

TEMA 1: LA CIENCIA ECONÓMICA DE LA EMPRESA

1. La economía de la empresa

CIENCIA:

- Objeto MATERIAL.- Hechos y fenómenos que la ciencia se propone estudiar.
- Objeto FORMAL.- Perspectiva desde la cual la ciencia estudia su objeto material.

ECONOMÍA DE LA EMPRESA:

- Objeto MATERIAL.- La realidad económico-social que supone la empresa (puede coincidir con la Economía General).
- Objeto FORMAL.- Es lo que diferencia la Economía General de la Economía de la Empresa.
 - Economía GENERAL. Leyes de equilibrio en el sentido MACROECONÓMICO.
 - Economía de la EMPRESA. Leyes de equilibrio con referencia al desarrollo y comportamiento del ámbito empresarial o sentido MICROECONÓMICO.

El equilibrio económico y las leyes en las que se manifiesta responden a principios generales:

- Principio de **PRODUCTIVIDAD**. Eficiencia TÉCNICA. Relación OUTPUTS con INPUTS.
- Principio de **ECONOMICIDAD**. Eficiencia ECONÓMICA. Relación valor outputs con valor inputs.
- Principio de **RENTABILIDAD**. Relación RESULTADO-CAPITAL.
- Principio de **EQUILIBRIO INTERNO** o de la estructura de la organización.
- Principio de **INNOVACIÓN** de la actividad empresarial.
- Principio de **CRECIMIENTO** de la unidad económica.

ECONOMÍA DE LA EMPRESA. *Ciencia Social que tiene por objeto el estudio microeconómico de la empresa y, en concreto, el análisis y determinación de las leyes de equilibrio de la misma, así como las interrelaciones existentes entre los diversos elementos que la componen y de estos con el exterior.*

La Economía de la Empresa abarca una realidad COMPLEJA que es objeto del campo de estudio de otras ciencias: INGENIERÍA, SOCIOLOGÍA, PSICOLOGÍA, DERECHO, ETC.

Trata de describir y explicar fenómenos empresariales desde una triple consideración:

- En el plano TÉCNICO-ECONÓMICO o según su naturaleza físico-productiva.
- En el plano FINANCIERO-ECONÓMICO o relativo a la situación económica.
- En el plano PSICO-SOCIOLÓGICO-ECONÓMICO o motivaciones y objetivos del comportamiento humano y de los directivos.

MÉTODO.- Procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo verdaderamente esencial y significativo de los hechos y fenómenos estudiados y descubrir la verdad de sus causas, relaciones, influencias, etc.

M. DESCRIPTIVO.- *Descripción de los hechos, no pretende explicar. Colecciona, ordena, sistematiza.*

M. GENÉTICO o HISTÓRICO.- *Pretende explicar a través de la evolución histórica.*

M. ANALÍTICO.- *Conocer elementos e interdependencias a través de descomponer el TODO en sus PARTES.*

M. SINTÉTICO.- *Llevar las PARTES al TODO buscando explicación comprensiva y unitaria.*

M. INDUCTIVO.- *Apoyándose en experimentación, pasa de la observación a formular enunciados generales (HIPÓTESIS).*

M. DEDUCTIVO.- *Preparar el control o verificación de hipótesis en base a experiencias.*

Los anteriores métodos parten de la realidad observada.

M. NORMATIVO.- *Enjuiciar hechos, procesos y desarrollos sobre normas fijadas, estableciendo objetivos y medios para lograrlos.*

M. VERSTHEN.- *El observador participa del campo del objeto (falta de objetividad).*

M. MATEMÁTICOS.- *Métodos cuantitativos. (I.O.).*

2. La empresa. Introducción y análisis conceptual

De todos es conocido que los bienes y servicios que precisamos para satisfacer nuestras necesidades no son ofrecidos espontáneamente por la naturaleza. Exigen una serie de transformaciones que resultan de la aplicación ordenada y racional de factores productivos. En la mayoría de los casos, el trabajo individual de las personas no es suficiente para atender las demandas del mercado o para realizar ciertas funciones, siendo necesaria la agrupación de recursos humanos. La sociedad actual asigna a la empresa este papel general de crear o aumentar la utilidad de los bienes, para lograr objetivos que los individuos aisladamente no pueden alcanzar.

Las dos células económicas fundamentales, en todo sistema de organización social de libre mercado, son las unidades económicas de producción o empresas y las familias o unidades económicas de consumo, también llamadas economías domésticas. Las primeras crean utilidad y las segundas la destruyen. Todo proceso económico consiste, en definitiva, en la creación y destrucción de utilidad.

La empresa es, pues, una realidad económica indiscutible, ya que en ella es en donde se genera la renta nacional. Desde el punto de vista económico, la empresa podemos definirla como conjunto de factores productivos coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en que se halle inmersa. En una economía capitalista el fin de la empresa ha consistido tradicionalmente en la obtención del máximo beneficio, mientras que en las llamadas economías colectivistas con dirección central el fin de la empresa ha consistido en cumplir los objetivos que se le especificaban en un plan más general, de ámbito nacional o regional.

Los ciudadanos inmersos en economías de mercado tienen una idea más o menos precisa del significado del término *empresa*. Gran parte de su existencia se desarrolla en el seno del entorno empresarial que les rodea y que inexorablemente se entrelaza con su quehacer diario, determinando su forma de vida. Necesitan de las empresas igual que éstas necesitan de su trabajo.

No obstante, llegar a comprender en su totalidad el alcance del concepto «empresa» resulta verdaderamente difícil. Al ser un fenómeno extremadamente complejo, cambiante y diverso puede ser contemplado desde muy distintos puntos de vista (técnico-productivo, económico-financiero,

jurídico, social, etc.) con diferentes implicaciones y resultados.

Esta diversidad de aspectos representa la evidencia de la empresa **como realidad socioeconómica**, razón por la que viene siendo estudiada tanto por disciplinas sociales (Economía, Derecho, Sociología ...) como tecnológicas, que han ofrecido a lo largo del tiempo las múltiples definiciones de empresa que conocemos.

El trabajo de definir consiste en delimitar conceptos, creando una línea divisoria entre lo que abarca la definición y lo que queda fuera de ella. Con objeto de ir acotando el campo de estudio, hemos de señalar que la empresa es una realidad que se inscribe y circunscribe en la sociedad.

El vocablo empresa proviene del latín *in-prehensa*. Según la primera acepción del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (edición de 1956): «*Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza*». El mismo sentido tiene el verbo emprender (del latín *prehendere*): «*Acometer y comenzar una obra, un negocio o un empeño*».

A esta nota se une la acción en común: «*Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas*». Más recientemente (ed. de 1992) se incorporan nuevas acepciones, tales como:

- «*Organización mercantil o industrial dedicada a la explotación de la cosa que se expresa*».
- «*Entidad integrada por capital y trabajo como factores de producción dedicados a actividades industriales, comerciales o de prestación de servicios, con ánimo de lucro y bajo su responsabilidad*».

En este último sentido se pronuncia básicamente nuestro *Derecho Mercantil*, haciendo referencia además a la personalidad jurídica de la empresa y a la figura del empresario.

Por otra parte, la teoría económica, en su concepción más clásica, considera a la empresa como la **unidad económica de producción**: la célula básica y elemental del sistema productivo; independiente de la unidad económica de consumo, que sería la familia.

Una crítica a esta definición económica de la empresa es que proporciona un enfoque deshumanizado y mecanizado de la misma. Como reacción surge el enfoque administrativo, que concibe a la empresa como una **organización** o *asociación de personas con un diseño complejo de comunicación y relaciones de «autoridad» o «jerarquía»*, por el que cada miembro o partícipe obtendrá parte de la información para alcanzar unos objetivos a través de unas decisiones.

