

TEMA-2.pdf



Anónimo



Ingeniería, Empresa y Sociedad



1º Grado en Ingeniería Informática



**Escuela Técnica Superior de Ingenierías Informática y de Telecomunicación
Universidad de Granada**



Descarga la APP de Wuolah.
Ya disponible para el móvil y la tablet.



TEMA 2: EL EMPRESARIO, LA DIRECCIÓN Y EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS

1. EL EMPRESARIO

Tanto la existencia como el desarrollo de las actividades que se realizan en el seno de una empresa no pueden ser entendidos sin un agente central que, de forma genérica, denominamos empresario. Es decir, empresa y empresario son dos conceptos íntimamente relacionados que difícilmente pueden abordarse por separado.

En la actualidad se ha constatado que la generación de riqueza y empleo en un país descansa, en gran medida, en las capacidades de sus empresarios.

a. Evolución Histórica Del Concepto De Empresario

No es hasta la Edad Moderna cuando surge la figura del empresario como sujeto económico, correspondiéndose con el mercader o comerciante característico denominado *capitalismo mercantilismo*. Donde el Estado jugaba un papel prominente en el desarrollo de la actividad económica.

Con la Revolución Industrial, la figura del comerciante se vio sustituida por la del empresario capitalista. Ahí fue, cuando el economista Adam Smith publicó *La riqueza de las Naciones* (1776), sentando las bases de la escuela económica de pensamiento clásico, defensora de la libertad de la empresa y contraria al intervencionismo económico estatal, que había sido uno de los ejes fundamentales del capitalismo mercantilista.

Desde la perspectiva clasicista, la premisa sobre el funcionamiento automático de los procesos económicos, la conocida *mano invisible*, restaba importancia al empresario. Aunque el empresario cumplía con el papel de aportar el capital requerido para el funcionamiento del negocio. Por tanto, desde un punto de vista clásico el empresario y capitalista se confunde con la misma persona, siendo el empresario *un sujeto de mentalidad económica calculadora racional, fría, sin demasiadas consideraciones de orden moral, humano o social*.

La visión negativa del empresario fue destacada por el *marxismo*, ya que se veía al empresario como a una persona fría y calculadora, unida a la falta de interés por los problemas humanos y sociales vinculados a las actividades industriales propias de la época. El marxismo equipara la figura del empresario con la del capitalista, siendo su función básica la misma: aportar capital.

- Marxismo → Defiende que el origen de la riqueza es el trabajo, y que el beneficio empresarial se deriva de la explotación del factor trabajo en cuanto a que este último no recibe realmente la retribución que le correspondería por su contribución al proceso de creación de valor.

La primera persona en considerar las funciones características del empresario fue Richard Cantillon, donde en su obra póstuma *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* que distingue entre las personas que reciben retribuciones ciertas y las que reciben retribuciones inciertas y asumen riesgos propios de la actividad económica.

- Entrepreneurs → Agentes que compran medios de producción a un precio dado, para combinarlos en un producto que intentaran vender a un precio incierto que sea superior a sus costes.

Más tarde, J.B Say retoma sus ideas y reconsidera el papel que cabe atribuir al empresario. Say señala que, para desarrollar sus actividades, los empresarios han de adquirir los conocimientos del arte que quiere ejercer, deben reunir los medios de ejecución necesarios para crear un producto y, por último, tienen que presidir su ejecución. Además de su talento, el empresario necesita de un capital que sirve para anticipar los gastos que necesita la producción desde el momento en el que comienzan las operaciones productivas hasta que la venta del producto permite recuperar al empresario los gastos anticipados.

Dicho capital se puede obtener de los propios empresarios o bien puede obtenerse de los capitalistas. Desde el punto de vista de Say,

- El empresario coordina los factores productivos con la intención de añadir valor a la producción, de manera que se obtenga un beneficio una vez retribuidos los factores utilizados en la actividad empresarial (incluyendo el capital).

Pero no fue hasta mediados del siglo XIX cuando los economistas comenzaron a asumir que empresario y capitalista no desempeñan las mismas funciones; y hubo que esperar hasta el siglo XX para que surgieran los enfoques teóricos de los que deriva la moderna concepción del empresario. Cabe destacar la *teoría del empresario innovador* de Knight, y la *teoría del empresario innovador*, desarrollada por Schumpeter.

b. Enfoques Sobre La Figura Del Empresario

Son muchos enfoques y las escuelas de pensamiento en relación a la figura, las características y las funciones que desarrolla el empresario en las empresas. Se repasan 3 aportaciones sobre el papel del empresario tanto a nivel individual como corporativo.

- *Concepción clásica del empresario* → Persona que compra los medios de producción después de combinarlos adecuadamente obtener una serie de productos que venderá en el mercado.
- *Teoría del empresario-riesgo de Knight* → Principal papel del empresario reside en asegurar las rentas de los factores productivos asumiendo el riesgo de la actividad empresarial por lo que recibe una recompensa que es el beneficio.
- *Teoría del empresario innovador de Schumpeter* → La principal misión del empresario es aplicar las innovaciones tecnológicas a los procesos industriales o comerciales, siendo esto lo que genera el desarrollo económico.
- *Teoría del empresario como tecnoestructura de Galbraith* → En las grandes empresas quien realiza el papel del empresario no es el propietario, sino los expertos que ejercen la dirección de forma colegiada y que reciben el nombre de tecnoestructura, superando el grupo la capacidad de conocimiento de cada uno de ellos por separado (sinergia).

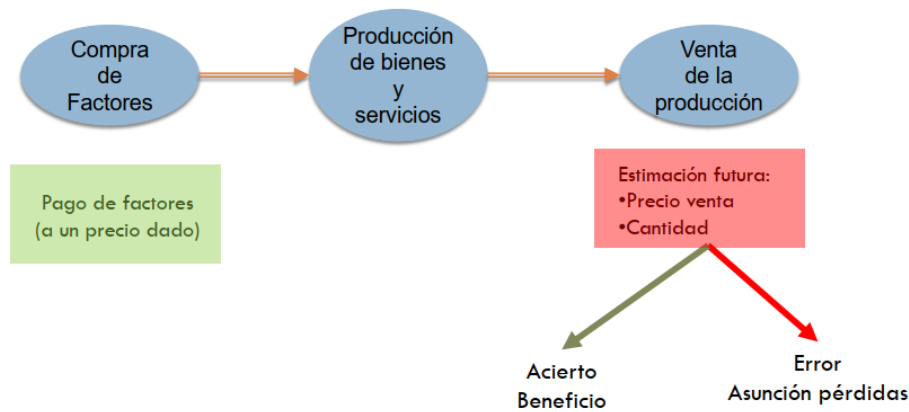
Teoría del empresario riesgo de Knight

En esta teoría, el empresario se representa como un asegurador de las rentas de los factores productivos, a la vez que soporta los riesgos de la actividad económica de la empresa. De esta forma, el beneficio empresarial se justifica como recompensa del riesgo asumido que es inherente a la figura del empresario.

Según Knight, el empresario adquiere factores productivos a un precio fijado de antemano. Dichos factores se combinarán adecuadamente para obtener los bienes y servicios resultado del

desarrollo de la actividad económica y, posteriormente, se ofrecerán al mercado para que sean adquiridos por las personas interesadas.

