

## **¿QUÉ SOMBRERO ME PONGO?**

Una de las confusiones más frecuentes que uno encuentra como consultor en las empresas familiares es el embrollo de roles y papeles de los miembros de la familia.

En efecto, sucede frecuentemente que los integrantes de la familia juegan en un mismo día el papel de socios, de funcionarios de su empresa, de miembros del Consejo de Administración y, ¿Por qué no?; hasta de mensajeros, cuando la urgencia de alguna entrega lo amerita.

Estas circunstancias favorecen el desorden de considerar cualquier reunión adecuada para tomar cualquier decisión; ya sea de estrategia, operativa o hasta tendiente a modificar la estructura de la empresa. Consecuentemente, no siempre se favorece la posibilidad de tomar decisiones informadas y serenas.

En mi adolescencia, tuve la oportunidad de actuar en algunas obras de teatro escolar en el Instituto Anglo Mexicano de Cultura, bajo la dirección de una gran mujer: Joan Evashuck. Obviamente no me convertí en una estrella de Hollywood, pero aprendí la disciplina que me ha servido durante el resto de mi vida.

En el teatro, uno aprende dos cosas fundamentales: actuar el papel que se nos ha asignado y hablar cuando el otro ha callado. Estas sencillas enseñanzas pueden ser de gran utilidad para cualquier empresario, especialmente para los miembros de una familia empresaria.

Dejar al otro decir su parte es tal vez una de las disciplinas más productivas que existen. En las relaciones laborales, dejar que el otro exprese su opinión sobre aquello que le afecta o le concierne, no importando qué tan lejos se encuentre en la cadena de mandos, nos ofrece un punto de vista muy valioso con respecto a nuestro negocio. Después de todo, nadie conoce mejor el frente de batalla que el soldado que encara todos los días desde la trinchera al enemigo.

Durante las más importantes negociaciones, no hay información más valiosa que la que nos dice la contraparte, expresamente o por medio de signos, actitudes o con el lenguaje corporal.

Volviendo al tema que nos ocupa, yo suelo pintar tres sombreros en el pizarrón para favorecer la comprensión de lo que digo: durante el día, a veces portamos el tricornio del mariscal (ese sombrero de tres picos con el que salen los generales de Napoleón en los cuadros), a veces la cachucha del bateador, que tiene que hacer el hit o el sacrificio en beneficio del equipo y a veces el bombín del propietario, a quien lo que más importa es el beneficio de su inversión.

Lamentablemente, en la vida real no usamos de esos teatrales disfraces. Créanme, nos ayudarían mucho. En el diario trajín se suele pasar, sin transición alguna, del bombín a la cachucha y de regreso al bombín.

La Ley General de Sociedades Mercantiles puede auxiliarnos con la pauta para evitar estas confusiones. Sencillamente, la Ley nos da los diferentes escenarios en que debemos de actuar y un guión coherente de cómo comportarnos. Imaginemos a Robin Williams actuando del novio y, al mismo tiempo, de la hermana de la novia, ¿verdad que no? Bien puede hacer una película de uno y otra de otro pero son dos películas diferentes.

Así, en las diferentes asambleas, debemos ponernos el bombín de propietarios. Aquí no importa qué tanto nos hemos esforzado durante el año ni si nuestro don de gentes nos ha colocado como presidentes de nuestro gremio. Al accionista le importan los números. El retorno de su inversión. Los dividendos que va a recibir o reinvertir para que sus acciones se coticen mejor en el mercado.

Por otro lado, nada más emocionante que un consejo de guerra. Perdón, que un Consejo de Administración. Donde, con nuestros imaginados tricornios, nos ponemos a cavilar la mejor estrategia para hacer papilla a la competencia. No estamos en el campo de batalla; estamos preparándonos para entrar en él. Aquí lo que cuenta no es lo urgente sino lo importante; la información vale aquí más que el arrojo; se podrá derramar sangre, con tal de que al final de la jornada nuestras armas salgan victoriosas. No queremos en el consejo al mejor espadachín, ni al mejor cañonero, queremos a la persona que pueda ver sobre la multitud, por encima del humo y del ruido, y fijar con claridad en su mente el objetivo a conquistar.

Claro que toda esa estrategia no vale un comino si no podemos disponer de un capitán con su tropa que encabece el asalto. Que le diga a sus tropas cuándo avanzar y cuando retirarse. Entonces habrá que ponerse la gorra y bajar al campo. Tenemos el plan general de cómo ganar la batalla diseñado por el consejo pero nosotros y solamente nosotros podemos decir dónde emplazaremos al mejor tirador y cuándo le descubriremos nuestra presencia al enemigo.