De acuerdo con lo anterior, la concepción actual de la empresa asume un enfoque de compromiso entre la visión económica y la organizacional. Se entiende que debe existir un equilibrio entre la obtención de los beneficios empresariales -o cualquier otro tipo de objetivo que establezca la organización- y la consecución de los objetivos personales de los individuos que integran la empresa.

Optimizar ambas aspiraciones a la vez es francamente complicado, dadas las múltiples interrelaciones existentes, por lo que se hablará más bien de «satisfacer razonablemente» los valores esperados de ambos factores: económicos y humanos.

Llegados a este punto, es obvio que intentar ofrecer una definición universal y cerrada de la empresa es una labor arriesgada. Es preferible, pues, describirla en orden a las principales características o dimensiones conceptuales definitorias de la empresa como **unidad económica** (Bueno Campos, 1993):

1. La empresa es una *unidad de producción* o combinación de un conjunto de factores económicos que a través de un proceso de transformación proporciona unos productos o servicios, según la acción planeada por un sujeto llamado empresario¹.
2. La empresa es una *organización o «comunidad de intereses»*, dotada de una estructura interna con unas determinadas relaciones de autoridad o jerarquía, enfocada a la obtención de un excedente o beneficio empresarial.
3. La empresa es una *unidad financiera* abierta al mercado, en el cual invierte su capital para satisfacer una demanda de bienes y servicios, mediante una serie de transacciones financieras que le proporcionarán un crecimiento sostenido y equilibrado.
4. La empresa es una *unidad de decisión o dirección* que persigue unos objetivos a través del desarrollo de unas funciones características, dirigidas mediante ciertas relaciones de propiedad, planificación y control, asumiendo la responsabilidad económica de acuerdo con su dimensión jurídica.
5. La empresa es un *sistema social* o conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales, con un complejo diseño de comunicación, con sus motivaciones y comportamientos individuales y de grupo, configurando una determinada cultura y relaciones de poder.

En definitiva, sintetizando lo expuesto hasta ahora, se podría proponer el siguiente concepto de empresa:

Empresa es la unidad económica que combina los diferentes factores productivos, ordenados según una determinada estructura organizativa y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial.

3. Funciones de la empresa en la economía de mercado

La creación de valor, es decir, la capacidad que tiene la empresa de obtener como resultado de su actividad un producto de mayor valor que el de los factores sacrificados en su obtención es lo que da sentido a la existencia de la institución empresarial.

En el sistema económico capitalista, esta función genérica de creación de valor implica a su vez el desarrollo de otra serie de funciones, más específicas algunas, pero de vital importancia para el funcionamiento del sistema económico (Castillo Clavero, 1992):

1. **Función de dirección, coordinación y control del proceso productivo**, ya que la empresa reúne un conjunto de factores de producción adecuadamente ordenados y los orienta a una finalidad específica, efectuando transacciones y estableciendo relaciones entre los agentes económicos.

¹La economía política distingue en su planteamiento clásico tres factores de la producción: **trabajo, naturaleza o tierra y capital**, a los que la economía de la empresa añadiría la figura del empresario como cuarto factor.

2. **Función de descuento o anticipo del producto obtenido**, ya que la empresa retribuye a los factores de producción (compra de materias primas, pago de intereses, salarios, etc.) antes de recuperar, mediante la venta de sus productos, el capital comprometido en la actividad.
3. **Función de asunción del riesgo inherente a la actividad económica**, en base a la posibilidad de que las previsiones técnicas, comerciales y financieras esperadas no se hagan realidad.
4. En último término, la empresa desarrolla una importante **función social**, contribuyendo al progreso, desarrollo y mejora del bienestar de la sociedad. La creación de empleo y riqueza, la investigación tecnológica, la oferta de productos y servicios de calidad y la funcionalidad crecientes son factores decisivos en el incremento de la calidad de vida de las personas.

4. Los elementos de la empresa

Como ya se ha señalado, la empresa está constituida por un conjunto de factores, ordenados para la realización de una actividad económica. Según cuál sea el papel que desempeñan los factores económicos o productivos se pueden clasificar en dos grandes grupos: *los factores pasivos*, representados por los elementos materiales o bienes, y *los factores activos*, representados por los elementos humanos o personas.

Los **FACTORES PASIVOS** son los recursos económicos clásicos -tierra y capital-, sujetos a la característica de la escasez o disposición limitada. Pueden subdividirse en dos categorías principales:

- **Capital financiero** o recursos financieros líquidos.
- **Capital técnico** o medios materiales:
 - Duraderos (vinculados al ciclo de capital de la empresa): inversiones técnicas, bienes de equipo e informáticos, etc.
 - No duraderos o corrientes (vinculados al ciclo de explotación de la empresa): materiales y mercancías, productos elaborados, productos en curso, etc.

<i>ESTRUCTURA ECONÓMICA</i>	<i>ESTRUCTURA FINANCIERA</i>
MEDIOS MATERIALES	FINANCIACIÓN PROPIA
	FINANCIACIÓN AJENA

En cuanto a los **FACTORES ACTIVOS**, en principio menos limitados, ya que pueden ser desarrollados con una adecuada administración de recursos humanos, constituyen el concepto clásico de la fuerza de trabajo o el moderno de capital humano. Podemos señalar la existencia de los siguientes grupos:

- **Propietarios del capital o socios:**

- * Con ánimo de control
- * Simples inversores financieros

- **Administradores o directivos.**

- **Trabajadores o empleados.**

Los propietarios tienen la facultad de establecer las grandes directrices y objetivos de la empresa, asumiendo el riesgo económico de la actividad. Se corresponden con la concepción clásica del empresario.

Los administradores son los responsables de llevar a cabo las funciones administrativas de la empresa -planificación, organización, dirección y control-. Asumen el riesgo profesional del buen o mal funcionamiento de la empresa, poniendo en juego su prestigio. Dan vida a la empresa, diseñando el sistema organizativo y adoptando las decisiones estratégicas y operativas que habrán de ser ejecutadas conforme a lo dispuesto en un plan previamente elaborado. Se corresponden con la concepción moderna del empresario que dirige, gestiona y toma decisiones.

Los factores pasivos y activos se relacionan entre sí a través de un tercer factor determinante en las empresas modernas: LA ORGANIZACIÓN. Concepto que se puede vincular al grupo de los propietarios o de los directivos, según sea el grado de separación entre la propiedad y la administración.

La organización no es por sí misma un recurso, surge como un conjunto de relaciones de autoridad, jerarquía, coordinación y comunicación entre los factores activos, en conexión directa con los factores pasivos. Es la estructura que define el empresario para integrar todos los factores y dirigir la producción, delimitando los deberes y responsabilidades de cada persona o grupo de personas, según su cualificación profesional y nivel de especialización. El marco de referencia por el que se dispone *quién, cómo, cuándo y qué* debe hacerse en función de las nuevas circunstancias o de la información que se va generando en el interior y el exterior de la empresa.

Por último, citar lo que se denominan **ELEMENTOS INMATERIALES**, o características que confieren a la empresa un valor, capacidad y potencial de acción superior a la mera suma de sus elementos materiales y humanos. Entre otros, se podrían considerar los siguientes:

- **La imagen pública y las relaciones exteriores de la empresa** o vínculos con el entorno, ya sean clientes, entidades financieras, comunidad local, Estado o autoridades; así como la imagen y posicionamiento de sus productos.
- **El "know-how"** o conocimientos técnicos y económicos, capacidades, experiencias e información que poseen los factores activos; entre los que podrían incluirse la tecnología y el software propios de la empresa.
- **La cultura de la empresa** o conjunto de valores, creencias, símbolos, motivaciones, etc., que procedentes del capital humano y del entorno social conforman la mentalidad o ideario de la empresa, su código ético de comportamiento, impregnando su estilo de administración y la forma de desenvolverse en sí misma y en relación al entorno.

