

## Las tensiones de los accionistas

Archivado en: Columnistas - M. Pía Bartolomé V.

Pía Bartolomé | Miércoles, 17 de noviembre de 2021, 07:45

Compartir 0

Twitter

La tensión puede ser un incentivo que saque lo mejor de nosotros o puede tornarse una presión, con fuerza para aplastarnos.

Como energía virtuosa, la tensión natural que generan los accionistas entendidos, instala sanos cuestionamientos, impulsa hacia la profesionalización e incentiva la transparencia. Todos, énfasis propios y necesarios para exigir el mejor desempeño posible, para obtener un adecuado retorno de la inversión. Por el contrario, algunos accionistas pueden sentir un apetito incontrolable por estrujar la gallina de huevos de oro y en ese afán exigir flujos que les eliminen la necesidad de asegurar su sustento personal, con lo que la prodigiosa ave terminará, más temprano que tarde, sofocada.

Hay un momento, en las empresas familiares (y en la vida de sus accionistas), en el que puedan darse el lujo de vivir de los dividendos, fruto de su esfuerzo y trabajo. No obstante, como le escuché al presidente de una centenaria familia empresaria colombiana, "cada generación es más pobre que la anterior, por ende, no podemos pretender que la empresa nos sustente". Tenemos que ser claros: las empresas no crecen jamás al ritmo exponencial de las familias.

Si esa es la pretensión, algunos con todo derecho, pueden pensar en poner sus huevos en otra canasta. Pero en las empresas familiares, esta opción se hace más compleja: la salida de un accionista puede ser vista como dolorosa para la familia y costosa para la empresa. Entonces, se confunden los planos, se abre lugar a la duda y comienza la tensión (a veces convertida en presión) ¿Por qué sucede esto, si somos familia y nos queremos tanto?

Sucede que el sentimiento de justicia, ecuanimidad o reciprocidad determina el grado de confianza y lealtad en las relaciones familiares, como sugieren las ideas de Iván Boszormenyi-Nagy, uno de los fundadores de la terapia familiar. Nos movemos desde las emociones y una posible explicación para esa presión exagerada de algunos, puede estar en el relato de las familias y de sus miembros.

Debido a que la perfección no es una cualidad humana, en todas las familias empresarias hay historias y relatos de alguna situación de "injusticia" vivida. Ejemplos hay muchos: con las oportunidades de trabajar en la empresa y estar en puestos de poder, con las remuneraciones, los beneficios percibidos, con la distribución de la propiedad y las herencias recibidas; todas situaciones que afectan el "bienestar" que se espera percibir.

Lo anterior, genera desconfianza en la dirección y gestión de los directores y ejecutivos, principalmente, de aquellos que son integrantes de la familia. Es común escuchar cuestionamientos del tipo: "se están comiendo la empresa", "se llevan todo en sueldos" y "si tuviéramos externos tendríamos mejores resultados que permitieran mejorar los dividendos?". Esta ingrata sensación de que "se aprovechan de nosotros" sitúa a sus miembros en una posición de exigencia mayor a la normal, o de poner esa exigencia en el lugar equivocado, con el fin de saldar "la deuda".

La verdad, por muy dolorosa que sea, nos hace libres y es sanadora. La mejor forma de descubrirla es indagando con curiosidad cariñosa, preguntando, en los momentos oportunos y con las personas indicadas. "En preguntar no hay engaño", si se hace con una buena intención.

Como accionistas responsables, conocer y entender el proyecto empresarial, invita a aceptar que no siempre se puede vivir de los dividendos y, que veces, la "gallina" no es la indicada para saldar deudas pasadas (esa pudiera eventualmente ser materia de "órganos de bien", tal como el Consejo Familiar, en caso de ameritar una reparación). Como ejecutivos, comprender la postura de los accionistas, invita a movilizarse con valentía y prontitud hacia la profesionalización; con un buen plan y una adecuada estructura, para que la gallina dé lo mejor de sí, sin morir en el intento. Este camino, más constructivo, permite salir de la exigencia infinita y situarse en un lugar de colaboración mutua.

Ahora bien, mirar la empresa con criterios de realidad, no limita la posibilidad de desarrollar estrategias creativas para aportar valor a los integrantes de la familia y a la comunidad en la que se inserta. El Consejo Familiar pudiera proponer formas para aportar, por ejemplo, en salud y educación a todos sus integrantes sin importar el porcentaje accionario que tengan. Estas, son solo algunas buenas experiencias que transforman las presiones en tensiones generativas y movilizadoras.

M. Pía Bartolomé V.  
Psicóloga, Máster en Comportamiento del Consumidor  
Gerenta de Proyectos Proteus

