

“El respeto y la confianza son fundamentales en el proceso de sucesión”

Entrevista a Sonia Pascual, consejera y accionista del Grupo Leche Pascual. Realiza funciones de coordinación, como secretaria de diferentes órganos de gobierno. Sus tareas dentro de la empresa familiar se centran en la comunicación, la formación y la educación de la familia.

Asegura que siempre ha visto “el lado más humano de la empresa”, que influye “en toda la organización y a todos los niveles”. Es hermana del actual consejero delegado, Tomás, y colabora con la empresa familiar al igual que sus otros dos hermanos, Pilar y Borja. Algunos miembros de la tercera generación de la familia ya están finalizando sus estudios universitarios.

Nos explica que la familia ha compartido este verano un viaje a China, para asistir a los Juegos Olímpicos, de los que el Grupo Leche Pascual es patrocinador oficial. Sonia asegura que es muy importante tratar a la familia como familia y a la empresa como empresa. Estos días se encuentra muy ocupada en organizar la asamblea familiar.



La familia Pascual, este verano, en los Juegos Olímpicos de China.

- **¿Cómo fue el proceso de sucesión en Grupo Leche Pascual?**

Fue tranquilo. Debido a problemas de salud de mi padre, mi hermano mayor, Tomás, que es ingeniero industrial y máster en el MIT de Boston, se tuvo que incorporar a la empresa antes de lo previsto. Estuvieron un tiempo trabajando juntos, formaban un buen equipo. Como decía mi padre, Tomás tenía la misma capacidad de trabajo y estaba mucho más preparado. Todos estos ingredientes han sido clave para el éxito del proceso de sucesión, en la figura del liderazgo ejecutivo: la formación, la escuela de trabajar con mi padre, el respeto y admiración hacia su figura, su dedicación y pasión por la empresa.

En lo que respecta a la dirección corporativa, nuestra empresa familiar está profesionalizada al 100%, cuenta con estructuras en los órganos de gobierno preparadas con consejeros independientes en los distintos consejos corporativos y empresariales, y las correspondientes comisiones: de auditoría, de responsabilidad

“Valores como el respeto, la confianza y el compromiso permiten construir un sistema que evite la competencia dentro de la familia y las interferencias familiares en la empresa.”

y buen gobierno, y de nombramientos y retribuciones.

En cuanto al gobierno familiar, valores como el respeto, la confianza y el compromiso permiten construir un sistema que evite la competencia dentro de la familia y las interferencias familiares en la empresa. Estos tres valores, junto a la responsabilidad, libertad, independencia y generosidad fueron los elegidos por los cuatro hermanos como indispensables para funcionar como equipo. El trabajo que se ha hecho en este sentido ha sido desarrollarlos entre todos y cada uno de los miembros de la familia.

- **Dan mucha importancia a los valores.**

- Sí, porque son los que forman la cultura de la empresa. Es algo que mi padre nos inculcó desde el principio. Su mensaje en las últimas reuniones que los hermanos tuvimos con él se centraban en la honradez y honestidad, recibidas a su vez por su padre, y en la tenacidad, constancia, compromiso, integridad y las cosas bien hechas, que reflejan como él fue.

A medida que la familia va creciendo, los valores se van redireccionando hacia los nuevos tiempos y, al igual que en un entorno empresarial en constante cambio, se busca la adaptación necesaria para tener éxito. En el ámbito familiar creemos que la empresa familiar ofrece a cada miembro de la familia una gran oportunidad:

hacer realidad su sueño, siempre en función de sus propias capacidades y habilidades. Y hay que aprovechar este privilegio.

En el trabajo que estamos haciendo los 4 hermanos y mi madre, en lo que se refiere a nuestra visión y misión como empresa familiar, hemos destacado en cuanto al legado, la oportunidad de descubrir, aprender, hacer crecer y transmitir juntos proyectos de calidad y con valores, que trasciendan en el tiempo.