Puesto que el precio de los factores es un coste para el empresario, tanto su cuantía como la cantidad de factores a adquirir dependerán de las estimaciones económicas realizadas por el empresario sobre la demanda futura del mercado y los precios de venta de la producción.



Si el empresario acierta en sus previsiones, obtendrá un beneficio que compensará la capacidad del empresario para trabajar en un ambiente de incertidumbre controlada. Si el empresario se equivoca, deberá aceptar las pérdidas, pues habrá asumido unos costes superiores a los ingresos derivados de sus ventas.

Los riesgos que asume el empresario son de una doble naturaleza:

- *Técnicos*, vinculados a la incertidumbre de llevar a cabo efectivamente la producción esperada y de que los productos se terminen y en las condiciones esperadas por el mercado.
- *Económicos*, que tiene que ver con la incertidumbre acerca de que los ingresos derivados de las ventas sean mayores a los costes derivados del aseguramiento de las rentas de los restantes factores que participan en el proceso productivo.

Aunque algunos autores critican que la actividad empresarial comporta algunos riesgos que son susceptibles de medida y que, por tanto, pueden ser cubiertos los riesgos típicamente empresariales, los relacionados con la estimación de precios y cantidades futuras, son difícilmente estimables y asegurables. Es más, cuando tales riesgos fuesen asegurables, la figura del empresario caracterizada por la asunción de riesgos no habría desaparecido., sino que sería el asegurador quien asumiría dicho papel.

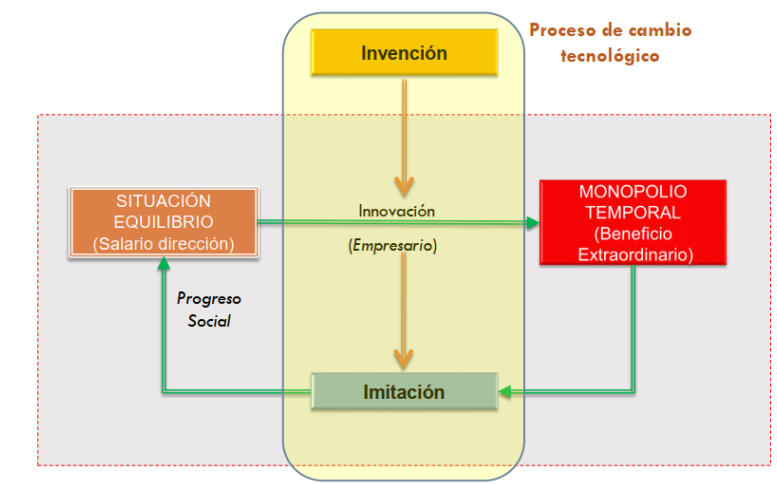
El beneficio empresarial se justifica por los riesgos (técnicos y económicos) que asume el empresario al desarrollar su actividad.

Teoría del empresario innovador de Schumpeter

Según Shumpeter, la naturaleza cíclica e irregular del crecimiento económico se explica por las innovaciones técnicas de los empresarios en un medio competitivo en el que los beneficios no siempre se mantienen. Para él, el empresario es un agente central en el desarrollo del sistema capitalista, y el crecimiento económico y el progreso social pueden explicarse a partir del papel que juegan los empresarios en el proceso de cambio tecnológico.

El sistema capitalista tiende a un equilibrio en el que el empresario recibe una retribución por su trabajo, *salario de dirección*, lo que constituye un beneficio de naturaleza ordinaria. Sin embargo, el empresario intentará desarrollar innovaciones para romper esta situación de equilibrio, y de tener éxito, el sistema económico pasará a una nueva situación de monopolio en la que el empresario innovador obtendrá beneficios de naturaleza extraordinaria.

Esta nueva situación monopolística no es permanente, pues el éxito económico del empresario innovador atraerá la atención de otros empresarios imitadores, *más conservadores*, que, con el tiempo, generalizarán la innovación original y conducirán al sistema económico a una nueva situación de equilibrio caracterizada por un mayor progreso social. Para Schumpeter, este progreso social tiene lugar de una manera cíclica y se enmarca dentro de un proceso de *destrucción creativa*.



En el proceso de cambio tecnológico, *eje central del progreso de las economías capitalistas*, cabe distinguir tres fases:

- *Invención* → Relacionada con la generación de nuevas ideas; básicamente, se corresponde con la creación de un nuevo producto o de un nuevo proceso de producción para un producto ya existente. Esta invención puede tener lugar tanto en el seno de las empresas como fuera de ellas, si bien el autor señala que la invención cae fuera de la esfera de la actividad empresarial, *el empresario no se caracterizaba por inventar*.
- *Innovación* → Definida como la aplicación de una invención a nuevos usos industriales y comerciales; abarca distintas acciones, como pueden ser la introducción de un nuevo producto/servicio, la introducción de nuevos procesos productivos, la apertura de un nuevo mercado, nuevas fuentes de materia prima o una nueva organización de una industria (creación o destrucción de monopolios). En este punto, es necesario considerar que, aparte de innovaciones tecnológicas, pueden existir innovaciones organizativas, comerciales o financieras.
- *Imitación* → En la que los empresarios imitadores modifican aspectos no sustanciales de la innovación original, dando lugar a productos y procesos similares (difusión de la innovación).

Desde la perspectiva de Schumpeter sólo los empresarios innovadores son verdaderos empresarios, si bien hay que reconocer el importante papel que juegan los empresarios

Estudiar **sin publi** es posible.

Compra Wuolah Coins y que nada te distraiga durante el estudio.



imitadores en el proceso de cambio tecnológico, al contribuir a la desaparición de la situación de monopolio y a la generalización de las innovaciones, con el consecuente progreso social.

Por tanto, Schumpeter justifica la existencia de beneficios extraordinarios para los empresarios por su contribución al progreso social a través del papel que juegan en el proceso de cambio tecnológico. Sin embargo, en esta teoría la asunción de riesgos no es una característica distintiva del empresario, pues recae sobre los propietarios del capital de la empresa.

Teoría de la tecnoestructura de Galbraith

Galbraith defiende que el modelo de competencia perfecta no es de aplicación en una economía como la norteamericana, en la que existe una concentración oligopolística que estimula la innovación tecnológica y en la que las grandes corporaciones gozan de un gran poder frente los sindicatos, los consumidores y el propio estado. Asimismo, también defiende que la economía de las grandes corporaciones es un sistema en sí mismo.

A lo largo del siglo XX se produjo un proceso de acumulación de capitales que supuso el nacimiento de grandes corporaciones con gran poder. Dichas corporaciones, altamente complejas, no pueden ser dirigidas por una sola persona, de manera que la gestión se reserva a la *tecnoestructura*, que sería un órgano colegiado que se encarga de dirigir la empresa y que está compuesto por un elevado número de profesionales provenientes de diversos campos del conocimiento (*conocimiento, ingenieros, juristas, etc.*).

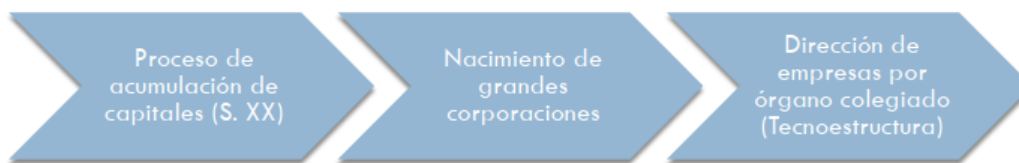
En el marco de sus desarrollos teóricos Galbraith defiende una novedosa visión del empresario que supera las propuestas previas en las que el empresario se correspondía con una persona física, proponiendo que el empresario puede estar integrado por varias de estas personas físicas que son profesionales dedicados a la administración de empresas.

