



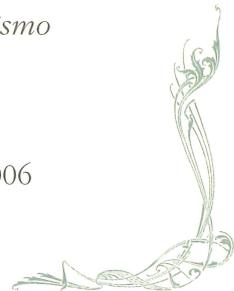
UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

FUNCIÓN EMPRESARIAL SIGLO XXI

LECCIÓN INAUGURAL
CURSO ACADÉMICO 2006 / 2007

RICARDO HERNÁNDEZ MOGOLLÓN
*Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad
de la Facultad de Estudios Empresariales y Turismo*

CÁCERES – BADAJOZ, 29 de SEPTIEMBRE, 2006



**FUNCIÓN EMPRESARIAL
SIGLO XXI**

LECCIÓN INAUGURAL
CURSO ACADÉMICO 2006 / 2007

I. PRIMERAS PALABRAS

SERÁN DE AGRADECIMIENTO

En primer lugar a mi padre, que, entre otras muchas cosas, me enseñó sobre la universidad de la vida.

A todos mis profesores y alumnos.

A mis Maestros: Emilio P. Díez de Castro, Manuel Ortigueira Bouzada y Andrés S. Suárez Suárez.

A César Chaparro Gómez, rector de esta Universidad durante los períodos 1991-1995 y 1995-1999, mi gratitud por su labor como tal y por contar conmigo en su equipo de gobierno en el segundo de los períodos aludidos.

Quisiera, también, hacer un recordatorio a tres hombres que nos han dejado a lo largo del pasado año 2005, y que, desde nuestro punto de vista, han marcado una época de avances en el conocimiento de la Administración de Empresas y nos han influido poderosamente: Peter Ferdinand Drucker, Rafael Termes Carreró y Andrés Santiago Suárez Suárez.

Gracias a los ilustres catedráticos que me ha precedido en las lecciones inaugurales de curso de la Universidad de Extremadura. La lectura de sus obras me han allanado el camino.

A Teresa, Isabel y Ricardo, mis compañeros de asiento en el tren de la vida.

Hoy es para mí un día especialmente emotivo. La Universidad de Extremadura, de mi tierra, me honra concediéndome esta oportunidad.

Siempre se nos recordó aquello de que nadie es profeta en su tierra, y la historia se ha encargado de confirmar la veracidad de esta máxima.

La generosidad de esta institución, la Universidad, ha sido enorme y mi gratitud inmensa. Les confieso que este reto me reconforta y anima a seguir trabajando como creo hice hasta ahora, para procurar estar al día en la rama del saber que yo cultivo y dárselo todo a mis alumnos, y a mi tierra, sin esperar nada a cam-

bio. *Administrar bien para que todos podamos vivir mejor.* Este es el metarrelato de mi discurrir existencial como profesor universitario.

UNA CONSIDERACIÓN PREVIA:

Es la primera vez que un profesor de la Facultad de Estudios Empresariales y Turismo de la Universidad de Extremadura, pronuncia la lección inaugural de curso. Esto supone un orgullo y una responsabilidad añadida, al tratarse de un centro en pleno desarrollo, si bien con una historia que comenzó en el año 1973, en las instalaciones de la Universidad Laboral de Cáceres.

II. A MODO DE INTRODUCCIÓN

El tema que hemos elegido, **Función Empresarial. Siglo XXI**, pensamos que encierra el mensaje que queremos transmitir.

Aclaremos, ya desde el principio, que nos referiremos más a un enfoque empresarial, que a la empresa de negocios. Es decir, en un punto de vista amplio.

Y es que la Economía, y la Dirección de Empresas en particular, campos a los que dedicamos la primera parte de esta lección inaugural, son disciplinas demasiado importantes para dejarlas, de manera exclusiva, en manos de economistas, que se ven ante la imposibilidad de tomar distancia y analizar, con frialdad y con la debida amplitud de miras, cada citación o acontecimiento, en un campo tan complejo.

En la segunda parte, haremos una aproximación a estos campos del saber, tanto desde el sentido del humor como desde la Tauromaquia, lo cual nos permitirá abordar los temas bajo diferentes prismas y ofrecer rutas alternativas para afrontar algunas cuestiones, sin detrimento del rigor intelectual.

Debemos advertir que no nos mueve un ánimo de exhaustividad. Así, se han seleccionado algunas contribuciones habidas en este ámbito de la literatura científica, junto con otras procedentes de otros ámbitos.

Intentaremos conjugar ideas y palabras en nuestro discurso, pues coincidimos con Eustaquio Sánchez Salor (1995), en que ambos son igualmente necesarios.

DESDE DÓNDE HAGO ESTA CONFERENCIA.

- Como Extremeño, primero como alumno (año 1973, recién creada la UEX y la extinta Escuela de Estudios Empresariales de Badajoz) y después como profesor de la Universidad de Extremadura, reitero el inmenso honor que me produce este hecho y que agradezco.
- Economía colaborativa, cooperativa.
- Investigación al servicio de la sociedad.
- Universidad-Sociedad, binomio clave en nuestra sociedad.
- Necesidad de enfoques diversos y trabajo interdisciplinar.
- Libertad: la independencia personal y la libertad del individuo, valores fundamentales en mi forma de pensar.
- Mi Compromiso:
 - Primero, la docencia.

- La Investigación aplicada, al servicio de la sociedad.
- Extremadura.
- La Universidad pública.
- Lengua española: autores españoles, revistas científicas españolas, indicadores españoles, superando lo que Julián Marías denomina el “provincianismo” de los intelectuales españoles.

El método que seguiremos en el mismo tiene que ver con los principios pedagógicos: *amor y provocación*, que una vez le escuchamos al profesor José Luis Sampedro y que intentamos seguir en nuestra labor como profesor. Lo importante, decía Sampedro, es que te guste lo que haces, entonces, pondrás pasión en ello, y estimular que cada uno tenga sus propias ideas, no las tuyas ni la de tal o cual autor. Ese objetivo está detrás de esta lección es decir, contribuir y provocar la formación de opiniones libres.

JANO BIFRONTE

Como personaje mitológico su presencia más antigua se encuentra en la mitología Hindú primitiva. Como todos los dioses de la naturaleza, era guía de las almas y como a Osiris, se le llama “Sol”, teniendo bajo su custodia las puertas de oriente y occidente. En la mitología romana Jano (en latín Janus) es un dios que tenía dos caras mirando hacia ambos lados de su perfil. Jano era el dios de las puertas, los comienzos y los finales. Por eso le fue consagrado el primer mes del año que en español pasó del latín Ianuarius a Janeiro y Janero, y de ahí derivó a Enero. Su representación habitual es bifronte, esto es, con las dos caras mirando en sentidos opuestos. Es el dios de los cambios y las transiciones, de los momentos en los que se traspasa el umbral que separa el pasado y el futuro.

Pues bien, siguiendo esta ida del Jano Bifronte, en esta lección inaugural nos moveremos en dos direcciones: universidad-empresa, pasado-futuro, derecha e izquierda, lógica y emoción, teoría y práctica, ortodoxia y heterodoxia, autoridades económicas y del mundo de la administración de empresas y autoridades de otros ámbitos menos científicos, pero no por ello menos importantes.

Me animo, por lo referido, a formular y compartir algunas reflexiones con todos ustedes.

PRIMERA PARTE

III. ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Economía, Dirección de Empresas y Ciencia

El mundo de la Dirección de Empresas (*Management*, en lengua inglesa) y el de la Economía, como señala el Premio Nóbel Herbert Simon (1968), pertenecen al campo de las Ciencias de lo Artificial, las cuales se caracterizan por ser complejas, difíciles, retorcidas, contradictorias, pero más actuales que todas aquéllas que las precedieron. Frente a estas Ciencias de lo Artificial, emerge la Ciencia Natural. A través de la Ciencia Natural hay que demostrar que lo maravilloso no es incomprendible, demostrar cómo puede ser comprendido sin anular lo que tiene de maravilloso.

La Ciencia Natural, constituye un cuerpo de conocimientos relacionados con unos fenómenos del mundo que se desarrollan y actúan de manera espontánea respondiendo a una lógica y a unos sentimientos casi innatos.

Por otro lado, el campo de la Economía, en general, y el de la Creación y Dirección de Empresas en particular, tiene una gran influencia anglosajona, y es abordado, tradicionalmente, de una manera ardua y compleja.

Reflexiones sobre el contexto económico y empresarial de principios del siglo XXI

Recibe el nombre de actividad económica toda aquella actividad humana en la que los medios disponibles, susceptibles de usos alternativos, no se muestran, inicialmente, como suficientes para alcanzar los fines deseados. Como ser libre e inteligente que es, el hombre no se conforma con la satisfacción de las necesidades más elementales o primarias.

Como señala el profesor Suárez (2001a), nunca la ciencia económica, una ciencia relativamente joven con apenas doscientos años de historia, ha contado con mayor prestigio que durante las últimas décadas del siglo XX. Después del paréntesis keynesiano y de la economía del bienestar durante la primera mitad del siglo XX y las primeras décadas de su segunda mitad, el mercado ha vuelto a situarse en el centro del universo; se ha convertido en el comienzo y fin de todas las cosas, en el destino final de la Historia; podría decirse que, lo que no está en el mercado no está en el mundo.