5. Tipos de empresas

Es lógico que una realidad tan compleja y multidimensional como es la empresa presente diversas formas de clasificación, según el criterio o aspecto más relevante que interese en cada momento. De las posibles clasificaciones destacaremos las más comúnmente aceptadas:

1. Según la naturaleza de la actividad económica que desarrollan:

- a) *Empresas del sector primario*, dedicadas a la explotación directa de los recursos naturales (agrícolas, ganaderas, pesqueras, acuícolas, silvícolas, etc.).
- b) *Empresas del sector secundario* o transformadoras, en las que los procesos tecnológicos son de vital importancia (industriales, mineras, constructoras, etc.).
- c) *Empresas del sector terciario* o de servicios (comerciales, financieras, de comunicación, de transportes, etc.).

2. Según la propiedad o titularidad del capital:

- a) *Empresas privadas*, cuyo capital es propiedad de particulares.
- b) *Empresas públicas*, cuando el Estado u otro organismo público tiene la mayoría del capital y ejerce de forma activa su control.
- c) *Empresas mixtas*, en las que participa el Estado en minoría de capital.

3. Según su tamaño (volumen de ventas, número de trabajadores, número de créditos, etc.) se pueden clasificar, sin entrar en límites numéricos divisorios, en *grandes*, *medianas* y *pequeñas empresas*. La agrupación de las dos últimas constituye lo que conocemos como PYMES: «pequeñas y medianas empresas».

4. Según su ámbito de actuación o implantación geográfica:

- a) *Empresas nacionales*.
- b) *Empresas multinacionales* o transnacionales.

5. Nuestro ordenamiento jurídico distingue, en una primera aproximación, dos grandes áreas según el **objeto** al que se dedique la empresa:

- a) *Sociedades civiles*, reguladas conforme al Código Civil y concebidas en cierta forma para proteger al empresario (pequeños empresarios, empresarios públicos, etc.).
- b) *Sociedades mercantiles*, las constituidas con arreglo al Código de Comercio o leyes especiales complementarias a éste.

A su vez, las sociedades mercantiles, objeto de nuestro estudio en los temas siguientes, se clasifican según su forma jurídica en:

- bl) *Empresa individual* o empresario individual.
- b2) *Sociedades personalistas*:
 - Sociedad colectiva

- b3) *Sociedades mixtas* o intermedias:
 - Sociedad comanditaria
- b4) *Sociedades capitalistas*:
 - Sociedad de responsabilidad limitada (SL)
 - Sociedad anónima (SA)
- b5) *Sociedades de carácter especial*:
 - Mutualistas:
 - * Cooperativas
 - * Mutuas de seguros
 - * Sociedades de garantía recíproca
 - De economía social:
 - * Sociedades laborales (anónimas y limitadas) (SAL - SLL)
 - * Sociedades agrarias de transformación (SAT)
 - Otras sociedades mercantiles:
 - * Instituciones de inversión colectiva
 - * Sociedades de leasing
 - * Sociedades mediadoras del mercado de dinero

La empresa individual

Es aquella cuyo propietario es una sola persona, que además de aportar la totalidad o gran parte del capital necesario para desarrollar la actividad económica, es quien asume toda la responsabilidad inherente al trabajo de dirección. Se produce entonces una identificación entre el patrimonio propio del empresario y el de la empresa. Esto lleva a que el empresario individual responda, con la totalidad de su patrimonio, de los compromisos que asuma la empresa frente a terceros.

Suele presentar un tamaño reducido. Se puede distinguir entre:

- Empresa **individual artesanal**. El propietario, además de aportar el trabajo de dirección y el capital, realiza gran parte del trabajo de operaciones. Presentan un tamaño reducido (en tamaño y trabajadores, volumen de producción y ventas). La división del trabajo es escasa.
- Empresa **individual diferenciada**. Se produce la división del trabajo por lo que posee un mayor número de trabajadores. El empresario aporta el capital y se reserva al trabajo de dirección y organización, pero no suele realizar el trabajo de operaciones.

Ventajas:

- El empresario goza de plena libertad para dirigir el negocio, sin tener que esperar la aprobación de nadie.

Inconvenientes:

- El empresario responde con todo su patrimonio del funcionamiento del negocio.
- El empresario individual posee una baja formación en administración. Su preocupación se centra en problemas a corto plazo (producción y ventas) olvidando los problemas de planificación y estrategia.

- Los recursos financieros son difíciles de obtener del mercado financiero debido a que las posibilidades económicas del empresario están limitadas y no puede ofrecer grandes garantías ante un banco (por ejemplo).

Tipos de empresas

Criterio	Tipos de Empresas
Atendiendo a la propiedad o titularidad del capital	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas privadas - Empresas públicas - Empresas cooperativas o sociales
Atendiendo a su tamaño	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas grandes - Empresas medianas - Empresas pequeñas
Atendiendo al sector de actividad en el que se inscribe la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas del sector primario - Empresas del sector secundario - Empresas del sector terciario
Atendiendo a su ámbito de actuación	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas locales - Empresas provinciales - Empresas regionales - Empresas nacionales - Empresas multinacionales
Atendiendo a sus características socio-Económicas	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa artesanal - Empresa capitalista
Atendiendo a su forma jurídica	<ul style="list-style-type: none"> - Empresario individual - Sociedad colectiva - Sociedad Comanditaria - Sociedad Anónima - Sociedad de Responsabilidad Limitada - Sociedad Cooperativa - Sociedad Anónima Laboral - Otras

La empresa privada en forma de sociedad

Los hombres se ven obligados a asociarse uniendo sus capitales y trabajo ante la imposibilidad de conseguir un determinado fin con el trabajo individual.

SOCIEDAD COLECTIVA

Es una sociedad personalista en la que los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, se comprometen a participar de los mismos derechos y obligaciones.

Los socios responden con todos sus bienes de los compromisos de la sociedad.

La denominación de la sociedad (razón social) deberá incluir los nombres de todos los socios, de algunos de ellos o de uno sólo, debiéndose añadir en estos 2 últimos casos la expresión “y Compañía”.

El capital de la sociedad está formado por las aportaciones de los socios, que pueden consistir en dinero, bienes o trabajo. En éste último caso, a la sociedad colectiva se le da la denominación de sociedad colectiva irregular.

La sociedad colectiva tiene personalidad jurídica, es decir, tiene capacidad para actuar a través de sus órganos frente a terceros. Por lo tanto existen ciertas personas que expresan la voluntad social en las relaciones sociales externas de la sociedad. Aunque todos los socios tienen derecho concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes.

Lo que cuentan son las personas que la forman y no los capitales (personalista). La entrada de un nuevo socio o la transmisión de tal condición requiere el consentimiento unánime de todos ellos, lo que limita seriamente sus posibilidades de expansión.

SOCIEDAD COMANDITARIA

Sociedad en la que uno o varios socios aportan capital determinado al fondo común, para estar a las resultas de las operaciones sociales, dirigidas exclusivamente por otros socios en nombre colectivo. Se pueden identificar 2 tipos de socios claramente diferenciados:

- a) Socios **colectivos**. Tienen el derecho y la responsabilidad de la dirección y gestión de la sociedad. Responden personal, solidaria e ilimitadamente de las deudas de la sociedad.
- b) Socios **comanditarios**. Su función se limita a aportar capital y participar en las ganancias, sin poder intervenir en la gestión de la entidad. Su responsabilidad ante terceros por las deudas sociales se limita a sus aportaciones realizadas.