Dichos planteamientos de Galbraith se basan en la evidencia empírica derivada de Berle y Means. Estos autores demostraron, que a medida que aumentaba el tamaño de las sociedades de capital por acciones, se podía producir una separación o ruptura entre la propiedad y el control (administración) de las empresas.

Esta separación se produce porque los accionistas no están interesados en la gestión de la empresa y ceden sus derechos a profesionales de la administración a cambio de recibir una retribución en forma de dividendos por sus aportaciones al capital. En este contexto, la *tecnoestructura* es realmente la depositaria del poder de las grandes empresas, en cuanto a que marca sus objetivos y toma las decisiones oportunas para alcanzarlos.

- Tecnoestructura → Órgano colegiado que se encarga de dirigir la empresa. Está compuesto por profesionales provenientes de diversos campos del conocimiento.
- Visión del empresario como “órgano colegiado de toma de decisiones” frente a la visión más clásica del empresario como “persona física”.
- Justificación: separación entre la propiedad y el control (administración) de las empresas a medida que éstas aumentan de tamaño.





c. Categorías Y Funciones Del Empresario: Empresario Vs Capitalista Vs Directivo

El paso del tiempo ha alterado la concepción del empresario. Durante largo tiempo el término capitalista fue sinónimo de empresario. Donde el empresario cumplía la función primordial de aportar el capital requerido para crear la empresa y asegurar el correcto funcionamiento de las organizaciones empresariales.

Con los años, diversas teorías sobre el empresario vinieron a distinguir la función propia del capitalista de la de otras figuras con atributos diferenciados: empresario y directivo.

“La esencia de la empresa moderna es la especialización de funciones... En la empresa existen, pues, dos grupos de agentes económicos básicos con papeles claramente diferenciados: empresarios y directivos; aunque la misma persona ejerce, en muchas ocasiones, ambas funciones.”

El empresario se caracteriza por buscar nuevas oportunidades de negocio que permitan obtener beneficios explotando situaciones que incitan al cambio. innovando en definitiva. En cambio, los directivos son los encargados de supervisar el proceso de combinación de recursos de producción y distribución, siendo la labor de los directivos especialmente relevante cuando las empresas no operan con la máxima eficiencia. De esta forma, mientras que los empresarios son los agentes del cambio empresarial con la función de crear recursos, los directivos están a cargo del proceso de asignación de los recursos disponibles en la empresa.

Dentro de la categoría de empresario, se distinguen dos perfiles:

- El *empresario individual propietario* → Figura que se correspondería con la visión clásica del empresario como persona física, en la que coincidirían las figuras del empresario y del capitalista y a la que serían de aplicación los rasgos característicos desarrollados en la presentación de la teoría del empresario innovador y el empresario riesgo.
- El *empresario corporativo* → Para hacer referencia al empresario que, sin participación significativa en el capital de la empresa, la controla. Esta visión estaría, por tanto, más próxima a las propuestas de la *tecnoestructura* desarrolladas en el marco de la teoría de Galbraith antes presentada.

	EMPRESARIO	CAPITALISTA	DIRECTIVO
Caracterizado por	Descubre y explota oportunidades. Un creador que inicia y motiva el proceso de cambio.	Propietario del capital: accionistas. Accionistas de control. Accionista pasivo.	Administra y gestiona recursos. Un administrador.
	Acepta el riesgo.		Aversión al riesgo. Decisor <i>racional</i> .

Comportamiento	Intuición, alerta, exploración. Liderazgo y ruptura en los modos de actuación. Identifica oportunidades de negocio. Creación de empresas.	Aversión al riesgo. Evalúa alternativas. Elección de activos de riesgo.	Crear y mantener ventaja competitiva. Crear confianza para la cooperación. Supervisión del proceso administrativo.
----------------	--	---	--

2. LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA

En la rae se define propiedad como *el derecho o facultad de poseer alguien algo y poder disponer de ello dentro de los límites legales*. Entonces, desde una perspectiva legal, la propiedad de la empresa correspondería a la persona o personas, ya sean físicas o jurídicas, que legalmente posean la titularidad de dicha empresa. Considerando que la propiedad de la empresa se relaciona con la participación en el capital requerido para la creación y funcionamiento de la empresa, de manera que todo participe en dicho capital tiene la consideración legal de propietario.

La estructura de propiedad se relaciona con el modo en que se distribuye el capital de las empresas entre sus propietarios legales. *Accionistas en modernas sociedades anónimas*. La concentración mayor o menor del capital dará origen a la existencia de uno o varios grupos de propiedad que pueden ser clasificados según:

Sector Privado	Particulares y familias.	Residentes
		No Residentes
	Empresas industriales y de servicios, <i>capital empresarial</i>	Nacionales
		Extranjeras
	Entidades financieras, <i>capital bancario</i>	Nacionales
		Extranjeras
Sector Público		

Dichas categorías de propiedad pueden mostrar diferencias en cuanto a los objetivos perseguidos. Mientras que algunos propietarios persiguen obtener una rentabilidad rápida de sus inversiones, para otros es más importante controlar la empresa, y sus objetivos de rentabilidad se establecen con un plazo temporal mas largo. Es por esto que, al hablar de accionistas de una empresa es conveniente distinguir entre dos categorías generales:

- Accionistas de control, *accionistas respecto al poder*
- Accionistas pasivos o simples inversores financieros

La estructura de propiedad, reflejo de la importancia relativa de cada uno de los grupos anteriores en el capital, puede diferir de una empresa a otra, de un sector de actividad a otro e incluso de un país a otro.

Por lo tanto, se ve una clara diferencia entre:

- *Propietario* → Aporta capital.
- *Empresario* → Persona que da vida a la empresa, que coordina, dirige y controla el proceso productivo y se encarga del funcionamiento.

- *Directivo* → Es un administrador profesional. Puede encargarse de un área específica de la empresa.

3. LA DIRECCIÓN: FUNCIÓN Y NIVELES

a. Dirección Y Gobierno De La Empresa

La **propiedad** de una empresa **conlleva derechos y obligaciones tanto de contenido económico como jurídico**. Por ejemplo, las personas titulares del capital de una empresa tienen derecho a participar, en proporción a sus aportaciones al capital de la misma, en el posible reparto de beneficios que se puede producir.

En el devenir diario de una empresa hay personas, englobadas bajo el nombre genérico de **directivos**, que **toman decisiones que afectan a su funcionamiento** y que, igualmente, no tienen por qué ser titulares de su capital. Estos directivos **supervisan el proceso de combinación de recursos productivos en las empresas, para aumentar la eficiencia y alcanzar los objetivos que vienen fijados por el empresario.**

En el caso de las personas físicas es **fácil identificar al propietario** de la empresa con la **persona física que desarrolla la actividad y empresarial y que se encarga de dirigir la empresa**. Sin embargo, dentro de las sociedades de capital podemos encontrar situaciones que van desde el caso en el que existe un solo propietario hasta otros que existen miles.

