



¿QUÉ HARÍA PARA SALIR DE LA CRISIS?

Julio Pindado. DIRECTOR DE LA CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR

“La formación universitaria es la mejor garantía de éxito para una empresa”

“Las pymes configuran la mayor parte del tejido productivo de España, así que dependemos mucho de lo que ellas sean capaces de cambiar”, asegura el catedrático de la Universidad de Salamanca

R.D.L.
DESDE la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Salamanca, Julio Pindado proporciona a los alumnos formación competitiva en el ámbito de la administración de empresas familiares a través del MBA en Dirección de Empresas Familiares.

—Ante el panorama actual ¿qué solución plantea para salir de la crisis?

—Es una respuesta difícil, pero desde el punto de vista de una empresa el punto de partida puede ser la reflexión de Albert Einstein que decía: “No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo”. Por ello, la superación de la crisis requiere de un cambio y, desde mi punto de vista, la única crisis que amenaza a las empresas, y a las pymes en particular, es no querer luchar para superarla. El cambio debe ser el lema del día a día de la pyme para adaptarse al entorno.

—¿Se empieza a vislumbrar la situación de mejoría de la que habla el Gobierno?

—A nivel macroeconómico es evidente que hay un cambio. A nivel microeconómico, es decir, de empresa, depende de la situación de cada compañía, pero por lo que me dicen algunos directores de recursos humanos, el mercado se está moviendo.

—¿Qué papel juegan las pymes en esa mejoría?

—Las pymes pueden jugar un papel muy importante en el sentido de que son la mayor parte del tejido productivo de España, así que dependemos mucho de lo que ellas sean capaces de cambiar. Se deberían producir tres tipos de cambios: uno sería un cambio incremental en la gestión del día en el que deben participar todos los empleados y especialmente aquellos que toman las decisiones directivas. El segundo requeriría el cambio de la dirección en un sentido amplio, porque puede ser en la dirección de un departamento o en la dirección de la empresa. Y un tercer aspecto debe ser un cambio en la concepción del patrimonio de la empresa, porque hasta ahora se ha estado focalizando únicamente en el patrimonio financiero y, desde mi punto de vista, deben existir otros patrimonios (capital social, capital humano, intelectual, organizativo y emocional) que deben formar una membrana protectora para permitir que el capital finan-



El catedrático Julio Pindado, responsable de la Cátedra de Empresa Familiar y del MBA DEF. | BARROSO

FORO DE ECONOMÍA LA GACETA. Bajo el título “Cómo saldremos de la crisis. La importancia de las Pymes”, el próximo miércoles, 23 de julio, LA GACETA organiza este foro de economía. En esta ocasión la conferencia la impartirá el economista José María Gay de Liébana, quien aportará durante su charla algunos consejos que en su opinión darían la vuelta a la mala situación que arrastra el país. El acto arrancará a las 20 horas en el Casino de Salamanca, en el que también intervendrá Julio Pindado, director del MBA en Dirección de Empresas y Familiares. Por este motivo, LA GACETA está desarrollando una “semana económica” con análisis de la situación de la pequeña y mediana empresa así como con opiniones de empresarios salmantinos de relevancia.

ciero perdure en el tiempo.

—Y en una ciudad como Salamanca, con escasa industria, ¿el papel de las pymes es aún más destacado?

—Al final es una cuestión de oferta y demanda, donde no hay grandes empresas dependemos más de las pymes para prestar estos servicios que la ciudad necesita. Por lo tanto, es muy importante que les ayudemos a realizar los cambios que necesitan.

—¿Y qué necesitan?

—Lo que necesitan es un impulso para ejecutar esos cambios de los que hablamos. Estos impulsos se producen, por ejemplo, con la incorporación a las empresas de personal universitario. La Junta, a través de las becas ADE, está ayudando a que entren jóvenes bien formados que llevan ideas frescas a las empresas. También el MBA DEF está desarrollando esa labor de introducir ideas frescas en las pymes.



“La única crisis que amenaza a las empresas, y a las pymes en particular, es no querer luchar para superarla. El cambio debe ser su lema”

ciendo, sino como las necesita cada pyme concreta que se mueve en un entorno concreto que, además, podemos decir hoy en día que es único. En este contexto, la formación universitaria es la mejor garantía de éxito. Esa formación depende de las actividades que vaya a desarrollar. Según mi experiencia, cuando las empresas me solicitan candidatos siempre se pueden distinguir cuatro ámbitos de formación a desarrollar: habilidades directivas, formación en conocimientos de áreas de la empresa, formación en conocimientos técnicos e idiomas.

—Las universidades ¿ofrecen esa formación?

—Es nuestra función como universidad pública. La Universidad de Salamanca cumple un primer ámbito que es el de habilidades directivas, lo que permite a las personas que reciben esta formación interactuar con la organización y sacar lo mejor de las personas que la integran. Estas habilidades se adquieren normalmente en lo que se conoce como MBA (Master in Business Administration) que a través de una especie de gimnasia mental permite desarrollar habilidades o hábitos intelectuales para enfrentarse a la solución de problemas reales.

—¿Y cuál es la situación actual de las pymes en Salamanca, son reacias al cambio?

—No se puede generalizar. Según mi experiencia, hay pymes que están siendo líderes en su mercado y que están haciendo el cambio incremental que se debe hacer y, por otro lado, existen otras en las que hay una gran reticencia al cambio y en las que muchas veces el principal obstáculo es el propio emprendedor que en su momento creo la empresa e incluso la hizo grande.

—Otra cuestión clave es el tema de la sucesión ¿se está abordando correctamente?

—Yo hablo en términos genéricos de cambios en la dirección que deben hacerse de manera planificada, por lo tanto, de un proceso. En este proceso sería importante para garantizar su éxito que se lleve a cabo con asesoramiento de profesionales y que se ejecute en las cuatro etapas sustanciales: identificar el momento en el que se debe iniciar el proceso, determinar quién debe coger el timón, la preparación del directivo y el traspaso de poderes con el inicio de un nuevo proceso en la empresa.

—Así que podemos decir que falta innovación.

—La pequeña de la I+D+i puede ser grande, incluso con un desembolso mínimo, porque la innovación es hacer las cosas de manera diferente, por lo tanto, sería el cambio, en este caso, el cambio para superar una situación de crisis. Por supuesto, se trata de innovar en múltiples ámbitos de la empresa.

—La formación es básica en todos los sectores, ¿más aún cuando hablamos de la dirección de las pymes?

—Los empleados que tienen responsabilidades directivas deben actuar en su departamento como si fueran empresarios que acaban de lanzar un nuevo negocio, tienen que ser emprendedores. Claro, para ser emprendedores es necesario generar ideas y la mejor fuente de generación de ideas, por supuesto, es la formación universitaria, por una sencilla razón: no se trata de hacer las cosas como se han hecho, tampoco como se han estado ha-