

MUNDO EJECUTIVO

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
5 millones de vehículos
para 2020, la meta



Raúl Enríquez
Presidente del
Consejo de
Administración

José Antonio Marín
Presidente del
Consejo de Vigilancia

Telefonía Móvil
La batalla por
los clientes

**Family
Business**
¿Cómo está
la educación
de tus hijos?

Cruz Azul
250 mdd
para arrancar
ofensiva

Con su
experiencia,
tecnología, RSE
y 8 mil puestos
de trabajo, la
cementera reta al
futuro. Además,
proyecta la
apertura de una
nueva planta

Guillermo Álvarez Cuevas
Director General
Cooperativa La Cruz Azul

**Gobierno
Exponencial**
La misión del
CIO en la era TI

» 447

DESCARGA
NUESTRA
VERSIÓN DIGITAL

Download on the
App Store

GET IT ON
Google play

ABRIL / \$69 M.N. / \$5.30 USD

0 0 4 4 7



7 503001 190891





¿Cómo anda la educación de tus hijos?

*Alejandro Méndez

No todo se encuentra en los seminarios, el día a día con la gente en la empresa forja también carácter y talento

Imagine que tuvo que hacer un viaje con su familia a un destino desconocido donde muy pocos de los conocimientos y experiencias pasados le van a ser de utilidad. Imagine, además, que la riqueza material de su familia, su bienestar emocional y el prestigio del que gozan en la sociedad dependerán de la culminación exitosa de este viaje. ¿No se esforzaría por preparar a su familia para ese viaje? ¿Por lo menos, no les querría dar las habilidades de supervivencia básicas para terminarlo con éxito?

Por supuesto que lo haría. A pesar de ello, resulta alarmante que muchas familias vinculadas a una empresa tienen muy poca preparación para la sucesión y para la planificación de la continuidad. Sobra decir que, con frecuencia, las consecuencias son lamentables. Para muchas familias, el viaje parece tan engañoso que optan por no emprender el viaje y, como resultado, desaprovechan una oportunidad muy importante para darle forma a su futuro de manera activa.

En la realidad, no tienen muchas opciones acerca de emprender el viaje o no. El proceso de cambio generacional en una empresa familiar está impulsado por el reloj biológico y no se puede detener. Su única opción es si se va a preparar para el viaje, dirigirlo, o permitir que el resultado lo determinen la suerte o la casualidad.



CONSIDERE LO IMPREVISIBLE

Algunas familias se apresuran a planificar, antes de comprender totalmente lo que está en juego y de estar preparadas psicológicamente para ello. Desafortunadamente, en ocasiones los consultores los empujan a ello, con la mejor de las intenciones. Los consultores están impacientes por hacerle ver a sus clientes que sólo les cobrarán por el trabajo concreto y tangible, como lo es el proceso de planificación mismo. No obstante, prepararse para un cambio tan dramático involucra muchos aspectos imprevisibles.

Ya lo decía Shakespeare, la disposición lo es todo. Y el factor fundamental para la disposición es la educación. Es aconsejable ir más allá de asistir a seminarios, leer libros y artículos sobre sucesión. Por ejemplo, una importante empresa mexicana, en el ramo de la construcción, se han dedicado a aprender sobre el cambio generacional en empresas familiares complejas. Cuando viajaban a una nueva ciudad, se aseguraban de visitar familias cuyas empresas habían tenido éxito por varias generaciones, y les preguntaban cómo lo habían logrado. La pareja preguntaba sobre el diseño de sistema de gobernanza de su anfitrión, sobre lo que habían hecho para preparar a la siguiente generación, y sobre la manera en la que habían jubilado a los mayores.

Y ahora con la presencia en México de Family Business Transition Conference (www.transitionmexico.com.mx), en donde los ponentes

son líderes de empresas familiares compartiendo sus experiencias, asisten como familia ya sea miembros involucrados en la operación como los que no están vinculados directamente en la operación del negocio, así como los ejecutivos clave de las empresas.

