

lidad del primer invierno les confronta con temperaturas de cuasicongelación que pueden durar la mitad del año y luego un calor húmedo y sofocante durante la otra mitad. Quizá tampoco se profundiza suficientemente en determinar el verdadero costo económico

Quizá no se repare mucho en el verdadero costo de emigrar; por ejemplo en los sinsabores de la discriminación laboral y social que se manifiesta a diario en la interacción con los nuevos vecinos y compañeros de trabajo

de la reubicación, hasta que el especialista en impuestos les sorprenda muy ingratamente al mostrarles el impacto que tiene en su economía personal la realidad fiscal del nuevo destino.

Todo esto constituye una situación muy difícil, cuya valoración afecta a cada persona en forma diferente. Es por ello menester una cuidadosa ponderación reflexiva, afectiva (no mágica), que implica revisar metas y vivencias, y generar una visión precisa de lo que cada uno desea hacer con su vida en los años por venir. Para este proceso analítico ayudaría sobremanera haber desarrollado un grado de inteligencia emocional que permita balancear y contrastar objetivamente los beneficios y los costos de permanecer con los de marcharse, utilizando un vértice que trascienda lo meramente cognoscitivo. La inteligencia emocional se refiere a la capacidad para sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Es una aptitud (totalmente diferente de la inteligencia académica puramente cognoscitiva), que ayuda a dirigir y dominar las emociones, sin reprimir los verdaderos sentimientos. Por ejemplo, estados afectivos como el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando provienen del deseo de corregir una situación de adversidad. La tristeza compartida puede unir a la gente y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora) puede acicatear el espíritu creativo y el afán de luchar por aquello en lo que se cree.

A propósito de este complicado dilema quizás sirva de inspiración este párrafo de José Ortega y Gasset: «... la vida humana es aquello que cada cual es capaz de realizar desde una perspectiva estrictamente personal pues es una realidad que nos pertenece casi enteramente; los obstáculos que tenemos que enfrentar y resolver son —en parte— in-

gredientes de ese proyecto de vida y en el modo de resolverlos se juega la posibilidad de ser lo que se es. La ausencia de presiones, y de problemas, apagaría nuestra vida... ni un individuo ni un pueblo pueden vivir sin problemas... cuando no se ha reflexionado bastante,

se cree que la vida ideal fuera una existencia ausente de angustias y problemas, un puro flotar en un ámbito etéreo, poblado sólo de caricias». ■

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

Menos del treinta por ciento de las empresas familiares del mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas. ¿Cómo manejar exitosamente una sucesión? El análisis debe hacerse en tres esferas distintas: familia, negocio y propiedad. Aunque al comienzo de las empresas familiares las tres están mezcladas, tarde o temprano serán problemas independientes que evolucionarán, cada uno a su manera, e implicarán decisiones por separado.

1. Familia. La sucesión es parte del desarrollo de la familia, de las relaciones entre padres e hijos y las nuevas generaciones. Las familias pueden utilizar dos herramientas fundamentales: la planificación estratégica de la familia y el protocolo familiar. El primer paso consiste en desarrollar instituciones que separen las tres esferas, empezando por un Consejo de Familia elegido, que se aboque a los problemas netamente familiares y sirva como vocero de la familia ante la empresa (que debe tener un consejo o junta directiva operante). Este Consejo lidera el desarrollo de las reglas de juego sobre la relación entre la familia y la empresa («protocolo»): un proceso largo en el que deben participar todos los miembros de la familia.

2. Negocio. El negocio se maneja y evoluciona independientemente de la familia, pasando típicamente de un ramo de actividad a empresas relacionadas como proveedoras o distribuidoras —se desarrolla una cadena de

empresas— y luego entra en la diversificación de negocios. Este desarrollo típico ofrece oportunidades para que las nuevas generaciones se vayan integrando a los negocios nuevos, con creciente independencia. Igualmente, de una dirección centralizada unipersonal de la empresa se requiere pasar a políticas y procesos descentralizados, darle cabida a especialistas y administradores no familiares, a una junta directiva capaz de manejar la complejidad de los nuevos negocios con bien documentados planes estratégicos.

3. Propiedad. La evolución de la propiedad de la empresa presenta desafíos y oportunidades para la sucesión. Según Iván Lansberg, lo primero es diferenciar la propiedad de la gestión; segundo, profesionalizar la relación con los accionistas familiares, quienes tienen derechos como todos; tercero, escoger bien a los nuevos accionistas externos, que tengan afinidad con la empresa y conozcan sus políticas financieras; finalmente, capacitar sobre el manejo del patrimonio a los accionistas familiares.

La sucesión implica atender varios asuntos a la vez: el proceso y los principios que hacen de la continuidad de la empresa un valor central de la familia; el liderazgo y su desarrollo sano dentro de la familia y de la empresa; el plan de largo plazo (estrategia); la decisión de que sucesivas generaciones tomarán el mando con autoridad y emprenderán cambios de rumbo; la apertura a personas externas que contribuyan como administradores o nuevos socios de la empresa.

La sucesión no es un problema lejano, para cuando los fundadores estén mayores, ni es un problema que se puede resolver a corto plazo. Requiere previsión: empezar cuando no haya problemas. El sueño de los fundadores es que su empresa perdure, como orgullo y sustento familiar.

La peor sucesión ocurre en una notaría, cuando inesperadamente fallece el fundador y se lee su testamento. La sucesión es un problema de liderazgo, en dos dimensiones complementarias: del que quiere hacer y del que deja hacer, en una relación de cariño y respeto entre padres e hijos («criar hijos ricos pero con mentalidad de clase media»). Es necesario prepararse con años de anticipación y tener suficiente conciencia y sabiduría para resolver bien, al mismo tiempo, la continuidad de la empresa y del legado familiar. ■