

UNIDAD
DIDÁCTICA

3

EL EMPRESARIO Y LA FUNCIÓN DIRECTIVA*

Objetivos de la unidad

1. Evolución de la teoría del empresario
2. Enfoques principales sobre el empresario en la economía actual
 - 2.1. Empresario como hombre de negocios y como organizador
 - 2.2. Empresario riesgo
 - 2.3. Empresario innovador
 - 2.4. «Empresario control» o «tomador de decisiones»
 - 2.5. Empresario como «liderazgo»
3. Análisis de la función directiva
 - 3.1. Empresario como sujeto decisor
 - 3.2. Empresario como tecnoestructura
 - 3.3. Características de la función directiva en la actualidad
4. Empresarios y emprendimiento en la actualidad
 - 4.1. Empresarios
 - 4.2. Emprendimiento en la actualidad

* En la elaboración de esta unidad didáctica ha colaborado Hermógenes del Real Álvarez (profesor asociado del Departamento de Organización de Empresas de la UAM).

Conceptos básicos

Caso práctico

Actividades de repaso

Ejercicios voluntarios

Referencias bibliográficas



OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Como ha quedado evidenciado en las dos unidades didácticas precedentes, los conceptos «empresa» y «empresario» aparecen siempre unidos, cuestión por la que es difícil disociar uno del otro en los momentos de hacer definiciones y reflexiones tanto teóricas como prácticas. Evidentemente, son dos instituciones económicas que justifican el contenido científico de la economía de la empresa.

Si la empresa representa el aspecto objetivo del conocimiento económico-empresarial, es el empresario quien protagoniza por derecho propio el aspecto pragmático y del comportamiento. En él se «personaliza» la función de agente económico que se ha definido por organización, personalización que ha ido pasando por una evolución lógica en los estudios económicos. Primero asociándose a una persona física o individuo, típico enfoque clásico, para después finalizar en una identificación más amplia y referida tanto a individuos como a grupos y a personas jurídicas, en las que lo importante es la observación de la función directiva o rectora de la actividad económica.

Los primeros estudios sobre la figura «singular» o «no corriente» del empresario se producen con los economistas clásicos pero, al igual que sucedió con el concepto de empresa, no tiene dicha figura su verdadero desarrollo analítico hasta el advenimiento del enfoque neoclásico de la economía. A partir de este se van sucediendo una serie de aportaciones teóricas hasta llegar a la consideración actual.

El empresario fue concebido inicialmente como la «mano invisible» en el sistema económico, sustituyendo el planteamiento clásico que explicaba las decisiones y actuación de la empresa en el mercado.

Comprender el papel e importancia del empresario en la economía implica hacer un breve repaso del desarrollo económico capitalista, en el cual tuvo gran influencia determinada actitud ético-filosófica, propia de la ética protestante y del puritanismo que racionaliza el citado desarrollo capitalista.

En una primera concepción, la figura del empresario estuvo unida a la del capitalista, patrono o maestro, propietario de los medios de producción. Con el surgimiento y exposición del capitalismo financiero, época en la que se produce una importante ruptura, «la separación de la propiedad y el control (administración)», en las empresas de una cierta dimensión, se van poniendo las bases de la figura del empresario como experto,

profesional o grupo decisor que atiende a las funciones básicas de la innovación y del liderazgo, a través de una adecuada toma de decisiones y gracias a determinada actitud y mentalidad estratégica.

El gran reto de la actual sociedad es la de tener función empresarial, empresarios capaces de gestionar el cambio de esta época y poder afrontar, con alguna garantía de éxito, los periodos de crisis que viene atravesando el sistema económico y seguir forjando el proceso de desarrollo del mismo para dar respuesta a las expectativas y demandas de los agentes económicos y sociales.

1. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DEL EMPRESARIO

La palabra «emprendedor» deriva de la voz francesa *entrepreneur* (que a su vez viene del latín *inprehendere*, que significa «acometer»), que aparece a principios del siglo XVI utilizada inicialmente para referirse a los aventureros que viajaban al Nuevo Mundo en búsqueda de oportunidades de vida sin saber con certeza qué esperar, o también a los hombres relacionados con las expediciones militares. A principios del siglo XVIII, los franceses extendieron el significado del término a los constructores de puentes, caminos y los arquitectos. En sentido económico, fue definida por primera vez por un economista de origen francés, Richard Cantillon. Este autor considera al empresario como el «hombre de negocios» o el «agente que compra los medios de producción a ciertos precios, para después combinarlos en un producto que venderá a un precio incierto en el momento del compromiso de sus costes». Sin embargo, no fue hasta un siglo después cuando Jean-Baptiste Say advirtió sobre la diferencia entre el beneficio empresarial y el interés del capital aportado por el propio empresario, contribuyendo de este modo a diferenciar las funciones del empresario y del capitalista.

A pesar de estas aportaciones, economistas influyentes, como Adam Smith, consideraron que el empresario y el capitalista o propietario eran la misma persona; función que era concebida como la propia del maestro o patrón del trabajo. Esta influencia caló hondo en Karl Marx, ya que para él y sus seguidores el empresario se identificaba también con el capitalista. No sucedió así con Alfred Marshall, que elevó la función empresarial a la categoría de relación con un cuarto factor de la producción, caso del conocimiento, que se localiza en la organización y que pone en acción aquel. En el cuadro 1 que se presenta a continuación aparecen de forma secuencial los principales enfoques teóricos sobre el empresario.

