

ENTREVISTA **ALBERTO GIMENO** Profesor de Política de Empresa en Esade

# «Hay empresas que funcionan muy bien, pero que no lo dicen por pudor»

Rafael Servent Tarragona

¿El hecho de que cada vez haya personas de más edad al frente de empresas familiares representa un problema para adaptarlas al cambio?

Yo no sé si es un problema o no, pero el aumento de la expectativa de vida en condiciones hace que el periodo de convivencia entre generaciones sea cada vez mayor. En una empresa familiar, el empresario está apenas un 13% del tiempo a solas. Lógicamente, lo nuevo tiene que venir de los jóvenes. Por eso debe haber conversación entre generaciones. El hecho de que haya confianza en la siguiente generación y se asuman riesgos hace que se puedan hacer cosas que, si no fuesen hijos, no sucederían.

Antes se decía aquello de 'el abuelo la funda, el hijo la hace crecer y el nieto la hunde'. Ahora, el abuelo vive tanto que puede llegar a hundir la empresa él solito...

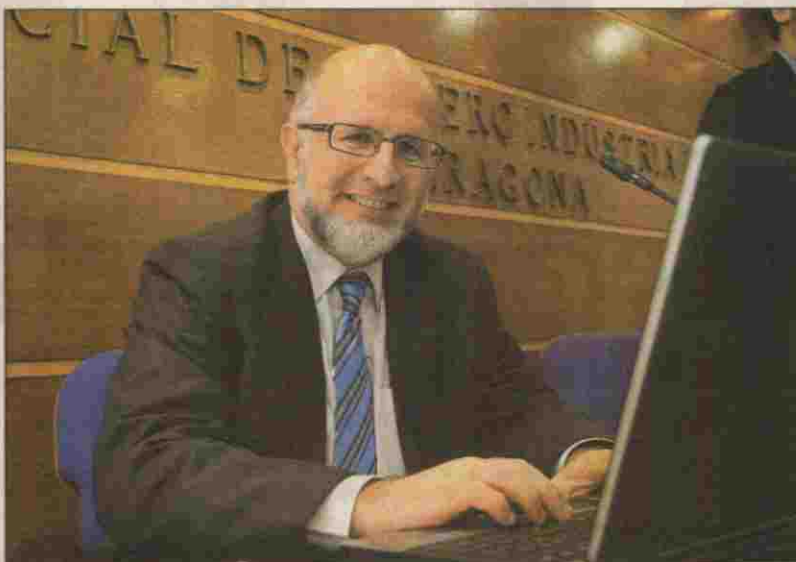
Es porque cuando hablamos de sucesión estamos pensando en sustitución, y no debe ser así. En estos momentos, difícilmente un modelo de negocio dura una generación. La sucesión no tiene que ver con ceder el paso y monitorizarlo, sino con construir una nueva dimensión para la compañía. No se trata de cuándo me dejan a mí la silla. En una ocasión, un alumno se quejaba: 'Es que mi padre no me deja decir nada!' 'Pero... ¿tienes algo que decir?' Si te lo hemos de poner todo tan fácil, con un coaching tan protector... quizás no tengas materia para ser empresario.

¿Y qué hacemos entonces con el chico?

El fundador siempre tiene tendencia a pensar que la empresa es un lugar para ser dirigido por la siguiente generación, y a la inversa también. Si no hay las condiciones, entonces se crea un sentimiento de deslealtad. Si te gusta ser empresario, es un placer. Pero si no te gusta, entonces es un suplicio. Tenemos una visión demasiado estática de lo que son las organizaciones.

¿Cuesta aceptar que la mejor opción para dirigir la empresa no sea el primogénito, sino por ejemplo un primo?

Es cierto que entre hermanos o primos se crean situaciones de rivalidad. A menudo, porque hay familias que, queriendo hacer las cosas bien hechas, hacen un planteamiento perverso: 'El



Alberto Gimeno, la semana pasada en la Cambra de Comerç de Tarragona. FOTO: PERE FERRE

«El aumento de la expectativa de vida hace que el periodo de convivencia entre generaciones sea cada vez mayor»

«A posteriori, cuando alguien fracasa, los listillos que despellejan abundan: es mezquino»

mejor, que sea director general'. Eso es erróneo. Otra cosa es decir que tenga el perfil más adecuado para dirigir esta compañía en este momento. Pero eso no significa que sea el mejor.

¿Deben emprender sus propios proyectos las nuevas generaciones?

Pueden ser sus propios proyectos, pueden ser adquisiciones de compañías... Pero puede ser también generar nuevas líneas de negocio para la empresa familiar, y también orientarse hacia lo nuevo. En culturas muy emprendedoras, como la de los Estados Unidos, suelen decir que 'si has fracasado, es porque lo has probado poco'. Si yo tengo una gran compañía, puedo arriesgar una parte y hacer cosas innovadoras. En las familias empresarias esto es algo muy bueno, porque emprenden

desde dentro te permite apoyarte en recursos de la organización.

¿Se debe dejar intentar algo que el empresario prevé como un sonado fracaso sólo porque se lo propone su hijo? Lo que funcionará o no en el futuro no es tan obvio. Lo que se debe ser es riguroso analizando los negocios, y poner luego toda la vitalidad en ello. Pero no todas las familias empresarias tienen esa vitalidad, porque la vida confortable genera inmovilismo. Deben ser proyectos que apasionen, y tanto está construyendo el que funciona como el que fracasa.