Cuando las **personas encargadas de la dirección son además los únicos propietarios, quien ejerce la dirección también es propietario y, teóricamente, no adoptará decisiones que vayan en contra de sus intereses como titular del capital**. No obstante, en aquellas **situaciones en las que los responsables de la empresa no son propietarios**, o en la que no lo son todos los propietarios, deben arbitrase mecanismos que permitan compatibilizar los objetivos de los directivos y propietarios, surgiendo el concepto de gobierno corporativo.

El gobierno de una empresa se relaciona con el conjunto de mecanismos de control implantados para evitar que los directivos puedan tener comportamientos que vayan en contra de los objetivos de los propietarios o de otros grupos que puedan tener intereses en la empresa.

Los **propietarios de una SA pueden ser**:

- **Accionistas Mayoritarios** → Los que realmente pueden tener control en la empresa.
- **Pequeños Accionistas** → Para controlar la empresa necesitan asociarse, pero suele ser difícil dada su dispersión, *free float o capital flotante en sociedades cotizadas*.
- **Inversores Institucionales** → Fondos de inversión, fondos de pensiones, compañías de seguros... Su objetivo principal es la rentabilidad.

Grupos de propiedad

- **Particulares o familias** → Representan a los propietarios tradicionales que, o bien particularmente o bien en grupo se convierten en propietarios de parte del capital o todo el capital. Pueden ser residentes o no residentes en el país de origen de la empresa.
- **Capital industrial o empresarial** → Empresas industriales, de servicios. Parte del capital de una empresa pero puede pertenecer a otra empresa o parte del capital pertenece a otra empresa que a su vez depende la empresa matriz o familiar.
- **Empresas financieras** → Grupo de propiedad bancario.
- **Propiedad del sector público** → Similar al grupo de capital industrial pero con capital público.

Estudiar **sin publi** es posible.

Compra Wuolah Coins y que nada te distraiga durante el estudio.

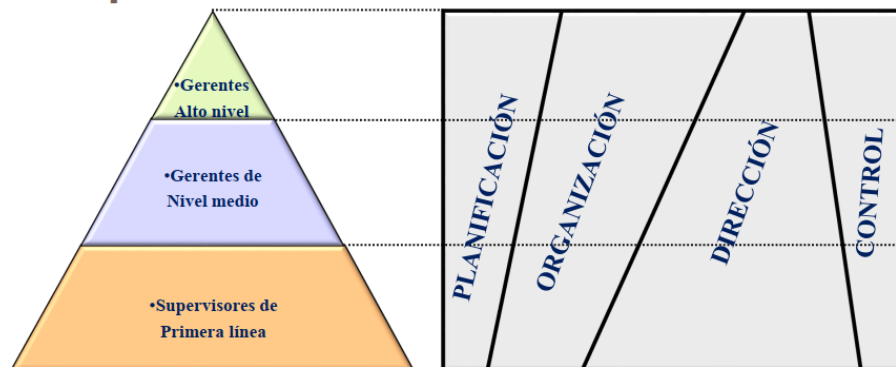


b. Niveles De Dirección

Existen tres niveles de dirección:

- La **alta dirección** está formada por personas con responsabilidad sobre toda la empresa y de las que, en última instancia, depende su éxito o fracaso. Sus funciones básicas pasan por fijar los grandes objetivos y estrategias que deberán alcanzarse en el largo plazo por la empresa. En ese sentido, representan el papel del empresario en su búsqueda permanente de nuevas oportunidades y retos que se derivan de la interacción con el entorno. Ocupan el estrato superior de la jerarquía.
 - o Aquí estará incluido el comité ejecutivo de la empresa, formado por el CEO junto con todos aquellos que el considere que participen en los procesos de análisis de generación de alternativas y elección de las principales decisiones de la empresa.
- La **dirección media** está formada por ejecutivos de una escala inferior, intermedios entre los de primer nivel y la alta dirección. La definición precisa de los niveles y estructura será diversa y dependerá del tipo de organización, tamaño, sector, etc. Son los responsables de desarrollar las decisiones que se han tomado en el nivel superior en relación a su área de responsabilidad y en coordinación con las demás. Se establecen objetivos a medio y corto plazo, planifican y controlan las acciones para su logro, y organizan y dirigen personas que las tienen que llevar a cabo. Además de tomar decisiones que son propias de su nivel, son el enlace jerárquico para la transmisión de las decisiones desde los niveles más altos a los más bajos. Un ejemplo serían los directores de los departamentos, *financieros, personal, comercial, entre otros*.
- La **dirección de primera línea** son los supervisores o directivos de primera línea o nivel, encargados del seguimiento diario de los empleados que realizan las actividades propias del objeto de la empresa. Su principal responsabilidad es garantizar que se cumplen con los objetivos fijados que les vienen designados por el nivel superior. Un ejemplo podría ser el responsable de un equipo de vendedores.

Aunque las actividades de planificación, organización, dirección y control son ejercidas por todos los niveles de dirección, el tiempo dedicado a ellas depende del lugar ocupado en la jerarquía. En los directivos de alto nivel predominan las dos primeras, pues son cruciales para los resultados de la empresa en el largo plazo. A medida que la dirección se ejerce en niveles más bajos, las funciones que ocupan más tiempo son las de dirección y control.



4. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

a. Concepto De Gobierno Corporativo

El estudio del **gobierno corporativo, GC**, así como de los instrumentos y **mecanismos de gestión para conocer cómo se dirigen, organizan y controlan las organizaciones**, se desarrolló conforme se incrementaba el proceso de globalización, fundamentalmente a partir de la década de los noventa. La *Ley Sarbanes-Osley* en los Estados Unidos, para proteger a los inversores, y otras en Europa, junto códigos, informes y recomendaciones para controlar los fraudes y los problemas financieros, son ejemplos de ellos.

La teoría económica neoclásica se basa en la formalización de una estructura supuestamente eficiente del mercado, en la que **todos los agentes tienen el mismo acceso a la información y donde el elevado número de compradores y vendedores impiden que algunos se apropien de las rentas ajenas**. Sin embargo, cada vez hay más evidencias de las limitaciones a dichas hipótesis, como la asimetría de la información o los problemas de la agencia, que impiden o limitan la competencia perfecta, pues ante los fallos de mercado surgen conflictos entre los diferentes agentes, que intentan maximizar sus propios objetivos en lugar de los de la propia organización.

El **gobierno corporativo** trata de tener en cuenta todas las anteriores situaciones, definiendo y concretando las relaciones entre la administración de las empresas, sus accionistas, sus directivos y demás agentes económicos con ella relacionados o *stakeholders*, dotando de una estructura a través de la que se establezcan los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos y la manera de controlar y seguir sus operaciones.

Se podría definir el **GC** como la **definición de la relación entre los inversores, accionistas y directivos**. En un sentido amplio podríamos hablar de las relaciones entre todos los propietarios de recursos económicos o no, que participan en la organización, incluso de las que aportan los trabajadores con su capital humano.

En ambos casos, y ante la evidencia de que las rentas suelen ser capturadas por los colectivos con mayor poder negociador, se deben establecer criterios para una distribución equitativa de la riqueza entre los propietarios de los recursos y para asegurar una adecuada entrega de valor al sistema en el que se muevan las organizaciones.

Se considera que **el éxito empresarial se consigue cuando la gestión está orientada a las partes interesadas o stakeholders y se han establecido las oportunas vías de diálogo**. En un contexto de información asimétrica surgen conflictos entre las partes interesadas, que pueden pretender apropiarse de los excedentes del negocio. Por ello, **el gobierno corporativo debe crear una estructura eficiente de incentivos y responsabilidades que impidan que ciertos colectivos usen y abusen de la información privilegiada de la que dispongan**.