Cuadro 1. Evolución de la teoría del empresario

1. Teoría del empresario como capitalista (A. Smith 1776)	Concepto de empresario como propietario de los medios de producción y patrón o maestro del trabajo.
.../...	

.../...	
2. Teoría del empresario como agente u hombre de negocios (R. Cantillon 1730 y J.-B. Say 1830)	Concepto del empresario como agente u hombre de negocios que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en un producto que venderá a un precio incierto en el momento del compromiso de sus costes.
3. Teoría del empresario como cuarto factor de la producción (A. Marshall 1890)	Concepto de empresario como cuarto factor productivo, con el que se aporta y pone en acción el conocimiento existente en la organización y cuya función es la dirección de los negocios.
4. Teoría del empresario riesgo (F. H. Knight 1921)	Concepto de empresario como figura que asume el riesgo de la actividad económica al anticipar el producto nacional, creando y asegurando las rentas, por lo que el beneficio empresarial o renta residual es la remuneración de dicho riesgo.
5. Teoría del empresario innovador (J. A. Schumpeter 1911 y 1942)	Concepto de empresario como innovador o agente principal del desarrollo económico capitalista, consecuencia del cambio tecnológico. Liderazgo innovador que justifica su beneficio como renta residual de la economía.
6. Teoría del empresario control o tomador de decisiones (H. A. Simon 1947)	Concepto de empresario como «hombre administrativo» que toma decisiones para llevar el control del proceso económico.
7. Teoría del empresario como tecnoestructura (basada en la separación de la propiedad y el control) (J. K. Galbraith 1967)	Concepto de empresario como función directiva, normalmente compuesta por un grupo de expertos en la elaboración de decisiones, consecuencia de la separación de la propiedad y el control en la gran empresa.
8. Teoría del empresario líder o función de liderazgo (W. G. Bennis y E. H. Schein 1965-1983)	Concepto de empresario como visionario, motivando y cohesionando el grupo humano, creando y buscando nuevos caminos y desarrollando una cultura para lograr con éxito los objetivos.
Fuente: Bueno (2004).	

2. ENFOQUES PRINCIPALES SOBRE EL EMPRESARIO EN LA ECONOMÍA ACTUAL

Una vez mencionadas en el cuadro 1 las aportaciones principales sobre el empresario, es importante desarrollar algunas de ellas de forma más exhaustiva.

2.1. EMPRESARIO COMO HOMBRE DE NEGOCIOS Y COMO ORGANIZADOR

Como hombre de negocios, el empresario es un agente que compra los medios para producir y, posteriormente, revender a un precio incierto.

El empresario, como organizador, es una persona capaz de organizar, planificar y dirigir factores para satisfacer necesidades. Se empieza a reconocer a partir de Say y se amplía por Marshall, quien lleva a cabo una distinción entre «beneficio empresarial» (destinado a remunerar la capacidad de organizar) y «dividendo» (destinado a remunerar exclusivamente aportaciones de capital).

John Stuart Mill indica que «la mano visible» posee los siguientes atributos:

- Organizador de la actividad productiva que coordina, combina, planifica y dirige los factores para obtener productos que venderá en el mercado.
- Agente de acción práctico que hace «profecías económicas» y cuyo último objetivo es ganar dinero.
- Agente «aventurero» y «confiado» que asume el riesgo y asegura las rentas a los «indecisos» y «tímidos», propietarios o suministradores de los recursos económicos.

2.2. EMPRESARIO RIESGO

Como ya se ha apuntado, Frank H. Knight publicó en 1921 su libro titulado *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. En él desarrolla la distinción entre «riesgo» (aleatoriedad con probabilidades conocidas) e «incertidumbre» (aleatoriedad con probabilidades desconocidas) y subraya el rol fundamental del empresario en la economía, ya que asume el riesgo de la actividad económica.

El principal papel del empresario es el de asegurar las rentas de los factores productivos soportando el riesgo de la actividad económica de la empresa. El empresario adquiere los factores de producción a un precio cierto (conocido) y tiene que:

- conocer las necesidades de la demanda (consumidores);
- conocer el mercado y
- fijar unos precios o adaptar sus costes al precio de venta estimado en el momento de la venta de los productos en el mercado; en función de este precio y del volumen de ventas esperadas, adquirirá y contratará los recursos y ofrecerá unas «rentas ciertas» o remuneración a los propietarios y suministradores. Si el cálculo económico es correcto o sus previsiones se cumplen, el empresario podrá obtener un beneficio o retribución a su capacidad de aceptar incertidumbre; si se equivoca, tendrá una pérdida, ya que habrá pagado unos precios (costes) más elevados que el ingreso obtenido (precio de venta). Este es el origen de que el beneficio del empresario se defina como una «renta incierta». Como es evidente, la base del éxito del empresario es el grado de conocimiento y de información que posea sobre la economía y sus agentes.

El riesgo puede ser de dos tipos:

- **Técnico.** Medida de la incertidumbre asociada a que se produzcan los productos en las condiciones y características previstas.
- **Económico.** Medida de la incertidumbre asociada a que los ingresos por ventas superen los costes.

Es evidente que existe un línea muy delgada para diferenciar al empresario del capitalista. En este sentido, Knight habla de dos actividades diferentes: la del empresario o el que asume el riesgo y elige al que dirige, y la del director, que da las órdenes y desempeña la función organizadora.

