


# Remuneraciones en la empresa familiar: el precio de la equidad

Archivado en: Columnistas

Pía Bartolomé | Miércoles, 26 de noviembre de 2025, 11:41

Compartir 0 

Determinar remuneraciones en una familia empresaria nunca es solo un número: es una conversación valiente sobre reconocimiento, poder y pertenencia; y, cuando intervienen los padres: de afectos y control, lo que suele dificultar todo aún más.

Hablar de dinero ya de por sí es difícil. En muchas culturas es un tema privado, tabú, de mal gusto. Revelar los ingresos puede generar comparaciones odiosas, envidias o críticas. Y entre los miembros de una familia, toca fibras sensibles, porque implica exponer posibles inequidades e injusticias, y, en especial, expectativas que generan tensiones. Todo esto, pone a prueba la capacidad de comunicación, de enfrentar conflictos y la confianza en la familia empresaria.

Cada miembro de una familia empresaria debe recibir una retribución justa por su posición en el Grupo: como socio (dividendos), director (dieta) o ejecutivo (remuneración). Un ejecutivo familiar debería recibir un sueldo acorde a las labores que realiza y a su nivel de responsabilidad; debe ir de acuerdo con su desempeño y el cumplimiento de metas, así como con su antigüedad en la empresa, tal como ocurriría con un trabajador no familiar.

Sin embargo, estos parámetros no siempre se cumplen. En la práctica, nos hemos encontrado con un sinnúmero de irregularidades en materia de remuneraciones: salarios excesivos, por sobre el mercado, establecidos por los fundadores que no quieren repetir en sus hijos las carencias vividas al levantar el negocio; o bien para que puedan darse algunos gustos en la vida; o en función de la carga económica que consideran que tienen (número de hijos, por ejemplo); o, simplemente, como una forma de atraerlos al negocio y retenerlos, pagando así, literalmente por la sucesión y/o el anhelo de ser "familia empresaria", entre otras razones.



**PROTEUS**  
**Expertos en Familias Empresarias, Gobierno Corporativo e Institucional**

*Nos inspira contribuir a que las familias sean más felices,  
las organizaciones más efectivas y las instituciones más legítimas*



**Pía Bartolomé Valenzuela**

**Gerente de Proyectos Proteus  
Psicóloga**

**Máster en Comportamiento Consumidor UAI  
Coach Estratégico MIP**

A veces, son los mismos ejecutivos en altos cargos quienes solicitan esas remuneraciones, aludiendo al costo emocional y mental de liderar el negocio de la familia: no solo por el desgaste natural que esa responsabilidad conlleva, sino también por lo que significa lidiar con los temas propios de la familia: miembros que quieren entrar al negocio; exigencias de dividendos; solicitudes de ayudas; quejas, críticas y suspicacias; entre muchos otros. Hemos escuchado tanto de ejecutivos familiares como de externos: "Tú no te imaginas lo que significa trabajar aquí. Créeme, cada peso que gano lo tengo más que merecido." Sueldos tan altos, pueden terminar por comprometer la sostenibilidad de la empresa en perjuicio de los socios: "Mis parientes se están devorando la empresa".

Por otro lado, hay fundadores que pagan sueldos bajo mercado, argumentando que "esta empresa es, o algún día será, de ustedes. Están trabajando para sí mismos, y así aumentan los dividendos." Dividendos que reciben todos los socios a costa del trabajo de unos pocos. O cuando los fundadores sostienen que aman a sus hijos por igual y, sin importar los cargos y responsabilidades que asuman, los remuneran de manera igualitaria, generando posibles conflictos: en el presente, de forma solapada, y en el futuro, de manera abierta, sin olvidar los desincentivos y desmotivaciones consecuentes .

Las razones de estas falencias están profundamente entrelazadas con la singularidad de las empresas familiares; no se trata de juzgar a ningún fundador, sino de reconocer que siempre hay espacio para hacerlo mejor. Y para evitar conflictos improductivos, es positivo y recomendable que los sistemas de compensaciones e incentivos sean definidos por asesores externos, idealmente especializados en empresas familiares, quienes aportan cordura, cabeza fría y el criterio preciso para hacer 'justicia' (léase equidad); conocen el mercado y están desapegados del lazo afectivo. Se apoyan en sólidos estudios de remuneraciones, en las evaluaciones de desempeño, en las métricas exigidas de acuerdo con la estrategia de la empresa y otros factores o supuestos relevantes. De esta manera se asegura la equidad interna y externa, y se exige a los ejecutivos con justicia y rigor, lo que fortalece la confianza, el buen clima interno, la motivación y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

María Pía Bartolomé  
Gerente de Proyectos de Proteus