Se trata, por tanto, de que **a través de los códigos de buen gobierno se delimiten estas estructuras y relaciones, de forma tal que la gestión conjunta de impactos sociales, medioambientales y económicos, propios de la gestión con criterios de responsabilidad social corporativa, RSC**, se realice con la completa y plena aceptación de los propietarios y directivos de las empresas. De esta forma **se estará gobernando la empresa con criterios de transparencia informativa y de relación con los distintos grupos de interés**.

Este punto sería el punto de conexión entre el gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa, y también el punto de partida de un nuevo estilo empresarial de dirección en el que

su rendimiento y continuidad no estén basadas exclusivamente en la disciplina de una organización jerárquica, sino en la identificación de los directivos y los colaboradores con sus metas, lo que hará posible la delegación de responsabilidad, y que la *renta de capital* no sea el único objetivo de la empresa.

b. Mecanismos De Control

- Mecanismos de control existentes → Mediante estos mecanismos se dirigen y controlan las empresas, y pueden clasificarse en dos amplias categorías, según sean internos, *diseñados por la propia organización*, o externos, *diseñados por el mercado*.

Mecanismos internos

Actúan principalmente *de forma preventiva*, intentando evitar riesgos y garantizando, en la medida de lo posible, el logro de los objetivos organizacionales. Son desplegados y operados por grupos de interés internos, y sus efectos deben abarcar a todos los actores involucrados en una organización.

- *Junta General* → Tienen la función de *manifestar la voluntad colectiva de la sociedad, y de ejecutar y cumplir su voluntad*. Ejercen, por lo tanto, el control de las sociedades. Es un órgano necesario y deliberante que expresa con sus acuerdos, adoptados por mayoría, la voluntad social. Ante todo es una reunión de accionistas no permanente. No está dotado de poderes omnímodos para decidir válidamente toda clase de asuntos.
 - o No puede adoptar acuerdos contrarios a los estatutos. Tampoco puede administrar y representar a la sociedad, pues esta facultad la reserva la Ley para los administradores. Pero si tiene protestad de nombrar a éstos y de impartir instrucciones al órgano de administración, o de someter a autorización la adopción por el mismo de decisiones o acuerdos sobre determinados asuntos. No obstante, para llevar a cabo el cambio de miembros del consejo, en el caso de disconformidad con su actuación, se han de destinar recursos para analizar las actividades del mismo, que no todos los accionistas están dispuestos a soportar. En muchos casos, cuando la empresa está cotizada, los disconformes optan por vender sus acciones en lugar de analizar estas deficiencias. Lo normal es que sean los accionistas más importantes los que realicen dicha tarea. En las sociedades anónimas unipersonales es el único socio el que adopta las decisiones de la Junta General.
- *Órganos de Administración* → Son los que ejercen la gestión y representación de las sociedades de capital. Son los órganos necesarios y permanentes, pues la gestión de la sociedad no puede sufrir solución de continuidad.
 - o La administración de la sociedad se podrá encomendar a un administrador único, a varios que actúen de forma solidaria o de forma conjunta, o a un consejo de administración, mínimo tres. En este último caso, se podrá delegar la representación en una comisión ejecutiva, o en uno o varios consejeros delegados. No obstante, en ocasiones los estatutos pueden contemplar el nombramiento de directores-gerentes, o directores generales, para realizar las funciones de administración. En estos casos no tendrían la consideración de órgano social de la sociedad, sino el concepto legal de apoderado general o factor.
 - o Por tanto, son un *conjunto de personas elegidas por los accionistas para administrar y representar la sociedad y también supervisar al equipo directivo y ratificar sus decisiones más importantes*. Pueden tener miembros internos,

como empleo permanente en la empresa, y los independientes, de los que dependería teóricamente la supervisión, siempre que se les garantice auténticamente dicha independencia.

Mecanismos externos

Mecanismos que limitan la capacidad de los directivos para mantener comportamientos oportunistas, derivándose del funcionamiento de los distintos mercados competitivos en una economía de mercado. Actúan principalmente de una forma preventiva, y su existencia evita riesgos y contribuye a que todos los objetivos organizativos se alcancen.

- **Tomas de control hostiles** → Tiene un doble objetivo: favorecer las operaciones que aumenten la riqueza general de una economía, por un lado, y a su vez establecer los mecanismos que aseguren el reparto de las rentas generadas por la operación según el ideal de equidad de la sociedad. La búsqueda de ambos objetivos afectará a la capacidad de financiación del gobierno corporativo de las compañías.
 - La finalidad de la normativa sobre OPA es controlar como se producen los cambios en la dirección de una empresa. Entre las razones para realizar un cambio de control estarían las específicas del oferente, *reducción de la competencia, economías de escala, reducción de costes de transacción*. Y por otro lado, la ineficiencia de los gestores de la empresa, la alteración de la estructuración de imperios empresariales. En cualquier caso, son mecanismos de control muy potentes, que normalmente ocurren cuando se tienen pobres resultados en una compañía por una gestión incorrecta. En estos casos, la compra y el cambio de administración suele mejorar los resultados y obtener un elevado beneficio.
- **Mercados financieros y estructura financiera de la empresa** → Una buena gestión de la estructura financiera de la empresa permite el acceso a financiación en mejores condiciones, lo que lleva aparejada una mejora en los resultados y en las previsiones de futuro. Esto afecta positivamente a la reputación de los directivos y facilita el logro de los objetivos de los accionistas.
 - El cumplimiento de los objetivos económicos, el pago de dividendos y la atención puntual al pago de las deudas son señales para los mercados financieros que facilitan el logro de financiación en condiciones más beneficiosas para la empresa.
 - También la estructura financiera de la empresa afecta a su valor. Si el capital de la misma se obtiene a través del endeudamiento externo, se reducirán los fondos de libre disposición, pues parte de ellos se deberán destinar al pago de intereses y a devolver el principal del préstamo. De esta forma, la relación entre deuda y recursos propios, estructura financiera, afectará al valor de la empresa, como consecuencia de que el coste del capital aumentará al aumentar el endeudamiento, ya que los proveedores de capital demandarán un mayor tipo de interés al percibir un mayor riesgo en su inversión. Sin embargo, la financiación se hace a través de la emisión de participaciones, acciones, no se establecerá ningún tipo de interés en el contrato, y la remuneración de los accionistas se hará una vez pagados el resto de compromisos, lo cual no afectará a la estructura financiera de la compañía.
- **Mercado laboral de consejeros y directivos** → La alta competencia en el mercado laboral de consejeros y directivos es una forma de asegurar el correcto funcionamiento de las

Estudiar sin publi es posible.