2.3. EMPRESARIO INNOVADOR

La obra *Teoría del desenvolvimiento económico* de Schumpeter refleja que el empresario es el principal protagonista del desarrollo económico capitalista. Según este autor, el sistema económico tiende a estar en una situación de equilibrio en la que los ingresos

de toda empresa o unidad económica de producción son iguales a los costes y el beneficio extraordinario igual a cero. Esta situación de equilibrio del sistema económico continuará hasta que un empresario creador ensaye con éxito una nueva combinación productiva. La explotación de dicha innovación romperá la situación de equilibrio anterior, confiéndole al correspondiente empresario una situación de monopolio temporal que le permitirá obtener unos beneficios extraordinarios. Muy pronto aparecerá, sin embargo, una legión o enjambre de empresarios que imiten al empresario afortunado, con lo cual, en un plazo mayor o menor, los beneficios extraordinarios desaparecerán y se alcanzará una nueva situación de equilibrio. El desarrollo económico capitalista es una consecuencia del cambio tecnológico y el empresario, la figura central de todo el entramado.

Es evidente que en este «proceso de cambio tecnológico»: invención, innovación e imitación, Schumpeter sitúa al empresario como función principal y característica del progreso técnico que genera el desarrollo económico y los avances sociales.

Según Bueno (2004), a través de las aportaciones de Schumpeter se pueden definir las fases del proceso de cambio tecnológico de la siguiente forma:

- **Invención.** Se refiere a la creación o descubrimiento de un nuevo producto o de un nuevo proceso de producción para un producto ya existente.
- **Innovación.** Acción de poner en práctica inventos previos de cualquier naturaleza o aplicación de la invención a usos industriales y comerciales.
- **Imitación.** Generalización de la innovación o desarrollo de la misma modificando aspectos no sustanciales que llevan a productos o procesos similares o parecidos de carácter sustitutivo.

Es evidente que la invención entra en el terreno de las ideas, inventiva o creatividad, cuestión genérica y no exclusiva de los economistas, mientras que la innovación es lo que caracteriza al empresario innovador, dejando la imitación a los empresarios conservadores o «seguidores».

2.4. «EMPRESARIO CONTROL» O «TOMADOR DE DECISIONES»

Según Simon, el empresario se comporta como un decisor sujeto al principio de racionalidad limitada; además, desarrolla un modelo de comportamiento de estímulo (objetivo)-respuesta (decisión). El empresario no tomará las decisiones solo; se apoya en la organización, pero siempre bajo el principio de autoridad jerárquica.

Cyert y March apoyan a Simon y opinan que la empresa es un sistema complejo que une los esfuerzos de un grupo humano con sus respectivos intereses individuales en un objetivo común o de la organización. El papel del empresario es el de ser integrador de los diferentes intereses en una función directiva que persiga:

- La cuasirresolución de los conflictos.
- Evitar la incertidumbre.
- Investigar los problemas.
- Lograr que la organización aprenda.

El empresario tecnócrata es propuesto por Galbraith. El poder económico ha ido pasando de las personas y de la propiedad a las organizaciones. Las decisiones en la gran empresa necesitan información de diferentes individuos (especialistas). Para coordinar toda la información se hace necesario un grupo o comité: la tecnoestructura. En la sociedad actual, son los directivos los que poseen el poder ejecutivo y decisorio a través de diferentes pactos con los propietarios y los trabajadores.

2.5. EMPRESARIO COMO «LIDERAZGO»

Las crisis económicas de los años años setenta (1973 y 1979) otorgaron al empresario el papel de líder y estratega. Unas de las aportaciones más importantes han sido las de Warren G. Bennis y Edgar H. Schein. La «función del liderazgo» como guía del grupo humano, como visionario y definidor de la misión de la organización, está siendo la justificación de la función empresarial para desarrollar la cultura y adaptar la empresa a su entorno competitivo, ante el reto que representa la gestión del cambio imperante en el último cuarto del siglo XX.

La perspectiva del empresario como función movilizadora y creadora del conocimiento fue introducida en la unidad didáctica 2 al definir la empresa como sistema basado en conocimiento. De otra parte, se incorporan dos planteamientos modernos sobre el empresario, que serán expuestos a continuación.

- **La teoría del empresario como imaginación.** En 1979, Shackle define al empresario como imaginativo intermediario que adelanta nuevas y subjetivas oportunidades de negocios.

En su manera de operar no hay un patrón objetivo o determinado de comportamiento, porque la imaginación de una persona no puede ser presentada

en una lista finita. Cada característica depende del empresario. No proporcionan un estado total de coordinación entre oferta y demanda. No representan un equilibrio en el que haya descanso de la economía.

- **Teoría de la intraempresarialidad.** En los albores del siglo XXI, Sharma y Chrisman (1999) proponen que los empresarios, como individuos o grupos de individuos, actúen como parte de un sistema corporativo para crear nuevas organizaciones o innovación dentro de una organización existente.

Se distingue del concepto tradicional del emprendimiento en que el proceso de innovación (que conlleva el acto empresarial) se lleva a cabo dentro del contexto de las organizaciones existentes (intraemprendedores). La ventaja o característica esencial es que el proceso intraempresarial no está sometido a la presión del proceso competitivo, sino que es seleccionado y reconocido dentro de una estructura jerárquica.

