

→ nómico de la Comunidad Valenciana. Entonces tuve el primer roce con la conselleria de Empresa. Él [Nieto] no tenía ni idea de lo que iba a hacer para poner en marcha unas medidas que reactivaran a los sectores empresariales tras una pérdida continuada de competitividad y que se pone de manifiesto en la caída de las exportaciones. Cuando vio nuestro programa Nieto, donde tenía que participar en esa jornada nos censuró temas que íbamos a abordar en esa jornada. Nunca un conseller nos ha tachado temas en una jornada. Y lo hizo aquí, en este despacho donde estamos. Eso es muy grave.

**¿Cómo podía reconducirse la situación?**

Con diálogo, aunque no lo tiene Nieto. Los empresarios no lo entienden, es más diría que necesitan un intérprete. Habla otro lenguaje y nadie le entiende. Entre

**Los planes de competitividad industrial que ha puesto en marcha el conseller Justo Nieto no sirven para nada**

nosotros, los empresarios corre la voz que si viene a hablar y no trae intérprete de poco servirá la conversación. No tiene mentalidad para llegar a los empresarios: no está en su cabeza.

**Desconfía de los planes estratégicos. Sin embargo está embarcado en uno. ¿Fue una imposición de la Confederación Empresarial Valenciana (CEV)?**

Las relaciones con la CEV son buenas y los planes estratégicos, no los ha impuesto la patronal aunque sí es cierto que algunos empresarios lo han pedido. A veces me río de esas previsiones porque han fracasado antes de su aplicación. La empresa cumple objetivos, no planes estratégicos.

**El precio del gasóleo está por las nubes. ¿Qué impacto prevé en la economía valenciana?**

Hay negros nubarrones en el ho-

rizonte. Recuerdo que hace años, en una conferencia en la que participó el hoy asesor de Moncloa Miguel Sebastián, economista, comentó que mientras el precio del petróleo no rebasara los 50 dólares el sistema económico podría aguantar. Ahora, con las inestabilidades en Medio Oriente, pasa los 74 dólares el barril. Eso pone en pérdidas al sector del transporte y a otros muchos en el corto plazo.

**Parece que el Consell quiere relanzar, con el apoyo de Cataluña, el corredor mediterráneo de infraestructuras. ¿Llega tarde, no?**

Llevamos muchos años con el mismo discurso. Las alianzas son buenas porque sirven para prepararse con lo que pueda ocurrir dentro de una década. Perdimos una gran oportunidad cuando Loyola de Palacio fue comisaria de Transportes de la UE. El consejo de cámara del mediterráneo exigimos la con-

**Mi primer roce con él fue cuando nos censuró temas que íbamos a tratar en unas jornadas en la que tenía que participar**

xión de este corredor con las redes transeuropeas de autovías y de ferrocarril. Ella no se opuso, pero Bruselas no incluyó nuestra propuesta. Ahora, que es asesora en materia de transportes de la UE, lo ha vuelto a plantear.

**¿Llega tarde el AVE a Madrid?**

Es una incógnita. Es más fácil hacer esta infraestructura que los túneles de Guadarrama, que valen más que el AVE con Valencia. En España, las infraestructuras no se hacen por necesidades económicas, sino por temas políticos.

**En la misma intervención del acto de reelección comentó que siempre tendrá a Camps a su lado, ¿Igual que a Zaplana?**

Tendré el mismo trato que con Zaplana. Debo tener buena relación con la Generalitat porque, recuerdo, colaboramos con la Administración.

# La retribución de los familiares en la empresa familiar

**E**n nuestra labor de apoyo a las empresas familiares desde cualquiera de sus perspectivas (protocolo familiar, consejo de familia, fiscalidad, estructura mercantil, relaciones laborales, etc.) nos encontramos de forma recurrente con la problemática de la retribución de los familiares en la empresa familiar. Y la preocupación a este respecto no está relacionada tanto con aspectos legales, como con una pregunta aparentemente más simple: cómo y cuánto debe pagarse a cada uno de ellos.

El tema es de por sí delicado en cualquier tipo de organización y para comprenderlo sólo hay que plantearse algunas preguntas tan simples como las de la tabla adjunta. En la empresa familiar esto es aún más delicado, sobre todo cuando aumenta el número de familiares, unidades familiares y generaciones presentes en la organización.