La experiencia histórica acumulada nos proporciona suficiente evidencia para poder sostener que, sin orden económico de mercado, no puede existir libertad ni progreso económico.

Pero el libre discurrir de las fuerzas del mercado es fuente de desigualdades en el reparto de la renta y la riqueza, por lo que se necesitan mecanismos correctores y poderes compensadores que den respuesta a los anhelos colectivos.

Diego Hidalgo en su libro *El Futuro de España* (1996) se hacía la pregunta, plenamente de actualidad, de si ¿prevalece la política sobre la economía?, llegando a la conclusión de que el futuro ofrecería muy pocas esperanzas si la respuesta fuera negativa.

La Teoría Económica Institucional, formulada por el Premio Nóbel de economía Douglas North, hace referencia a los distintos factores o mecanismos ideados por la sociedad para conducir las relaciones o el comportamiento humano, lo que supone la utilización del concepto “institución” de una manera muy amplia. Las instituciones son las normas y reglas restrictivas que rigen en la sociedad, condicionando y dirigiendo el marco de relaciones que se producen en ella (North, 1993).

El desarrollo de la Teoría Económica Institucional ofrece un acercamiento para entender y tratar las diferentes formas de interacción humana, ya sean formales o informales, en el marco general de unas “reglas de juego” establecidas

Las instituciones afectan al desempeño económico, ya que el marco institucional existente condiciona, mediante la estructura de incentivos y oportuni-

des, las acciones de los diversos agentes que actúan en la sociedad. Este enfoque puede ser utilizado para abordar el campo de la creación de empresas (Díaz 2003).

El profesor Samuelson (2006) es rotundo al afirmar: “*la economía no está tan cerca de convertirse en una ciencia exacta*”. Si la economía antes merecía el apelativo dado por Thomas Carlyle de “ciencia deprimente”, eso fue en una época anterior a Keynes”.

Soy de los que reivindican para la economía su carácter de ciencia social y para el economista su condición de arquitecto social. El paradigma económico neoclásico, la versión de la economía hoy día dominante, constituye un intento desesperado de homologar la economía con la física y de circunscribirla a un conjunto de formulaciones matemáticas. No comparto, por lo tanto, esta visión reduccionista. Defiendo que la economía tiene que ser más que eso.

La Era de la Globalización

Es, sin duda, uno de los acontecimientos de mayor relevancia en todos los tiempos. Se denomina así al proceso de progresiva integración de las economías nacionales en el marco del mercado mundial, al proceso de liberalización de los intercambios y los movimientos internacionales de capital.

Las empresas multinacionales o transnacionales son el motor de la globalización. Las doscientas primeras empresas multinacionales son grandes conglomerados cuyas actividades productivas planetarias cubren sin discriminación los sectores primario, secundario y terciario.

Quedan, sin embargo, muchos países y zonas del mundo a los que la globalización de la economía no ha llegado aún o su grado de realización es muy pequeño.

No se puede discutir que la globalización es un fenómeno extraordinariamente importante que ha proporcionado un gran progreso a la humanidad, pero, convenimos con Suárez (2001a) en que el mercado, institución que sirve de fundamento a la globalización, no es una institución caritativa. La justicia consustancial con la economía de mercado es la conmutativa y no la distributiva. Por ello, el movimiento globalizador tiene que ser encauzado convenientemente, para que el orden económico internacional recién instaurado no salte por los aires. La justicia distributiva o redistributiva precede a la justicia conmutativa. En este sentido, propugnamos que se implante cuanto antes la denominada *Tasa Tobbin*, u otro mecanismo redistributivo de similar naturaleza

La Sociedad del Conocimiento

En los comienzos del siglo XXI, la economía, la función empresarial, la dirección de empresas y, especialmente en ésta la dirección estratégica, están siendo explicadas a partir del enfoque del conocimiento. Así, el “conocimiento en acción” justifica la transformación económica o los procesos de creación de valor, basados en lo que se está denominando, con mayor o menor precisión, acuerdo y éxito lingüístico: recursos, actividades y activos intangibles.

La Sociedad del conocimiento se puede definir como la fase posterior a la sociedad post-industrial, sería la quinta ola en terminología de Alvin Toffler; era del conocimiento, de la sabiduría, pero, como señala Suárez,

“En una sociedad en la que se ha idealizado a los masters del universo que reinan en los parques de medio mundo, acelerados por la cibernética y atraídos por el lujo de una bogueira de vanidades que corre el riesgo de incinerarnos a todos, la Economía no se puede reducir a la realidad virtual de un ordenador; a que una empresa sea sólo mero apunte que parpadea en un terminal.”

Como indican Díez de Castro y Martín (2005), *“el progreso de las empresas se ha materializado en una gestión diferente que ha pasado de niveles elementales a otros en los que la gestión avanzada debe estar presidida por la ética como referente”*.

Partimos siempre de esta realidad que son las empresas y las organizaciones. Conocimiento como recurso, como capacidad, como potencial, en definitiva, que pueden emplear las organizaciones en la Sociedad y en la Economía del Conocimiento en la que vivimos en estos inicios del siglo XXI. Ahora bien, ¿sería posible hablar de Sociedad del Conocimiento sin una Economía basada en el Conocimiento y ésta, a su vez, sin unas Organizaciones basadas en el Conocimiento? Creemos que no. Por el contrario, se podría pensar que existe una nueva forma de crear riqueza, progreso, profundamente imbricada en las personas. Y ésta se basa en el conocimiento, pero interpretado en la realidad del siglo XXI.

La Universidad

Proponemos abordar la Universidad bajo el **modelo de triple hélice**, el cual toma como referencia la espiral de la innovación (frente al modelo lineal tradicional) que establece y capta las múltiples relaciones recíprocas entre la universidad, la empresa y el gobierno. Estas tres esferas, que antes trabajaban de manera independiente, tienden a trabajar en conjunto.

En las últimas décadas hemos sido testigos de una convergencia y un entrecruzamiento entre tres mundos, antaño muy separados: la investigación pública, las empresas y el gobierno. Esta convergencia ha sido representada y explicada por Etzkowitz (1998) a través del modelo de triple hélice. Estas tres esferas institucionales, que anteriormente operaban de manera independiente manteniendo una distancia prudencial en las sociedades capitalistas liberales, tienden cada vez más a trabajar conjuntamente siguiendo un modelo en espiral, con vinculaciones que emergen a diversos niveles del proceso de innovación.

Vamos a detenernos un momento en esta Institución, nuestra casa.

Como indica el profesor Solé (Fundación CYD, 2006), afirmar que la Universidad es importante, no es una afirmación retórica. Cualquier estadística sobre las universidades constata el gran potencial de la universidad en campos como la formación del capital humano o la creación de conocimiento. Así, por ejemplo, baste decir que uno de cada 500 españoles es profesor de la universidad, y que entre el 40 % y el 50% de los jóvenes de nuestro país están matricu-

lados en la Universidad. Por lo tanto, el potencial de las universidades como motor de desarrollo económico de España es enorme. Algunas preguntas cabe hacerse en este punto de nuestra conferencia:

- ¿Qué es la Universidad?
 - Es una organización basada en el conocimiento.
- ¿Qué hace con el conocimiento?
 - Es una institución que produce, almacena, transforma y distribuye conocimiento.
- ¿Con qué propósito?
 - Podríamos decir que es una institución que tiene un compromiso social de promover el bienestar, del país o región, relacionado con el conocimiento.

Se trata de una organización que crea conocimiento y que su compromiso con la sociedad es difundirlo para mejorar su capital humano y para mejorar su capacidad de innovación además de su función tradicional de compromiso social.

Como otra organización que crea conocimiento, crea oportunidades. La valorización de estas oportunidades, raramente, es un fenómeno espontáneo y tiene que gestionarse.

En una empresa de base tecnológica, las oportunidades tecnológicas que se producen ha de saberse dónde están, evaluarse y ver cuáles interesan para explorar en el propio negocio, cuáles hay que externalizar y cuáles hay que vender licenciando.

Las universidades también producen oportunidades pero la mayoría en estados muy embrionarios y hay que recogerlas y llevarlas al estadio de oportunidad adulta.

Hay pues que detectarlas y luego desarrollarlas. Pensamos que queda mucho por hacer para transformar la Universidad y que ésta *cambie de valle* (Sáenz de Miera, 1998).

Una propuesta podría ser la aportada por Clark (Solé, 2006), denominada la *Universidad Tecnópolis*. Según Clark las universidades emprendedoras comparten un sistema común:

- Un fuerte núcleo de gestión.
- Descentralización y estímulo para las unidades periféricas (unidades de desarrollo transversal y vertical).
- Distintos orígenes de los recursos.
- Presión en las clásicas unidades estructurales (facultades y departamentos).
- Una cultura emprendedora compartida por todos los miembros.