El número mínimo de socios es de 2 (uno colectivo y uno comanditario).

La razón social está formada con el nombre de los socios colectivos (nunca el de los comanditarios), cumpliéndose los mismos requisitos que en la sociedad colectiva.

Existe una variedad de sociedad comanditaria en la que el capital está representado por acciones. Es la denominada **sociedad comanditaria por acciones**. Se trata de una forma de sociedad por acciones con responsabilidad ilimitada de los accionistas a los que se denomina “colectivos”. Características:

- ❖ La razón social deberá reflejar esta particularidad incluyendo la expresión “sociedad comanditaria por acciones”.
- ❖ El capital social se divide en acciones. El capital deberá suscribirse en su totalidad y ser desembolsado al menos en un 25%.

- ❖ El número mínimo de socios es de 3 (uno ha de ser colectivo y los demás comanditarios).
- ❖ Es transmisible la cualidad de socio comanditario (en las comanditarias simples no).
- ❖ La administración puede ser dirigida por socios los socios colectivos y comanditarios, los cuales responderán personal e ilimitadamente de las deudas sociales contraídas durante el período de su administración.

La sociedad comanditaria tiene un marcado carácter personalista.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Es una sociedad mercantil en la que se limita la responsabilidad de los socios por las deudas sociales a las cantidades aportadas.

El capital se encuentra dividido en participaciones que no pueden incorporarse a títulos negociables, ni denominarse acciones. Cada una de estas participaciones da a su poseedor los mismos derechos y obligaciones.

Sus órganos de gobierno son:

- **La Junta General de Socios.** Expresa la voluntad de la sociedad en lo interno. Cada participación da derecho a un voto, y un mismo socio puede tener varias, cuanto mayor sea el número que de éstas se posean, mayor será el poder del socio en dicha junta.
- **Los administradores.** Se encargan de la ejecución de la voluntad social. Representan a la sociedad en todo lo relativo a su negocio.

En la denominación social existe libertad de elección del nombre, siempre y cuando no coincida con el de otra sociedad. Deberá figurar la indicación “sociedad de responsabilidad limitada”.

Derechos y obligaciones de los socios:

- Derecho de voto en función de las participaciones que posee cada uno.
- Derecho a participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación.
- Derecho preferente de suscribir nuevas participaciones en proporción a las poseídas en caso de ampliación de capital.
- Derecho de información y examen de cuentas.
- Obligación de hacer efectiva su aportación.

Posee ventajas frente a la sociedad colectiva por la limitación de la responsabilidad de sus miembros. Frente a la comanditaria, porque no limita el acceso a los órganos de administración a aquellos socios cuya responsabilidad se limita.

SOCIEDAD ANÓNIMA

El número de socios es elevado.

Características:

- **Carácter de sociedad capitalista.** Importan poco las cualidades de los socios. Lo que importa es que el capital sea aportado.
- El capital se divide en títulos negociables denominados acciones. La acción otorga a su titular la condición de socio. Existen 2 tipos de acciones:
 - ✓ Nominativas. Aparece el nombre del titular.
 - ✓ Al portador. No figura el nombre del titular.
- Se limita la responsabilidad del socio al importe de su aportación. Permite repartir el riesgo del negocio entre un elevado número de socios.

Existe libertad de elección del nombre, siempre y cuando no coincida con el de otra sociedad. Deberá figurar la expresión “Sociedad Anónima”.

Órganos sociales:

- **Junta General de Accionistas.** Es la reunión de los accionistas para decidir sobre los asuntos propios de su competencia.
- **Administradores y Consejo de Administración.** Los administradores se encargan de la administración (dirección y gestión) y representación de la sociedad. Cuando los administradores son varios se forma el Consejo de Administración.
- **Audidores de cuentas.** Informan del resultado de la auditoría a la Junta General.

Las acciones otorgan a los socios los siguientes derechos y obligaciones:

- ❖ Derecho a participar en el reparto de ganancias y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad en proporción a su participación en la misma.
- ❖ Derecho de suscripción preferente en la emisión de nuevas acciones o de obligaciones convertibles en acciones.
- ❖ Derecho de asistencia y voto en la Junta General de Accionistas, cuando se posea el número de acciones que los estatutos exijan.
- ❖ Derecho de información.
- ❖ Derecho de transmisión de las acciones.
- ❖ Obligación de desembolsar las acciones suscritas.

Ventajas:

- ✓ Permite la obtención de un volumen de capitales elevado ya que favorece que el pequeño ahorro se involucre en proyectos empresariales.
- ✓ Las acciones se retribuyen en función de los beneficios que obtenga la empresa.

- ✓ Permite una administración personalizada ya que se guía por el principio de democracia del capital (una acción un voto).
- ✓ Se facilita la contratación de personal cualificado para la dirección ya que no siempre coincide talento con capital.

Inconvenientes: Los objetivos de los propietarios (accionistas) no tienen por qué coincidir con los objetivos de los administradores. Este hecho provoca un incremento de los costes derivados del diseño y utilización de mecanismos de control para asegurar que las relaciones entre directivos y propietarios se encaminen en pro de los intereses de los segundos (coste de agencia)

LAS SOCIEDADES DE ECONOMÍA SOCIAL

A. SOCIEDADES LABORALES

Se trata de una sociedad con responsabilidad limitada a las aportaciones de capital efectuadas por sus socios. Características:

- El capital se encuentra dividido en acciones nominativas. Un mínimo del 51% del capital social debe estar en manos de sus trabajadores, no pudiendo ningún socio poseer más del 25% del capital social.
- Existen 2 tipos de socios
 - **Trabajadores.** Además de aportar capital prestan sus servicios a la empresa en virtud de una relación laboral en tiempo indefinido y en jornada completa.
 - **No trabajadores.** Sólo aportan capital.
- Su gobierno y administración son idénticos al de las S.A. o S.L.
- A la denominación social elegida deberá añadirse la indicación “Sociedad Anónima Laboral” o “Sociedad Limitada laboral”.

B. LA SOCIEDADES COOPERATIVAS

Se trata de una comunidad de personas que se asocian libremente para realizar una actividad económica que beneficie al conjunto de los asociados. La finalidad de este tipo de empresa se encamina a la defensa y satisfacción de los intereses de sus miembros.

Las cooperativas se rigen por una serie de principios:

- ❖ **Adhesión libre o de puerta abierta.** Existe libertad de acceso y abandono siempre que con ello no se incumplan las condiciones de la cooperativa.
- ❖ **Principio de igualdad.** Todos los socios tienen los mismos derechos con independencia del capital aportado.
- ❖ **Participación en los excedentes en proporción al trabajo prestado o consumo realizado.** Una parte del excedente se destina a cubrir reservas y servicios comunes, y el resto se distribuye en función de la actividad realizada y no del capital aportado.

- ❖ **Interés limitado al capital.** Precio del alquiler de los capitales aportados por los socios.
- ❖ **Fomento de la educación y la ayuda mutua.** Deben procurar la educación de sus socios, empleados, dirigentes y público en general, en los principios y técnicas, tanto económicas como democráticas, de la cooperación.
- ❖ **Fomento de la colaboración con otras cooperativas.**

Para constituir una cooperativa se requiere como mínimo 3 socios, si es de primer grado, y 2 para las de segundo grado. La denominación de cooperativa es libre, siempre que no coincida o induzca a confusión con la de otra preexistente. Deberán incluirse los términos “Sociedad Cooperativa”.

