

EVOLUCION DEL EMPRENDEDOR, AL EMPRESARIO, A LA EMPRESA

Juan Jordano Pérez

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

**(Artículo Publicado en el Boletín de Estudios Económicos nº 189
de Diciembre de 2006)**

Madrid , 30 de octubre de 2006

SOBRE CÓMO PODÍA HABER DESCUBIERTO QUE NO IBA A SER UN EMPRENDEDOR

En una ciudad del sur, un grupo de cuatro chicos solía jugar a diario en el parque. Tras el juego, llegaba la sed y el camarero del chiringuito del parque, un tipo malasombra, cada vez se mostraba mas huraño y desagradable cuando aparecía cualquier niño diciendo: ¿Me da un vaso de agua, por favor?

Podemos beber del chorro de la fuente - dijo un día uno de los chicos – Saltando desde el borde, se agarra uno a la cabeza de la señora y te agachas a beber. Parecía un plan sencillo.

Era una fuente circular de piedra, con una isleta central presidida por una ninfa que portaba un cántaro bajo el brazo por el que salía agua.

Tened cuidado – señaló un segundo muchacho – es un salto largo, todo está lleno de verdina, te puedes resbalar y caer dentro.

Un tercer niño se apoyó en el borde, sin dudar un segundo dio un brinco para subirse al borde de la fuente, miró al centro, saltó aferrándose con dificultad a la cabeza de la ninfa, bebió y se giró para repetir la operación de vuelta. *¡Cuidado!* No le dio tiempo a gritar a otro del grupo, cuando el chaval se resbalaba para darse un buen chapuzón. *Ya te dije que eso tiene que resbalar mucho - Dijo el segundo de ellos - ¡Y mas con esos zapatos de suela de cuero que llevas!* – Apuntó el que tuvo la genial ocurrencia de incitar al grupo a beber en la fuente.

Un cuarto miembro de la pandilla se limitó a observar.

Al día siguiente, el mismo grupo merodeaba alrededor de la fuente. El cuarto niño, el que había permanecido en silencio y observando el día anterior, se subió decididamente a la fuente, bebió y saltó de vuelta. *Es fácil – dijo a sus amigos – Con estos zapatos de suela de goma no te resbalas tanto.*

Desde ese día, la escena se repetía con frecuencia. El cuarto de los niños se subía a la fuente, bebía y desafiaba a sus amigos a seguirle. El tercer chaval,

tras el fracaso inicial, ni se le ocurrió volver a intentar la aventura. El segundo de ellos, avisaba machaconamente del peligro de chapuzón. Mientras tanto, el primero, lanzaba nuevas recomendaciones a su amigo de cómo mejorar para asegurar el salto y la operación. Pero él, como sus otros dos compañeros de juego, siguieron mendigando un vaso de agua al malhumorado camarero del chiringuito que exigía el abusivo pago de 50 céntimos por vaso.

Tras treinta años dedicado al mundo de la *empresa*, trabajando y colaborando con diversos proyectos empresariales, colaborando estrechamente y observando a distintos *emprendedores*, *empresarios* y *empresas*, al recordar esa pequeña historia, llegué a comprender por que yo no iba destinado a ser uno de ellos. Y digo uno de ellos, porque lo que la observación me ha enseñado en todo este tiempo es que no todos estamos llamados a ser *emprendedores*, que no todos los *emprendedores* llegan a convertirse en *empresarios*, ni todos los *empresarios* llegan a construir *empresas*, convirtiéndose en auténticos hombres de empresa. Son estados o categorías distintas de un proceso evolutivo que no todos los que lo inician consiguen terminar. Luego quiere decir que soy miembro de esa inmensa mayoría que nos quedamos en el primer corte de la evolución: El proceso de selección del *emprendedor*.

¿CÓMO SE SELECCIONA EL EMPRENDEDOR?

Emprendedor: El que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.

Son dos los factores que intervienen en esa selección: INNOVACIÓN y OPTIMISMO.

- INNOVACIÓN: Como capacidad personal de buscar, de imaginar, de analizar, de intentar objetivos nuevos o caminos alternativos a los tradicionales. No siempre, la fuente primea de producción intelectual de la innovación es propia, lo importante es que se sepa reconocer, valorar y acoger como propia para hacerla realidad. Innovador, a estos efectos, es el que sabe aprovecharse de la innovación.
- OPTIMISMO: Como propensión personal a ver y juzgar las cosas en su aspecto mas favorable, a calibrar el riesgo y asumirlo, siendo consciente de las posibilidades que se tiene para influir minimizando las probabilidades de fracaso.

A nadie se le esconderá que el cuarto chico de nuestra historia es un buen exponente psicológico de *emprendedor*. Fue el único en el que concurría una carga máxima de innovación y optimismo, precisamente las fuerzas que le permitieron poner en práctica el proyecto.

El tercero de los chicos, en cambio, dotado del mayor optimismo, pero sin la reflexión suficiente para poner en orden y coherencia las nuevas ideas y proyectos formulados, responde al perfil del *camicace*, del osado, que se lanza sin vértigo corriendo riesgos elevados e innecesarios. Su porcentaje de fracaso es finalmente abrumador hasta para el propio protagonista.

Para el segundo de los muchachos, su carencia de espíritu de innovación y de optimismo, llegan a colapsar el nacimiento de su capacidad de emprender. Su perfil responde al del *funcionario*, capaz de repetir esquemas, formas de actuar y formulaciones sin límite.

El primer niño, el que en este caso imaginó la idea desafiante, estaba cargado de una gran dosis de innovación, pero su optimismo resultó insuficiente. Nos encontramos ante el prototipo del perfil del *científico*, capaz de imaginar y abrir caminos, seguramente de disfrutar haciéndolo, pero con dificultades para llegar a desarrollarlos en la práctica.

¿Pueden adivinar el papel que me reservó la historia que acaba de servirme para ilustrar el modelo de selección de los *emprendedores*?

Es un modelo simple (figura 1), pero eficaz para permitirnos en muchas facetas de la vida, en todo tipo de situaciones, poder observar para descubrir los espíritus *emprendedores*. Son pocos, frente a los numerosos *científicos*, *camicaces* y *funcionarios* que los rodean.

Pero ser *emprendedor* no presupone que se sea *empresario*. La persona que caracterológicamente tiene el perfil adecuado para ser un *emprendedor*, va a tener muchas vías posibles de desarrollo por delante y no todas le conducen a convertirse en *empresario*. El niño *emprendedor* de nuestra historia se mantuvo cada vez mas satisfecho con la admiración de su grupo de amigos. Digamos que su fin parecía obtener y sentir esa admiración. Pero no apuntó las capacidades necesarias para hacer de su proeza algo mas, por ejemplo, atraer mas niños al grupo, llenar una cantimplora para ofrecerla a los demás, cobrar por el vaso la mitad que el antipático camarero, etc. En definitiva, dar el paso a ser un *empresario*. Por lo tanto, el proceso de selección continúa.