La Dirección de Empresas y su contexto actual

La *Dirección de Empresas* tiene un comienzo curioso, la primera aplicación sistemática de principios de gestión no ocurrieron en una empresa, sino en la reorganización del Ejército de los EE. UU. hecha por Elihu Root en 1901.

Muchos analistas consideran al francés Fayol (fallecido en 1925) el primer pensador de gestión. Ingeniero en minas, fue de los primeros en concentrarse en el papel de la gestión.

Pensamos que no se puede tratar el tema de la Dirección y Administración de Empresas sin citar a Peter Drucker. Economista austríaco era un preeminente filósofo de los negocios del siglo XX y, también, del siglo XXI. A él se le atribuye la creación del concepto Management.

Recibió, entre otros los calificativos de ser el observador más influyente de toda la historia de la empresa moderna o el fundador de la administración moderna por, virtualmente, todas las autoridades en la materia. En una entrevista mantenida con un medio de comunicación especializado en dirección de empresas, meses antes de su muerte (2005), sintetiza lo que son los grandes temas del debate actual en el mundo de los negocios, que vamos a tratar en diferentes apartados:

ESTADOS UNIDOS Y LA ECONOMÍA MUNDIAL ACTUAL

El dominio de los Estados Unidos ha terminado. La economía mundial se organiza, lentamente, pero con firmeza, en torno a una serie de bloques consolidados e importantes: las uniones económicas. Estos bloques cambian las relaciones de poder entre regiones y países, entre miembros y no miembros. ¿Por qué? Porque son muy similares a los “estados-nación” que surgieron en el siglo XVIII: hacia adentro, partidarios del libre comercio, pero fuertemente proteccionistas puertas afuera.

CHINA E INDIA

En China hay dos economías. Por un lado, la que mueven los 400 millones de habitantes que viven sobre la costa, que podríamos llamar desarrollada, desde el extremo norte hasta Guangzhou. Por otro, la que dominan innumerables empresas estatales ineficientes, que deben reconvertirse para volverse rentables. Pero hay un factor que limita su reconversión: son el principal empleador en vastas regiones de un país con un alto nivel de desempleo. Se calcula que entre 150 y 200 millones de campesinos no encuentran empleos en las ciudades. No es un problema nuevo para China. Desde mediados del siglo XVII, con una sola excepción en el siglo XX, cada migración de campesinos terminó en rebelión. Queda por verse si podrá resolver los enormes desafíos sociales que afrontan. Si no lo hace, es posible que, en cinco o seis años, vuelva a parecerse a la China dividida en distritos regionales semiautónomos de la década de los 20, a la que sólo podía mantener unida el ejército. A la inversa, las ciudades de la India han absorbido una cantidad de desempleados similar a la que no logra ubicar China. La diferencia está en que mientras China tiene una fuerza laboral dedicada a la producción, bien capacitada y altamente disciplinada, la India posee una enorme fuerza laboral dedicada al conocimiento. Bajo el dominio británico, en la India se crearon universidades y escuelas técnicas de primer nivel; ese es el motivo por el cual hoy tiene uno de los mejores sistemas de educación técnica superior del mundo. El Instituto de Tecnología de la India es de vanguardia, al igual que la Universidad Técnica de Ciencias Informáticas de Bangalore, probablemente la mejor en su tipo. Con tantos ingenieros, médicos y físicos bien educados y formados, que ya no necesitan emigrar para encontrar un buen empleo, la India se está convirtiendo en un verdadero centro de conocimiento. Cabe esperar que crezca con mayor rapidez que China, y es factible que, en los próximos años, se convierta en la estrella, a medida que la economía de la información se transforme en el motor del crecimiento global.

DEBILIDAD DE LA ECONOMÍA DE ESTADOS UNIDOS

Sin duda. El déficit del gobierno es elevado y sigue creciendo. El índice de ahorro, extremadamente bajo, no cubre las necesidades de inversión de la industria norteamericana, lo que implica una deuda externa creciente en la propia moneda. Hablando de deuda y riesgo, vale la pena tener en cuenta que la mayoría de los poseedores de títulos del gobierno estadounidense son japoneses. Y si hubiera algún indicio negativo, podrían decidir vender sus posesiones en bloque, amplificando el impacto del factor desencadenante. Esta situación es, de por sí, inestable.

Otro peligro, aunque menos dramático, es la tendencia en las empresas estadounidenses a tomar deuda de corto plazo para financiar inversiones de largo plazo. Para confirmarla, basta observar su conducta en los últimos 15 años. Esta tendencia es una fuente potencial de problemas en un ciclo desfavorable. Una recesión, aunque fuera mínima, podría generar una crisis de liquidez y extenderla al conjunto de los países desarrollados.

EL DESEMPLEO Y LA TECNOLOGÍA

Para los Estados Unidos, ahora ronda el 5 por ciento. La Teoría Económica indica que, si cae por debajo de ese nivel, se generan presiones inflacionistas, algo que la realidad ha validado. No obstante, el análisis de la cuestión no se debe agotar en los números.

La modificación en el empleo y en la organización de la producción fue resultado del cambio en la fuerza laboral, no sólo del cambio de tecnología. Cada vez más personas estudian dos años y son especialistas en informática. Cada vez hay más gente con educación superior y habilidades especiales, y la remuneración que pretenden es cada vez más alta. También el porcentaje de mujeres en todos los niveles de la organización ha crecido enormemente; y sin provocar trastornos. Precisamente porque en los Estados Unidos la política laboral es muy flexible. En Europa, en cambio, existe una enorme rigidez, tanto en la relación formación-oportunidad como en el desarrollo de carrera. El sistema de aprendizaje alemán, en otros tiempos considerado una maravilla, terminó por anquilosarse. Una persona que estudió, trabajó, se especializó y adquirió experiencia práctica en banca de inversión, por ejemplo, difícilmente conseguiría un puesto acorde con su capacidad y trayectoria en XIX, hoy es un cuello de botella.

En cambio, la flexibilidad del sistema estadounidense es un activo importante. Permite desarrollar ofertas de aprendizaje múltiples e independientes. Algo crucial en el medio y largo plazo, dado que el eje de la fuerza laboral se traslada del trabajo cualificado al trabajo del conocimiento. Un trabajo que exige flexibilidad y capacidad para seguir aprendiendo. El aprendizaje continuo está implícito en el trabajo del conocimiento. En cambio, después de tres años de formación, un operario cualificado ha aprendido todo lo que necesita saber porque las habilidades cambian un banco comercial. Ese sistema de enseñanza, que sirvió de base al surgimiento de la industria alemana del siglo lentamente. Si Sócrates resucitara y quisiera retomar su oficio de modesto escultor "picapedrero", no tendría que aprender nada nuevo. Esa habilidad no ha cambiado demasiado desde entonces.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN

En primer lugar, las tres dimensiones del *Management*: el mercado de los productos y servicios, el mercado de los puestos de trabajo y el mercado del dinero, o mercado de capitales. Para lograr el éxito, el rendimiento debe ser excelente en todas y cada una de esas dimensiones. Además del carácter concomitante de esos tres mercados, hay que considerar el “legado” de cada gestión.

Otras constantes de la buena administración se resumen en preguntas. La primera es ¿qué necesitamos hacer?, como contrapartida de ¿qué queremos hacer?

Una vez definido lo que se debe hacer, llega el momento de determinar qué tareas prioritarias son compatibles con nuestras fortalezas y tenemos que afrontar, y cuáles debemos delegar o abandonar. Concentrarse en esta pregunta hizo que Jack Welch fuera tan efectivo durante tanto tiempo como presidente ejecutivo de General Electric. Cada cinco años se la reformulaba. Durante cada período subsiguiente, buscaba las respuestas junto a sus dos hombres de confianza: el responsable de relaciones humanas y el director de finanzas. Su prioridad fue enfocarse en las fortalezas de GE, que se había expandido en las direcciones más variadas, y decidir qué negocios debía preservar y de cuáles debía deshacerse.

Tan importante como decidir qué hacer es decidir qué dejar de hacer. Nadie puede hacer algo nuevo sin abandonar el ayer. Si uno observa con atención la conducta empresaria, advierte que un considerable número de organizaciones sigue exigiéndole a su mejor gente que mantenga vivo el pasado. Los líderes eficaces, sin embargo, lo dejan morir. No es fácil, pero sólo así se puede crecer.

Y el crecimiento impone otro desafío: llegar al punto de equilibrio entre los recursos existentes y la sangre nueva. Si los puestos más altos que genera el crecimiento se cubren con incorporaciones, será muy difícil retener a la gente con gran potencial que ya está en la empresa. También es cierto que, sin renovación, la organización se convertirá muy rápido en obsoleta.

Es verdad que muchas empresas se apegan a un pasado de éxito, pero también es cierto que otras procuran adaptarse al cambio, y algunas tratan de anticiparlo. En realidad, tratar de anticipar el cambio es un juego perdido. Las posibilidades de salir airoso son bajas. La verdadera opción es convertirse en agente del cambio; es decir, crearlo.

¿CUÁL ES EL SECRETO PARA LOGRAR EL ÉXITO EN LA EMPRESA?