Compra Wuolah Coins y que nada te distraiga durante el estudio.



organizaciones, pues sólo podrán mantener sus puestos de trabajo o podrán promocionar profesionalmente aquellos que desempeñen correctamente sus funciones maximizando el valor para los accionistas. De esta forma, los directivos desarrollarán su labor basándose en buenas prácticas y construyendo una reputación positiva con el objetivo de mantener su puesto de trabajo o promocionar a mejores puestos directivos.

c. Modelos De Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es cada vez más importante, sobre todo cuando el mismo se liga a la transparencia y a la RSC. Aunque haya distintos modelos de gobierno corporativo, dependiendo de los distintos factores internos o externos a las empresas que consideremos, casi todos ellos tienen su principal punto de diferenciación en los mecanismos de control existentes. En este epígrafe se muestran los **tres modelos que se consideran más representativos**:

- **Modelo anglosajón** → Se caracteriza por un **accionariado disperso**. Es el que **se sigue en los Estados Unidos y Gran Bretaña**. Los **accionistas que controlan de las compañías que cotizan en bolsa reúnen como máximo el 25% de las acciones**. Por ello, las empresas suelen ser más independientes, al no estar controladas por un grupo reducido de accionistas. También suele ser importante la presencia de **inversores institucionales**. Por eso, la transferencia de la propiedad y el control de las compañías se suele hacer a través de las OPAs. En estos países suele estar bastante desarrollada la transparencia informativa, los **Códigos de Buen Gobierno**, los derechos de los accionistas minoritarios y las normas sobre **OPAs**.
 - o El inconveniente es que los inversores institucionales se preocupan por la rentabilidad a corto plazo antes que por la viabilidad de la empresa.
- **Modelo alemán** → Es el **modelo continental europeo**. La concentración accionarial es muy importante y las empresas suelen estar controladas por grupos de inversores estables con participaciones cruzadas y con un importante protagonismo en la gestión de la organización, lo que hace aumentar los blindajes y el obstáculo a las OPAs. Los accionistas minoritarios tienen una escasa protección, por lo que corren auténtico riesgo de que les sustraigan las rentas que les pertenecen. Y su sistema de gestión es dual, pues normalmente tienen un consejo de administración encargado de la dirección y gestión, y un consejo de supervisión, con funciones de control y supervisión, en el que suelen estar representados los trabajadores junto a los accionistas más importantes.
- **Modelo japonés** → Tiene importantes diferencias con el alemán, tanto en el sistema de gestión como en el de relaciones en la estructura de la propiedad. Así, su **sistema es monista**, estando dominado por directivos con importantes participaciones accionariales cruzadas entre empresas. El típico consejo está compuesto por 21 miembros, casi todos empleados de la empresa. El presidente del consejo suele ser el primer ejecutivo, que junto a dos o tres directivos más tiene derechos especiales para representar la compañía.

5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Las empresas se crean con la finalidad de proporcionar determinados bienes o servicios a cambio de un beneficio. Pero tiene una responsabilidad ya sea económica, social, ética, de leyes, filantrópica o medioambiental.

- **Responsabilidad Social Corporativa** → **La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones**



comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores o partes interesadas (*stakeholders*); teniendo en cuenta también los aspectos económico-financieros.

Dimensiones y practicas

- Dimensión interna (*ámbito interno de la empresa*)
 - Prácticas respetuosas con el medio ambiente
 - Prácticas responsables en el ámbito social
 - Dimensión externa (*relaciones de la empresa con las comunidades locales*)
 - Incluye además a un amplio abanico de *stakeholders*: trabajadores, accionistas, socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y entidades sin ánimo de lucro defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente.
-
1. Prácticas respetuosas con el Medio Ambiente.
 - a. Reducir el consumo de materiales/energía por unidad de output (Productividad).
 - b. Aumentar la reciclabilidad de los materiales a lo largo de toda la cadena del producto.
 - c. Promover el uso de energías renovables.
 - d. Favorecer la durabilidad de los objetos.
 - e. Aumentar el aprovechamiento de los bienes y servicios.
 - f. Programas de prevención de la contaminación.
 2. Prácticas responsables en el ámbito social.
 - a. Gestión de recursos humanos
 - i. Formación permanente; Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, contratación no discriminatoria, Igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, Mejora de la información en el interior de la empresa, Proporcionar servicios de guardería para sus trabajadores.
 - ii. Conciliación familiar y laboral (Mercadona)
 1. Jornadas laborales estables y sin rotación.
 2. Baja maternal más larga que la que ofrece la ley.
 3. No trabajan en domingos y festivos.
 4. Servicios de guardería existentes en algunos de sus centros logísticos.
 5. En la mayor parte de los casos, el puesto de trabajo próximo a sus domicilios.
 - b. Seguridad y salud en el trabajo
 - i. La tendencia a *subcontratar* tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad.
 - ii. Programas de certificación de los sistemas de gestión, tanto de la propia empresa como en los de sus subcontratistas.
 3. Prácticas de buen gobierno corporativo.
 - a. Diseñar una estructura de gobierno que facilite un comportamiento de forma responsable ante la sociedad con la finalidad de agregar un valor
 - b. *Transparencia* → La empresa comunica su desempeño social y medioambiental.

4. Acción social o filantropía corporativa.
 - a. Conjunto de acciones no lucrativas de la empresa cuya misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades donde actúa, mediante proyectos sociales, formativos, culturales o medioambientales.
5. Prácticas responsables de la empresa con sus socios comerciales y proveedores.
 - a. Especial atención a los derechos humanos (*Deslocalización textil*).
 - i. Sector textil han ido creando sus propios códigos de conducta para la empresa, para sus proveedores y contratistas.
 - ii. Homogeneización de las normas y leyes que la empresa se compromete a respetar en cualquier país en el que esté presente.
 - iii. Códigos de conducta de las empresas distribuidoras/minoristas incluyen referencias al trabajo infantil, compromisos de no discriminación.
 - iv. Códigos de lucha contra el acoso en el lugar de trabajo, el respeto y la aplicación de las legislaciones nacionales en vigor, y la prohibición del trabajo forzoso.

6. LIDERAZGO DE LA EMPRESA

- **Poder** → Capacidad de un grupo o de un individuo de influir en el comportamiento o en el resultado de una organización. Es decir, la capacidad de afectar en el comportamiento de otras personas.
- **Autoridad** → Clase especial de poder. Cuando alguien tiene autoridad tiene un derecho institucionalizado para inducir el cambio psicológico o de comportamiento. Tiene poder legítimo. Poder que se le confiere a una persona en virtud de su rol, de su posición en una estructura social organizada.
- **DIFERENCIA** → Poder hace referencia a una capacidad para influir, mientras que la autoridad hace referencia a el derecho de influir.

Para que exista una relación de poder entre dos o más personas es necesario que exista una relación de dependencia entre ellas. Existen **cinco bases del poder**:

- **Poder sobre la recompensa** → Supone, por parte de la persona que ostenta el poder, un control sobre los medios de que depende otra persona para satisfacer sus necesidades.
- **Poder coercitivo** → Parecido al anterior, pero en este caso, las recompensas son negativas o punitivas. Es, esencialmente, la posibilidad de privar a una persona de los medios para satisfacer sus necesidades.
- **Poder legítimo** → Se basa en la aceptación de las normas y los valores sociales que le dan al individuo un derecho de influir a otros. Una persona tiene un poder basado en la legitimación cuando el subordinado le reconoce el derecho a darle directrices dentro de un ámbito específico.
- **Poder de referencia** → Poder carismático. Se genera por la identificación de los influenciados con la persona que ostenta el poder.
- **Poder experto** → Función de los conocimientos o habilidades del individuo en comparación con la persona que es influenciada.

