



FORO PYMES Y EMPRESA FAMILIAR EN EL DESARROLLO LOCAL

Julio Pindado. DIRECTOR DEL INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR DE EMPRESAS (IME)

“De las empresas familiares depende el desarrollo de la provincia de Salamanca”

Pindado insiste en que la formación y la estructura organizativa son claves para la adecuada profesionalización de las empresas familiares, aspecto importante para romper el tóxico de la imposibilidad de pasar de la tercera generación

L.G. EN la provincia de Salamanca existe un elevado porcentaje de empresas familiares, como consecuencia, el desarrollo local depende en buena medida de la actividad que desarrollen las empresas con apellido. Julio Pindado, director de la Cátedra de Empresa Familiar y del Instituto Multidisciplinar de Empresa (IME) de la Universidad de Salamanca, uno de los patrocinadores del Foro Pymes y Empresa Familiar en el Desarrollo Local de GACETA, explica cuáles son las claves.

—¿Por qué es importante la empresa familiar?

—Debemos ser conscientes de que el desarrollo futuro de una provincia depende de las actividades que desarrollamos los que en ella vivimos. Dado que según los datos obtenidos de SABI, el porcentaje de empresas familiares en la provincia de Salamanca es el 86,69%, su papel es muy importante pues de ellas dependerá una gran parte el Producto Interior Bruto (PIB) de nuestra provincia.

—¿Qué se puede hacer para aumentar la contribución de la empresa familiar al desarrollo?

—Si profundizamos un poco en la literatura sobre empresa familiar nos encontraremos con un tópico que viene a decir que una empresa familiar no suele pasar tres generaciones, la primera la crea, la segunda la hace grande y la tercera la destruye. Es ahí donde debemos actuar pues cada empresa familiar en la que se rompa este tópico será una gran contribución al desarrollo local.

—¿Y cómo se puede romper el mencionado tópico?

—Mediante la profesionalización de las empresas, con lo cual además de una mayor eficiencia productiva, que incide en el PIB de la provincia, se consigue evitar un solapamiento entre los ámbitos de la empresa y familia.

—¿Qué implica la profesionalización de la empresa familiar?

—La profesionalización no consiste solo en contar con profesionales en la empresa. Desde mi punto de vista, la profesionalización de la empresa requiere, por una parte, contar con órganos de gobierno de la familia y, sobre todo, órganos de gobierno de la empresa y que además estos cumplan su función. Uno de los mayores problemas de las empresas familiares es que, aun disponiendo de órganos de go-



Julio Pindado, en la sede del IME. | ALMEIDA

bierno tanto para la empresa como para la familia, en la realidad no están operativos o no se los utiliza de manera adecuada. La profesionalización también requiere que se proporcione la formación adecuada no solo a los empleados, sino también, y es mucho más importante, a los propietarios y sus familiares.

—¿Qué se puede hacer para formar los propietarios familiares?

—Esta formación dependerá de las funciones que esa persona vaya desarrollando en la empresa. Normalmente, estas personas tienen como función dirigir la empresa, por lo que una de las herramientas más efectivas para la profesionalización y, por ende para el desarrollo local, es la formación de aquellos que dirigen las empresas, pues de cómo sea su estilo de dirección dependerá la aportación que la empresa realiza al PIB de la provincia. La mayor dificultad es que quienes dirigen las empresas, en su mayor parte los propietarios, no son conscientes de esta necesidad. Por ello, desde IME hemos hecho un notable esfuerzo para hacer frente a esta situación con el Programa de Desarrollo Directivo (PDD), que está diseñado para la formación del director general, teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de este. Sin duda, la formación para este tipo de personas

contribuyen a desarrollar un liderazgo que haga que la organización funcione por la mayor motivación e implicación de los colaboradores, la gestión más eficaz de las reuniones, la gestión del tiempo, el desarrollo de procesos de negociación adecuados y otra serie de habilidades directivas que pueden trasladarse desde la cúpula de la empresa hacia el resto de empleados.

—¿Y para los miembros de la familia que aún no están en la dirección de la empresa?

—Como algún día estarán en la dirección de la empresa se les debe preparar para ello. Esta preparación debe ser planificada, pues ello facilitará el relevo generacional. En función de la formación previa y del tipo de empresa, nosotros tenemos másteres y programas para

hacer frente a esta formación. Desde másteres intensivos como el MBA en Dirección de Empresas Familiares, a másteres en fin de semana como el Executive MBA y el Executive MBA en Dirección de Empresas Agroalimentarias, hasta programas para aquellos que no cuentan con titulación universitaria como el Programa Integral de Gestión Empresarial y el Programa Integral de Gestión de Empresas Agroalimentarias.

—Como indica, la formación ayudará al relevo generacional ¿por qué es tan complicado a tener de lo que dicen las estadísticas?

—Son muchas las razones, pero resumo las más importantes. La primera es que es un proceso y normalmente se realiza como un acto de relevo sin preparación previa para el sucesor, con lo cual difi-

cilmente puede salir bien. La segunda, que ya sólo por diferencia de edad entre padre e hijo (o a veces entre hermanos) hay una falta de comunicación que desde mi observación es más grave cuanto menor es la formación. En tercer lugar, porque pensamos que nuestros hijos son igual que nosotros y tienen la misma visión y sueños, como esto, aunque sólo sea por diferencia de edad, no es así, si no se contempla estas diferencias se aboca el proceso de relevo generacional a un fracaso.

—¿Qué consejos puede dar para facilitar el relevo generacional?

—Son muchas cuestiones y depende de cada situación. Como ya he explicado, comprender que el sucesor tendrá una visión diferente, y por tanto, permitir que realice su propio sueño partiendo de lo creado hasta ese momento. Esto permite que haya un sueño compartido, que genera dinamismo e ilusión por el proyecto y facilita que ambos compartan el sentido de la responsabilidad empresarial. Se debe asumir que el conflicto es natural e inevitable, pero que con habilidad se puede convertir en oportunidad. Una ayuda fundamental para superar el conflicto es tener un catálogo de valores de la familia, que además servirán para preservar la unidad familiar; pues todos los miembros serán conscientes que siempre se actúa de acuerdo con unos valores. En todo caso, resaltar que en la empresa se debe actuar según las normas del mercado. Se debe mantener una comunicación fluida en igualdad de condiciones y tener una comisión para resolver conflictos entre las dos generaciones.

—Algún consejo general para todas las empresas familiares.

—Que hablen de todos los temas que les pueda afectar y mucho. Sin duda, la falta de comunicación es el peor enemigo de las empresas familiares, pues hace que las cosas vayan quedando dentro y se pase del amor al odio. Por ello, yo siempre aconsejo que hablen y siempre que puedo regalo libros dedicados a la familia para facilitar este diálogo, pues muchas veces se evita el diálogo sobre cuestiones conflictivas, lo que hace que el conflicto, en lugar de generar oportunidades, vayan menoscabando la confianza que caracteriza la relación familiar, socavando los principios de unidad y compromiso, que es la mayor fortaleza de la empresa familiar. Para resumir en tres palabras: Hablar sin tabúes.

“La profesionalización requiere que se proporcione formación adecuada, no solo a los empleados, sino también a los propietarios y sus familiares”

“Se debe mantener una comunicación fluida en igualdad de condiciones y tener prevista una comisión para resolver conflictos entre las dos generaciones”