EJEMPLO 1

Con 18 años, Mark Zuckerberg trabajó durante un breve periodo en el departamento de informática de Microsoft, empresa en la que la innovación es un pilar básico para su subsistencia. Allí Mark pudo aprehender el conocimiento de dicha organización y usarlo para visualizar una oportunidad de mercado mediante la creación de Facebook.

3. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

El empresario actual se define por su función directiva, en la que destacan los aspectos de innovación y de liderazgo. El empresario, por tanto, innova, toma decisiones, formula las estrategias y promueve y administra la actividad económica.

Hoy en día, la profesión de «empresario» surge como consecuencia de la necesidad de buscar especialistas o expertos que sepan dirigir las empresas en un mundo cada vez más competitivo, global y complejo. La disociación entre el capitalista y el «empresario control» es evidente desde hace muchos años.

Entonces, ¿dónde se encuentra la importancia de la función directiva? Son dos las causas que, además, son complementarias:

- La «racionalidad limitada» del individuo.
- La aparición de la «tecnoestructura» apoyada en la separación de la propiedad y el control (administración) en la gran empresa y en aquellas con cierta complejidad.

3.1. EMPRESARIO COMO SUJETO DECISOR

H. A. Simon aportó que la racionalidad limitada del individuo exige un conocimiento y una anticipación completa de todo lo que va a acontecer después de tomar cada decisión. Es obvio que este conocimiento es parcial y limitado. Como las consecuencias pertenecen al futuro, solo es posible anticipar alternativas y valores de manera imperfecta.

Seguidores de este planteamiento, aunque revisando alguno de los supuestos, son Cyert y March. Aportación que perfecciona la teoría y afianza la concepción del empresario como tomador de decisiones y, en última instancia, controlador del proceso económico. Este enfoque se apoya en la evidencia empírica de que la empresa actual es una organización compleja que une los esfuerzos de un grupo humano, con sus respectivos intereses u objetivos individuales, en un objetivo común o de la organización, coalición que protagoniza el empresario como decisor.

El papel del empresario en esta coalición consiste, en suma, en lograr integrar a los diferentes «actores» o partícipes con sus correspondientes objetivos en una función directiva que se explica con estos conceptos:

- Cuasirresolución del conflicto entre los objetivos múltiples, procurando su compatibilidad y siguiendo estas reglas:
 - Los objetivos son condiciones alternativas.
 - Un problema de decisión se puede descomponer para su resolución en subproblemas (criterio de la «racionalidad local»).
 - Fijar reglas de decisión compatibles con los niveles del proceso decisorio.
 - Analizar la compatibilidad de los objetivos de forma secuencial.

- Evitar la incertidumbre con modelos secuenciales y adaptativos de decisión.
- Investigar los problemas de decisión a través de soluciones a corto plazo y eficientes, para después de varias iteraciones poder lograr las óptimas o satisfactorias.
- Aprendizaje de la organización; exigencia a todo órgano por la que, gracias a la experiencia, se logra aprender por adaptación de los objetivos, de las reglas de decisión y, en definitiva, por las de la investigación de los problemas.

A modo de ejemplo sobre la dificultad de la toma de decisiones, tal y como nos la plantea Bueno (2005), solo enumeramos algunos de los criterios que sirven para ilustrar el posible éxito de una empresa:

- | | |
|---|---|
| • Ventaja comparativa. | • Grado de terminación del producto o servicio. |
| • Evaluación del mercado potencial. | • Test comercial del producto o servicio. |
| • Vulnerabilidad del mercado. | • Trabas administrativas al nacimiento y desarrollo. |
| • Posibilidad de crecimiento de la empresa. | • Requisitos legales. |
| • Concepto fácil de copiar. | • Oportunidad del momento. |
| • Necesidades financieras. | • Adecuación de exigencias del negocio y actitud del emprendedor. |
| • Disponibilidad de recursos financieros. | • Experiencia del equipo. |
| • Rentabilidad de la empresa. | • Posibilidad de mantener la propiedad y la independencia. |
| • Dominio de la tecnología. | • Posibilidades de salida en caso de fracaso. |
| • Posibilidad de protección. | • Posibilidades de salida en caso de éxito. |
| • Posibilidad de generar productos o servicios complementarios. | |

El fundamento de la función directiva tiene que basarse en el conocimiento, la experiencia y el sentido común del empresario como decisor ante un mundo económico complejo.

En las empresas complejas existen administradores o directivos con poder ejecutivo y, por tanto, decisorio, separado de la propiedad, y en las que ha surgido lo que se ha llamado «tecnoestructura».

En la actualidad, el papel fundamental que se le asigna al empresario consiste en ejercer un liderazgo fuerte, como agente que influye en las relaciones existentes dentro de la empresa.

Las capacidades para tener una buena mentalidad emprendedora son:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso total, determinación y perseverancia. • Voluntad de conseguir y crecer. • Iniciativa y responsabilidad personal. • Persistencia en la solución de problemas. • Consciencia de las propias limitaciones y sentido del humor. • Capacidad de buscar consejo y realimentación. • Confianza en las propias capacidades. • Capacidad de tolerar la ambigüedad, la tensión y la incertidumbre. | <ul style="list-style-type: none"> • Saber tomar riesgos calculados y saber compartir el riesgo. • Poca necesidad de estatus y poder. • Integridad y fiabilidad. • Decisión, urgencia y paciencia. • Capacidad de superar los fallos y aprender de ellos. • Capacidad de crear equipos y hacer héroes. |
|--|--|

Fuente: Bueno (2005).