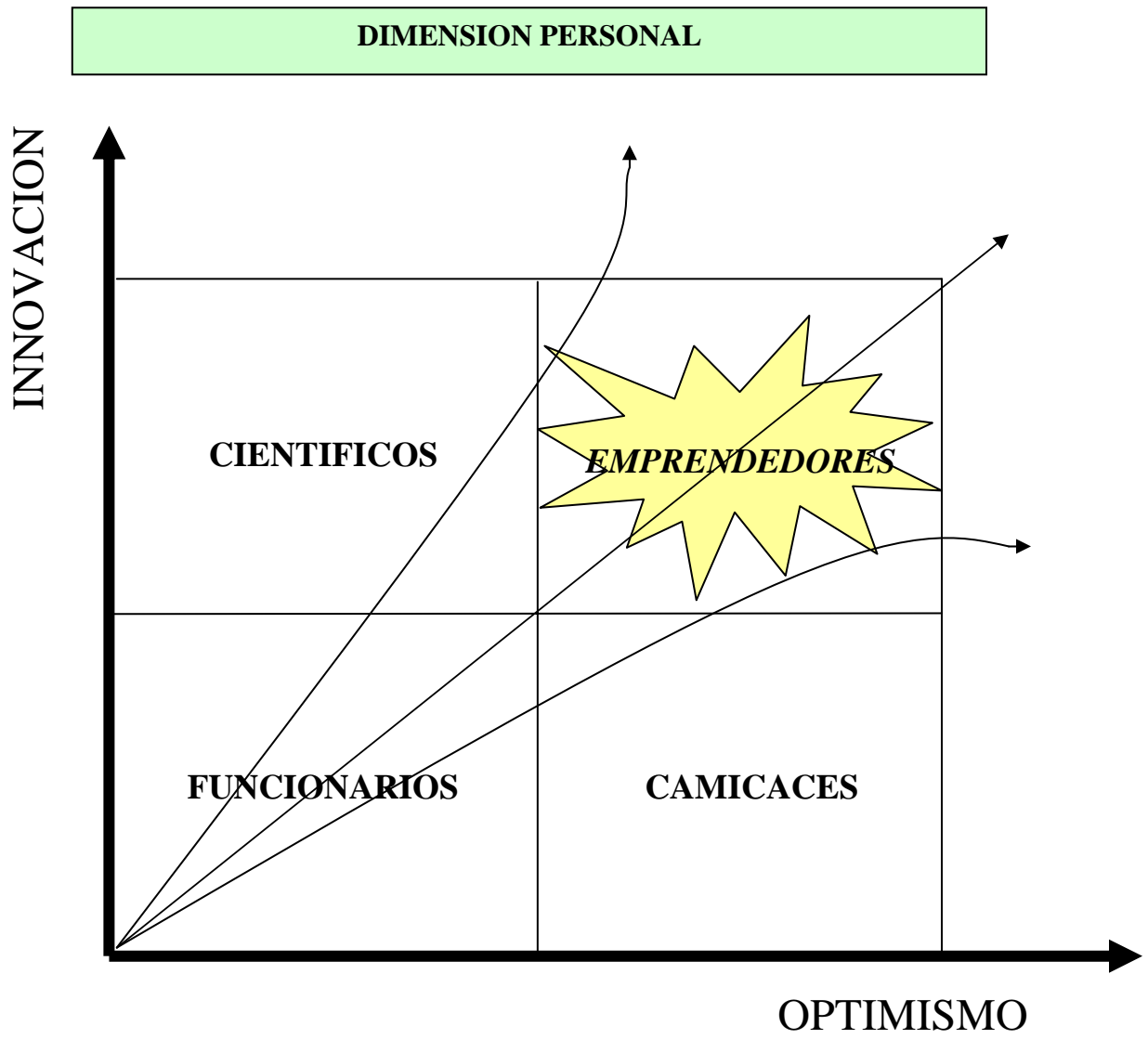


Figura 1

SOBRE COMO DESCUBRÍ QUE SOLO UNOS POCOS EMPRENDEDORES LLEGAN A SER EMPRESARIOS

Hace ya años, dictando un curso en un programa de postgrado, pregunté a los asistentes: *¿En que se parecen Pablo Picasso, Joseph Stalin, Mahatma Gandhi y Henry Ford?*

Todos ellos son personajes relevantes, que destacan por sus hechos y que han alcanzado notoriedad histórica – Comentó uno de los alumnos.

Pregunté de nuevo - *¿Qué tienen en común AlCapone, Charles Augustus Lindbergh, Rafael Leónidas Trujillo y Agatha Christie?*

Son famosos. Cada uno es conocido mundialmente en su faceta de actividad – Contesto de nuevo el mismo alumno.

¿Y Wolfgan Amadeus Mozart, Juan XXII, George Soros y Robert Schumann?
– Volví a cuestionar.

Finalmente, uno de los asistentes contesto - *Todos los que ha estado citando se distinguen por haber manifestado de alguna forma su deseo de emprender cosas, dedicando su vida a ello.*

Así es – Afirmé, satisfecho al comprobar que alguien había captado el mensaje.

Tras muchos años de observación, me parecía estar bastante seguro a la hora de identificar el espíritu *emprendedor* en las personas: Aquellas que eran capaces de conducir su conducta de forma equilibrada entre su fuerte capacidad de ser innovadores, a la vez que optimistas. No obstante, podía encontrarme con muchos espíritus *emprendedores*, pero con pocos *empresarios*. La selección evolutiva era la causa.

¿CÓMO SE SELECCIONA EL EMPRESARIO?

Empresario: Titular, propietario o directivo de una industria, negocio o empresa.

Son dos los factores que intervienen en esa selección: LIDERAZGO y AUTORIDAD.

- LIDERAZGO: Como capacidad natural para que los demás reconozcan la superioridad. Una superioridad que es capaz de expresarse de forma natural, no de una forma impuesta, pero siempre dentro de un conjunto social.
- AUTORIDAD: Como poder que gobierna o capacidad de ejercer el mando, de hecho o de derecho. La fuerza de la autoridad puede ser propia o socialmente transferida, pero en cualquier caso siempre debe ser ejercida.

El *empresario* nace y crece entre los *emprendedores*. Nunca conocí a un *empresario* que no pudiera catalogarlo previamente como *emprendedor*. Pero sí he conocido a muchos *emprendedores* que no son *empresarios*. Ser *emprendedor* es algo que tiene una exclusiva dimensión personal e individual. En cambio, ser *empresario* es algo que solo puede concebirse bajo una dimensión social, se necesita de los demás, apoyarse en los demás, atraer, o empujar a los demás, utilizando un equilibrio sabio y adecuado entre la capacidad de liderazgo y de autoridad.