Los principales órganos son:

- **Asamblea General.** Está formado por todos los socios. Se encarga de aprobar las cuentas, modificar los estatutos y nombrar al Consejo Rector.
- **El Consejo Rector.** Se encarga de representar y gobernar en la sociedad.
- **Interventores de Cuentas.** Se encargan de la censura de las cuentas anuales.

La responsabilidad de las cooperativas se limita a su patrimonio. Los socios sólo responden del importe nominal de sus aportaciones.

La empresa pública

Es aquella en la que la propiedad del capital pertenece total o parcialmente al Estado o a los poderes públicos. Características:

- ❖ Es propiedad o está bajo el control de las Administraciones Públicas. Éstas pueden nombrar a la dirección y formular las líneas de acción estratégica.
- ❖ Se crea para lograr un conjunto de propósitos públicos.
- ❖ Se ocupa de actividades mercantiles, comercializa bienes y servicios con la pretensión de cubrir costes.

Pese a que el estado puede regular el mercado a través de mecanismos tales como la estructura impositiva, otorgando ventajas fiscales y subvenciones a las empresas que siguen sus directrices, o el control de precios, lo cierto es que la forma más efectiva para que las Administraciones Públicas impongan sus criterios es la constitución de empresas públicas; sean de nueva creación o mediante nacionalizaciones.

En todo caso la actividad económica del estado se ha hecho patente y difícilmente puede, hoy en día, concebirse un país donde la intervención estatal en la economía no haya pasado a un primer plano de interés.

La intervención del Estado en la actividad económica, a través de la empresa pública, dentro de la arbitrariedad de toda clasificación, se justifica en base a los siguientes argumentos.

- a) Por ideología. Determinados grupos ideológicos abogan por un mayor peso de la empresa pública en la economía, mientras que otros grupos proponen una mínima intervención estatal y, por tanto, una reducida presencia de la empresa pública. En este mismo contexto ideológico se justificaría el fomento de empresas públicas por su papel de creadoras de consenso social, o por la teoría del “mercado de votos”.
- b) Velar por la independencia económica del país en sus períodos o sectores críticos, o ante la actuación de empresas multinacionales.
- c) Mitigar los fallos del mercado y actuar contra la formación de monopolios privados.
- d) Atenuar los costes sociales del ajuste empresarial y favorecer la redistribución y mantenimiento del nivel de empleo de un área geográfica.
- e) Prestar servicios que se consideren esenciales para la comunidad, con independencia de la rentabilidad que se obtenga, aplicando precios que guardan poca relación con el coste, o incluso ofreciéndoles de forma gratuita.
- f) Hacer suyas actividades que reporten beneficios con independencia de su carácter público. Este es el caso, por ejemplo, de las empresas de tabacos, telecomunicaciones o de las de generación de electricidad.
- g) La realización de importantes inversiones, imprescindibles para el país, pero de rentabilidad dudosa o a muy largo plazo, así como la creación de empresas piloto que salvaguarden el futuro de la actividad económica.

En consecuencia, según su origen, hay empresas públicas que persiguen en su actuación los mismos objetivos que una empresa privada, lo único que las diferencia es su propiedad; y hay otras cuyo objetivo último sobrepasa el ánimo de lucro, buscando fines de orden superior que respondan a las necesidades de la colectividad.

La crítica hacia la empresa pública se centra básicamente en la falta de eficiencia o en defender intereses ajenos a los que motivaron su creación. En estos casos, una gestión más eficiente y profesional de dichas empresas sería lo más aconsejable para conseguir el cumplimiento de sus objetivos de regulación de la actividad económica general (Bueno, Cruz y Durán, 1992).

6. El empresario

Empresa y empresario: Su función económica.

Dentro del marco en el que hemos encuadrado la organización empresarial aparece una figura indivisiblemente unida al objeto material de nuestra ciencia: el empresario.

El papel económico y humano que él realiza ha sido visualizado de muy distintas formas en el pensamiento económico, otros, por el contrario, consideran vital esta figura para la existencia de la empresa y, por tanto, para el desarrollo económico.

Empresa y empresario son dos conceptos interdependientes. No pueden existir empresas sin empresarios, y viceversa. El empresario podemos definirlo como aquella persona o grupo de personas (en este caso sería un órgano colegial) bajo cuya dirección y responsabilidad se lleva a cabo el proceso productivo de la empresa. El empresario es el creador y llevador de la firma.

Durante mucho tiempo se ha confundido la figura del empresario con la del capitalista, confusión que se dio en Adam Smith, David Ricardo y también en el propio Marx, entre otros muchos. Ha sido J. B. Say el primero en diferenciar claramente a las instituciones del empresario y del capitalista. Cuando Marshall codificó la Ciencia económica en 1890, no sólo vio tal diferencia, sino que consideró tan importante la función empresarial que le asignó la categoría de un cuarto factor de la producción: **el factor organización**.

Con J. A. Schumpeter, el empresario se erige en el principal protagonista del desarrollo económico capitalista. El sistema económico tiende a estar en una situación de equilibrio en la que los ingresos son iguales a los costes y el beneficio extraordinario del empresario igual a cero. Esta situación continuará hasta que un hombre creador -es decir, un empresario- ensaye con éxito una nueva combinación productiva. La explotación de dicha innovación romperá la situación de equilibrio anterior, confiriéndole al empresario correspondiente una situación de monopolio temporal, lo que le permitirá obtener unos beneficios extraordinarios. Muy pronto aparecerá una legión de empresarios que imiten al empresario innovador, con lo cual los beneficios extraordinarios desaparecerán y se alcanzará una nueva situación de equilibrio.

Ahora bien, a lo largo de la historia el empresario siempre ha sido un organizador y director -si queremos, un innovador- del proceso productivo, que aportaba capital y que contrataba el capital restante y el factor trabajo, y que sufría el riesgo consiguiente. Según los defensores de la teoría empresario control, la característica fundamental del empresario es la de dirigir y controlar el proceso productivo. Por el contrario, para los militantes de la teoría del empresario riesgo la nota definidora de la institución empresario es la asunción de riesgo, es decir, la posibilidad de perder su patrimonio. Nosotros nos mostramos eclécticos por entender que las cosas son lo que son en la realidad y no lo que nosotros queremos que sean. El empresario siempre ha sido un coordinador y director del proceso productivo, asumiendo el riesgo consiguiente y no sólo de perder su prestigio, sino también de perder su capital.

En teoría -según Marshall y Schumpeter- no era condición necesaria disponer de capital para ser empresario. No obstante, difícilmente se encontraba en la práctica un empresario que no hubiera aportado a su empresa importantes sumas de dinero. Esta praxis era lo que en definitiva justificaba éticamente, al menos en alguna medida, la propiedad privada de los medios de producción. Por otra parte, la propiedad del capital le confería a su titular un poder supremo sobre todos los demás elementos de la «comunidad empresa».

Un fenómeno de trascendental importancia ha sido el desarrollo extraordinario de la sociedad anónima como forma jurídica de empresa, cuyo nacimiento ha tenido origen en las florecientes repúblicas comerciales del norte de Italia a finales de la Edad Media y comienzos de la Edad Moderna. Sin embargo, su desarrollo verdaderamente espectacular ha tenido lugar durante el pasado siglo XIX y en el XX. En la actualidad la mayoría de las empresas, en especial las de grandes dimensiones, revisten la forma jurídica de sociedad anónima. El gran desarrollo económico de Occidente se debe en buena parte a esa estructura jurídica.

El advenimiento de la sociedad anónima motivó la escisión o quiebra de la institución empresario, al menos tal como se le conocía tradicionalmente. Por un lado aparece el consejo de administración, cuyos miembros son elegidos por los accionistas, y, por otro lado, nos encontramos con el equipo de directivos -managers- que asumen las funciones típicamente empresariales, los cuales en la mayoría de los casos no son accionistas. El accionista tiene realmente derecho a voto, pero ese derecho tiene cada día una importancia más despreciable en las grandes empresas.