Precisamente con este espíritu surge CIVSEM (Centro de Investigación en Valores Sociales y Empresariales), que creamos hace un año, en el marco de la Fundación Tomás Pascual Sanz y Pilar Gómez-Cuétara, con la vocación de acercar la realidad social al mundo de la empresa, y, a la vez, formar futuros profesionales y personas íntegras. Liderado por mi hermana Pilar, se convierte en un proyecto piloto de las inquietudes que tenemos como empresa familiar: es una herramienta de educación en cuanto a profesionalizar la forma de transmitir los valores, objetivo clave junto al mantenimiento de la unidad y el compromiso de la familia, en el consejo de familia.

“CIVSEM se incluye dentro del emprendimiento social: lo que nosotros hemos aprendido como familia lo queremos compartir con el resto de la empresa y con la sociedad.”

CIVSEM (www.civsem.com) se incluye dentro del emprendimiento social: lo que nosotros hemos aprendido como familia lo queremos compartir con el resto de la empresa y con la sociedad. Mi hermana Pilar y yo, junto con dos personas del departamento de recursos humanos, hicimos un curso de *coaching*. Estos estudios permiten conocerte en profundidad y analizar lo que quieres ser. A mí me costó mucho definirme en este sentido y entender cómo podía desarrollar mi talento siendo yo misma y de utilidad al proyecto de empresa familiar. Por eso me parece importante poder guiar y ayudar a conocerse a los miembros más jóvenes de la familia, siempre desde la humildad, que a nivel humano lo considero esencial.

Entendemos que los valores son el hecho diferencial que da lugar a diferentes comportamientos, y que estos conforman las formas de estar en el mundo.

- **¿Qué actividades realiza CIVSEM?**

A nivel social, organizamos un curso de desarrollo personal y orientación profesional, que se convoca tres veces al año, dirigido a cualquier persona que desee integrarse en la realidad social y laboral española. Partiendo del profundo conocimiento de uno mismo, el curso ofrece a los alumnos la posibilidad de ir analizando, experimentando y trabajando los valores de respeto, confianza,

integridad, compromiso y coraje que, traducidos en comportamientos, les permitan una adaptación efectiva al entorno social y laboral. Se utilizan dinámicas de formación activas que involucran completamente a la persona: su mente, emoción y corporalidad; recurriendo a técnicas muy novedosas dentro del ámbito pedagógico: vivencias, equipos de trabajo, *coaching*, biodanza, teatro, bioenergética, etc.

Por otra parte, CIVSEM ofrece servicios de formación y asesoramiento a empresas interesadas en potenciar, vivir y transmitir valores entre sus empleados. Creemos en la transformación de la empresa a través de las personas, aunque suene muy utópico. Estamos ampliando los cursos según las necesidades detectadas. Por ejemplo, en verano hicimos un curso para los hijos de los empleados y queremos ampliarlo a universitarios.

La formación es uno de los pilares fundamentales de la empresa familiar y hay que ofrecerla a todas las personas, no sólo a las que están interesadas *a priori*, porque las inquietudes están dentro y hay que dar la oportunidad de que afloren. Es esencial tener una actitud de aprendizaje: siempre estamos aprendiendo de todo lo que nos pasa.

- **¿Cómo se puede inculcar el sentido de pertenencia a la empresa familiar en las generaciones más jóvenes?**
- En nuestro caso, en el Protocolo de familia se especificó la creación de un plan de prácticas para la siguiente generación. Este proyecto lo lideró mi hermano Borja. Se trata de unas prácticas de verano que ofrecen a las generaciones más jóvenes de la familia la oportunidad de hacer prácticas en la empresa un mínimo de 15 días y un máximo de 2 meses. Hacen un recorrido por todos los departamentos de la empresa, para conocerla por dentro.

Los más pequeños pudieron disfrutar y escuchar a su abuelo en las Asambleas familiares y ver a mi madre siempre muy activa en estos temas, donde su papel ha sido un papel esencial y muy especial.

- **Y una vez finalizados los estudios y realizadas las prácticas, si quieren incorporarse a la empresa, ¿pueden hacerlo?**
Antes han de trabajar un mínimo de 4 años fuera de la empresa familiar, además de tener su título universitario, MBA y hablar inglés. Luego, si quieren, pueden solicitar la incorporación. El Comité de Nombramientos supervisa la petición, estudia los deseos de la persona y las oportunidades de empleo que hay en el Grupo.