Pero llegados a este punto; ¿Donde identificamos al *empresario* entre todos los *emprendedores* de nuestro ejemplo? Yo diría que Henry Ford, Al Capone y Robert Schumann son los personajes que mejor responden al concepto con un equilibrio adecuado entre la capacidad de liderazgo y de autoridad. El resto de nuestros *emprendedores*, habrán hecho cosas de relevancia, pero se han quedado en el camino para llegar a ser *empresarios*.

Algunos se vieron fuertemente dominados por su capacidad de liderazgo, y se quedaron en *ídolos*; Como Mahatma Gandi, Charles Augustus Lindbergh o Juan XXIII. Nadie puede poner en duda su gran capacidad de influencia sobre los pensamientos o comportamientos de los demás, pero no para enfocarlos hacia objetivos empresariales.

Otros, en cambio, escasos de capacidad de liderazgo, compensan con una opulenta capacidad de autoridad. Responden al perfil del *dictador*, no tanto en el sentido peyorativo del término, sino porque su influencia sobre los demás se asienta casi exclusivamente en la capacidad de utilizar su corona de autoridad,

fuerza que dimana de una situación de hecho o de derecho. Josef Stalin y, Rafael Leónidas Trujillo son de esos casos de *emprendedores* que derivan a *dictadores*.

Pero hay quien respondiendo con claridad al genotipo de *emprendedor*, se encuentra muy mermado de liderazgo y autoridad. Son los *artistas* como Pablo Picasso, Agatha Christie o Wolfgang Amadeus Mozart.

De nuevo, este es un modelo simple (figura 2) que nos permite distinguir entre el escogido grupo de *emprendedores* aquellos que tienen la capacidad de ser *empresarios*. Otros muchos se quedarán en el camino con sus roles de *ídolos*, *artistas* o *dictadores*. Sin duda, todos ellos son personalidades relevantes que se levantan sobre el resto de individuos y que ejercen influencia sobre la sociedad, pero no son *empresarios*.

Los *emprendedores* que han conseguido pasar el corte de *empresarios*, es porque tienen la capacidad para poder movilizar tras de sí a los demás. Los pueden movilizar para conseguir un fin, precisamente los fines u objetivos que el *empresario* se proponga. Pero esa movilización social que arrastra la figura del *empresario*, no siempre conduce a la gestación y construcción y crecimiento de una *empresa*. El equilibrio entre liderazgo y autoridad de Henry Ford, George Soros, Al Capone y Robert Schumann les capacita para lograr sus propias ideas poniendo en marcha a muchas personas. Esto les configura como *empresarios* potenciales. Pero es bien sabido que lo que uno y otro llegaron a realizar fueron construcciones colectivas bien diferenciadas que no siempre respondieron a lo que entendemos como *empresa*. Por lo tanto, el proceso de selección continúa.

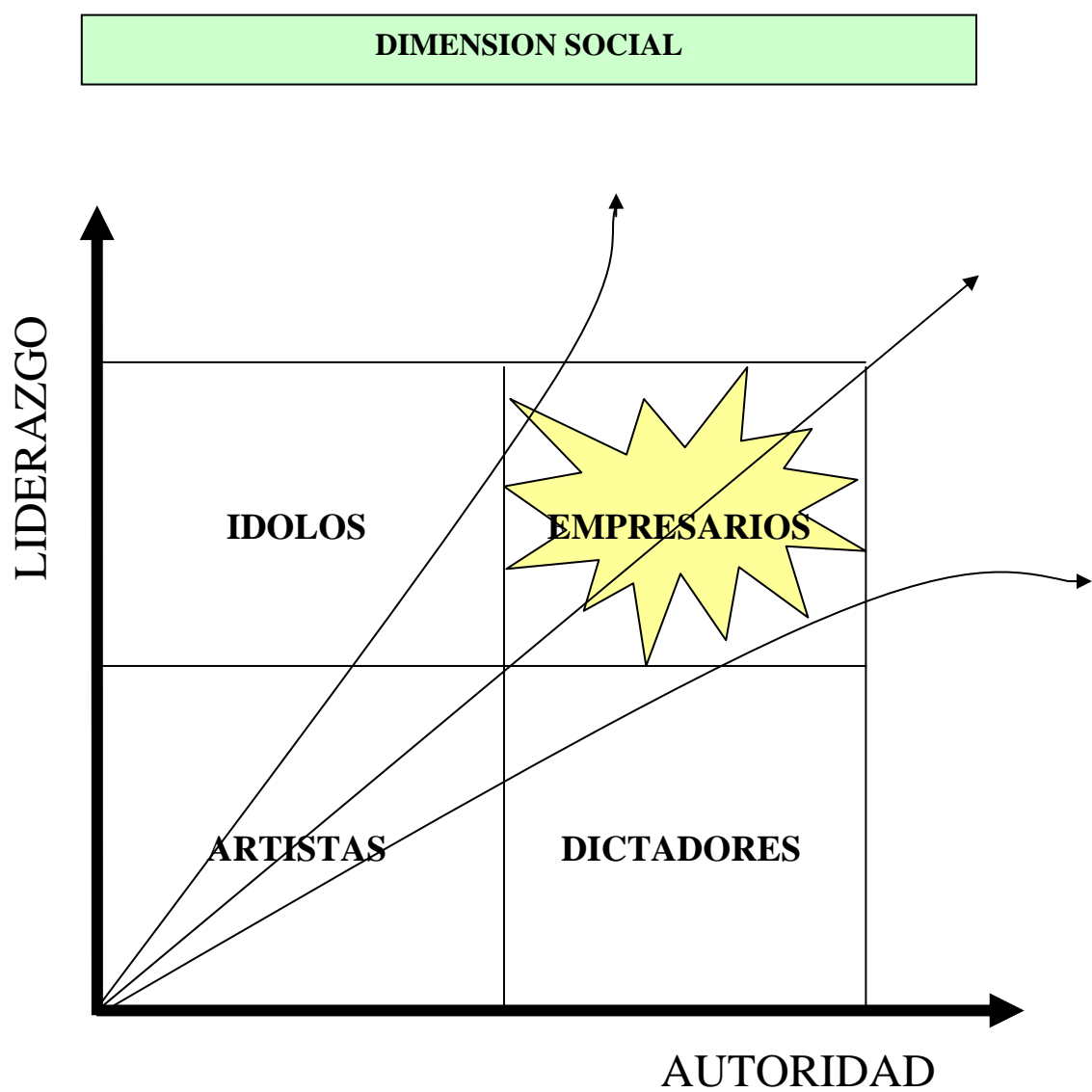


Figura 2

SOBRE COMO DESCUBRI QUE SOLO POCOS EMPRESARIOS SON CAPACES DE CONSTRUIR EMPRESAS

A finales de los ochenta, durante el almuerzo de una jornada sobre Bolsa dirigida a *empresarios* de diferentes sectores, se cruzó una interesante conversación entre varios de los comensales.