Según la teoría del empresario control, el verdadero empresario serían los managers -en este caso se trataría de un órgano colegial- que dirigen y controlan el proceso productivo. Por el contrario, según la teoría del empresario riesgo, serían los accionistas, que son los únicos que corren el riesgo de perder su capital. ¿Quién es, pues, el empresario?

En otros tiempos se daba por sentado que el ser propietario de una empresa llevaba consigo ocupar un puesto relevante en la dirección de la misma. El sistema recibió el nombre de capitalismo por el gran número de atribuciones que la aportación del capital confería.

La aportación del capital no confiere en la actualidad un poder tan amplio. Pocas son las empresas de grandes dimensiones dirigidas en la actualidad por sus propietarios; suelen estar dirigidas por gerentes profesionales. Cada día el capital es menos importante. Las personas con

conocimientos e inteligencia pueden obtener crédito con relativa facilidad

Por otra parte, la iniciativa empresarial se encuentra condicionada por las disposiciones legales de un Estado cada día más intervencionista, y también por las consignas del grupo financiero al que pertenece la empresa, o, incluso, por las directrices de organismos supranacionales, como ocurre en las empresas de la Unión Europea. Por todo ello, y con razón, en la actualidad se habla de empresario parcial.

No cabe duda, pues, que la institución de empresario tal como se le conoció históricamente: proveedor de capital y director del proceso productivo, que asumía el riesgo de perder su patrimonio, se encuentra claramente en crisis.

Ahora bien, ese hombre creador -al que especialmente se ha referido Schumpeter- capaz de coordinar las fuerzas económicas y producir riqueza, sigue siendo irremplazable en la historia de la economía y, por lo tanto, en la propia historia de la humanidad.

En conclusión, se puede decir que hasta muy avanzado el siglo XIX no empieza a considerarse, por la mayoría de los economistas, que la función del empresario es otra que la del capitalista o propietario. De cualquier forma, hasta entrado el siglo XX el empresario no es conceptualizado de una forma rigurosa y general. Una visión secuencial de los enfoques teóricos principales aparece en la tabla siguiente (según Eduardo Bueno Campos, 1.993):

Evolución de las Teorías sobre el Empresario: aportaciones principales

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. Cantillón, 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: factor de organización* (A. Marshall, 1890).
Concepto de empresario como cuarto factor productivo, con el que se aporta el conocimiento a través de 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. Simón 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.

El empresario en la economía moderna

El siguiente enfoque de *empresario como riesgo* (H. Knight) considera que el empresario adquiere o contrata los factores productivos a unos precios determinados (para él costes), creando las rentas monetarias de los otros agentes o descontando el producto nacional, sobre la base de una predicción económica respecto al precio a qué venderá los productos obtenidos, soportando, en consecuencia, todo el riesgo de la actividad económica de la empresa que dirige.

El economista alemán J.A. Schumpeter ha sido posiblemente el que ha efectuado la aportación más importante sobre la concepción del empresario, el *empresario innovador* de Schumpeter se puede conceptualizar como innovador, líder, dirigente de los negocios, etc. Al empresario le corresponde una ganancia o beneficio, como renta residual de la economía, una vez ha retribuido a todos los factores productivos, la cual representa la remuneración por su función directiva y por generar el progreso técnico en el sistema económico, una vez que ha cobrado su salario como profesional. En el caso de que coincidan en la misma persona capitalista y empresario se unen la retribución del capital (dividendos e intereses) y la renta residual o el beneficio del empresario.

Finalmente, el papel principal que se le está otorgando al empresario es la función *directiva, decisoria*, (H.A. Simon y J.K. Galbraith) y de *líder y estrategia* (Bennis y Schein).

Como resumen del conjunto de enfoques analizados, el empresario desarrolla una función característica en el sistema económico-capitalista actual que se explica por los aspectos siguientes:

- a) En primer lugar el empresario representa la función directiva o configura técnicamente el sistema de dirección de la empresa.
- b) Esta función se explica, de una parte, por el aspecto de ejercer el liderazgo en el sistema económico, y de otra, por generar la innovación en el mismo, tanto desarrollando el sector productivo como el consumo de bienes y servicios.
- c) En la intermediación económica que efectúa asume básicamente el *riesgo* del sistema:
 - Primero, porque *percibe* las necesidades de los posibles clientes.
 - Segundo, porque *organiza* la producción o las actividades económicas.
 - Tercero, porque *remunera* a los factores anticipadamente (costes).
 - Cuarto, porque *satisface* las necesidades percibidas vendiendo bienes y servicios
 - Quinto, y por último, porque así recupera, vía precios, la inversión realizada, teniendo como recompensa una renta residual (beneficio del empresario) por su *liderazgo, innovación, organización y riesgo*.

Estructura de la propiedad en la empresa: separación entre propiedad y control. Grupos de propiedad

La separación entre propiedad y control de la empresa es un fenómeno característico de la empresa actual, en la cual el poder ejecutivo del sistema, el gobierno de la empresa, recae en manos de empresarios profesionales o gerentes. Varios factores han contribuido a este hecho:

- El aumento de la dimensión de las empresas, cuya propiedad se diluye entre numerosos accionistas, como consecuencia de la necesidad de ingentes capitales.
- La mayor complejidad de la actividad económico-empresarial y del proceso administrativo, que ha llevado al establecimiento de una jerarquía de control, a la multiplicación de los centros de decisión y a una mayor complejidad organizativa.
- La turbulencia y dinamismo del entorno, donde los cambios en las condiciones económicas se suceden cada vez más rápidamente y donde adquieren un interés

fundamental las orientaciones de índole estratégica en base al enfoque contingente de la administración.

Debido a ello, las empresas y sobre todo las grandes compañías ya no pueden ser dirigidas por una sola persona, sino que requieren de una forma de dirección colegiada, que integre a un gran número de profesionales expertos en las distintas áreas: economistas, ingenieros, abogados, especialistas en marketing, impuestos, personal, finanzas, etc. A esta organización dirigente es a lo que Galbraith (1967) llama «tecnestructura», que viene a constituir dentro de la empresa un nuevo centro de poder, con características propias.

La consecuencia más evidente de este fenómeno es que se produce una disociación, una ruptura en la identidad de los objetivos empresariales: los accionistas persiguen la obtención de unos beneficios presentes o futuros de la inversión efectuada, mientras que los gerentes profesionales poseen un abanico de objetivos más amplio.

Los estudios realizados en torno a la función de utilidad de la dirección convienen en que la misma encierra dos componentes básicos: componentes económicos y componentes no económicos, que se plasman en tres tipos de objetivos (Cuervo, 1979):

1. Objetivo clásico del beneficio.
2. Objetivos funcionales respecto a las distintas áreas de la empresa: producción, ventas, financiación, etc.
3. Objetivos personales.

Entre estos objetivos existe interdependencia, ya que se da una correlación entre objetivos funcionales y beneficio global, así como entre objetivos personales y empresariales.

La teoría del comportamiento en la organización predice que la conducta de los miembros de la misma se dirigirá hacia los fines generales de la empresa sólo cuando la consecución de éstos sea compatible con la de sus propios objetivos personales y de grupo. Por consiguiente, es necesario conocer y explicitar cuáles son los objetivos personales de los directivos. Williamson (Cuervo, 1979) investigó este campo y llegó a la conclusión de que los objetivos de la dirección son:

1. Remuneración.
2. Seguridad.
3. Posición social.
4. Poder.
5. Prestigio.
6. Servicio a la comunidad.
7. Competencia profesional.
8. Utilidad del trabajo realizado.