Hay que eliminar la idea de que cambio es igual a amenaza, e incorporar a la cultura de dirección la siguiente pregunta: ¿qué oportunidades veo en los cambios? Drucker aporta el siguiente ejemplo: en los años 20, los directivos de una papelera austríaca se preguntaron qué oportunidades podía ofrecer el desecho de su negocio central, y descubrieron que era una de las fuentes más ricas de productos químicos. De hecho, observaron que sólo el 12 por ciento de la pulpa se convertía en papel; el 80 por ciento restante era desecho que, como desperdicio industrial contaminante, se echaba a los ríos. Al declararse la Segunda Guerra Mundial se trasladaron a los Estados Unidos y compraron una pequeña empresa productora de papel en la costa este, en la que incorporaron la idea nacida en

Austria. De más está decir que se convirtió en la compañía líder en su industria. Hoy, en cualquier papelera más o menos organizada, los químicos derivados de los desechos producen el doble de ganancias que el papel. Bastó con plantearse la pregunta correcta, pensar con seriedad la respuesta, y estar dispuesto a asumir el riesgo de tomar la delantera.

Los dos descubrimientos del *Dr. Management*, como era conocido Drucker son los siguientes:

- La aparición de una nueva institución social (la gran empresa o “corporación”).
- “La corporación no es solamente una institución económica y una herramienta para la rentabilidad. La corporación es permanente, los accionistas son transitorios. La esencia de la corporación es social, es organización humana. Es una institución social y una comunidad y debe ser dirigida y estudiada como tal”.
- La aparición de un nuevo órgano social, *la función directiva*.

Drucker superó a los autores anteriores al integrar un triple concepto sobre la gestión:

- La gestión es una práctica susceptible de ser sistematizada y aprendida.
- Los gerentes se convirtieron en un grupo importante en la sociedad industrial y en un tipo especial de clase media ascendente y detentadora de conocimiento;
- La gestión es el órgano social específico de la empresa encargado de volver productivos los recursos.

Sobre el crecimiento y el éxito empresarial Drucker afirmaba lo siguiente:

- La empresa actual en expansión debe ser entendida como una “red de alianzas” para fabricar, distribuir y desarrollar tecnología.
- La clave del éxito reside en la capacidad de los gestores para gestionar intangibles, para crear, mantener y fortalecer las relaciones entre la organización y todos sus directivos, empleados y colaboradores.

IV. FUNCIÓN EMPRESARIAL. EMPRESA Y EMPRESARIO

Visión panorámica

Una sociedad dinámica, que quiera construir su bienestar material sobre bases sólidas, necesita una alta tasa de natalidad empresarial. Las nuevas empresas toman el relevo de las que ya han completado su ciclo de vida, canalizando las oportunidades de negocio que los cambios en la tecnología, los mercados, la sociedad, y las instituciones crean. De esta forma se abordan los tres principales problemas económicos, que más preocupan a las sociedades actuales:

- 1 El crecimiento económico.
- 2 La creación de empleo.
- 3 El proceso de modernización de la economía.

Otro beneficio de la creación de empresas es el que se refiere a la realización personal, como señala Rebeca Harding (directora ejecutiva del consorcio GEM y responsable de estrategia y desarrollo),

“La función empresarial en todas sus formas está en el corazón del desarrollo económico tanto como en la realización personal”.

Un entorno más creativo sitúa a las empresas en el centro del proceso económico, como núcleo de innovación y agentes de cambio.

Ahora bien, crear una empresa viable, a veces, resulta bastante difícil. Así lo indican las reducidas tasas de éxito y la baja proporción de empresas que superan los 5 primeros años de vida.

La creación de empresas es un tema de actualidad, tanto en el ámbito académico como en el socioeconómico:

DESDE EL PUNTO DE VISTA ACADÉMICO:

Existe un creciente interés, tanto en la docencia como en la investigación, como lo demuestran el importante número de congresos y seminarios que se realizan enfocados en este tema, la red de profesores de creación de empresas, revistas científicas, cátedras de creación de empresas que se están creando en las universidades públicas y privadas, proyectos de investigación internacional (GEM), asignaturas de creación de empresas, programa de investigación internacional, etc.

EN EL ÁMBITO SOCIOECONÓMICO:

Las vocaciones empresariales no se inventan de la noche a la mañana, surgen en un medio ambiente propicio, que no es posible improvisar.

La política de fomento y ayuda a la creación de empresas se ha convertido en un objetivo prioritario en los decisores políticos, ya sea en el ámbito de la Unión Europea, como nacional, autonómico, provincial o local.

La Empresa: Empresa-Máquina; Empresa-Organismo y Empresa-Sistema

La primera acepción de la palabra empresa, del diccionario del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua es la siguiente: *“acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza”.*

Durante los 100 últimos años como señala Ackoff (1983), la realidad de las empresas, la forma de conceptualizarlas y sus objetivos han evolucionado mucho. Así, se pueden diferenciar tres etapas denominadas Empresa-Máquina, Empresa-Organismo y Empresa-Organización o Sistema:

EMPRESA-MÁQUINA

La empresa moderna, es un producto de la Revolución Industrial, la cual, a su vez, fue un producto de la Era de la Máquina. En esa época, el hombre occidental conceptualizaba al universo como una máquina creada por Dios para que hiciera Su trabajo. El hombre se consideraba a sí mismo como una parte de esa máquina, por haber sido creado a imagen de El.

Las organizaciones eran consideradas como máquinas cuya función era servir a sus creadores, proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo. Su principal, cuando no su única función, era producir beneficios.

Los empleados eran tratados como máquinas, fácilmente reemplazables. El diseño de las tareas era repetitivo y simple. El patrón tenía un poder ilimitado.

Sin embargo, las exigencias de los obreros aumentaron al mismo ritmo que la prosperidad de las empresas.

A primeros de los años veinte en EEUU, y, posteriormente en Europa, los cambios sobre los que descansaba la concepción mecanicista de la empresa se empezaron a debilitar:

- Surge la sociedad anónima, para resolver las necesidades de crecimiento empresarial.
- La propiedad, el patrón, se dispersó.
- Aparece el oficio de administrador, en contacto directo con los trabajadores.
- El crecimiento del sindicalismo, el desarrollo de las instituciones de bienestar, la economía social, redujeron el miedo al despido.
- El aumento de la necesidad de especialización, derivado de la innovación tecnológica y consiguiente dificultad de reemplazar a estos trabajadores.
- La educación obligatoria, la promulgación de leyes que prohibían el trabajo a menores.

El concepto mecanicista de la empresa no pudo resistir la embestida de tanto cambio.

EMPRESA-ORGANISMO

Después de la segunda guerra mundial surge este nuevo concepto de Empresa, bajo el cual, se le atribuye vida y propósitos propios.

Sus principales objetivos, como los de cualquier organismo, eran la supervivencia y el crecimiento. Los beneficios empezaron a considerarse como el oxígeno para los seres vivos; como algo necesario, pero no como la razón de su existencia. Una característica de esta empresa es el papel decisivo de los administradores o directores. La dirección se consideraba el cerebro de la empresa y los empleados sus órganos. En esta época se hizo evidente un hecho: el modo en el que los empleados se sienten respecto al trabajo, tiene un efecto sobre la cantidad de trabajo que realizan y sobre la calidad de éste.

Se refuerza el poder de los especialistas, y la complejidad de las tareas a realizar. Surgen los profesionales. La innovación se hizo necesaria en todos los niveles, antítesis exacta de una conducta maquinal.

El aumento del nivel de vida, los movimientos en defensa del ecologismo, las organizaciones de consumidores, los objetivos personales, y una mayor intervención de los gobiernos, forzaron la evolución de la empresa.

EMPRESA-ORGANIZACIÓN O SISTEMA

Las razones antes aludidas forzaron una evolución de la empresa pasando a ser:

1. Un sistema con algún propósito.
2. Parte de uno o más sistemas con algún propósito.
3. Alguna de sus partes (las personas, por ejemplo), tienen sus propios propósitos.

La primera de estas propiedades hace inaceptable el concepto de empresa-máquina. La segunda niega que vaya desligada del medio ambiente. La tercera implica que no puede existir una analogía entre empresa y organismo.

En síntesis, existen tres niveles de propósitos: social, organizacional e individual.

También, tenemos una idea cada vez más clara de que el buen funcionamiento de una empresa u organización, depende de cómo ésta sea aceptada tanto por las personas que la integran como por los sistemas de los que es parte.

La Analogía de Penrose (1959)

- *“Las diferencias en la estructura administrativa de las microempresas y las grandes empresas son tan grandes que de muchas formas es difícil establecer que las dos especies tienen los mismos genes.”*
- *“No podemos definir una oruga y, después, usar la misma definición para una mariposa.”*

Y es que es necesario, si se quiere ser útil, enfocar, estudiar y tratar, de manera diferenciada a cada tamaño de empresa.

El Empresario-Emprendedor

Hoy en día, como señala Nueno (1994), el término de emprendedor se aplica a las personas que tienen una sensibilidad especial para detectar oportunidades y la capacidad de movilizar recursos externos, recursos que son generalmente propiedad de otros, para explotar estas oportunidades.

