

El Modelo de los CUATRO AMBITOS

Por Roberto E. Bazán

Uno de los motivos que demoran o evitan el tránsito de una generación a la siguiente es no contar con la perspectiva correcta de los Ambitos que conforman el Sistema Integral.



¿Qué se entiende como Sistema Integral?

Podemos definir a un sistema como un conjunto de elementos relacionados entre sí que funcionan como un todo. Es una definición que se ajusta perfectamente a los principales componentes de todas las empresas de propiedad familiar.

Desde hace más de veinte años estamos trabajando con empresas de propiedad familiar y frente a la presencia de algunas situaciones recurrentes durante nuestra intervención en el proceso de construcción del protocolo familiar o en la resolución de temas complejos o conflictos latentes y probables concluimos que un factor que entorpecía estos procesos y también cuestiones de convivencia en la empresa, entre las familias y también entre los socios era y lamentablemente lo sigue siendo, la falta de claridad para identificar los principales elementos del mencionado Sistema Integral. Esta falta de claridad lleva a perder lo que llamo la **ubicuidad** – espacio desde donde se piensa, se debate y se decide - y los **roles** – posición que debe asumirse en cada elemento-. Para dar ejemplos a lo expuesto vamos con dos preguntas para que reflexionemos sobre la ubicuidad y los roles:

1.- Se necesita cubrir una vacante en la empresa y se cuenta con tres postulantes, uno de ellos es descendiente de la familia fundadora. Todos han logrado similar puntuación en la evaluación que llevó adelante una prestigiosa consultora. ¿Cuál es el ámbito en el que debe resolverse la incorporación?: ¿La Familia o La Empresa?. Si consideran que es la Empresa, reflexionen si no tendrán incidencia directa o indirecta los miembros de las familias propietarias y herederas.

2.- Se debe decidir la distribución de dividendos. ¿Cuál es el ámbito final en el que debe resolverse? : La Empresa, Las Familias o la Asamblea Anual de la Sociedad?.

El Modelo de los Cuatro Ámbitos



El modelo de los Cuatro Ambitos – Roberto E. Bazán

La mayor cantidad de diferencias se producen en y entre los Ámbitos Familias y Empresa. Una de las razones es la inexistencia de legislación formal que los encuadre y que se consigue a través del Protocolo Familiar. Es muy difícil administrar las emociones al momento de tomar decisiones e conjunto. Cuando los intereses de quienes deben decidir se ven superados por los egos la probabilidad de establecer acuerdos duraderos es mínima. Por esta razón hemos marcado como Zona de Alta Conflictividad a la que vincula a las Familias con la Empresa dado que es poco probable que se alcancen acuerdos duraderos justamente por la falta de práctica de administrar las emociones. De allí la necesidad de contar con la participación de un Consultor muy experimentado que además de contar con una formación en distintos campos del conocimiento debe contar con un estilo profesional que facilite los acuerdos manteniendo la objetividad en beneficio de todos los participantes de cualquier proceso que busque acuerdos.

Al existir legislación como es el caso del nuevo Código Civil y Comercial de Argentina vigente desde el mes de agosto del 2015, todo se simplifica aunque suelen permanecer algunos intereses personales o conflictos de egos que lleven a perturbar o demorar la resolución de los temas con el lógico impacto negativo que esto implica.

Algunas recomendaciones:

1. Es primordial establecer en qué ámbito deben resolverse los temas de agenda,

2. Se debe precisar el o los temas de la agenda. No deben quedar dudas entre los participantes.

3. Las reuniones deben contar con la presencia de un coordinador o facilitador

4. Las resoluciones deben formalizarse a través de Actas.

De la misma manera que es fundamental precisar el Ámbito en el que se abordarán y acordarán los temas críticos y los cotidianos es importante asumir el Rol que le corresponde a cada uno de quienes son parte de los ámbitos. No hacerlo torna extremadamente dificultoso reflexionar y consensuar acuerdos dado que por ejemplo, en una reunión de directorio, si los miembros de la generación más joven perciben que los mayores son los padres en lugar de los propietarios o quienes lideran la empresa podrían ajustar su comportamiento “como hijos” con lo que esto implica. De la misma manera el impacto será negativo si los propietarios ven a los miembros de la siguiente generación como “sus hijos o sobrinos” en cualquier aspecto relacionado a la empresa.

“Estar en el lugar adecuado y comportarse de acuerdo al rol que corresponde, facilita la comunicación y la objetividad para lograr consensos”

Roberto E. Bazán