Resulta duro levantarse un día tras otro, resolviendo los múltiples problemas de tu empresa, para conseguir ganar unos céntimos por cada unidad de producto que vendes. Mientras, por todos los lados te rodean con el mensaje de que el dinero fácil está en la calle, solo comprando y vendiendo cosas o papelititos – Así se pronunciaba un empresario, que tras varias décadas había levantado de la nada un pequeño imperio líder de su sector. Terminaba diciendo - ¿Y a eso de comprar y vender cosas hechas le llaman crear riqueza? En todo caso, será trapichear. Yo ya no entiendo nada

Un segundo *empresario* respondió *Eso, mi querido amigo, es que te estás quedando antiguo. Tu verás, pero eso de pasarte la vida lidiando con clientes, con proveedores, con los asfixiantes controles del Estado y, no digamos, con los trabajadores y sus sindicatos, es ganas de pasar la vida hecho un desgraciado. Mira, yo no se si eso será crear riqueza o no, pero en la última operación que he hecho seguro que he ganado mucho mas que tú en todo el año. – La polémica parecía estar servida por este hombre, hijo de un industrial que había visto arruinada la empresa familiar tras dos generaciones de trabajo, Lejos de empeñarse en salvar la ruina de la que había sido la empresa de su familia, había conseguido amasar una importante y rápida fortuna con audaces operaciones financieras.*

Un tercer *empresario* irrumpió decidido. *¡Desgraciado será el que quiera! Yo hace ya algún tiempo que comprendí que haciendo las cosas bien, solo consigues que te fríen a impuestos y que tu trabajo lo arruinen los sindicatos. Yo he aprendido a moverme por los bordes del sistema. Y ahí si que se puede ganar dinero, sin arriesgarme como tú y sin deslomarme como tu. – Decía señalando a cada uno de los que le habían precedido en la palabra.*

Yo no tengo ninguno de vuestros problemas, pero ya tengo suficiente con el proceso de transformación que estamos llevando a cabo en la modernización y

reforma de la legislación financiera de este país – La persona que hablaba, disfrutaba de un gran prestigio en el mundo financiero y empresarial, estaba al frente de una importante institución que estaba contribuyendo a transformar con numerosas propuestas de cambio.

Ese almuerzo fue como tener en un laboratorio encerrado todo el microcosmos de razas de *empresarios*, aquí representado por cuatro tipos y formas de entender la manera de hacer. Se discutió mucho sobre ello y por mi parte me quede con la curiosidad de saber que depararía el futuro a cada uno de los comensales. Hoy, cuando valoro aquella conversación y lo que el tiempo ha traído, comprendo que no todos los *emprendedores* con cualidades de *empresarios*, consiguen hacer *empresa* en el sentido propio del término.

¿CÓMO SE SELECCIONA LA EMPRESA?

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. La *empresa* se logra a través de acciones o tareas que entrañan dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.

Son dos los factores que intervienen en esa selección: ADMINISTRACIÓN y ORGANIZACIÓN.

- ADMINISTRACIÓN: Como la capacidad del colectivo de realizar sus trabajos dentro de las normas establecidas y comúnmente admitidas. La administración requiere conocimientos, aprender las normas e instituciones, sus relaciones, todo ello en un sistema cada vez más complejo.
- ORGANIZACIÓN: Como la capacidad del colectivo para realizar sus trabajos conscientemente estructurados, coordinando las personas y los medios adecuados para lograr un fin u objetivo. La organización requiere técnica, habilidades para jugar las infinitas posibilidades combinatorias que puede llegar e presenta el juego empresarial.

La *empresa* la hace el *empresario*, pero no todos los *empresarios* hacen *empresas*. Hoy pienso que si en el almuerzo citado hubiera tenido como acompañantes a Henry Ford, George Soros, Al Capone y Robert Schumann, quizás sus argumentaciones no distarían demasiado de las realizadas por los protagonistas de la historia.

¿Acaso un Henry Ford, hombre de *empresa* en búsqueda incesante de la productividad, no se hubiese manifestado como nuestro primer *empresario*?

¿Acaso George Soros, dotado de un olfato especial para oler el *negocio*, no argumentaría como el segundo *empresario*?

¿Acaso Al Capone, que entre su punto de partida y su objetivo trazaba una línea recta atravesando literalmente cualquier obstáculo, no se alinearía con las opiniones de tercer protagonista de la historia?

¿Acaso Robert Schumann, que soñó una gran institución que aglutinase la unión europea, no comprendería a la perfección el formalismo normalizador del cuarto *empresario* de la reunión?

Los cuatro protagonistas de nuestra historia casi se ven reflejados en nuestros cuatro personajes ilustres. Son capaces de arrastrar o empujar a otros a hacer cosas para cumplir sus fines, lo hacen siempre dentro de una dimensión colectiva, y lo hacen debatiéndose en equilibrio entre la capacidad de organizar y de administrar.

Una vez mas, un modelo simple (figura 3) nos permite representar como un grupo escogido de *empresarios* son los únicos capaces de hacer esas construcciones sociales que dentro de la colectividad solemos llamar *empresas*. Solo cuando trabajan logrando un buen equilibrando entre la necesidad de organizar y de administrar, consiguen la verdadera *empresa* dotada de toda la carga de valoración social que ha sabido darle la doctrina liberal. Yo diría que este es el caso de nuestro primer *empresario* y de Henry Ford.

Nuestro segundo *empresario* y George Soros juegan con poca carga de administración y organización. Hacen y crean *negocio*, algo muy distinto de hacer y crear *empresa*. Crean valor, pero un valor virtual que utiliza el valor real de la *empresa* para esponjarlo como un suflé.

El tercer protagonista y Al Capone toman el atajo. Poca administración, fuera formalismos y, si resultase necesario, construyen sus propias normas. Pero mucha dosis de organización. Estamos ante construcciones que comienzan a entrar o entran de lleno en algo parecido a la *mafia*. Puede que estas construcciones creen valor real o virtual, pero es seguro que contribuyen a romper el tejido formal y normativo de la sociedad y de la económica creando inestabilidad.

El cuarto *empresario* y Robert Schumann tienen en común su enfoque formalista. Tienden a la administración más que a la organización. Son perfectos *empresarios* que construyen *burocracia*. Crean ese tejido formal y normativo que es el caldo de cultivo que permite desarrollar la actividad económica y crear valor real a las *empresas* y valor virtual a los negocios.