La necesidad que tiene el emprendedor de recurrir a la movilización de los recursos externos le lleva a comportarse de una forma determinada. Y es que, los emprendedores son hábiles maestros en inspirar confianza.

En este punto, estimamos que se pueden y deben hacer algunas consideraciones de tipo lingüístico y de correcta utilización de las palabras, dada la terminología en uso, actualmente. Para ello seguiremos al profesor Veciana (1997).

La palabra emprendedor tiene su origen en el término francés *entrepreneur*, que es la misma palabra que se utiliza en lengua inglesa.

En primer lugar, el uso del término emprendedor en lugar de empresario, puede ser debido a la ignorancia, ya sea del inglés, del origen del concepto de empresario, o a ambas cosas a la vez. Este término fue introducido en la bibliografía económica por el economista francés Jean Baptiste Say (1767-1832), si bien antes de él, Richard Cantillon, (1680-1734) y Turgot (1721-1781) se habían referido al *entrepreneur*, para identificar a aquéllos que tomaban la responsabilidad de poner en marcha y llevar a término un proyecto, especialmente de construcciones de tipo militar o religioso. El concepto de empresario desarrollado por Say sigue teniendo plena validez en la actualidad, tanto por lo que se refiere a la persona del empresario como a la función empresarial desempeñada. Say define al empresario con las siguientes palabras:

“el sujeto económico encargado de realizar la combinación de los factores de producción para producir un determinado producto o servicio, indicando que es

él quien aplica y aprovecha las investigaciones del científico; quien juzga las necesidades y, sobre todo, los medios para satisfacerlas; quien compara el objetivo con los medios”.

También fue Say, el primero en referirse a las cualidades que debe reunir el empresario, “no sólo de aptitudes empresariales, sino también de cualidades morales, que generalmente se olvidan. Además del conocimiento de su arte, es necesario capacidad de juicio, constancia y un cierto conocimiento de las personas”. Say explica, además, las razones por las cuáles hay escasez de empresarios (se refiere, evidentemente, a la Francia de los siglos XVII y XVIII) y señala que se debe a dos causas:

- a) “Por que las cualidades que tiene que reunir un empresario como persona son menos comunes que aquéllas que son necesarias a un hombre para seguir servilmente a las órdenes de otro”, y
- b) “Porque el empresario corre con todos los riesgos de la producción”.

Es interesante recordar aquí, que Adam Smith (1723-1790), el denominado *padre de la economía política*, que escribe su obra *La Riqueza de las Naciones* en el año 1776, antes que Say las dos suyas, no conoce al empresario. Para Smith, sólo existen capitalistas y obreros, considerando que la función empresarial, que él llama “supervisión y dirección”, es otro tipo más de trabajo, porque se puede encargar a un administrativo.

Fue John Stuart Mill (1806-1973) quien introdujo el término “entrepreneur” entre los economistas ingleses en su obra “*Principles of Political Economy*” (1848), lamentándose de que no existiera un equivalente en su lengua.

En español existe el término “empresario” de uso corriente en el lenguaje cotidiano, como en el técnico-científico, que traduce perfectamente al de “entrepreneur”, francés e inglés, al de “Untermehmer” alemán, etc.

En efecto, el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define al “empresario” como “titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa.”

Tanto en las Ciencias Económicas y Empresariales, como en Derecho (Botija, Garrigues, etc.) el término técnico-científico es “empresario”, nunca “emprendedor”.

El uso de este término es, además, incorrecto desde el punto de vista idiomático, ya que, según el Diccionario de la Real Academia Española, “emprendedor” es adjetivo, mientras que “empresario” es sustantivo. Así, se puede, y se deba hablar de un político-emprendedor, de un profesor-emprendedor, de un profesional-emprendedor, de un médico-emprendedor, de un funcionario-emprendedor, etc.

Por lo tanto, cabe preguntarse lo siguiente, como hace Veciana (1997): “¿no se tratará de un eufemismo más o menos consciente por razones emotivas o ideológicas?” No olvidemos que, tanto en la teoría económica, como en la sociedad el concepto y la figura del empresario han estado asociados al de capitalista. Para los clásicos, incluido Marx, el proceso empresarial funciona sólo. Lo único que se necesita es capital. Como dice Baumol: “*la empresa teórica carece de empresario*”.

Por otra parte, durante decenios, el empresario ha sido el “malo de la película”. Se le ha vituperado, fustigado, y tildado de “explotador de los obreros”. Salvo raras y honrosas excepciones, Schumpeter (el primero) y luego Kizner, los teóricos de la economía han omitido el tratamiento de su función socioeconómica.

Es notorio, aunque paradójico, que la imagen del empresario y de la función empresarial, en una sociedad industrial basada en la libre empresa, ha sido negativa, hasta hace poco. Schmolders, en una investigación realizada en varios países occidentales, llega a la conclusión, en el año 1971, que la imagen del empresario es más bien negativa y que se vuelve más “turbia” a medida que nos alejamos del ciudadano medio y nos aproximamos a los grupos líderes de opinión, empezando por profesores y docentes de todos los niveles hasta intelectuales de todas las tendencias.

Sólo en los últimos años, por las causas ya aludidas anteriormente, la sociedad ha empezado a darse cuenta de que existen los empresarios, hombres o mujeres que crean empresas, puestos de trabajo y riqueza, distintos del capitalista, hombres que, como dijo Say, reúnen cualidades que son menos comunes que las que son necesarias para seguir servilmente a las órdenes de otro. Hombres y mujeres, a los cuales se les reconoce ya, por fin, su función socioeconómica, su iniciativa y creatividad, su espíritu emprendedor y de riesgo, su valor y su aportación a la sociedad y que, de pronto, los gobiernos, partidos y administraciones, de todo signo y nivel, quieren promover y ayudar.

Pero parece como si, para algunos, que hasta ayer propugnaban que los empresarios eran reprobables y los responsables de todos los males, les resultara hoy más cómodo hablar de promover y ayudar a los “emprendedores” en lugar de a los “empresarios”.

¿O quizás piensen los neófitos en este campo, que la labor de las personas que se deciden a crear una empresa en la actualidad y la función socioeconómica que con ello cumplen en la sociedad, son distintas de las del empresario en el pasado? Craso error, señala Veciana. Tan empresarios, en el sentido más cabal del término, fueron en su día Siemens, Ford, Ramón Areces, Puig, como los actuales Ricardo Leal, Alfonso Gallardo, Valentín Pinilla o Eduardo Chacón.

Termina esta reflexión el profesor Veciana aconsejando llamar a las cosas por su nombre, a los que crean empresas y están al frente de ellas, denominémoslos como empresarios y dejémonos de eufemismos.

La Función Empresarial

Somos partidarios de una definición amplia, para lo cual seguiremos la que se utiliza en el Proyecto GEM (Reynolds, et al., 1999), que da cabida a todo tipo de esfuerzo emprendedor que genere valor añadido en el mercado:

“Cualquier intento de crear un nuevo negocio, incluyendo el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, proceso que puede ser puesto en marcha por una o varias personas, de forma independiente o dentro de una empresa en funcionamiento”.

Hay dos elementos esenciales en la función empresarial:

LA INNOVACIÓN

Va tan unida a la Función Empresarial que, como señala el profesor Veciana (2005), algunos economistas, como Schumpeter, la consideran como la nota definitoria del empresario. Entendida la Innovación como la puesta en práctica de ideas creadoras (en forma de nuevos productos y servicios, procesos, procedimientos, sistemas, formas organizativas, soluciones de problemas), es el punto de partida de toda nueva empresa y debe ser la base de la competitividad de las existentes. Requiere intuición, creatividad e imaginación.

La innovación es la competencia central de la empresa moderna competitiva. Tiene que establecerse en el corazón de la organización desde el principio, alimentarse continuamente con inversiones y apoyo ejecutivo, y debe transformarse sistemáticamente en valor para la firma”.

LA ASUNCIÓN DE RIESGO

La fundación de una nueva empresa, la adaptación de las empresas a los cambios del entorno, el proceso empresarial en general, supone actuar en incertidumbre, y esto implica riesgo.

En el caso de la creación de una nueva empresa innovadora, no existen en el mercado todos los “inputs” necesarios y el empresario se ve obligado a completarlos y subsanar las deficiencias del mercado.

Enfoques para el estudio de la creación de empresas

La Función Empresarial tiene que ver con las características de los empresarios y de las empresas de una economía, con la cultura empresarial y con la propensión a crear empresas. Por lo tanto, la Función empresarial juega un papel central en una economía de mercado y condiciona las posibilidades de crecimiento económico. A pesar de lo cual, las aportaciones sobre la Función Empresarial aparecidas dentro de la ortodoxia económica son escasas. Una posible explicación de la falta de atención a estas cuestiones reside en el enfoque predominantemente abstracto que adopta el pensamiento económico a partir de la segunda mitad del siglo XIX, cuando eclosiona la escuela neoclásica. Existen serias dificultades para reducir las estrategias multidimensionales y cambiantes de los empresarios a los esquemas (matemáticos) característicos de los modelos estándar de la teoría de la empresa.