De repente, el pitcher y el catcher se reúnen en la loma. Tienen una junta operativa: decidirán cómo ponchar a ese bateador. Aquí no cuenta el bombín del dueño ni el tricornio del estratega. Aquí lo que cuenta es la experiencia y la identificación que han logrado trabajando juntos el lanzador y el receptor. Nada más.

El mánager y el bateador se miran fijamente. Su contacto visual se dibuja como un gran signo de interrogación. De repente, el mánager comienza a realizar una danza extraña que sólo comprenden los miembros de su equipo. El bateador asiente. Han realizado una junta virtual: una junta operativa. Aquí las cachuchas son las únicas que tienen voz y voto. Es la hora del héroe...

Procedamos a escoger:

1.- Mánager y bateador se preocupan de los números. ¿Cuánto nos costará perder esta serie mundial? Si el bateador se lastima, ¿conseguir a otro igual nos dejará sin blanca?

2.- Mánager y bateador discuten la conveniencia de mejorar la política de premios y retribuciones para la eventualidad de que el equipo llegue a la Serie Mundial. O bien:

3.- El mánager le indica al bateador que tenga cuidado, que no es el momento de buscar un home run sino de tocar la bola para que el equipo quede en mejor posición para el próximo bateador.

La respuesta ya la habrá adivinado el lector. Evidentemente no es este el momento en que decide el propietario ni el comité de administración; es el momento de los jugadores, los que están en la línea de fuego. Aquí la cachucha es lo indicado.

Pero cuando en la misma sala de conferencias celebramos una junta de trabajo, una reunión del Consejo de Administración y hasta la Asamblea General Ordinaria de accionistas las cosas ya no son tan claras.

Por ello, además de obligatorio por Ley, es recomendable que se sigan todas las formalidades que demandan las Juntas de Consejo y las Asambleas de Socios. Dichas formalidades le indicarán y recordarán a nuestros compañeros de trabajo en dónde estamos en el momento de la reunión.

Para las Juntas del Consejo de Administración debemos hacer una convocatoria por escrito, firmada por el Presidente o por el Secretario y que contenga la Orden del Día que nos informe de los asuntos que se van a tratar. Además, el Secretario debe tener la precaución de hacer llegar a los Consejeros y al Comisario los documentos pertinentes para estar informados sobre los asuntos que se ventilarán para así poder tomar la mejor decisión. Por ejemplo, si se va a decidir que marca de camionetas debemos comprar para la flotilla de reparto, pueden acompañarse a la convocatoria los presupuestos de distintas agencias, folletos y planes de financiamiento; para analizar los estados financieros se enviarán los balances, estados de resultados y toda la documentación que interese. De esta forma, las juntas serán más breves y las decisiones serán necesariamente mejores que si se toman sin tener información previa.

Un tip: Eviten poner asuntos varios en la convocatoria. Con ello evitarán que la reunión se les salga de curso y se alargue inútilmente.

En las Sociedades Anónimas y en muchas otras formas de sociedad, cada año debemos celebrar Asamblea General Ordinaria. Para ellas, las reglas que nos dicta la Ley General de Sociedades Mercantiles son muy lógicas y conviene seguirlas. Preparen el balance, dénselo al Comisario y pónganlo a disposición de los socios quince días antes de la Asamblea. De esta manera los socios tendrán acceso a las cuentas de su Compañía, a las conclusiones de sus Administradores y al informe de su Comisario. Huelga decir que la convocatoria es obligatoria y que conviene publicarla aunque contemos de antemano con la asistencia de todos los socios, recuerde que siempre hay imprevistos. Es importante observar que en la Orden del Día de una asamblea no puede haber asuntos varios ya que nada de lo que se discuta fuera de los asuntos enumerados en ésta tendrá validez legal.

Al hacer nuestras juntas de trabajo también podemos hacer una agenda de los puntos a tratar y levantar una minuta que será firmada por los participantes. Les aseguro que, si lo hacen, pronto descubrirán que sus juntas son más productivas y, definitivamente, menos repetitivas.

Por último, me permito recomendar que se vigile el seguimiento de estas formalidades por períodos más o menos largos. Es necesario hacer un hábito para que las ventajas adquiridas: claridad, formalidad, compromiso, respeto del tiempo de los demás, etcétera, no se pierdan como consecuencia de la informalidad natural de los negocios familiares.

Gonzalo X. Villava Alberú.