- **La educación, en su mejor expresión**, inspira a los dueños de compañías a iniciar una investigación que dura toda la vida con respecto a la empresa familiar. No hay mejor manera de predecir qué tan bien le irá a una familia durante el estrés que involucra la planificación de la sucesión que el tiempo, la energía y los recursos que invierten en educarse a sí mismos acerca de los problemas que probablemente encontrarán en el camino.
- **La educación es importante porque da “perspectiva”**. Entre más informado esté sobre los problemas generales que se relacionan con lo que está experimentando, estará mejor preparado para comprenderlos cuando se manifiesten en su caso particular. Esa perspectiva le ayudará a adquirir el valor que necesita para cambiar lo que puede cambiar, y la paciencia para aceptar lo que no puede cambiar. Además, la perspectiva puede aumentar su sabiduría para, como dice la “oración de la serenidad”, reconocer la diferencia.
- **La educación también da “validación”**. Saber que otras empresas familiares están lidiando con muchos de los mismos problemas que enfrenta su familia, le permite ver que lo que está experimentando no es tan extraordinario. De hecho, puede incluso ser normal. Uno de los comentarios que con más frecuencia escucho decir a quienes participan en seminarios es: “Gracias, por lo menos ahora sé que no estoy loco”.

Ese sentido de normalidad puede ser reconfortante cuando se trata de solucionar dilemas difíciles y que con frecuencia llevan una carga emocional. Aún más importante es el hecho de que la validación que proviene de escuchar las experiencias de otros le ayuda a las familias a prever lo que les espera en el futuro. Gracias a una gran cantidad de estudios psicológicos, hemos podido saber que uno de los factores más importantes que contribuyen al estrés que sentimos en la vida es la incertidumbre —y la aparente pérdida del control que la acompaña.

PREVER LA RESISTENCIA EMOCIONAL

Las fases de una transición generacional son predecibles, y poder preverlas aumenta notablemente nuestro sentido de dominio y control del proceso de cambio. Por ejemplo, saber que toda transición provoca resistencia emocional, puede ayudar a validar el hecho de que la gente en todo el sistema pueda estar indecisa acerca de emprender el viaje. La educación ayuda a legitimar esta resistencia como un tema de discusión. Y, por supuesto, la única manera en la que los miembros de la familia pueden trabajar constructivamente y superar su indecisión natural hacia el cambio, es hablando sobre sus sentimientos al respecto.

La educación también le da a las familias un “lenguaje” con el que pueden resolver los problemas. Uno de los obstáculos más grandes en lo que toca al manejo de las transiciones generacionales es que las familias simplemente no saben cómo hablar de sus problemas. No tienen los conceptos ni los términos que definen los problemas que enfrentan para discutirlos constructivamente. Por ejemplo, la simple noción de que diferentes perspectivas en una

empresa familiar se pueden representar como tres círculos entrelazados —que representan a la familia, la empresa y la propiedad— le permite a los diferentes accionistas discutir y darle sentido a sus experiencias.

Todavía más importante, al adquirir un lenguaje común las familias empresarias aprenden a comunicarse y, en última instancia, a responder a sus circunstancias.

Finalmente, la educación promueve la esperanza. Cuando las familias se dan cuenta de que otras personas muy similares a ellas han emprendido el viaje y resultan fortalecidas, son más capaces de acoger el proceso de cambio y de hacer planes al respecto. Ésta es una razón por la que es tan importante difundir la información acerca de las familias que son modelo del manejo de las transiciones generacionales. >>



FOTO: NAHUM DAZA

Alejandro Méndez

.....
*Consultor Senior
Family Business Success Group®
amendez@family-bsg.com



Global Knowledge®
Experts Teaching Experts

Confíe a los expertos
el entrenamiento de sus expertos

Líder en capacitación en TI

- ✓ Cisco
- ✓ IBM
- ✓ VMware
- ✓ Microsoft
- ✓ Oracle
- ✓ AWS
- ✓ ITIL
- ✓ PMI
- ✓ IIBA
- ✓ COBIT

Conectando a Latinoamérica
con el mundo entero

servicio@globalk.com.mx

