

Cuando el legado abraza nuevas voces: el desafío de sumar a la NxG.

Archivado en: Columnistas

Pía Bartolomé | Viernes, 1 de agosto de 2025, 10:09

“Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres ir lejos, ve acompañado.” Este proverbio africano encierra una verdad profunda que resuena con fuerza en el corazón de las familias empresarias: la sostenibilidad de un legado no se construye en soledad. Inspirada en la filosofía del ubuntu —“yo soy porque nosotros somos”—, esta mirada reconoce que la identidad y el futuro de una empresa familiar dependen del tejido de relaciones intergeneracionales que la sostienen.

En este contexto, el ingreso de las siguientes generaciones no es solo una etapa inevitable, sino una oportunidad invaluable para dar continuidad al legado o “negocio” familiar. Esta tensión fértil entre continuidad y renovación, bien gestionada, puede ser la fuente más poderosa de transformación y permanencia, evitando correr la suerte de otras que, tristemente, han debido bajar sus cortinas.

Ahora bien, no estamos hablando necesariamente del ingreso al negocio de la familia, ni ocupar un rol como ejecutivo o director, sino a su interés, competencias y disponibilidad puesta al servicio del sistema familiar empresarial, en su conjunto, aportando a la continuidad.



PÍA BARTOLOMÉ GERENTE DE PROYECTOS

Más de 17 años de experiencia internacional en Gobierno Corporativo, Gobierno Familiar, Rediseño Organizacional, Diseño de Family Office, Coaching a familias empresarias, Diseño de Sistema de Compensaciones para ejecutivos familiares. Experiencia como secretaria corporativa en Directorios Familiares y Consejos de Familia.

PROTEUS

Expertos en Familias Empresarias, Gobierno Corporativo e Institucional

*Nos inspira contribuir a que las familias sean más felices,
las organizaciones más efectivas y las instituciones más legítimas*

Desde mi experiencia, la integración intergeneracional implica un choque natural. La necesidad de converger en las conversaciones en distintos ámbitos, sin duda, puede generar tensiones que, al ser bien administradas, estimulan el sistema, haciéndolo más productivo y creativo.

Con frecuencia, observamos que cuando los padres son cuidadosos en qué y cómo transmiten a sus hijos las “historias” de la familia, las nuevas generaciones no vienen con el peso del dolor causado por los conflictos o dificultades vividos por sus antecesores a nivel familiar o empresarial. Entonces, cuando se integran al sistema, en el rol que sea, vienen con aire fresco a renovar el ambiente, aligerando la atmósfera de la densa nube existente, haciendo más grato tener conversaciones difíciles y valientes; se aclaran asuntos con más agilidad y sin tanto “rollo”. Pero cuidado: no hay que perder de vista el pasado, es precisamente la memoria, encarnada en los mayores, lo que aporta perspectiva y sabiduría para no repetir errores; y cuando corresponde, replicar lo que ha dado buen fruto.

Las nuevas generaciones jóvenes vienen con la fuerza y la pasión de un río, a veces correntoso, que fluye virtuosamente presionando para destrabar decisiones estancadas en el pasado, obligando al sistema a avanzar positivamente. Quieren tomar decisiones más rápido y moverse con más agilidad para no perder la motivación; lo que está muy bien. Pero atención: es necesario administrar la fuerza del caudal, porque a veces no se puede o no es beneficioso avanzar con tanta rapidez. Cuando de relaciones familiares se trata, la presión puede romper el dique de contención del sistema. Los procesos son importantes y necesarios y requieren madurez; por lo que hacer pausas y darle ritmo al avance, considerando la parsimonia de los más antiguos es clave para la armonía y el logro de los acuerdos.

La clara capacidad para adaptarse a un futuro cambiante y desafiante de los más jóvenes, más su experiencia y vivencias en cosas novedosas; los hace querer aventurarse en muchas actividades. Son propositivos y proactivos y tienen ese entusiasmo que los más antiguos pueden haber perdido entre tanta responsabilidad que les pesa. Vienen con ideas nuevas y cierta exigencia inocente por implementarlas. Sin embargo, en el camino se topan con dificultades que no son la escasez de recursos económicos, ni de buenas ideas de los predecesores. Motivar a otros y coordinar con ellos, separar tiempo en la agenda, obtener respuesta de los miembros de la familia, son unos pocos obstáculos. El tiempo y la experiencia les enseña que esa energía inicial debe transmutar en un realismo constructivo, y que muchas veces, “menos es más” y toda la familia lo agradece.

Es indudable que las nuevas generaciones tienen la habilidad natural para tender puentes entre los miembros de la familia más jóvenes. Logran, en poco tiempo, lo que a veces les ha tomado años a los mayores: despertar el interés y motivación de los más jóvenes por el “negocio” de la familia y sus múltiples actividades. La invitación genuina que hacen a congresos, asambleas, paseos y otras actividades resuena como un ejemplo cercano y auténtico que da credibilidad. El efecto espejo —ese reflejo entre pares— tiene un enorme poder movilizador.

Entonces, la sugerencia que brota espontáneamente hacia las nuevas generaciones es que lleguen con una actitud menos crítica y descalificadora. Cuestionar lo establecido es un aporte, cuando está bien fundamentado. Puede que, efectivamente, las generaciones anteriores no hayan hecho “bien” las cosas, pero denles el beneficio de la duda y vivan el proceso como aprendices, para comprender bien el contexto y qué hacer para que sus propuestas tengan eco. De lo contrario, su actitud de “sabelotodo” puede transformarse en una postura soberbia, que podría minar su influencia positiva, tan necesaria, en el sistema familiar empresarial.

Y para las generaciones antiguas, suelten el temor natural que genera esta “invasión” que puede hacer paralizar el sistema. Confíen en su experiencia, recuerden su historia; no repitan con ellos lo que saben que no funcionó con ustedes. Ábranse a las nuevas posibilidades que esta tensión creativa está provocando. Es cierto que solos puede ser más fácil y rápido; pero no olviden que ... si quieren ir lejos, vayan acompañados.

Pía Bartolomé,
Gerente de proyectos de Proteus