

Un Scrooge en la familia

Archivado en: Columnistas · Pia Bartolomé

Pia Bartolomé | Miércoles, 20 de diciembre de 2023, 09:45

Ad portas de celebrar Navidad, y a partir de la experiencia de asesoría con algunas familias empresarias teñidas por la presencia de algún miembro con una desmedida ambición empresarial y una ética algo "flexible", se nos viene al recuerdo el odioso personaje de Charles Dickens en su clásico A Christmas Carol, que ha inspirado a su vez al cine y a nuevas fantasías sobre los peores enemigos de la fiesta del nacimiento de Jesús.

Nuestra esperanza en estas fechas es la redención de ese miembro, que goza de tanta inteligencia como frialdad y oportunismo hacia sus hermanos y sus propios padres, cuando de negocios se trata. Sus decisiones alejan a todos quienes, en sus años de infancia y adolescencia, le prodigaron todo tipo de afectos y fueron parte esencial de su formación brillante del hoy. Por contraparte, esa determinación y carácter les llenarán de éxitos empresariales, pero de una profunda soledad y aislamiento familiar.

En algunos casos, son miembros que han crecido bajo el mandato de hacerse cargo del negocio familiar cuando el o los fundadores decidan jubilar. Suelen haber nacido con el don de los negocios, desde pequeños son grandes comerciantes o literatos y cosechan todo tipo de éxitos, ya sea intelectuales o deportivos en el colegio y entre sus hermanos, primos y amigos.

En tanto "elegidos", ingresan al negocio de la familia con toda la ilusión de hacerse cargo. En algunos casos tienen pleno respaldo del dueño y amplias atribuciones en el ejercicio de sus funciones, actuando con libertad y desplegando todas sus capacidades, lo que les da un poder desmedido. En otras, se ven totalmente coartados frente a los obstáculos y cortapisas que les imponen los fundadores, que no quieren perder autoridad ni vigencia y deciden crear sus propios imperios donde reinar con autonomía.

Ya sea dentro o fuera del negocio familiar, en estos líderes aflora su tendencia original de velar por sus propios intereses, buscando brillar por sobre los demás, sacando el máximo provecho de las situaciones y bajo otros estándares éticos. Es el proceso para convertirse en un Ebenezer que genera más rechazo que admiración de parte de sus hermanos y familias, quienes los observan con recelo y especial suspicacia.

Sin embargo, ninguno de los restantes miembros del clan familiar quiere hacerse cargo, porque mientras unos no tienen las competencias, habilidades o conocimientos, otros están enfocados en mantener a sus familias a salvo de las jugadas caprichosas del tacaño y deciden "desligarse". Aunque menos habitual, algunos de estos hermanos astutos buscan apropiarse del patrimonio tangible e intangible – lo simbólico suele ser el valor máspreciado para las familias - a través de las formas más increíbles. Por ello, los dueños deben estar muy atentos a estos codiciosos Scrooges que pueden ocasionar un profundo daño a la familia y, de paso, a sí mismos.

Es en este clima marcado por el dolor, la desconfianza y los sentimientos de traición que familias como éstas nos convocan para buscar una solución. En este proceso, como consultores aspiramos a hacer lo correcto, ser íntegros y objetivos con todos los actores del sistema, incluso con las ovejas negras de la familia. También ellos requieren nuestra atención, para evitar que los desencuentros y roces terminen por dañar irreparablemente el vínculo filial y, de paso, causar un mayor dolor a los padres.

Diseñar un sistema de gobierno que tenga la legitimidad requerida para hacer justicia; que sea robusto, respetado y validado y que vele por una equilibrada manifestación de poderes es clave para liderar el proceso: ya sea para mantener el patrimonio en la familia y que se gobierne con equidad o para establecer políticas de no competencia, conflictos de interés u otros. Incluso, si se llegara a una acción de compra/venta del negocio, nuestro rol será de mediadores, para garantizar que se llegue a un acuerdo justo para todas las partes. Esto permite incorporar agentes externos que provean de los talentos con que los miembros de la familia no cuentan y la debida objetividad para cuidar a todo el sistema.

Si bien nuestro rol aquí no es de articuladores emocionales, parte del trabajo responde a esa dimensión. Es momento de apelar a los recuerdos bonitos de la infancia, a la hermandad perdida, al sentido de familia y unión en su esencia. De alguna manera, debemos encausar a nuestro Ebenezer para que tome conciencia del impacto de sus últimas navidades y cómo éstas pueden condicionar las futuras.

En nuestra analogía, estos miembros familiares necesitan entender cómo su estilo para hacer negocios y su aparente desapego de los vínculos familiares solo pueden traerle consecuencias dolorosas y momentos de soledad y abandono. Nosotros actuamos como aquel espíritu que remece la conciencia de Scrooge cuando, en medio de una fría Londres, se encarga de mostrarle lo ruin que puede llegar a ser. El otrora tacaño sin fe cambia radicalmente de actitud y logra despertar una mañana de Navidad convertido en un ser más humano y generoso. "Haré honor a la Navidad en mi corazón y procuraré mantener su espíritu a lo largo de todo el año", dice el famoso personaje de Dickens, cuyo nombre terminó siendo sinónimo de personas que desdeñan el espíritu navideño. O, como en nuestro caso, estos hijos que -muchas veces sin detenerse a ponderar con el corazón y sólo empujados por su frío ego- pasan por sobre el amor filial y fraterno para cumplir oscuros sueños de grandeza, intentando vanamente compensar con logros materiales, tristes vacíos espirituales. Hago votos por una dulce Navidad que derrita y reconvierta a esos Scrooges para su bien y el de toda su familia.

Pia Bartolomé