

# Pandemia y recambio generacional



Lic. Néstor Rabinovich  
Consultor en Marketing, Ventas y Creatividad  
[www.rabinovichasesor.com.ar](http://www.rabinovichasesor.com.ar)

La evolución de la empresa familiar atraviesa diferentes etapas. Inicia con el fundador en su acción emprendedora. Tiene una visión, un sueño, ve una oportunidad y va por ella. Cumple con todas las funciones del negocio. En la medida en que se produce la expansión y crecimiento, se organiza de modo tal de incluir colaboradores para lograr gestionar con éxito la nueva etapa.

El ingreso de hijos marca un cambio cualitativo y un nuevo tiempo, largo en su duración. Se trata de la expectativa de continuidad en familia del emprendimiento iniciado. Es una etapa en la cual los hijos dan los primeros pasos de un negocio, comienzan a visualizar de qué se trata una empresa, qué es ser empresario, e intentan aplicar sus ideas innovadoras a lo ya hecho. Los primeros conflictos intergeneracionales inician.

Según cómo se resuelvan, la etapa avanza, con el paso de los años, en un proceso donde ambas generaciones conviven de a poco en la conducción empresaria, hasta que de a poco se pondrá en marcha el alejamiento paulatino del fundador de la conducción y el paso de los hijos a dicho rol, en la medida en que haya quienes así lo puedan desempeñar.

Es verdad, es una descripción escueta, simple, casi como un telegrama. Porque el objeto de presentarla es vislumbrar cómo impacta la situación de pandemia en esta evolución.

Veamos algunos hechos. Padres fundadores tuvieron que retirarse de la gestión cotidiana de forma abrupta. Se produjo un "retiro forzoso", anticipado, en contra de su voluntad. Casi de lo peor para un emprendedor nato. Hijos que recién iniciaban o compartían en parte la dirección, o se hallaban en situación de transición generacional, tuvieron que afrontar la conducción de forma acelerada.

Y de manera también acelerada, los fundadores delegaron la gestión y dirección. Lo que tenía que pasar a lo largo de años, de pronto era un hecho consumado, imposible de planear, o de aplicar lo imaginado.



¿Qué implicó esta anticipación de hecho? Los fundadores perdieron el día a día al que estaban acostumbrados. Se alejaron del control y del poder. Ese “hijo” que representa la empresa, de un día para el otro “se lo sacaron”. Sin elección, se tuvo que adaptar y confiar en los hijos. Ese retiro forzado es fuente de ansiedad, temor, dudas por el futuro.

Aun cuando pudiera regresar, ya las cosas cambiaron drásticamente. Para el fundador, el desafío es encontrar un nuevo modo de adaptarse y encontrar su nuevo lugar en lo cotidiano de la empresa. También en su vida privada y familiar. Cosa nada fácil.

Tampoco para la nueva generación es sencillo. Se enfrentan a una contradicción. A la vocación de independencia, autonomía, libertad para hacer las cosas según su visión, se contraponen verse ante la soledad propia del poder y la dirección.

Lo que para el fundador fue una situación natural, ser emprendedor y empresario por su cuenta, no fue lo usual para el hijo, que aprendió a desempeñarse en compañía de sus padres. Pero ahora se ve en la necesidad de gestionar y asumir riesgos de un modo no acostumbrado. Cuenta con la

ayuda de los fundadores, pero el cambio es enorme. Lo que era un proceso, ahora es repentino.

También tiene que adaptarse. Hay otro desafío: no dejar afuera a los padres de las conversaciones, incluirlos, hacerlos sentir parte. Excluirlos puede atentar contra el futuro, tanto de la relación como de la empresa familiar. Ambas generaciones se enfrentan a enormes desafíos, que se presentan por la novedad de la pandemia y sus restricciones.

---

*La pandemia y sus consecuencias actúan como un acelerador, y también como una lupa, que agranda todo: lo bueno y lo malo, lo que se hizo bien y lo que no tan bien en la transición generacional.*

---

La pandemia y sus consecuencias actúan como un acelerador, y también como una lupa, que agranda todo: lo bueno y lo malo; lo que se hizo bien y lo que no tan bien en la transición generacional.

También es una oportunidad: de formarse como empresarios, de aprender a delegar, de confiar, de enseñar a dirigir, de aplicar lo nuevo. Si hacemos como si nada pasara, si no nos adaptamos, si intentamos detener o impedir los cambios, el proyecto, el sueño inicial, no va a perdurar.

---

*Si hacemos como si nada pasara, si no nos adaptamos, si intentamos detener o impedir los cambios, el proyecto, el sueño inicial, no va a perdurar.*

---

La vocación de dar continuidad en el seno familiar al proyecto de negocios que inició de modo individual, requiere de altas dosis de comunicación, flexibilidad, habilidad para moderar y no confrontar en exceso.

El recambio generacional aceleró sus pasos. Ayudemos a que suceda y se afiance, y que no sea algo traumático para las partes. La familia empresaria, agradecida. ■

---

*El recambio generacional aceleró sus pasos. Ayudemos a que suceda y se afiance, y que no sea algo traumático para las partes.*

---