3.2. EMPRESARIO COMO TECNOESTRUCTURA

El empresario como tecnoestructura es un concepto acuñado en la obra *El nuevo estado industrial* (1967) del canadiense J. K. Galbraith para designar el conjunto de técnicos o profesionales que dirigen las grandes empresas. Estas no pueden ser dirigidas por una sola persona, sino de forma colegiada.

El origen de este planteamiento se encuentra en la obra *La empresa moderna y la propiedad* de A. A. Berle y G. C. Means (1932), la cual se apoya en la evidencia empírica de cómo en las empresas con dimensión jurídica de sociedad por acciones o anónima, especialmente las de mayor tamaño, se produce la «separación o ruptura entre la propiedad y el control (administración), después de estudiar la estructura del capital de las 200 mayores compañías norteamericanas. Aportación de Berle y Means que ya fue introducida en las unidades didácticas anteriores.

Las tesis de Berle y Means sobre la separación de la propiedad y el control

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. En una primera etapa, las empresas industriales eran de tipo familiar. El fundador y su familia poseían la totalidad de las acciones. En consecuencia, existía un control absoluto e identidad entre propiedad y poder. |
|--|

.../...

.../...

2. En una segunda etapa, la multiplicación de herederos divide el capital familiar. Además, este no es suficiente para atender el crecimiento de la empresa, por lo que, vía ampliaciones de capital, entran nuevos accionistas. El poder permanece en manos del mismo grupo aunque el «paquete de control» (fracción de capital) puede ser minoritario.
3. Finalmente, en una tercera etapa, se dispersa el capital entre el público. Fenómeno que es típico de la empresa que cotiza en bolsa; nadie posee una fracción sustancial del capital. El poder pertenece a los administradores y a los *mánagers* y el divorcio se ha completado. Aparece el control interno.
4. En consecuencia, dado que con una sociedad anónima su actividad está supervisada por el consejo de administración, se puede decir que una empresa está controlada por la persona o por el grupo que tiene el poder de elegir al consejo de administración (o a la mayoría de este), sea porque controla directa o indirectamente la mayoría de los votos, o sea porque ejerce un poder de presión para imponer su opción.

Fuente: Bueno (2004).

El empresario profesional se juega su prestigio e imagen y destinará sus esfuerzos a desarrollar el crecimiento y la eficiencia de la empresa, de forma que se mantiene en el poder y se mantiene la confianza de los propietarios y de otras fuentes de influencia.

Lo que representa el empresario es su energía a la hora de ejercer la dirección, su capacidad para dirigir los negocios por medio de un grupo colegiado de decisión; en este grupo destaca la inteligencia como guía. Como mente pensante de la empresa, su papel es la construcción de decisiones aportando sus conocimientos. Este grupo es al que Galbraith define como *tecnoestructura*, al frente del cual hay un poder visible: presidente ejecutivo, consejero delegado, director general o comité de dirección.

3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ACTUALIDAD

Probablemente, el liderazgo sea la característica que mejor define al empresario. Se entiende por **liderazgo** la capacidad de las personas para cambiar la parte de su entorno sobre la que tiene influencia. Las organizaciones necesitan más líderes y menos gestores. Por ello, el primer paso se ha de dar desde los estratos orgánicos más elevados, para ir descendiendo.

El liderazgo, para Schein, se define como «un problema de confluencia entre las características del líder y los subordinados, la naturaleza de la tarea y el contexto».

El liderazgo es la capacidad de las personas de transformar su realidad. Debemos recordar que esta capacidad puede estar altamente activada o ser fundamentalmente potencial. Está claro que el líder consigue objetivos influenciando a sus seguidores. El proceso de liderazgo se subdivide en dos tipos:

- El intercambio explícito, en el que la participación ofrece directamente la satisfacción de necesidades económicas (**liderazgo transaccional**).
- Si el impulso es más endógeno y los seguidores ven estimulado su potencial y obtienen una satisfacción personal implícita mediante la participación en un proyecto común hablamos de **liderazgo transformador**.

El líder debe asumir su papel de intermediario entre la visión y el éxito, y esto, mucho más lejos de la evidencia de la que se vanaglorian algunos directivos sobre la importancia de su equipo en la consecución de los resultados.

La mayoría de los profesionales puede tener los conocimientos, la información, la voluntad, y la información para hacer mejor sus tareas, pero es la organización la que les debe otorgar el poder para hacerlo.

Se debe dar un proceso periódico de desarrollo personal, en el que las personas se vincularán con el alineamiento hacia los objetivos y, para ello, se desarrollarán unos planes de acción, en los que se dotará de los recursos (conocimientos) para su ejecución.

En definitiva, se puede definir el **estilo de dirección**, tal y como plantea Mintzberg, como el conjunto de valores, experiencias, aptitudes, conocimientos y modelos mentales con los que un directivo realiza su tarea.