¿Qué relación existe entre estos objetivos personales y los objetivos empresariales? Los estudios empíricos parecen demostrar que las compensaciones de los ejecutivos están más correlacionadas con la escala o dimensión de la actividad de la firma que con su tasa de beneficios.

Los objetivos empresariales que pueden guardar mayor correlación con los objetivos gerenciales serían, pues:

1. Objetivo de continuidad de la empresa, que asegura a la tecnoestructura su permanencia indefinida en los centros de poder de la empresa. Este objetivo implica la exigencia de un beneficio mínimo que asegure a los accionistas una satisfacción suficiente y los aleje de la tentación de poner fin a una empresa poco rentable o de sustituir a la dirección de la misma. Por este motivo, la tecnoestructura se orienta hacia estrategias conservadoras, huyendo de otras más arriesgadas, pero que podrían proporcionar beneficios más elevados.
2. Objetivo de crecimiento de la empresa: garantizada la supervivencia, la tecnoestructura perseguirá este objetivo, ya que implica mayor poder y prestigio, mayores remuneraciones y manejo de recursos humanos y financieros crecientes. En general, el crecimiento no supone un incremento de la rentabilidad, sino muchas veces su disminución, sobre todo a corto plazo.

El resultado de todo esto es que en las grandes sociedades, aunque el poder de decisión, control y asunción de riesgos reside legalmente en la junta general de accionistas, ésta en la mayoría de los casos no lo ejerce de forma efectiva: el derecho político al voto de los accionistas carece prácticamente de significado y contenido. Los consejos de administración poseen directa o indirectamente la representación necesaria para conseguir sus objetivos (Bueno, Cruz y Durán, 1989).

El accionista privado se ha convertido más bien en un inversor financiero, que, en la práctica, sólo puede mostrar su disconformidad con los resultados de la compañía vendiendo sus acciones y dirigiéndose hacia otra inversión, pero no criticando la política de la empresa en las juntas generales. Según esto, puede concluirse que los propietarios de la empresa responden a dos categorías:

- a) Propietarios permanentes, con dominio y control financiero y ligados al consejo de administración.
- b) Propietarios temporales, pequeños accionistas o simples inversores financieros.

7. Análisis del trabajo directivo y cualidades del administrador

Hojeando la sección de ofertas de un periódico económico, encontramos la enorme variedad de puestos, actividades y responsabilidades que se brindan a los directivos. También se percibe la alta retribución media que se propone como salario indicativo a las personas interesadas.

¿Cuáles son las características del trabajo de los directivos? Mintzberg (1983), resume los principales puntos en esta forma:

- El directivo tiene que atender un volumen de trabajo enorme a un ritmo agotador, la jornada de trabajo de un directivo no suele finalizar a una hora fija. Continúa en las supuestas horas de descanso y en su propia casa. A mayor nivel, más horas de promedio se dedican al trabajo. Durante las horas de oficina no se suele apreciar discontinuidad alguna en el ritmo de problemas y contactos.
- El directivo realiza un trabajo caracterizado por la brevedad, la variedad y la fragmentación. Gran parte de las actividades son de escasa duración y sumamente variadas, exigiendo al directivo rápidos y frecuentes cambios de actitud. Las interrupciones son constantes en el trabajo del directivo.
- El directivo prefiere actividades con repercusión en el momento actual, que sean concretas y bien definidas, y que no sean rutinarias. El directivo no suele apreciar actividades de reflexión y diferidas en el tiempo, centrándose más en temas específicos que generales. Sus preferencias van hacia la acción inmediata y no muestra interés por actividades como proceso del correo o informes de rutina.
- El directivo utiliza preferentemente medios de comunicación verbales.

El directivo emplea diversos medios en sus contactos diarios, mostrando una clara preferencia por el teléfono y las reuniones, en detrimento de los contactos escritos o de observación.

Del examen de otras investigaciones de campo que se han venido realizando, podemos encontrar varias notas características comunes sobre la procedencia y actividad real del trabajo directivo.

- El administrador de éxito en España tiene predominantemente una formación superior en ingeniería o ciencias económicas y empresariales. Los resultados son, en este apartado, homologables a los de otros países desarrollados.
- La movilidad de los directivos es muy escasa en España. Dos terceras partes de los de alto nivel han cambiado a lo largo de su carrera, como máximo, una sola vez de empresa. La diferencia con otros estados es notable en este punto. Las características de la economía actual tenderán a acentuar el promedio de cambios.
- La procedencia social del directivo está en las clases media y alta. Si bien en las últimas décadas se ha conseguido ensanchar la base social de los directivos, las personas que llegan a obtener en una empresa el éxito, procedentes de una clase baja, son menos.
- Los directivos están la mayor parte de su tiempo laboral con otros. La soledad no es algo que abunde en el trabajo de un directivo de cualquier nivel. Las interacciones con clientes, subordinados, colegas o superiores están presentes de manera constante.

La omnipresencia de las organizaciones justifica el alto valor medio de las retribuciones del personal directivo. La dirección de organizaciones se ha convertido actualmente en la ventaja comparativa capaz de mantener la supremacía de los países desarrollados.

Desde un enfoque funcional, cualquier actividad de un administrador, se puede englobar dentro de una serie de funciones diferenciadas: planificación, organización, dirección y control.

Hay que advertir que ésta no es la clasificación unánimemente aceptada. La forma de compartimentar el conocimiento directivo varía según cada autor. Algunos consideran sólo tres funciones, otros cinco. Lo que varía es únicamente la forma, la cantidad de temas que se agrupan en cada función, pero el fondo sí es el mismo.

Hablemos, a grandes trazos, de las cuatro que hemos retenido.

La función de *planificación* consiste en la fijación de las metas de la organización y de la manera de alcanzarlas.

La planificación abarca dos partes:

- Saber dónde queremos ir. Identificar nuestro destino mediante unas metas u objetivos.
- Desarrollar la forma en que podemos llegar a ese destino. Especificar una serie de actuaciones, adecuadas a las condiciones de la empresa y su entorno, para que se encamine, sin sobresaltos, hacia las metas.

Durante el proceso de planificación, las organizaciones utilizan múltiples tipos de planes (misiones, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos), distintos en naturaleza y amplitud, que es preciso jerarquizar e integrar.

La función de *organización* consiste en el establecimiento del armazón, material y humano, de la organización.

Al organizar, el directivo diseña una estructura capaz de ejecutar los planes establecidos. Diferentes metas requieren distintos tipos de estructura (procesos productivos, tipos de personal). Al organizar, por tanto, el administrador considera personas y cosas.

Las cuestiones principales en esta función consistirán en cómo diseñar los puestos de trabajo, cómo agrupar las tareas y personas, determinar el grado de delegación de autoridad, los mecanismos de coordinación y la administración del personal.

La función de *liderazgo* consiste en influir en las personas de la organización para que aporten su máximo esfuerzo en el trabajo.

Una vez que la organización conoce sus metas y dispone de la estructura (material y humana) necesaria para alcanzarlas, el liderazgo se hace necesario. A través de él se intenta que las personas dirijan sus esfuerzos hacia el logro de algún objetivo particular.

No basta con tener una persona adecuada y un buen ambiente de trabajo. Hay que lograr que, en cualquier momento, los integrantes de la organización aporten sus energías y sus cualidades intelectuales en sus labores cotidianas.

Para ser buenos líderes, los administradores deben contemplar tres temas principales: el comportamiento humano, las teorías sobre liderazgo, y la comunicación.

La función de *control* es el proceso que tiene por finalidad verificar la adecuación de las actividades emprendidas a las metas planteadas, para la detección y corrección de desviaciones significativas.

