoyan



- Dos hermanos, de 55 y 47 años y su hermana de 51 poseen y gestionan una importante empresa minorista que heredaron hace unos años de sus padres. En general, todo funciona bien, con una excepción: las disputas sobre la remuneración que cada uno recibe. Hace poco, los altercados se han extendido a los paquetes de jubilación, lo que ha perjudicado aún más la relación entre ellos. Sin embargo, con el paso del tiempo y cometiendo errores han aprendido algunas de las mejores formas de abordar este delicado tema.

El problema comenzó el día en que la hermana y el hermano menor se integraron a la compañía. Hasta ese momento el hermano mayor había dirigido la empresa durante más de seis años y ya había llegado a ocupar cargos de responsabilidad en la gestión. Sin embargo, el padre insistió en que la hermana y el hermano menor recibieran el mismo sueldo que el hermano mayor. Su razonamiento era sencillo: "sois todos iguales, y para evitar rivalidades entre vosotros, os trataré a todos por igual". La madre estuvo de acuerdo con esta filosofía.

La idea, aunque bien intencionada, al final resultó un tiro por la culata. Si bien la hermana y el hermano pequeño se mostraban satisfechos de ser tratados como iguales, el hermano mayor se oponía a aplicar ese principio de igualdad cuando le parecía evidente que había diferencias entre los tres en temas como experiencia y antigüedad en la empresa. Sin embargo, el padre no cambió de opinión. Y para estupefacción del hermano mayor, las remuneraciones entre los hermanos se mantuvieron igual incluso después de que el padre se jubilara y entregara el control operativo de la empresa a su hijo mayor. (En teoría los tres hermanos funcionaban como un equipo líder, pero en la práctica, el hermano mayor era el primero entre iguales).

Tras la muerte del padre, la propiedad de la compañía se dividió a partes iguales entre los tres hermanos. En ese momento, el hermano mayor se convirtió en presidente y consejero delegado, la hermana asumió la dirección de compras, y el menor pasó a controlar la división inmobiliaria, que gestionaba los centros comerciales y otras propiedades. No obstante, era la división minorista la que generaba la mayoría de los beneficios y representaba más del 80% de la riqueza de la familia.

El hijo mayor, respetuoso con los deseos de sus padres y agradecido por las oportunidades que le había brindado el negocio familiar, se tomaba mal, sin embargo, el hecho de que sus hermanos no reconocieran formalmente que su contribución a la empresa había sido más importante. "Los he hecho ricos, y me tratan como si fuera un ejecutivo más. No me parece justo", declaraba.

Cada vez que se quejaba, los hermanos le recordaban la filosofía de igualdad de sus padres y añadían que ellos también contribuían al desarrollo de la empresa. Un día, el hermano mayor tuvo que intervenir en un negocio inmobiliario que había fracasado. El acuerdo, una iniciativa del hermano menor, perdía dinero y amenazaba la rentabilidad y la situación crediticia de toda la empresa.

“Me habéis pedido que me haga cargo de esta crisis. Lo haré siempre y cuando vosotros dos estéis dispuestos a establecer un paquete de remuneración que me recompense justamente por mi trabajo como presidente y consejero delegado de nuestra empresa familiar”.

Los hermanos accedieron con recelo. Al cabo de unos meses, el hermano mayor logró resolver la crisis con resultados mejores de lo esperado. Se decidió contratar un consultor salarial que diseñara un paquete de remuneración para el hermano mayor, ajustado a los estándares del sector para una empresa de esa envergadura y rentabilidad. La definición de un marco financiero permitió a los hermanos ver en perspectiva el tema de la remuneración.

Este era un tema importante para el hermano mayor porque, al igual que muchos ejecutivos en empresas familiares, sentía que ganaba menos que otros en un puesto similar. Sus sospechas, como era de esperar, fueron corroboradas por el análisis del consultor de remuneraciones.

Sin embargo, surgiría un problema aún más complicado: la atención de los hermanos se desvió hacia el “capital interno”, es decir el valor de la remuneración total del hermano mayor en relación con la de sus hermanos y la de otros altos cargos de la empresa.

Hasta entonces, gran parte de la discusión se centraba en la definición clásica de la justicia de la época de los griegos: “la justicia es el tratamiento igualitario entre iguales”. Rápidamente quedó en evidencia que si bien los hermanos eran iguales como propietarios, sus logros en la gestión eran indudablemente diferentes. Y así había quedado demostrado en la crisis inmobiliaria que resolvió el hermano mayor.

La sorpresa más grande fue darse cuenta de que ser accionista no era equivalente a ser gestor

El tema fundamental era entonces la diferencia entre los derechos de propiedad y las remuneraciones por gestión. Cuanto más discutían sobre estos temas, más se daban cuenta de que eran iguales como propietarios pero que eso no significaba que tenían derecho a la misma remuneración como gestores. Además, el hecho de que en esta empresa familiar –como en muchas otras- no hubiera una distribución formal de dividendos (debido al coste de la doble tributación) había contribuido aún más a borrar la línea divisoria entre propiedad y gestión y había aumentado la confusión sobre quién tenía derecho a qué remuneración.

Después de entender esta norma básica, los hermanos elaboraron un sistema de remuneración que diferenciaba los derechos como propietarios de los ingresos como ejecutivos. En un principio establecieron una bonificación basada en el rendimiento de la compañía que servía como asignación del dividendo sin incurrir en cargas impositivas.

Sin embargo, el golpe psicológico más importante fue darse cuenta de que si bien se era igual como accionista, había que aprender a aceptar las diferencias como gestor, basándose en la contribución que cada uno hacía al negocio. Naturalmente, esto significaba ponerse de acuerdo para establecer criterios de rendimiento y definir la contribución de cada hermano y en el modo de establecer sistemas de control que midieran los resultados, según unas variables fijadas.

A menudo es un desafío para los hermanos aceptar que no todos poseen la misma autoridad como líderes o las mismas capacidades de gestión. Las sociedades más eficientes, sin embargo, son aquellas que no sólo reconocen las diferencias, sino que las apoyan, precisamente porque todos se benefician de que aquellos con más talento dirijan y gestionen la empresa desde cargos de responsabilidad.

Naturalmente, esto también significa aprender a tolerar las diferencias en ingresos (estilo de vida) que puedan ir surgiendo. Desarrollar esta tolerancia a la 'no-igualdad' no es nada fácil entre hermanos. Y evidentemente no puede imponerse o decidirse de manera arbitraria. Por el contrario, se logra con el consenso de todos los involucrados. Como lo demuestra esta historia, pese a todas las rencillas sobre remuneraciones, estos tres hermanos nunca se olvidaron de su compromiso mutuo y de hacer lo que era correcto para la empresa que habían heredado.

Filósofos como Aristóteles han entendido la importancia de la relación entre justicia de procedimiento y de distribución, es decir, el proceso que se usa para repartir y que afecta la percepción que la gente tiene de la distribución adoptada. La capacidad de la gente para aceptar un reparto 'desigual' crece si el afectado siente que ha entendido el asunto y ha participado en la decisión.



Ivan Lansberg, Fundador de Lansberg, Gersick & Associates y
Consultor Internacional de Empresas Familiares