4. EMPRESARIOS Y EMPRENDIMIENTO EN LA ACTUALIDAD

4.1. EMPRESARIOS

Existen muchos empresarios y directivos que fueron pioneros tanto en su aventura empresarial como en los productos y servicios que vendían. Algunos de los más relevantes han sido presentados en unidades didácticas anteriores, como John D. Rockefeller o Alfred P. Sloan. A continuación, mostramos algunos de los más emblemáticos, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, de forma muy somera:

- **Thomas Cook.** Hombre de negocios británico al que se ha considerado uno de los iniciadores y propulsores del turismo moderno. Inició su carrera y fortuna orientando su actividad hacia una clientela obrera, numerosa aunque de escaso nivel económico. Entre otras innovaciones, se atribuye a los Cook el haber creado los *forfaits* individuales, ya que a los ya indispensables billetes de tren se les acompañó de unos *vouchers* u *hotel-coupons*, válidos para pagar las habitaciones de hotel en cualquiera de aquellos que presentaba la guía de la misma agencia, lo que evitaba los inconvenientes de tener que pagar en moneda extranjera. El éxito de la empresa le motivó a crear una amplia red de agencias de viajes con la central en Londres.
- **David Ogilvy.** Líder de una agencia cuya ética de trabajo y profesionalismo le ganaron la devoción de toda una industria. Llevó la creatividad a nuevas alturas durante los 30 años de su legendaria carrera publicitaria. Su principal legado reside en su filosofía creativa, a la vez clara, culta y consistente. Tanto en sus discursos y libros como en sus memos y conversaciones de trabajo, argumentaba que la buena publicidad nunca resulta fácil porque requiere largas horas de investigación, un concepto que empezó a formular hace 60 años al lado del famoso investigador de mercados George Gallup.
- **Ray Kroc.** Un desconocido vendedor de batidoras para hacer helados, después de haber pasado por infinidad de oficios, recibe un día un pedido importante de parte de una cadena de restaurantes de California del sur, de la que jamás había oído hablar. Así comienza la feliz historia de un empresario que supo coger las riendas de una incipiente y nueva forma de comer, bautizada con el nombre de *fast food*. La historia exitosa del actual imperio McDonald's comenzó en 1948 en el sur de California, cuando los hermanos Mac y Dick McDonald abrieron su primer restaurante. Nadie podría imaginarse en aquel momento que allí se iba a gestar el futuro de una de las compañías más importantes de restaurantes de servicio rápido del mundo.
- **Akio Morita.** Físico graduado en la Universidad Imperial de Osaka, lanzó en 1946, conjuntamente con el ingeniero Masaru Ibuka, una empresa llamada Tokyo Telecommunications Engineering Corp., que luego, en 1958, sería renombrada como Sony. Esta decisión de cambiar la denominación fue algo típico de Morita, identificado más como genio del mercadeo que como mago de la tecnología. Sony probaría ser la empresa más innovadora del Japón de la posguerra, con descubrimientos tales como el *walkman*.
- **José María Arizmendiarieta Madariaga.** Fue el fundador y *alma mater* del movimiento cooperativo vasco que dio origen al Grupo Corporación Cooperativa, que se constituye actualmente como la cooperativa más grande del mundo.
- **Torcuato Luca de Tena.** Periodista y empresario, fue el primer miembro destacado de una larga familia de periodistas y escritores que continuó su exitosa labor en el negocio de las comunicaciones. En 1909 creó la sociedad Prensa Española, editora de *ABC* de Madrid y Sevilla, y de *Blanco y Negro*.
- **Francisco Piquer.** Sacerdote formado en el seminario de Teruel que, trasladado en 1700 a Madrid, con el cargo de capellán cantor del Convento Real de las religiosas descalzas franciscanas, a partir de 1702 inició la recogida de donativos para formar un monte de piedad similar a los existentes en Roma, Nápoles o Calatayud, destinado a socorrer a los necesitados con préstamos prendarios

.../...

.../...

sin interés, y a emplear los donativos obtenidos para sufragar misas en favor de las almas del Purgatorio. La definición jurídica del Monte de Piedad quedó plasmada en los estatutos que redactó el propio padre Piquer entre 1707 y 1708. La institución pasó en 1713 a denominarse definitivamente Santo y Real Monte de Piedad de las Benditas Ánimas del Purgatorio, y ya quedó bajo el patronato real, perviviendo hasta nuestros días bajo el nombre de Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid. A partir de aquella fecha, el fundador ostentó por delegación del monarca el gobierno y administración del Monte, entidad esta que sirvió de modelo a otras muchas que surgieron en toda España, y que dio origen a bastantes de las actuales cajas de ahorros y montes de piedad.

- **Ramón Areces.** A los 15 años emigra a Cuba y allí comienza a trabajar como aprendiz en los almacenes El Encanto, en los que ocupaba un puesto destacado su tío, don César Rodríguez. Cuatro años después de su llegada a La Habana, viaja a Estados Unidos y Canadá, al tiempo que prosigue su aprendizaje y acumula conocimientos y experiencias. Durante este periodo trabaja en una empresa de importación y estudia inglés y economía.

Empresario por vocación, una vez instalado en España y con el apoyo de su tío César Rodríguez, emprende el negocio de la distribución y adquiere en 1935 una pequeña tienda en la calle Preciados, esquina a las calles Carmen y Rompelanzas, dedicada a la sastrería y confección de niños, y cuyo nombre era El Corte Inglés. Este fue el inicio del camino y de la realidad actual del grupo de empresas El Corte Inglés.