Por desgracia, no existe una solución estándar a las cuestiones de retribución: a modo de ejemplo, en un sector en el que la rotación de personal no implica un coste especialmente elevado (desde todos los puntos de vista), podríamos generalizar que las políticas retributivas deberían situarse a niveles medios-bajos de mercado. Sin embargo, si dicha empresa estuviese inmersa en un proyecto de expansión internacional, podría plantearse aplicar una política salarial más agresiva para el área comercial internacional, con el objetivo de atraer y retener buenos profesionales y evitar que por temas retributivos la rotación de personal en dicha área afectase a la consecución de los objetivos estratégi-



FERNANDO SÁNCHEZ MORA  
Human Capital Services - GARRIGUES

cos. Cada empresa es un mundo y las problemáticas retributivas requieren un tratamiento diferente en función de las circunstancias, no sólo empresariales, sino también familiares. Ilustraré esto con un nuevo ejemplo: una de las tareas típicas de un proceso de elaboración del protocolo familiar y de la creación de un consejo de familia consiste en definir y gestionar las «expectativas de la familia» con relación a

## El sistema de retribución debe adecuarse a las políticas generales de la empresa

la empresa. De este modo, entre otras políticas –distribución de beneficios, definición de órganos de gobierno, etc.– una empresa familiar podría plantearse, i) que la familia trabaje en la empresa, ii) potenciar la libertad de escoger o, incluso, iii) vetar la entrada de nuevos familiares en la organización. El hecho de no hacer planteamientos explícitos al respecto puede ser fuente de problemas. Así, en el segundo

caso (libertad de escoger), nos hemos encontrado empresas que potencian que el hijo trabaje un par de años en alguna empresa ajena a la familia y pasado este tiempo le proponen incorporarse a la empresa familiar, pagando un salario superior al que percibía en su trabajo anterior. Este hecho atrae al familiar pero puede generar un problema («jaula de oro») si se sigue manteniendo el diferencial retributivo con el mercado: si en el futuro el hijo desea salir de la empresa familiar, puede encontrarse con que su nivel de vida se haya adecuado a un salario que no pueda encontrar en el mercado, suponiendo esto una barrera a su libertad de elección.

A pesar de que el mundo de la retribución requiera de soluciones a medida, existen dos conceptos a considerar a la hora de asegurar que el sistema retributivo en la empresa (familiar o no) esté bien estructurado: la equidad interna y la competitividad de mercado.

Cualquier sistema retributivo debe asegurar que los puestos de trabajo similares tienen retribuciones similares (equidad interna) y que la retribución de cada puesto de trabajo se ha definido conside-

rando el valor de mercado y la importancia estratégica de dicho puesto y del profesional que lo ocupa (equidad de mercado).

A priori, considerando todo lo anterior, la retribución de los familiares debería adecuarse a las políticas generales de empresa. Sin embargo, reiteramos, esto es un tema que también debe decidirse en cada caso y, por tanto, debería incluirse en el orden del día de todo consejo de familia. □

### JUEVES

#### Las Cámaras dejarán el Impiva por su rechazo a la gestión de Justo Nieto

El presidente del consejo autonómico de Cámaras y de la Cámara de Comercio de Valencia, Arturo Virosque, va a dimitir de su cargo como vocal del comité de dirección del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (Impiva) en protesta por la gestión del conseller de Empresa, Universidad y Ciencia, Justo Nieto, a la sazón presidente de ese organismo. El cese de Virosque, que se materializará próximamente por escrito en una carta que dirigirá a Nieto, se produce después de un largo periodo de desencuentros con el conseller y presidente del Impiva.



Sánchez Galán, nuevo presidente de Iberdrola, junto a Iñigo Oriol

### MIÉRCOLES

#### Bruselas aprueba la OPA de E.ON sobre Endesa «sin condiciones»

La Comisión Europea ha aprobado sin condiciones la OPA de la alemana E.ON sobre Endesa al concluir que la

operación no obstaculizará de forma significativa la competencia en el mercado europeo ni en una parte sustancial de este. La CE incide en que la alemana no opera «en absoluto» en el mercado español, aunque advierte de que «vigilará de cerca» la evolución de la situación en los mercados alemán y español.



El presidente de E.ON

### JUEVES

#### Bancaja logra unos beneficios de 84,2 millones hasta marzo

El Grupo Bancaja obtuvo un resultado atribuido durante el primer trimestre de 2006 de 84,2 millones de euros, un 19,4% más

respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que el resultado neto fue de 102,4 millones de euros, un 18,4% más.

### VIERNES

#### Iberdrola eleva al 9,5 por ciento su participación en Energías de Portugal

Iberdrola, la segunda eléctrica española, anunció ayer un beneficio neto de 403,2 millones de euros en el primer trimestre del año, un 16,3 por ciento más que en igual periodo de 2005, y desveló que ha aumentado su participación en Energías de Portugal (EDP) del 5,7 al 9,5%. Mientras, Ignacio Sánchez Galán ya ha tomado el relevo de Iñigo Oriol como nuevo presidente de la eléctrica.