Pero el fracaso tiene un estigma social, ¿no es así?

Estamos en una sociedad que penaliza el fracaso. Pero ni quienes lo consiguen son tan buenos, ni quienes fracasan son tan malos. El vector es el placer por crear. Son familias empresarias que piensan que crear es divertido, que el mundo está por descubrir.

¿Y tenemos suficientes familias de éstas en Catalunya?

Hay muchas más de las que pensamos, pero son familias muy discretas. Hay compañías que ahora mismo están funcionando estupendamente bien, y que no lo dicen por pudor.

¿No cree que darlo a conocer es parte de la responsabilidad social de esas familias?

A mí me gustaría que fuesen más abiertas, pero cada cuál tiene de-

recho a su privacidad. Dicen: 'Es que parece que estemos chuleando, parece que sea insultante para los demás'. Para estas familias, la discreción es más bien una forma de respeto. Además, muchas familias quieren tener un bajo perfil porque, si se tiene un perfil muy potente, en el momento en que vaya mal, se les echarán encima.

De nuevo el estigma del fracaso...

Es lo que dice Antonio Gala que sucede en España: 'El dolor por el bien ajeno'.

La envidia...

En España tenemos la sensación de que, quien tiene dinero, es que 'algo ha hecho'. Lo que yo veo son familias muy comprometidas con un determinado proyecto, donde hay un placer por construir. Una de estas familias me decía, hace poco: 'En ese país -un país sin muchos recursos-, somos el primer empleador'.

¿Y no merece la pena que lo cuenten públicamente? No siempre los modelos de éxito que salen en los medios reflejan lo más recomendable...

Eso es algo que irá llegando poco a poco, en la medida en que la sociedad sea más amable con el mundo empresarial. Es un acercamiento, pero se está produciendo: hay empresas que hoy en día están haciendo cosas muy bonitas. Lo interesante no es admirar Zara hoy, sino hace treinta años. Por eso a los pequeños emprendedores

Muy personal

Alberto Gimeno es profesor en el departamento de Política de Empresa de la escuela de negocios Esade y experto en empresas familiares. Doctor en Administración y Dirección de Empresas por Esade, es socio fundador de Family Business Knowledge (FBK), empresa de investigación aplicada al campo de la empresa familiar. Entre otros cargos, ha sido director general de United Port Services y de Productos Frit Ravich. El jueves de la semana pasada estuvo en la Cambra de Comerç de Tarragona, invitado por el Club Tarragona Esade Alumni, para pronunciar la conferencia titulada *Gestió transformadora de l'empresa familiar*.

hay que mirarlos con mucho respeto.

¿Son más discretos los empresarios catalanes que el resto?

Yo diría que los empresarios catalanes son especialmente discretos. Es una forma de ser. No tenemos una cultura del exhibicionismo. La gente tiene más tendencia, por ejemplo, a tener una casa austera por fuera, pero quizás con un Picasso dentro.

¿No esconde el hecho de no querer significarse una falta de compromiso social?

Pienso que la sociedad civil catalana está empezando a comprometerse. Hay muchas otras iniciativas que están volviendo a tomar empuje.

Y hay fracasos, como el de Spanair. ¿Faltó una mayor implicación del empresario catalán?

A eso me refería antes con lo de mantener un perfil bajo. ¿Cómo se maneja lo de Spanair? Posiblemente, lo que haremos ahora con estos empresarios que se jugaron el dinero será triturarlos. A posteriori, cuando alguien fracasa, los listillos que despellejan abundan. Esto tiene un coste para la sociedad, y es incluso mezquino. Que la gente pruebe cosas, y si fracasa, pues que vuelva a empezar. Si buscar el por qué de un fracaso es para aprender, vamos bien. Si es para buscar al culpable, entonces ésa es nuestra sociedad.

NÚMERO 944 | DIUMENGE, 12 DE FEBRER DE 2012

# E & N

Entrevista

Ajberto Gimeno  
 Profesor de Esade

'Cuando alguien fracasa,  
 abundan los listillos  
 que despellejan' P.5



SUPLEMENTO SEMANAL DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DE DIARI DE TARRAGONA

# Generación perdida

Casi la mitad de los jóvenes están en el paro. Regresar a las aulas o emigrar son las opciones P.6-7



**los pioneros**

**El origen de la industria cinematográfica**

El 20 de febrero se cumplen 115 años de la primera exhibición cinematográfica en la demarcación, que tuvo lugar en el Café de París. Tarragona llegó a sumar 291 cines en 1972. P.10 y 11



Fachada del Kursaal, uno de los cines más emblemáticos de Reus.

**bodegas**

**Barberà de la Conca revive su tradición vinícola**

El Viver de Cellaristes de Barberà de la Conca doblará la capacidad de producción a partir de la próxima vendimia. Dos de las bodegas que nacieron aquí ya han buscado otra implantación P.8

**maquinaria**

**Aicrov se reinventa para duplicar su facturación**

Nacida como ingeniería que daba servicio a empresas, Aicrov ha diversificado su actividad como fabricante de máquinas para envasado de líquido y aumenta su ritmo de crecimiento P.9

Los análisis de

**El despido en empresas de derecho público**

Misericòrdia Borràs

Socia del departamento de Derecho Laboral de Garrigues



**Lanzar un producto a la red social**

Francesc Guillemat

Investigador del IESE