4.2. EMPRENDIMIENTO EN LA ACTUALIDAD

Las razones que esgrimen los empresarios de hoy en día para trabajar por cuenta propia, publicadas en el Eurobarómetro de 2004 (véase cuadro 2), arrojan que la causa más importante es la independencia, seguida de las perspectivas de grandes ingresos. En Europa se puede observar que los datos son similares. Por otro lado, el contraste con la cultura americana, en cuanto que su razón principal es la posibilidad de crear entorno propio, evidencia la diferencia de mentalidad empresarial.

Cuadro 2. Razones para trabajar por cuenta propia (en porcentaje)

	España	UE-25	EE. UU.
Independencia y realización personal	66	77	21
Perspectivas de mejores ingresos	14	23	9

.../...

	España	UE-25	EE. UU.
.../...			
No necesidad de adaptarse a un entorno/posibilidad de crear un entorno propio	7	16	61
Oportunidad de negocio	5	8	2
Evitar incertidumbres relacionadas con el empleo	1	4	2
Familiares o amigos trabajan por cuenta propia	1	3	0
Falta de oportunidades de empleo atractivas en general	1	2	0
Clima económico favorable	1	2	1
Falta de oportunidades de empleo atractivas en mi región	0	1	0
Otras	8	5	1
NS/NC	9	3	3
Fuente: Moscoso (2008).			

En cuanto a las motivaciones esgrimidas por los empresarios en relación con sus motivaciones, se concentran en tres bloques: calidad de vida, satisfacción laboral y previsión de renta. En el cuadro 3 se observa que la autorrealización personal y trabajar para uno mismo en relación con la calidad de vida son las más valoradas por los empresarios.

Cuadro 3. Motivaciones para ser empresario (porcentaje de empresarios encuestados)

> del 80 %	Autorrealización personal (calidad de vida) Trabajar para uno mismo (calidad de vida)
.../...	

.../...	
Del 70 al 80 %	Ganar dinero en consonancia con el esfuerzo (previsión de renta) Ser su propio jefe (satisfacción laboral) Alcanzar un nivel de renta suficiente (previsión de renta) Trabajar a su propio ritmo (calidad de vida) Priorizar la vida familiar (calidad de vida) Aceptar un desafío (satisfacción personal)
Del 60 al 70 %	Contribuir a la sociedad (satisfacción laboral)
Del 50 al 60 %	Elección de la localidad de trabajo (calidad de vida) Obtener altos niveles de renta (previsión de renta)
< del 50 %	Tener más tiempo libre (calidad de vida) Obtener reconocimiento social (satisfacción laboral) Exhibir habilidades personales (satisfacción laboral)
Fuente: Moscoso (2008).	



CONCEPTOS BÁSICOS

- **Actitud estratégica.** Voluntad del empresario para llevar a cabo la adaptación de la organización y de las personas a los cambios del entorno.
- **Cambio.** Cualquier alteración en la estructura, proceso, inversión y rendimientos de la organización.
- **Creatividad.** Proceso por el que se facilita la aparición de nuevas ideas y consecuentemente desarrolla la inventiva.
- **Empresario.** Quien ejerce la función directiva y sus aspectos relevantes de innovación y de liderazgo. Se caracteriza por ser quien toma las decisiones, quien formula las estrategias, promueve y administra y asume el riesgo de la actividad económica.
- **Función directiva.** Función empresarial (*entrepreneurship*) que se encarga de tomar decisiones y de organizar la actividad económica que desarrolla la empresa.
- **Imitación.** Generalización o desarrollo de la innovación por modificación de aspectos no sustanciales del producto o del proceso.
- **Invencción.** Idea que se concreta en un cambio que es nuevo para todas las organizaciones.
- **Innovación.** Acción de poner en práctica o aplicar la invención en usos industriales y comerciales. El *Manual de Frascati* la define como «una idea que se vende». La innovación puede ser de producto, de proceso, de métodos de gestión y social.
- **Liderazgo.** Actitud de influenciar en las personas para que se empeñen voluntariamente en el mejor logro de los objetivos del grupo o de la organización. Se encarga de concebir la «visión» de lo que debe ser la empresa, establece la misión y genera las estrategias para lograrlo.
- **POSDCORB.** Expresión que resume el trabajo del directivo a partir de las ideas de Fayol. Cada letra corresponde a la inicial de las palabras inglesas que indican las tareas directivas: planificar (*planning*), organizar (*organizing*), crear equipo (*staffing*), decidir (*directing*), coordinar (*coordinating*), informar (*reporting*) y presupuestar (*budgeting*).

- **Postura estratégica.** Forma de enfrentarse el empresario al entorno y capacidad profesional para responder a los retos, amenazas y oportunidades de aquel.
- **Riesgo.** Medida de la incertidumbre existente en el sistema económico o en una operación económica concreta, expresada por el grado de variabilidad (volatilidad) de los resultados esperados.
- **Sujeto decisor.** «Hombre administrativo» o grupo de planificación que con una racionalidad limitada se encarga de elegir entre los posibles comportamientos alternativos.
- **Tecnoestructura.** Élite dirigente que sustituye al propietario de la empresa para administrar sus negocios, compuesta por técnicos, ejecutivos de ventas, ingenieros, diseñadores, especialistas y científicos.



CASO PRÁCTICO

Barrabés

A pesar de que alguien le dijo «a los pioneros se los comieron los indios», Carlos Barrabés (Benasque, 1970) es uno de los emprendedores con más mérito que se conocen en la actualidad. El mérito no estriba solo en estar entre los mejores, sino en hacerlo desde el hermoso pueblo pirenaico de Benasque, de 2.080 habitantes en 2007, al norte de la provincia de Huesca.