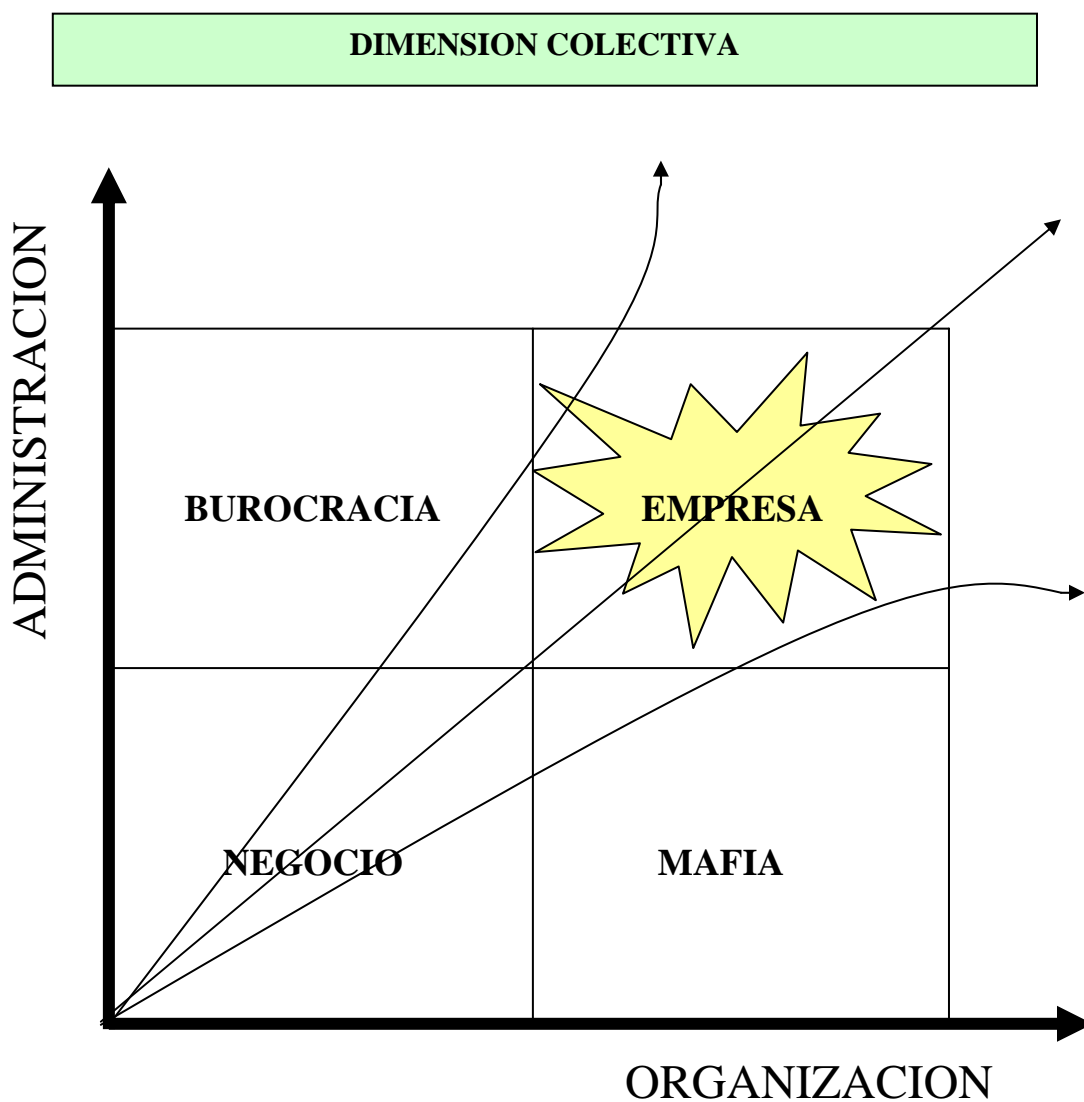


Figura 3

SOBRE COMO PUEDE TORCERSE LA LINEA QUE CONDUCE DEL EMPRENDEDOR AL EMPRESARIO Y A LA EMPRESA

Ya hemos visto como solo una parte de las personas tienen la semilla del *emprendedor* en sus genes. Ya hemos visto como solo una parte de los *emprendedores* consiguen desarrollar comportamientos sociales de *empresarios*. Ya hemos visto como solo una parte de los *empresarios* construyen esas formaciones que podemos llamar *empresa*. Pero ese proceso que parece tan natural, solo fluye rectilíneo si se encuentra empujado o arrastrado por una fuerza positiva fundamental: El ENTUSIASMO. Y ese proceso se tuerce progresivamente si se encuentra empujado o arrastrado por unas fuerzas negativas antitéticas: La AMBICIÓN y el CANSANCIO.

- ENTUSIASMO: Estado afectivo de excitación estimulante provocado por la fe en algo o la adhesión a alguien, que se manifiesta con viveza o animación con que se habla de la cosa que lo provoca o en el afán con que se entrega uno a ella. Entendido aquí no como ilusión, término que implicaría fantasía e irrealidad tantas veces mal empleado por la psicología empresarial, sino como creencia en algo que puede hacerse realidad si se dan las condiciones adecuadas.
- AMBICION: Deseo ardiente de conseguir poder, riquezas, dignidades o fama. Entendida aquí no como fuerza positiva y controlada por la persona, sino como desbordamiento, como una psicosis producida por causas endógenas, que se presenta con síntomas de alteración del sistema de realidad, con estados afectivos variables e inapropiados, llegando a romper la evolución biográfica y creando una comunicación interpersonal bastante difícil.
- CANSANCIO: Falta de fuerzas que resulta de haberse fatigado. Hastío, tedio, fastidio. El cansancio tiene a veces orígenes puramente fisiológicos, como la vejez. A veces orígenes puramente psicológicos, como la depresión. A veces orígenes mixtos, como el estrés.

Cuando el entusiasmo tira, el *emprendedor* llega a ser *empresario* y este hace crecer la *empresa* contagiada también por el entusiasmo. Todos habremos visto muchas pruebas de esta en nuestra vida profesional. Pero también habremos

visto muchas veces en nuestras vidas profesionales como, de pronto, el proceso de evolución hacia la *empresa* comienza torcerse e incluso se quiebra.