La capacidad de influir de los administradores se basa en la autoridad formal intrínseca de los puestos que ocupan. Los líderes pueden haber sido designados, o bien, surgir espontáneamente

de entre los miembros de un grupo. Los líderes pueden influir en otras personas e inducirlos a que se esfuercen más allá de las actividades ordenadas por la autoridad formal.

Una persona puede ser un administrador efectivo (planifica, organiza y controla bien), pero carecer de las habilidades de un líder. De igual modo, un líder no tiene porque ser un buen administrador (carece de las anteriores habilidades). En cualquier caso, nos centraremos en el caso ideal de los líderes que poseen autoridad gerencial.

7. CONCEPTO DE LIDERAZGO

- **Dirección** → Tiene como objetivo integrar y coordinar los esfuerzos de los diferentes miembros de la organización de forma que sean llevados a cabo, tanto los objetivos de la empresa como los de las personas que la componen. La dirección implica la ostentación de autoridad formal. Todos los directivos ostentan como bases de poder el poder legal y algún grado de poder sobre las recompensas y coercitivo.
- **Liderazgo** → Clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente al logro de los objetivos. El líder es aquel que puede influir en las actitudes, opiniones o acciones de los miembros de un colectivo porque estos deciden voluntariamente dejarse influir por el líder. En este sentido, el líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o de experto. Para ser un líder, no hay necesidad de estar dotado de autoridad formal.

Ambos afectan el comportamiento de las personas en la empresa, pero en el primer caso la afección responde a un mando legal o a una necesidad. En el segundo caso, hay una decisión voluntaria de dejarse influir por otro, bien por lo que sabe y conoce.

El liderazgo implica:

- Que haya dos categorías de personas: líder y seguidores.
- Supone una distribución irregular del poder entre los líderes y los seguidores.
- Existe una capacidad para utilizar las diferentes formas de *poder* para influir en la conducta de los seguidores.

Teorías Del Liderazgo

- **Teoría del gran hombre o enfoque de los rasgos**: Trata de identificar las características de los líderes, sus rasgos de personalidad, su sistema de valores y su estilo de vida. Son múltiples trabajos en los que, a través del estudio de los rasgos psicológicos de los grandes líderes históricos o empresariales, se intenta descubrir el perfil psicológico común a todos ellos. El objeto es determinar los rasgos de personalidad comunes a los líderes y se presupone que los líderes nacen con esos rasgos.
- **Teorías ambientales**: El líder no responde a una característica sino a una situación; es decir, un líder lo es en un grupo o situación y no en todos los grupos sociales en los que se desenvuelve, o en todos los tipos de situaciones a las que se enfrenta un grupo. Se elegirá un líder u otro según cuales sean los intereses de un grupo en un momento determinado.
- **Teorías contingentes**: Consideran que el liderazgo depende de la relación entre los atributos de la personalidad del líder, pero también del poder y del control que se tiene sobre una situación determinada. Así, el poseer determinadas características personales es condición necesaria, pero no suficiente para el liderazgo (destacan la motivación

Estudiar sin publi es posible.

Compra Wuolah Coins y que nada te distraiga durante el estudio.



interna, la madurez social, la aptitud para las relaciones humanas y la capacidad de comunicación). El poder y el control sobre la situación dependen del poder del puesto en que se encuentre la persona y del grado de estructuración de las tareas que tiene que desempeñar en grupo (cuanto más estructuradas y normalizadas sean las tareas, menos posibilidad de relación existe y, por tanto, menor capacidad de ejercer el liderazgo).

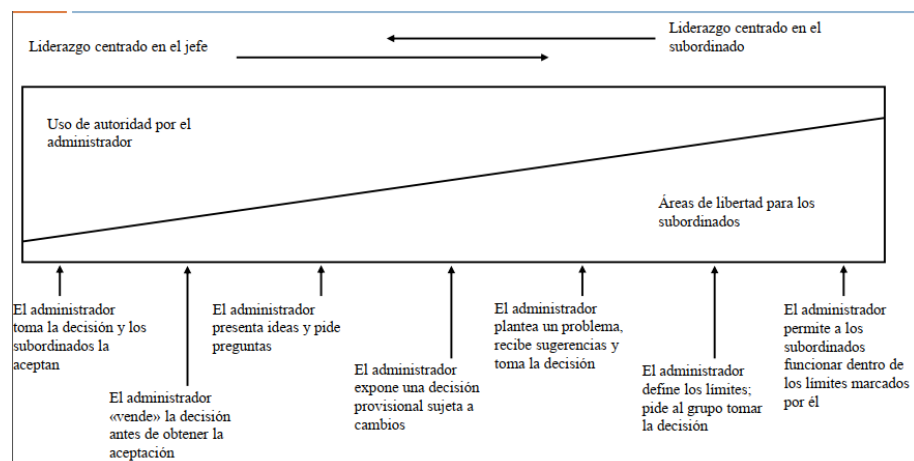
8. ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Se intenta delimitar qué estilos de comportamiento del líder en el grupo existen en función de determinadas variables, y intentan determinar la eficacia de los distintos estilos de liderazgo. Hay tres propuestas:

1- La Teoría Contingente Tannenbaum Y Schmit

Los estilos de dirección dependen de diferentes factores como las características del líder, las características de los seguidores o la situación en la que se ejerce el liderazgo.

Es decir, el estilo elegido dependerá del entorno de la organización. El sistema elegido deberá tener en cuenta al líder (su cultura, sus características, su sistema de valores, etc.), la gente que va a ser dirigida (sus ideas, su historia, sus principios, etc.) y la situación de la empresa (es decir, qué características tiene la organización, cuál es la naturaleza del trabajo que se realiza, sus tareas, su toma de decisiones, el entorno en el que se desenvuelve, etc.)



Los autores proponen un continuo de estilos de dirección en el que cada estilo se corresponde con el grado de autoridad que utiliza la dirección frente a la cantidad de libertad que deja a los subordinados en la toma de decisiones.

Aunque consideran que los estilos son un continuo, los autores describen siete posiciones dentro de ese continuo de estilos que toman en consideración, tanto el grado de libertad de los subordinados como cada una de las diversas fases del proceso de toma de decisiones:

grafica arriba

- Punto 1 → Representa la situación en la que el directivo toma todas las decisiones y los subordinados las aceptan.
- Punto 2 → Directivo debe vender la decisión antes de obtener la aceptación.
- Punto 3 → Implica una mayor participación, pues el directivo presenta la decisión y debe responder a los subordinados de las cuestiones que le sugieran.



- Punto 4 → Directivo presenta entre todas las alternativas posibles, la que considera la mejor propuesta, pero asume la posibilidad de que esta sea sometida a cambios después de discutirla con los subordinados.
- Punto 5 → Directivo llega al grupo con un problema, obtiene sugerencias sobre las posibles alternativas y sólo luego decide.
- Punto 6 → Representa a un directivo que define el problema y que marca los límites en los que debe moverse la solución y alternativas diseñadas.
- Punto 7 → Directivo y los subordinados participan de forma conjunta en todo el proceso decisional.

