

Un recambio generacional acelerado por la pandemia



Néstor Rabinovich
Consultor en ventas, marketing y creatividad
www.rabinovichasesor.com.ar



La evolución de la empresa familiar atraviesa diferentes etapas. Se inicia con el fundador en su acción emprendedora. Tiene una visión, un sueño, ve una oportunidad y va por ella.

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 que los hijos comienzan a visualizar 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 en el que ambas generaciones conviven en la conducción empresaria hasta que, de a poco, se pondrá en marcha el alejamiento paulatino del fundador.

En verdad, es una descripción escueta que apunta a 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 les produjo un "retiro forzoso", anticipado, en contra de su voluntad. Casi lo peor para un emprende-

dor nato. A la vez, hijos que recién iniciaban en el negocio tuvieron que afrontar la conducción en forma acelerada.

Hijos que recién iniciaban en el negocio tuvieron que afrontar la conducción en forma acelerada

Lo que tenía que pasar a lo largo de años era repentinamente 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. Les sacaron ese "hijo" que representa la empresa de un día para el otro.

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

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 es fácil para la nueva generación, que enfrenta una contradicción. A la vocación de independencia, autonomía, libertad para hacer las cosas según su visión, se contraponen la soledad propia del poder y la dirección.

Aquello 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.

Aquello 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

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. Con 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.

La pandemia y sus consecuencias actúan como un acelerador y como una lupa, que agranda todo: lo bueno y lo malo. También es una oportunidad de formarse como empresarios, de aprender a delegar, de confiar, de enseñar a dirigir.

Si no hay adaptación, si se intenta impedir los cambios, el proyecto, el sueño inicial, no va a perdurar. La vocación de dar continuidad al proyecto de negocios en el seno familiar requiere de altas dosis de comunicación, flexibilidad, habilidad para moderar y no confrontar en exceso.

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