Recuerdo el caso de una *empresa* impulsada desde cero por un *empresario* ejemplar. Con el tiempo llegó a conseguir un éxito reconocido en su sector. Pasados los años, comencé a tener noticias preocupantes sobre el estado de la mencionada *empresa*. Se trunció su línea de crecimiento, su trayectoria de resultados, de estabilidad del personal.... Tuve la oportunidad de estar con el *empresario* y no reconocí al mismo hombre que recordaba. Se había convertido en un dios de sí mismo, se situaba por encima de lo divino y lo humano, generaba sus propias visiones apartadas de la realidad, creaba sus propias normas, destilaba impaciencia, no escuchaba y se limitaba a dictar sus verdades. La ambición había sustituido al entusiasmo y, sin querer, su creación, su *empresa*, estaba generando perfiles monstruosos en muchos aspectos. Normalmente las formaciones monstruosas no tienen mucho horizonte de vida en la naturaleza ni en la sociedad. Lo que había sido una *empresa* atractiva y modélica, se había deslizado irremediabilmente hacia el modelo de *mafia*. No terminó bien aquello. Problemas financieros, problemas judiciales, con el personal, con los socios..... La *empresa* se situó ante la encrucijada de cambiar (de *empresario*). O retomaba de nuevo el camino del entusiasmo o solo quedaba seguir precipitándose en el abismo.

¿Cuándo la ambición ha llegado a corroer al *empresario*, cual creen ustedes que es forma mas probable de reacción del personaje? Pueden adivinarlo. Casi siempre se llega fácilmente al final y solo en casos excepcionales, en los que existe un hecho inesperado y milagroso, o un poder contrapuesto de suficiente peso, es posible el retorno al camino del entusiasmo.

Hace unos días alguien me trajo la noticia de que determinada *empresa* se vendía. A todos les parecía algo increíble. Pero a mi podría haberme parecido increíble si la noticia hubiera estado fechada tres años mas atrás. Hoy no. La que había sido una *empresa* entusiasmada, impulsada por un *empresario* entusiasmado y entusiasmador, hoy es una *empresa* cansada, contagiada por el cansancio del *empresario* que la guía. En este caso cansancio vital, provocado por algún que otro hecho doloroso que echaron demasiado picante al guiso que el propio paso del tiempo termina haciendo con las personas. El antiguo dinamismo de la *empresa* se trocó en quietud burocrática. Donde había ambiente de planes incesantes y desafiantes, se tornó en tranquilidad. Donde se iba de frente en busca de la competencia, se estaba huyendo de ella. Todo ello había situado a la *empresa* en la encrucijada de cambiar (de *empresario*), para retomar de nuevo el camino del entusiasmo, o ir adormeciéndose poco a poco en función de la duración de su inercia.

¿Cuándo el cansancio ha hecho mella en el *empresario* y en la *empresa* que conduce, cual creen ustedes que es la reacción mas probable del protagonista? En estos casos, la vuelta al entusiasmo es mas factible, porque lo normal es una retirada tranquila del *empresario* que a veces se produce por la venta y a veces por cesión de su función a sucesores, socios o, muchas veces, gestores. De estas situaciones de cansancio, las salidas suelen ser mas fáciles que de las de ambición. Una excepción es cuando, además de cansancio, la *empresa* está metida en un área-producto-mercado obsoleto, en retroceso y sin futuro que, a su vez retroalimenta el propio cansancio, imposibilitando la venta o cesión.

DEL EMPRENDEDOR, AL EMPRESARIO, A LA EMPRESA

Hemos analizado las tres fases diferenciadas del proceso de selección que conduce a la formación de la *empresa* a través del ámbito individual, social o colectivo. Hemos analizado como el entusiasmo es la gran fuerza catalizadora de ese proceso. Como todo proceso de selección en el que intervienen los individuos, sus sociedades y colectivos, es algo complejo y difuso que solo podemos entender si aislamos sus trazos y forma mas visibles. Esto es lo que hemos intentado realizar en los párrafos anteriores. Ahora podemos formular un modelo conjunto, pero simple, que lo utilizaremos para representar la idea expuesta de una forma completa (figura 4).