2- Modelo de Blake y Mouton

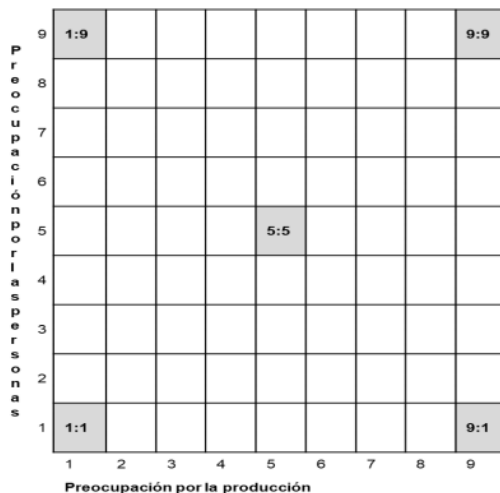
Los factores que afectan al tipo de mando son dos:

- El interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo, es decir por los resultados, entendidos estos en sentido amplio.
- El interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas y por el buen ambiente del trabajo.

Las combinaciones del grado de importancia que tienen estas variables se representan gráficamente por una matriz, en la que cada una de las variables se puntúa de 1 a 9. El punto 1:1 representaría una mínima preocupación, tanto por los resultados como por los recursos humanos. El punto 1:9 representa una mínima preocupación por los resultados y máxima por las relaciones humanas. El punto 5:5 refleja un estilo directivo que considera imposible maximizar ambas dimensiones. Cualquier incremento en una implica para el administrador renunciar a la otra dimensión. Por último, el directivo 9:9 es capaz de maximizar ambas dimensiones y obtiene lo mejor de su equipo y para su equipo.

Dicho modelo es importante porque se apoya en dos variables básicas de la organización: la económica y la psicológica. Para estos autores, no existe un estilo óptimo de mando, en el sentido de que no existe una pauta de conducta concreta mejor que otra, pero sí que existe, sin embargo, una actitud óptima o guía, que para ellos sería la 9:9. La pauta de conducta o la táctica concreta deberá adaptarse a la situación, aunque la actitud óptima debe dirigirse al punto 9:9.

Blake y Mouton (Universidad de Texas) desarrollaron el denominado Grid Gerencial para medir la preocupación relativa de un administrador por la gente y el trabajo. De esta forma, se identifican una serie de conductas administrativas basadas en las formas en las que interactúan entre sí ambos estilos.



PRODUCCIÓN : PERSONAS

1:1 Administración empobrecida Abandono de la posición de líder

1:9 Administración de club campestre Atmósfera organizacional amigable y confortable y un buen ritmo de trabajo

9:1 Administración autoritaria. Gerente autoritario de tarea Se busca la eficiencia en los resultados de las operaciones, de manera que los elementos humanos interfieran en el menor grado

5:5 Administración Intermedia Se consigue un desempeño adecuado de la organización al equilibrar la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio

9:9 Administración de equipo o democrática. Gerente de equipo Opuesto a la hipótesis de suma cero. Sugieren que es el estilo más eficaz YA QUE SE PRODUCE MENOR AUSENTISMO Y ROTACIÓN Y SE OBSERVA MAYOR SATISFACCIÓN

3- El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Anteriormente las teorías de los estilos de liderazgo se centraban de una manera u otra en estilos que divergían respecto a la orientación a resultados y tareas frente a la orientación a personas y relaciones. Inicialmente ambas dimensiones se consideraban extremos de un continuo, posteriormente se consideraron dimensiones independientes.

Estas dos categorías están relacionadas con el liderazgo transaccional. La relación entre el líder y las personas que dirige está basada en cierto tipo de intercambio o transacción. De este modo, el líder ofrece:

- Estructuración o recompensas físicas (si está orientado a resultados y tareas)
- Consideración y recompensas de tipo psicológico (si está orientado a las personas y a las relaciones) a cambio de un determinado comportamiento de las personas.

Frente a esta visión clásica surge la idea del liderazgo transformacional. De los líderes transformacionales se espera que exhiban cuatro atributos independientes y que se refuercen mutuamente.

- **Carisma** que permite a los líderes crear y presentar a las personas que dirigen una visión atractiva del futuro.
- **Motivación** que estimula a los seguidores a buscar con entusiasmo más allá de los intereses propios.
- **Estímulo intelectual**, que provoca participación y creatividad, que admite y promueve el desarrollo de opiniones diversas, de soluciones nuevas.
- **Consideración individualizada**, centrada en el desarrollo de las personas a las que se lidera, ofreciéndoles apoyo, estímulo y coaching.

9. EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI. LA TEORÍA DE LAS INTELIGENCIA

- **Inteligencia** → La capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural. (Según esta definición para la empresa es indispensable contar con personas inteligentes). Gardner.

La teoría de las 7 inteligencias (*musical, cinético, corporal, lógico matemática, lingüística, espacial, interpersonal e intrapersonal*) destaca que no siempre los mejores expedientes son los mejores profesionales. Un líder se caracteriza por un elevado grado de inteligencia interpersonal, intrapersonal y lingüística.

- **Inteligencia intelectual** → Conjunto de habilidades entre las que destacan el control, dominio, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad de automotivarse y de diferir las gratificaciones. Asimismo, el altruismo entendido como la capacidad de comprender las emociones y necesidades de los demás sería otra de las claves.

La **inteligencia interpersonal** se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir los contrastes en los estados de ánimo de los demás, en sus temperamentos, motivaciones e intenciones. Permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado. Asimismo, que son espacialmente hábiles para alcanzar la cohesión de un grupo, el liderazgo, la organización o la solidaridad y cooperación de otros. Dota a la persona de la capacidad de comprender y trabajar con los demás.

La **inteligencia intrapersonal** ilustra el conocimiento de los aspectos internos de una persona, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos. Incluye la capacidad para discriminar las propias emociones, ponerles nombres y la capacidad de recurrir a ellas como modo de interpretar y orientar la propia conducta. Dota a la persona de la capacidad de comprender y trabajar siendo eficaz con uno mismo y permite a una persona ser consciente de sus propias necesidades, carencias, y deseos e intentar atenderlos del mejor modo posible. Esta inteligencia nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y de utilizarla para actuar en la vida de un modo más eficaz.

Al definir cuáles deben ser los nuevos modelos de liderazgo en el futuro considera que los atributos de personalidad que destacan en el líder deben responder lo que se define como **componentes de la inteligencia emocional del líder:**

- **Autoconciencia:** capacidad de comprender y evaluar las emociones propias. Exige valorar las fortalezas y debilidades propias desde una actitud de confianza en uno mismo.
- **Autocontrol:** Implica conciencia y capacidad de iniciativa y orientación hacia el logro.
- **Empatía:** Capacidad para entender las emociones de otros miembros de la organización y de los que se relacionan con la misma. Excelente orientación en el servicio al cliente y un profundo conocimiento de la organización.
- **Habilidades sociales:** Implica la capacidad de influir en los demás. Se supone que el líder es un excelente comunicador, colaborador, capaz de construir una red de relaciones y de gestionar el cambio y el conflicto. Exige, además, una buena dosis de capacidad crítica positiva y constructiva en las relaciones con los equipos de trabajo.

La combinación óptima de inteligencias múltiples no es única, sino que dependerá del sector en el que trabaje la empresa y el puesto que una persona desempeñe en la misma. Las **características de un mal líder o de un directivo fracasado según Wargner serían:**

- Incapaces de crear un equipo cohesionado.
- Una dirección excesivamente fuerte o excesivamente débil.
- Demasiado ambiciosos.
- No atienden a las demandas de los subordinados.
- Demasiado emocionales.
- Insensibles, fríos y arrogantes.
- Mantienen escasas relaciones con el personal.
- Poseen importantes defectos de personalidad.