No importa lo bien que se hagan las cosas en una organización. Siempre existe la posibilidad de que algo salga mal. El control nos sirve para tener confianza en que, si eso sucede, los mecanismos introducidos nos indicarán dónde se ha producido esa marcha errónea, para poder subsanarla lo antes posible.

Tras esta breve descripción de las cuatro funciones directivas, es preciso hacer varias anotaciones:

- No hay acuerdo universal sobre el número y contenido de las funciones que todo administrador realiza. Las cuatro áreas que hemos identificado son, no obstante, bastante generales y representativas del trabajo real de un administrador.
- Estas funciones se han expuesto secuencialmente, como se analizarán a lo largo del curso. Se empieza por la planificación y se culmina en el control. En la práctica, el administrador puede no ejecutarlas de esta forma. Se trata únicamente de una departamentalización didáctica.
- Las funciones están interrelacionadas, afectándose unas actividades a otras, lo que puede provocar saltos y vueltas atrás. No hay linealidad en el trabajo directivo.

En un enfoque distinto del funcional, Henry Mintzberg trata de responder a la pregunta del enunciado: ¿qué hacen los administradores?.

Para obtener la contestación, estudió a cinco directores generales en su vida laboral, identificando los distintos comportamientos que efectuaban al realizar su trabajo.

Los *roles directivos* son los distintos tipos de papeles que tiene que asumir un directivo en su trabajo.

Mintzberg considera diez tipos diferentes de roles, que agrupa en tres categorías.

Roles interpersonales. El administrador, al trabajar, tiene contactos con otras personas. Sus variantes son:

- Representante. Sirve como cabeza visible de la organización.
- Líder. Comprende la responsabilidad de dirigir las actividades de los subordinados para lograr objetivos de la organización.
- Enlace. Interactúa con personas de dentro (no subordinados) o fuera de la organización.

Roles informativos. El administrador, en su trabajo, reúne y transmite todo tipo de información. Posibilidades:

- Monitor. Capta cualquier tipo de información que pueda ser útil para su trabajo.
- Diseminador. Transmite, internamente, de forma total o parcial, la información acumulada.
- Portavoz. Transmite información a personas ajenas a la organización.

Roles decisionales. El administrador debe efectuar decisiones, es decir, elegir e implantar la solución a algún tipo de problema. Opciones principales de este tipo de roles son:

- Emprendedor. Inicia o promueve cambios para mejorar la eficacia de la organización.
- Manejador de problemas. Intenta resolver, lo antes posible, las anomalías que se hayan presentado.
- Asignador de recursos. El administrador decide cómo se emplearán los distintos tipos de recursos de la organización.
- Negociador. Realiza pactos con otras personas.

El trabajo del administrador no es universal, o sea, varían sus actividades según el nivel directivo que ocupe.

Siguiendo este pensamiento, cabría preguntarse a continuación, si las cualidades que poseen los administradores cambian también según la posición que se ostente en la organización, o bien cualquier directivo debe tener las mismas capacidades, independientemente del cargo que desempeñe.

Para responder a esta pregunta, usaremos el célebre estudio de Robert Katz. Este autor, identificó tres tipos diferentes de habilidades directivas: técnica, humana y conceptual.

La *habilidad técnica* es la capacidad para realizar tipos específicos de actividades en un campo especializado. Se trata, ni más ni menos, que de conocer el oficio.

La *habilidad humana* se centra en las relaciones de trabajo con otras personas. Es la capacidad de trabajar en conjunto, comprender y motivar a compañeros y subordinados.

La *habilidad conceptual* es la capacidad mental de coordinar e integrar los diversos intereses y actividades de la organización.

Todo directivo debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales. La importancia de estas capacidades varía según el nivel directivo.

Para un administrador de primera línea, la capacidad más importante es la técnica. Sus subordinados, según dijimos, son los encargados de materializar la obtención de los bienes y servicios. La responsabilidad del directivo de primera línea es lograr que el trabajo sea hecho correctamente. Para eso debe conocer los métodos, procedimientos, herramientas, y aspectos similares, empleados en el proceso productivo.

La habilidad humana es importante en todos los niveles administrativos, El trabajo diario implica numerosos contactos con personas pertenecientes o ajenas a la organización.

Siendo importante en los tres niveles, es en el medio donde se hace predominante, por la gran cantidad de contactos que los administradores medios mantienen con compañeros, superiores y subordinados. Debido a su posición, el administrador de nivel medio debe tener la habilidad de un político, que intenta equilibrar las necesidades de personas, con intereses diferentes.

La habilidad conceptual es más importante en los niveles superiores, donde los directivos no se ocupan de cuestiones de detalle, y se es responsable de la organización en su conjunto. Por ello, temas como la coordinación de las partes de la organización, las relaciones de ésta con su entorno, o la previsión a largo plazo, son competencia de la alta dirección, y su adecuada resolución implica elevadas dosis de capacidad conceptual.

Cada nivel directivo tiene una capacidad predominante: técnica, para la primera línea; humana, para el nivel medio; y conceptual, para la alta dirección.

En otro conocido estudio, Thomas Mahoney y otros autores analizaron el trabajo de gran número de administradores de todos los niveles jerárquicos.

La distribución del tiempo dedicado a cada función, según el nivel organizativo, muestra que hay diferencias notables.

El porcentaje de tiempo de la jornada laboral dedicado a planificar y organizar aumenta fuertemente según se asciende en la pirámide administrativa. La función de control, aunque

también crece, lo hace de forma mucho más moderada. Finalmente, la función de liderazgo, que es claramente dominante para los administradores de primera línea, decrece ostensiblemente en los niveles superiores.

Este estudio apoya los comentarios precedentes sobre las capacidades necesarias para los administradores en los diversos niveles jerárquicos.

El análisis de los roles de Mintzberg descubre también que la importancia de éstos es variable. El número de roles que se ejecutan y el tiempo de trabajo dedicado a cada uno de ellos es notablemente diferente según el nivel que se ocupe. Es obvio que un alto directivo ejercerá más veces y más tiempo como representante, enlace, portavoz o negociador que un supervisor.

Todos los estudios convergen así hacia una misma conclusión lógica: la misma persona no es válida para todos los puestos directivos, porque el contenido de su trabajo y las capacidades que necesita para el puesto no son idénticos.

Las derivaciones inmediatas de esta conclusión son amplias. Quizá su repercusión mayor se encuentre en todo lo relativo a la dirección de recursos humanos. En efecto, la selección y promoción del personal debe reflejar esas diferencias. Además, las bases para analizar si un trabajo está bien o mal hecho, oscilan.

Los roles se han descrito aisladamente, pero no pueden separarse en la práctica, ya que forman un todo integrado.

La importancia de los roles varía ostensiblemente según sea el nivel directivo que se ocupe.

Este estudio ha recibido un reconocimiento casi unánime en muy pocos años. Escasos trabajos se han incorporado de una forma tan fulminante a los textos sobre Administración. Comparado con el análisis de Fayol, éste parece un ejercicio teórico y abstracto. Ello no obsta para que recojamos aquí algunas de las críticas que se le han dirigido:

- Emplea una muestra demasiado pequeña en su investigación, para que se pueda llegar a conclusiones definitivas.
- Incluye actividades que no son administrativas, como las ceremoniales, mientras otras actividades importantes (estructuración de la organización, selección y evaluación de directivos, determinación de estrategias) no se ven por parte alguna en la clasificación.
- Algunos de los roles son difícilmente aplicables a los niveles inferiores directivos, como los de representante, portavoz o negociador.

En última instancia, se insta al alumno a preguntarse si la administración de empresas es un arte o una ciencia o si el administrador nace o se hace.