DEL EMPRENDEDOR → AL EMPRESARIO → A LA EMPRESA

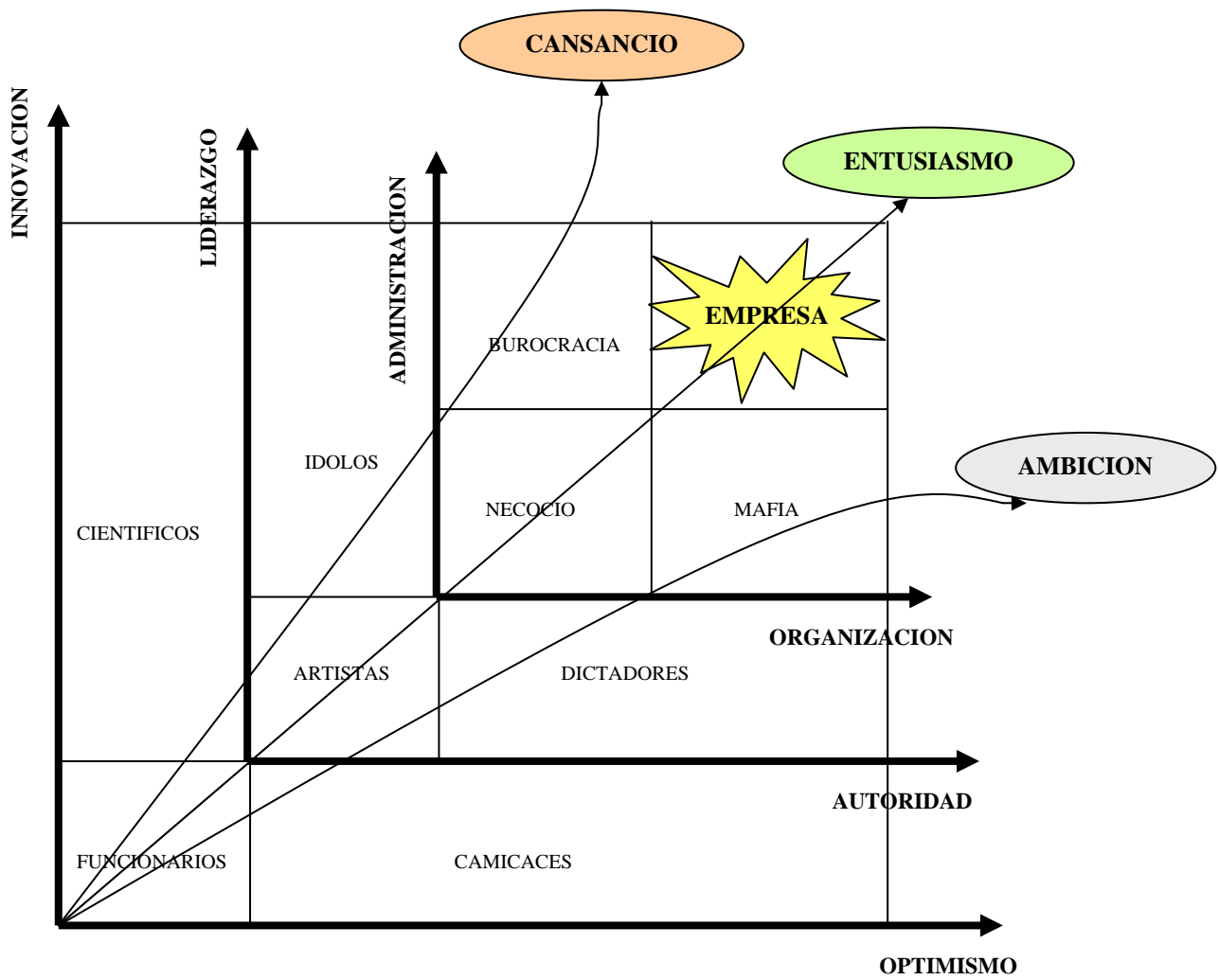


Figura 4

LA CLAVE: MANTENER EL ENTUSIASMO PARA PERPETUAR LA EMPRESA

Solo permanece la *empresa* si la fuerza del entusiasmo permanece activa, rectilínea, sin desviaciones. Cuando la línea se tuerce, solo se puede retornar a su dirección mediante procesos de cambio que presuponen previamente el cambio de *empresario* a través de la VENTA o la CESION:

- VENTA: Transferencia de la posesión y del dominio por transferencia de la propiedad.
- CESION: Renuncia al dominio, que no a la posesión y propiedad, en favor de otra persona. Puede renunciarse a favor de un socio, de un descendiente o de un gestor.

A largo plazo, no hay *empresa* que pueda mantener la línea del entusiasmo intacta, porque no hay *empresario* que pueda sostener su propio entusiasmo siempre y para siempre. Solo la venta y la cesión pueden funcionar como vacunas posibles para intentar renovar el entusiasmo, cuando esta se ha perdido irreversiblemente.

Si la línea del entusiasmo se trunca por efecto de la ambición, hemos visto como el problema puede ser serio. El *empresario* ha luchado tanto, ha triunfado tanto, ha sido adulado tanto, se ha aislado tanto, que progresivamente distorsiona su propio yo y el sentido de la realidad que lo circunda. Se siente mas agresivo que nunca, mas potente que nunca, cree que todo lo que toca lo convierte en oro. El *empresario* se encuentra hiperentusiasmado (pero se trata de un tipo de entusiasmo deforme y monstruoso), por lo que el planteamiento de un cambio a través de la venta o la cesión es poco menos que imposible. Solo hechos traumáticos pueden contribuir a hacerlo posible, ya sea una expulsión del dominio por otros socios, o un colapso de la persona.

Si la línea del entusiasmo se trunca por el cansancio, la recuperación suele ser mas fácil. Ya sea un cansancio derivado de la edad y del paso del tiempo, derivado de la influencia de algún hecho accidental o de su entorno, o por ambas circunstancias, el *empresario* se encuentra hipoentusiasmado, sin visión de futuro. En este caso, el planteamiento de un cambio a través de la venta o la cesión puede ser posible, porque llega a ser deseado por el propio protagonista.

El problema surge con el tiempo que pueda llegar a pasar la *empresa* con la línea del entusiasmo truncado. por efecto de la ambición o el cansancio, antes de llegar a su destrucción. Ese tiempo es variable en cada caso, pero con seguridad limitado. Pero, además, el tiempo para lograr una posible recuperación, será tanto mayor cuanto mas se tarde en iniciar el proceso de cambio. De ahí que lo prudente sea no esperar a que la línea del entusiasmo se tuerza para activar un cambio, puede que se llegue tarde, sino a prevenir estableciendo mecanismos permanentes de reajuste y rearme del entusiasmo. Y personalmente recomendaría dos mecanismos:

- Planificar bien y con tiempo la sucesión:

Cuando la *empresa* se mantiene bajo dominio del *empresario* propietario, tarde o temprano el cansancio atacará al entusiasmo. Pero si la sucesión está bien prevista y garantizada, el creciente entusiasmo de un sucesor adecuado complementará la decadente del *empresario* original y la trayectoria de la *empresa* no tendría por que verse quebrada ni puesta en riesgo.

Lo mismo podríamos decir en el caso de que la *empresa* estuviese dominada por gestores. También tarde o temprano el cansancio atacará al entusiasmo. En estos entornos, el proceso es mucho mas difuso y fácil de corregir. Lo normal es que el dominio esté mas repartido y difuminado que en el caso del *empresario* propietario, y no todos los gestores con parcelas de dominio caen la misma onda de cansancio. Además, la sucesión es un proceso de recambio tan rápido como se quiera, exento de los condicionantes psicológicos, afectivos, patrimoniales, etc. que tiene la del *empresario* propietario.

- Control del dominante:

Cuando la *empresa* se mantiene bajo el dominio del *empresario* propietario, es mas frecuente de lo que sería deseable que la ambición ataque al entusiasmo. Solo si el *empresario* tiene o se ha auto impuesto algún elemento de control eficaz, podrá corregir las desviaciones nada mas producirse. Elemento de control se tiene cuando la propiedad y el dominio no está totalmente concentrado en su persona o cuando, a pesar de estar concentrado, se auto impone el control de un consejo efectivo y no de títeres. La realidad es que solo en casos excepcionales de *empresario* propietario, este se auto impone el control real de un consejo. Si llega a

tenerlo, será muy normal que ese control haya aparecido como consecuencia de situaciones anteriores de peligro resueltas con ventas parciales o por apertura sucesoria de la propiedad.

Lo mismo podríamos decir en el caso de que la *empresa* estuviese dominada por gestores. Los gestores no están exentos de deslizarse hacia la línea de la ambición. Pero cuando existe el gestor, hay que presuponer la existencia del consejo que controla o puede controlar realmente. Ese simple hecho es una garantía de corregir las desviaciones de la línea del entusiasmo.

HACER EMPRENDEDORES

Intentar hacer *emprendedores* parece que es una aspiración actual que está presente en muchos programas educativos, políticos o corporativos. La pregunta es: ¿Se puede hacer un *emprendedor*?

Mi respuesta categórica es no. El *emprendedor* nace, no se hace. Creo firmemente que el espíritu *emprendedor* dimana del genotipo del individuo. Se tiene espíritu *emprendedor* porque se es optimista a la vez que innovador y de una forma equilibrada. El cuarto niño de nuestra historia era *emprendedor*, el resto no.

Ser *emprendedor* no se aprende. Permítanme que dude de los múltiples programas que se publicitan y se presentan con esa finalidad. Eso no se aprende, se tiene o no se tiene, como la simpatía, la visión espacial o la complexión atlética. Quizás, tras un gran esfuerzo y voluntad, pudiera conseguirse inocular algo de espíritu *emprendedor* en quien no lo tiene para hacer de él un *empresario*. Algo así como intentar fortalecer la complexión de un joven enclenque para hacer de él un deportista de elite. Lo normal es que sea trabajo perdido. A veces, incluso contraproducente. Considero que lo importante aquí no es hacer *emprendedores*, sino reconocerlos e identificarlos. Porque solo con *emprendedores* merecería la pena trabajar para hacer *empresarios*.