Al más puro estilo americano en su mentalidad de creación, en 1988 Carlos y su hermano mayor, José, le pidieron al padre el sótano de la tienda-bazar que tenía a la entrada de Benasque para montar un negocio de material de montaña. Estuvieron seis meses estudiando el comportamiento de los montañeros. Apuntaban las matrículas de los coches y comprobaban cuántos de ellos paraban en el pueblo, los cuales eran muy pocos. Fueron pioneros en contratar publicidad para la tienda en el ámbito nacional en revistas especializadas.

Empezaron su camino en internet en 1995, con un catálogo de productos. Eran únicos en la web hispana y ello les generó negocio. Sin embargo, no fue hasta dos años

después cuando decidieron añadir a su sede-tienda una revista de montañismo. Y ese fue el punto de arranque de los verdaderos negocios y del crecimiento de su facturación.

Barrabés usaba todos los medios promocionales a su disposición. Utilizaban *banners*, a pesar de que su tasa de respuesta era cada día más baja. Por el lado más creativo de la publicidad, patrocinaban expediciones; publicaban diariamente una noticia en *Everest News*, la primera revista *online* de montañismo de Estados Unidos; el primer anuncio que publicó la revista *National Geographic* en su historia fue suyo, y llegaron a un acuerdo con Ron Cacique por el que, tras teclear la URL <cacique.com>, aparecía la portada de Barrabés.

Sufrieron el boicoteo de Estados Unidos e Inglaterra a la tienda Barrabes.com. Las revistas de montañismo que no publicaron la publicidad de la tienda virtual fueron las norteamericanas *Climbing* y *Rock and Ice*, y las británicas *Climber* y *High Mountain Sports*. El boicoteo se extendió también a la negativa de los fabricantes norteamericanos a proporcionar material. Esto produjo la solidaridad de la red de internautas con la empresa.

Fueron creciendo. Crearon varios portales, una editorial, una revista bimensual, un periódico de montaña y una consultoría de internet, y sus ventas hicieron multiplicar por 35 el negocio, con lo que se convirtieron en la mayor tienda de Europa de material de montaña, con una logística excepcional que les permite cubrir cualquier pedido en 48 horas en Europa y la costa este de Estados Unidos, y en cuatro días en los lugares más recónditos de Alaska.

Barrabes Business Solutions tiene seis localizaciones físicas en el territorio nacional y vende servicios de consultoría estratégica para la definición, desarrollo e implantación de planes de negocio en internet.

Preguntas del caso

- ¿Qué capacidades observa en el caso para tener una buena mentalidad emprendedora?
- ¿Qué motivaciones para ser empresario cree que ha tenido Carlos Barrabés?
- ¿Con qué teorías del empresario identifica más al protagonista?



ACTIVIDADES DE REPASO

1. ¿Cuál es la teoría del empresario riesgo?
2. ¿Cuál es la teoría del empresario como tecnoestructura?
3. ¿Podría enumerar los principales enfoques sobre el empresario en la economía actual?
4. ¿Cuáles son las capacidades para tener una buena mentalidad emprendedora?
5. ¿Por qué se define al empresario como sujeto decisor?
6. ¿Cuál es la tesis de Berle y Means sobre la separación entre la propiedad y el control?
7. ¿Cuáles son las motivaciones principales para ser empresario en España?



EJERCICIOS VOLUNTARIOS

1. ¿Quién asume más riesgo, el que innova o el que imita? Exponga sus ideas apoyándose en algún caso que conozca.
2. ¿Cree que pueden coexistir la propiedad y el control en las grandes empresas? ¿Conoce algún ejemplo?
3. ¿Cuál es el origen de la tecnoestructura? ¿Cree que en la empresa española se dan dichas circunstancias?
4. ¿Conoce algún empresario o persona de su entorno? ¿A qué características personales responde y cuáles cree que fueron sus motivaciones?



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Básica

Bueno, E. *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. 4.^a ed. Madrid: Pirámide, 2004.

«Thomas Cook, Ray Kroc, David Ogilvy, Akio Morita, José María Arizmendiarieta Madariaga, Torcuato Luca de Tena, Padre Piquer y Ramón Areces». Disponible en <www.google.com>.

<www.unal.edu.co/cursos/economicas/2006969/lecciones/cap3-1.htm>.

Avanzada

Bennis, E. G. y Schein, E. H. *Personal and Organizational Change Through Group Methods*. Nueva York: John Wiley, 1965.

Berle, A. A. y Means, G. C. *The Modern Corporation and Private Property*. Nueva York: Macmillan, 1932.

Cyert, R. M. y March, J. C. *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. México: Herrero Hermanos, 1965 [1963].

Galbraith, J. K. *El nuevo estado industrial*. Barcelona: Ariel, 1969 [1967].

Moscoso del Prado Hernández, J. *Emprendedores y función empresarial en España*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos, 2008.

Nueno, P. *Emprendiendo hacia el 2010: una perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Deusto, 2005.

Shackle, G. L. S. *Imagination and the Nature of Choice*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1979.

Sharma, P. y Chrisman, J. J. «Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, vol. 23, núm. 3, pp. 11-27.

Simon, H. A. *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar, 1964 [1947].