No existe una teoría generalmente aceptada, sino que existen hay muchas, desde distintos ámbitos científicos.

Si bien hay cátedras de Creación de Empresas en la Universidad de Harvard desde los años 40, el tema del empresario y la creación de empresas como campo de estudio es relativamente reciente y no se consolida hasta la década de los 80 del pasado siglo.

En la actualidad, se va consolidando como un programa de investigación científica y área de conocimiento junto al márketing, las finanzas o la organización de empresas, áreas de conocimiento en las que, administrativamente, se subdivide en España la Ciencia de la Economía de la Empresa, con las siguientes líneas de investigación (Veciana, en Fundación CYD 2006):

- Las nuevas empresas o los nuevos proyectos innovadores en las empresas existentes.
- El empresario: la persona que crea una nueva empresa.
- Las actividades propias de la creación de nuevas empresa, es decir, la función empresarial.
- Los factores que fomentan o dificultan la creación de nuevas empresas (espíritu empresarial o emprendedor).
- El papel de las nuevas empresas en el crecimiento económico y, sobre todo, en el desarrollo endógeno regional y local.
- Las políticas de fomento a la creación de empresas y PYMES.

Con tres subprogramas íntimamente relacionados:

- Creación de Empresas.
- PYMES.
- Empresa Familiar.

En cuanto a los enfoques que aglutinan las principales teorías, se identifican cinco:

1. Económico.
2. Psicológico.
3. Sociocultural/institucional.
4. Gerencial:

Éste enfoque, pretende aportar conocimientos y técnicas que sean de utilidad práctica para los que deseen crear una nueva empresa.

Como señala el profesor Veciana (2005), la actividad empresarial, ya desde su inicio con la puesta en marcha de una nueva empresa, debe enfocarse como una profesión, para lo cual se requiere una adecuada preparación profesional.

5. Enfoque multidisciplinar, con especial referencial al enfoque territorial.

También se han podido distinguir tres niveles de análisis:

- Micro (nivel individual).
- Mesa (nivel de empresa).
- Macro (nivel global de la economía).

Función Empresarial e Investigación

De hecho, el estudio de la Función Empresarial conduce a menudo a considerar factores de tipo psicológico, y el análisis cualitativo, ignorado en buena medida por la teoría convencional, cobra gran relevancia. Por otra parte, la disponibilidad de datos ha limitado seriamente la realización de estudios sobre la función empresarial (Caves, 1998).

Sólo en los últimos años se han ido desarrollando un conjunto de aportaciones, que empieza a llenar el vacío existente en este ámbito.

Dentro de las contribuciones, cabe destacar dos líneas de investigación: los estudios empíricos sobre la creación y crecimiento de empresas y los estudios,

eminentemente cualitativos, sobre los factores de éxito y fracaso empresarial. El resultado de esta generación de conocimiento es la identificación de los obstáculos a la Función Empresarial, y, en última instancia, de las políticas, programas y líneas de actuación susceptibles de impulsar la creación y consolidación de empresas.

En cuanto a los estudios sobre la creación y crecimiento de empresas, se han desarrollado al calor de las bases de datos longitudinales, relativamente recientes, con microinformación sobre unidades empresariales. Con una información estadística abundante, frecuentemente basada en censos poblacionales, se ha acumulado evidencia sobre entrada, salida y crecimiento de empresas. Estos estudios, desarrollados sobre todo en Estados Unidos y en Canadá, donde las bases de datos son especialmente ricas, constituyen el núcleo del estudio sobre la demografía empresarial.

Como ejemplo de lo anterior, a través del DIRCE, directorio central de empresas, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, sabemos que Extremadura fue, en el período 2001-2005, la comunidad autónoma más dinámica en cuanto a la creación de empresas, con una tasa de crecimiento en el número de empresas, del 32% frente al 20% nacional, con un saldo neto de 15.319 empresas más.

Por otra parte, los trabajos sobre éxito y fracaso empresarial adoptan un enfoque, predominantemente, cualitativo y se basan en información recabada a través de estudios de casos o de encuestas a empresas. A través de estas investigaciones se ha aumentado el conocimiento sobre los factores de éxito y los obstáculos al éxito empresarial.

El fracaso empresarial se ha estudiado igualmente, aunque en menor medida.

Función Empresarial y Crecimiento Económico. Estudios Empíricos

La Función Empresarial es un factor clave para imprimir dinamismo en una economía y capacitarla para ajustarse a los cambios estructurales, convirtiendo retos en oportunidades. Los empresarios son los agentes del cambio de una economía de mercado, favorecen el uso eficiente de los recursos, introducen nuevos productos, procesos, estructuras organizativas, y contribuyen a la adaptación del tejido económico a las condiciones cambiantes del entorno.

Por todo ello, aparece una relación entre la Función Empresarial y el crecimiento económico. Las regiones y países con un mayor desarrollo de la Función Empresarial tendrán, en principio, una capacidad mayor para adaptarse a los cambios del entorno, reconocer los riesgos e identificar y abordar las nuevas oportunidades de negocio. La consecuencia será una mayor tasa de creación de empresas y en las posibilidades de supervivencia y consolidación de las mismas, así como en un mayor crecimiento de las empresas existentes.

Esta relación Función Empresarial-Crecimiento Económico, ha sido reconocida, en entornos políticos, académicos e institucionales. Tony Blair, Primer Ministro del Reino Unido, señalaba, dirigiéndose a la Asociación Británica de Capital

Riesgo, el deseo de que “*este Gobierno sea el campeón de los empresarios... Sois las tropas de primera línea de la nueva economía británica*”.

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Función Empresarial es una pieza central en el funcionamiento de las economías de mercado, y los empresarios “*son agentes esenciales del cambio, que aceleran la generación, aplicación y extensión de ideas innovadoras y, al hacerlo, no sólo aseguran un uso eficiente de los recursos, también aumentan las fronteras de la actividad económica*”.

En la Unión Europea, se ha reconocido el papel central del empresario, señalando que “ya es hora de que pasemos de hablar simplemente de la importancia de contar con un entorno adecuado para las pequeñas empresas a situar las necesidades de las empresas en el centro de las decisiones políticas”.

En los Estados Unidos, el presidente Clinton institucionalizó el denominado *The State of Small Business*, informe anual del Presidente al Congreso, en el que se informa sobre el clima actual de la economía para las PYMES, incluyendo la creación de empleo, la formación comercial, los beneficios, las tasas de fracasos y quiebras y la perspectiva actual para las PYMES y las nuevas empresas.

Volviendo a la relación entre la Función Empresarial y el crecimiento económico, y siguiendo a Arzeni (1998), resulta evidente que la Función Empresarial es una condición necesaria para el progreso económico en una economía de mercado, y los problemas de medición no deberían hacer disminuir los esfuerzos por promoverlas.

PARA HACER FRENTE A ESTA FALTA DE EVIDENCIA, SURGIÓ EL PROYECTO GEM

Aunque muchos académicos influyentes han mantenido, en el último siglo, que el espíritu empresarial es una de los más importantes factores dinámicos en el desarrollo de una economía, y por ende, de una sociedad; las causas y consecuencias del fenómeno son aún conocidas sólo en parte. Consecuentemente, los responsables de políticas públicas no han tenido a su alcance modelos efectivos y políticas apropiadas para fomentar y desarrollar este fenómeno en sus naciones. El Proyecto GEM trata de dar respuesta a estas necesidades socioeconómicas.

El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), se lleva realizando desde 1999 a nivel mundial. De carácter transversal y comparativo, es actualmente el proyecto de investigación más grande que hay en el tema del espíritu empresarial, tanto por su magnitud mundial como por sus resultados (Reynolds, et al., 2002).

El beneficio de los resultados generados por el Proyecto GEM son una serie de indicadores directos de los procesos de actividad emprendedora, tanto en individuos como en empresas existentes. Esto representa un revolucionario desarrollo en estudios cuantitativos ya que los individuos y las empresas, que ellos crean y dirigen, son los agentes primarios de la actividad emprendedora.

No existen estudios similares que puedan ser usados como bases para comparaciones internacionales confiables ni para determinar y analizar las motivaciones de los agentes económicos individuales. De igual forma, tampoco hay otras

estadísticas que puedan utilizarse para informar a los responsables de políticas públicas sobre cómo fomentar el desarrollo del capital humano emprendedor.

La razón de ser y el fundamento básico del proyecto lo define, claramente, Paul Reynolds, (1999):

“La Función Empresarial y la Innovación son centrales para el proceso creativo en la economía así como para promover el crecimiento, incrementar la productividad y crear empleos. Los empresarios se dan cuenta de las oportunidades y asumen riesgos, afrontando la incertidumbre para abrir nuevos mercados, diseñando productos y desarrollando procesos innovadores”.