HACER EMPRESARIOS

Intentar hacer *empresarios* entre el vivero de los espíritus *emprendedores* sería la mejor manera de formular la aspiración educativa en este sentido. La pregunta es: ¿Se puede hacer un *empresario*?

Mi respuesta es si, con condiciones. El *empresario* se hace sobre la base de un espíritu *emprendedor* y bajo ciertas condiciones de educación y entorno. El liderazgo y la autoridad son capacidades que pueden prender fácilmente en un espíritu *emprendedor*. Otra cosa es que se mantengan en equilibrio adecuado para hacer eclosionar al *empresario*. Y eso forma parte del proceso educativo de la conducta de la persona antes de que abandone la juventud. Nuestro cuarto niño, supuesta su educación bajo unas condiciones que fomentasen sus capacidades de liderazgo y autoridad, hubiese sido un gran candidato a un Henry Ford, a un Al Capone, a un George Soros o a un Robert Schumann. Así pues, ayudar al *emprendedor* a ser un potencial *empresario* es algo que solo está al alcance de las escuelas y colegios, no de las universidades, escuelas de negocios o centros de formación empresarial.

HACER EMPRESA

Ayudar al *empresario* a hacer *empresa* es lo único que está al alcance de las universidades, escuelas de negocios o centros de formación empresarial. Cuando el *empresario* ha eclosionado como animal social y es capaz de usar su liderazgo y autoridad para arrastrar tras de sí a los demás para cumplir su proyecto, se enfrentará a la difícil labor de crear la *empresa*.

Cuando el *empresario* se ha lanzado al juego de la *empresa*, va a necesitar dos cosas: Saber jugar (administrar) y jugar con habilidad (organizar). Solo así conseguirá ganar la partida. Como el jugador de ajedrez, primero necesitará conocer bien la reglas del juego y segundo necesitará generar habilidades para planificar y ejecutar las infinitas combinaciones de movimientos que pueden permitirle llegar al triunfo.

Hacer *empresa* se puede y de debe aprender. Si se quiere jugar al ajedrez, hay que conocer que la torre se puede mover sobre el tablero solo en perpendicular o el alfil solo en diagonal. Igualmente, si se quiere jugar a la *empresa* hay que conocer la legislación, las instituciones, las reglas económicas. Si se quiere ganar al ajedrez, hay que generar habilidades imaginando y practicando muchas combinaciones. Igualmente, si el *empresario* quiere ver triunfar la *empresa* tiene que imaginar, planificar y practicar muchos lances empresariales para generar habilidades de organización. Universidades, escuelas de negocios

y centros de formación empresarial deben tener claro su objetivo: Enseñar las reglas de juego y aumentar las habilidades para jugarlo con éxito.

La potencia de los sistemas económicos liberales se asienta en su capacidad de crear el mejor caldo de cultivo para que el complejo y duro proceso de evolución del *emprendedor* al *empresario* y a la *empresa* pueda desarrollarse.

RESUMEN

El autor sostiene que el proceso por el que nace un *emprendedor*, de este se pasa al *empresario* y de este a la *empresa*, es un proceso selectivo y complejo. Sitúa el espíritu *emprendedor* dentro del genotipo del individuo, desarrollándose en equilibrio entre su capacidad de innovación y optimismo. Sitúa al *empresario* como uno de las posibles evoluciones sociales de los *emprendedores*, desarrollándose en equilibrio entre su capacidad de liderazgo y de autoridad. Sitúa a la *empresa* como una de las posibles formaciones colectivas construidas por los *empresarios*, desarrollándose en equilibrio entre su capacidad de administración y de organización. Así, no todos los individuos son *emprendedores*, no todos los *emprendedores* llegan a ser *empresarios*, no todos los *empresarios* llegan a construir *empresas*. Con todo ello, establece un modelo conceptual para simplificar la complejidad real de esta evolución. Introduce finalmente la fuerza del entusiasmo, como única capaz de alimentar el proceso de selección y el de perpetuación de la *empresa*. Sostiene la tesis de que la fuerza del entusiasmo puede desviarse por la aparición del cansancio o la ambición, aunque existen mecanismos de prevención para que esto no suceda. En caso contrario, el autor mantiene que la única corrección posible es a través de la venta o la cesión de dominio.

SUMMARY

The author assumes that the process for which an entrepreneur is born, develops into a businessman and then into a corporation, is a selective and complex one. It places the enterprising spirit inside the genotype of the individual, developing in balance between his/her innovation aptitudes and optimism. It places the businessman as one of the potential social evolutions of the entrepreneurs, developing in balance between his/her leadership skills and authority. It places the corporation as one of the possible collective structures assembled by the businessmen, developing in balance between its management expertise and organization. Thus, not all the individuals are enterprising, not all the entrepreneurs manage to be businessmen, and not all the businessmen manage to build up companies. With all this, he establishes a conceptual framework to simplify the actual complexity of this evolution.

He introduces finally the force of enthusiasm, as the only capable of feeding the selection and upholding of the company process. He sustains the thesis that enthusiasm can draw away as a consequence of fatigue and greed, though there are prevention mechanisms in order to avoid it. Otherwise, the author supports that the only possible adjustment is the sale or power transfer.

American Genesis: A Century of Invention and Technological Enthusiasm, 1870-1970
Thomas P. Hughes
University Of Chicago Press; New Ed edition (2004)

Reflexiones sobre el empresario
José Figuerola Esquius
Ediciones Internacionales Universitarias (1999)

La creación de riqueza: Iniciativa, negocio y personas
José Luis Lucas Tomás
Ediciones Internacionales Universitarias (1996)

Gandhi, El mas alto estándar de liderazgo
Keshavan Nair, Humberto Hernandez Blancas
Selector Publishing House (2002)

My Life and Work
by Henry Ford, Samuel Crowther
Kessinger Publishing (2003)

La Fuerza del Optimismo
Luis Rojas Marcos
Aguilar (October 30, 2005)

Ensayo sobre el cansancio
Peter Handke
Editorial Alianza (2006)

Chicken Soup for the Entrepreneur's Soul: Advice and Inspiration on Fulfilling Dreams
Jack Canfield, Mark Victor Hansen, Dahlynn McKowen, Tom Hill, John Gardner, Elizabeth Gardner, Kyle Wilson
HCI (2006)

Palabras clave

Evolución
Emprendedor
Empresario
Innovación
Optimismo

Evolution
Entrepreneur
Businessman
Innovation
Optimism

Liderazgo
Autoridad
Entusiasmo

Leadership
Authority
Enthusiasm