ORIGEN DEL PROYECTO. DIMENSIÓN INTERNACIONAL

El Proyecto GEM se crea en septiembre de 1997 como una investigación conjunta entre el *Babson College* de Estados Unidos y la *London Business School* del Reino Unido. Su propósito fundamental es el estudio de la relación entre la creación de empresas y el crecimiento económico, reuniendo, con este fin, a los mejores investigadores mundiales en el campo de conocimiento de la iniciativa emprendedora.

En el Informe GEM Global 2005, se incluyen 35 países, de los 5 continentes.

El Proyecto GEM, se concreta en 4 grandes objetivos:

1. ¿En cuanto difieren los países y regiones en términos de actividad emprendedora?
2. ¿Cuáles son las consecuencias nacionales y regionales de las diferencias en actividad emprendedora?
3. ¿Que explica las diferencias nacionales y regionales en cuestión de iniciativa emprendedora?
4. ¿Qué pueden hacer los gobiernos nacionales y regionales, para influir positivamente en el nivel del espíritu empresarial de sus países y regiones?

El GEM está dirigido a dos audiencias, complementarias, pero por este orden, decisores políticos y académicos.

Un hecho importante es que GEM está generando una base de datos y una red sobre actividad emprendedora, únicos en el mundo.

Con el propósito de entender el papel de la función empresarial en el crecimiento económico, se profundiza en el conocimiento de las variables que inciden en el fenómeno de la creación de empresas y se construye un indicador, el TEA (Total Entrepreneurial Activity), que refleja la actividad emprendedora en los diferentes países y regiones. De este indicador, se derivan todos los demás.

SEGUNDA PARTE

V. EMPRESA Y HUMOR

El sentido del humor es una capacidad única y muy versátil del Ser Humano. A esta relación empresa-humor.

Como indica Fernando Trías de Bes en su artículo “La Risa y la Productividad”, el humor y la risa se están perfilando como excelentes herramientas para mejorar la productividad y el clima laboral de cualquier tipo de empresa, equipo de trabajo o negocio.

Existen numerosos beneficios del humor en el trabajo, como señalan Fernández y Jáuregui (2004), que van desde la reducción del estrés hasta la mejora de la comunicación.

No se puede ignorar, por otra parte, que circulan mitos y temores sobre el humor, que pueden provocar equívocos e impedir que desarrollemos esta capacidad humana y la apliquemos en entornos, considerados tradicionalmente, “serios”.

El humor como ventaja competitiva

La importancia de considerar el humor como fuente de ventaja competitiva por parte de las empresas y organizaciones, tiene dos fundamentos, punto de vista científico y punto de vista de la realidad empresarial:

CAMPO CIENTÍFICO

La risa y el humor han sido el objeto de análisis desde la antigüedad. Así encontramos filósofos y científicos de la talla de Aristóteles, Platón, Hobbes, Kant, Freud, Spencer o Darwin que se han interesado por este fenómeno tan curioso de la naturaleza humana. Sin embargo, ha sido recientemente, en los últimos 30 años, cuando el estudio científico del humor se ha abordado de manera consistente. Numerosos campos de las ciencias humanas y sociales han estudiado el fenómeno, entre ellos la psicología, la antropología, la sociología, la medicina, la pedagogía, la lingüística, la literatura, la filosofía, la teología, la ciencia política y, también, *las Ciencias Empresariales*. Se han creado varias asociaciones científicas especializadas en el tema, y la mayor de ellas (la International Society for Humor Studies o ISHS) ha organizado ya 16 conferencias internacionales desde 1976. Existen diversas revistas académicas y médicas dedicadas al humor (Humor, Humor and Health Journal,...), una lista de correo para especialistas y una creciente bibliografía de cientos de libros y miles de artículos en revistas académicas y profesionales. En España también comienza a tomarse en serio este tema. Siendo pioneras las *Jornadas de Humor, Psicología y Psicoterapia*. Por su parte, la Fundación General de la Universidad de Alcalá de Henares está impulsando diversos proyectos para potenciar la investigación en este campo, entre ellos reuniones periódicas, la creación de una red de investigadores y la inauguración de un futuro Museo y Centro de Investigación y Documentación. La editorial Desclée de Brouwer ha comenzado a publicar y traducir una serie de libros científicos sobre el humor como *El Valor Terapéutico del Humor* (Ángel Ruiz Idígoras, 2002) o *El Humor y el Bienestar en las Intervenciones Clínicas* (Waleed Salameh, 2004). Recientemente se ha publicado un libro sobre las aplicaciones del humor en el campo de la enfermería, titulado *El Humor en la Relación con el Paciente* (Begoña Carbelo, 2004, Editorial Masson).

Los consultores de humor positivo han contribuido a estos estudios a lo largo de los últimos quince años. Jesús Damián Fernández es pionero en los estudios del humor aplicado a la pedagogía, autor de numerosos artículos sobre esta mate-

ria y co-autor de los libros *Animar Con Humor: Aprender riendo, gozar educando* (Editorial CCS, 1995) y *El Valor Terapéutico del Humor* (Desclee de Brouwer, 2002). Eduardo Jáuregui elaboró su propia teoría causal de la risa en su tesis doctoral *Situating Laughter* (Instituto Universitario Europeo, Florencia, 1998).

CAMPO DE LA REALIDAD EMPRESARIAL

Estados Unidos, heredera de la tradición calvinista, ha extendido a los cuatro puntos cardinales su modelo del “serious business” -los negocios serios. Sin embargo, allí ya ha comenzado un movimiento contrario que se opone a la solemnidad del mundo del trabajo y que está demostrando con los hechos que la diversión es buena para el negocio. Dos de los más célebres ejemplos de ello son la compañía aérea *Southwest Airlines* y la pescadería de *Pike Place Fish*.

- Southwest Airlines, dedicada a ofrecer no sólo vuelos baratos sino una experiencia de viaje divertida y original a sus clientes, se ha convertido en la cuarta línea aérea de EE.UU., con 31 años consecutivos de beneficios (\$442 millones en 2003). Su manera de hacer negocios, que incluye estimular a sus empleados a ser espontáneos y a disfrutar con lo que hacen, es ya un modelo de empresa sobre el cual se han escrito varios libros y cientos de artículos. Entre otros méritos, la revista *Fortune 500* desde hace ocho años la considera la línea aérea más admirada del mundo, y en 2003 aparece como la segunda empresa más admirada de Estados Unidos en todos los sectores.
- John Yokohama, dueño de Pike Place Fish, un pequeño puesto de pescado en Seattle, decidió que su pescadería debía hacerse “famosa mundialmente” —y para conseguirlo permitió a sus empleados expresar su creatividad y divertirse con los clientes. Hoy, el sueño Yokohama se ha hecho realidad, ya que *Pike Place Fish* es un destino turístico y una importante referencia en el mundo empresarial. Quienes lo han visitado aseguran que se trata de una experiencia emocionante e inolvidable: los pescaderos cantan, bromean, se abrazan con los clientes, arrojan enormes piezas de pescado por el aire... Su historia la han conocido millones de empresarios gracias a bestsellers como *Fish!* o *Historias de Fish!*

Actualmente existen numerosas empresas y profesionales especializados en potenciar los recursos humorísticos de las organizaciones en el mercado americano, entre ellas Humor Rules, Laughter Works, Humor Works, Humor Resources, Laughter Works Seminars, Humor Power, The Humor Project, International Institute of Humor and Healing Arts, Humor Horizons, Charthouse Learning, BizFutures, The Power of Humor, Creativity Engineering, Alinea Group, Lenny Ravich, Steven Sultanoff, Waleed Salameh, Allen Klein y Paul McGhee.

Cada vez son más, también, los libros y artículos dedicados al tema de la aplicación del humor en el mundo empresarial, e incluso ya existe una tienda dedicada exclusivamente a los juguets para la oficina.

Cientos de empresas han incorporado el humor en su filosofía empresarial, su estrategia de recursos humanos o sus programas de formación. Estas empresas abarcan todos los sectores de la economía: energía, banca, seguros, salud, telecomunicaciones, automoción, distribución, hostelería, administración pública...

He aquí algunos ejemplos:

IBM	Wells Fargo
Xerox	USDA
General Motors	US Navy
Sun Microsystems	Internal Revenue Service
Panasonic	Federal Reserve Bank of Philadelphia
Ford	Northwestern Bell
KPMG	Manville Corporation
Merrill-Lynch	Blue Cross Blue Shield
Chevron	Shearman and Sterling
Lockheed	Bristol-Myers Squibb
Safeway	Pfizer
MetLife	American Society for Training and Development
Employment Development Department of California	
Medical Marketing Association	
American Society for Training and Development	

Beneficios del humor en el trabajo

La investigación científica ha confirmado que un uso adecuado del humor puede producir efectos positivos tanto a nivel individual como colectivo. Estos efectos se traducen en importantes beneficios para las empresas y organizaciones que desarrollan y canalizan sus propios recursos humorísticos.

Se pueden agrupar en 4 los efectos del humor:

1. Aumenta la productividad

- Atrae y retiene a los recursos humanos más valiosos.
- Potencia la salud y las capacidades del empleado.
- Fortalece la motivación individual y colectiva.
- Optimiza la comunicación interna.
- Favorece el aprendizaje.
- Cohesiona los equipos humanos.

2. Multiplica las ventas

- Potencia el impacto persuasivo de los mensajes de venta.
- Fortalece las relaciones con los clientes.

3. Mejora el clima laboral

- Crea un entorno más agradable y humano para trabajar.

4. Estimula la innovación

A continuación trataremos cada uno de estos efectos del humor.

1. Aumenta la productividad

- Atrae y retiene a los recursos humanos más valiosos.

- Potencia la salud y las capacidades del empleado.
- Fortalece la motivación individual y colectiva.
- Optimiza la comunicación interna.
- Favorece el aprendizaje.

ATRAE Y RETIENE A LOS RECURSOS HUMANOS MÁS VALIOSOS.

Cuenta Paul McGhee (citado por Fernández y Jáuregui (2004), estudioso del humor, que hace unos años, el presidente de una empresa oyó reír a un grupo de empleados y, acto seguido, envió la siguiente nota informativa a toda la empresa:

“A partir de hoy, no se permitirán risas ni sonrisas en este edificio durante el horario laboral. La risa distrae a los demás empleados. Y alguien que sonríe no está pensando en su trabajo.”

¿A quién le gustaría trabajar en una empresa como ésta? Probablemente a casi nadie.

En un mercado de trabajo competitivo, ya no basta con ofrecer un salario adecuado y unas buenas perspectivas de futuro. También es preciso ofrecer al empleado un ambiente de trabajo atractivo y agradable.

En la lista de los “100 mejores empleadores de América” que elabora la revista *Fortune*, los primeros puestos siempre los obtienen compañías que se esfuerzan por conseguir que trabajar en la empresa sea divertido, estimulando la expresión del sentido del humor espontáneo de sus empleados.

Una empresa con sentido del humor obtiene una imagen interna más favorable, un buen clima laboral y una mejorada satisfacción del personal -contribuyendo a facilitar la contratación y retención de los empleados de mayor talento y experiencia. De esta forma, se favorece la retención del talento y se reduce la rotación del personal.

POTENCIA LA SALUD Y LAS CAPACIDADES DEL EMPLEADO

“Un corazón alegre es como una buena medicina, pero un espíritu roto reseca los huesos.” - Proverbios, 17,22.

La medicina convencional está comenzando a aceptar la idea de que la risa y el humor pueden proporcionar importantes beneficios para la salud. Cada vez existen más asociaciones y publicaciones sobre el humor terapéutico, además de payasos de hospital y escuelas de “risoterapia”.

Por cierto, uno de los proyectos empresariales innovadores en Extremadura es el denominado *Hotel de la Risa*.

Unas buenas y sonoras carcajadas movilizan gran parte de la musculatura corporal, favorecen la circulación sanguínea, refrescan de oxígeno los pulmones, favorecen la digestión con un masaje a los órganos internos y relajan el sistema nervioso.

Sin embargo, la auténtica clave del efecto terapéutico del humor es su capacidad para reducir el estrés, considerado el segundo problema de salud en Europa

después del tabaco. Es notoria la relación entre el estrés y un sinfín de enfermedades y condiciones: migrañas, enfermedades cutáneas, hipertensión arterial, depresión, problemas de corazón, cáncer, úlceras de estómago, alopecia, reumatismos, anorexia, bulimia y diarreas. Durante la risa se reduce el nivel de adrenalina y catecolaminas, disminuyendo la ansiedad o la depresión. Al mismo tiempo se incrementa la producción de endorfinas, sustancias químicas que reducen el dolor y refuerzan el sistema inmunológico, mejorando la capacidad del cuerpo para combatir las amenazas externas.

Un clima de buen humor es mucho más que una medicina para la oficina enferma, capaz de minimizar el absentismo laboral y el bajo rendimiento que implica el trabajar en condiciones de salud pobres o de estrés elevado. Se trata de un auténtico elixir que potencia las capacidades plenas del empleado sano, aumentando la vitalidad y por lo tanto la energía disponible para cualquier tarea. Esto explica, en parte, el hecho de que el humor estimule habilidades mentales como la creatividad o el aprendizaje.

EL HUMOR FORTALECE LA MOTIVACIÓN INDIVIDUAL Y COLECTIVA

“No he trabajado ni un día en toda mi vida. Todo fue diversión”- Thomas A. Edison.

El humor es un motivador natural, gracias a tres de sus características más importantes:

En primer lugar, la risa es una de las experiencias más placenteras de la vida. El doctor Allen Reiss y su equipo de investigadores de la Universidad de Stanford han comprobado que el disfrute del humor estimula el sistema de recompensas mesolímbico dopaminérgico y están asociados a la dopamina, una “droga” natural que nos obsequia con placer al obtener un bien preciado o deseado. Se sabe, por ejemplo, que este sistema se activa cuando una persona obtiene una ganancia inesperada de dinero o cuando observa un rostro atractivo. Por lo tanto, si una empresa logra crear un ambiente de trabajo lleno de risa y de buen humor, sus empleados se sentirán más motivados para levantarse cada mañana, incorporarse a su puesto laboral y contribuir al esfuerzo colectivo.

En segundo lugar, los psicólogos han constatado que un buen sentido del humor es uno de los recursos más poderosos para afrontar y superar los fracasos, el caos y el desastre, situaciones imprevisibles que pueden en cualquier momento derribar la moral de toda una empresa.

Finalmente, el humor tiene un gran poder para unir a las personas y conseguir la cohesión de un grupo. Un departamento, una oficina o una empresa entera que comparte la risa y desarrolla un código humorístico común será un grupo unido y por lo tanto más eficaz.

EL HUMOR COHESIONA LOS EQUIPOS HUMANOS

“Es imposible decirlo todo sobre las virtudes, los peligros, el poder de la risa compartida” - Françoise Sagan.

El humor tiene un gran poder cohesivo, y por lo tanto es un remedio ideal para eliminar las barreras, diferencias y focos de tensión que puedan surgir en el seno de una empresa o de un equipo de trabajo. Un grupo que comparte un chiste o una situación divertida se vuelve más unido, y por lo tanto más eficaz, como han comprobado numerosos estudios.

Por ejemplo, se sabe que los jefes que participan con sus subordinados en intercambios humorísticos consiguen integrarse mejor en el equipo y reducir la distancia jerárquica. Diversos experimentos han demostrado además que los equipos de trabajo que bromean y se divierten no sólo se refuerzan como grupo sino que se vuelven más productivos.

En momentos de hostilidad abierta, el humor se convierte en un antídoto para este veneno grupal. Los antropólogos han descubierto que en numerosas sociedades tribales, como en el caso de los Pigmeos Mbuti, existe la figura de un “payaso de la tribu” que entra en acción con sus bromas y tonterías cuando surgen peleas entre miembros de la tribu. La misma técnica sigue siendo eficaz en las corporaciones del siglo XXI.

EL HUMOR OPTIMIZA LA COMUNICACIÓN INTERNA

“Si va a contar a la gente la verdad, será mejor que les haga reír. Si no, le matarán.” George Bernard Shaw.

Para que una empresa funcione con la coherencia, eficacia y agilidad de un único individuo, es fundamental que los canales de comunicación fluyan perfectamente entre personas, departamentos y divisiones. A menudo, sin embargo, los mensajes más importantes se atascan en puntos conflictivos del organigrama, se expresan tan mal que causan más problemas de los que resuelven, o sencillamente se pierden en la tormenta de información que caracteriza a muchos entornos corporativos.

El humor desempeña un importantísimo papel en la comunicación humana, ya que permite atraer la atención del público, reducir las tensiones y las distancias que puedan obstaculizar el intercambio de información, y suavizar el impacto negativo de mensajes problemáticos.

Los oradores más experimentados saben que si hacen reír a su público con una broma ingeniosa y pertinente, conseguirán que su discurso tenga un impacto y un poder persuasorio mucho mayor. Una de las razones es el placer que produce la risa en los oyentes, una especie de “regalo” emocional que reciben y que seguirán buscando a lo largo del discurso —asegurando así un altísimo nivel de atención e interés. Este “regalo” también derrite algunas de las barreras que puedan existir entre el orador y el público (jerárquicas, de distancia social o ideológica...), al compartir todos juntos un mismo momento de diversión y un mismo punto de vista jocoso.

Pero además, este “regalo” de la risa puede endulzar la amargura de las comunicaciones problemáticas: malas noticias, órdenes, quejas, críticas o confesiones embarazosas. Estudios sociológicos del ambiente del trabajo revelan que este uso del humor puede ser muy útil para optimizar el flujo de la comunicación.

Finalmente, el humor puede servir como escudo para defenderse de los ataques o de situaciones comprometidas que puedan surgir durante la interacción. La autoironía es un recurso fundamental de cualquier persona que deba exponerse en un escenario público.

EL HUMOR FAVORECE EL APRENDIZAJE

“La auténtica naturaleza del ser humano es que aprende de los errores, no del ejemplo” - Sir Fred Hoyle.

El trabajo en una economía moderna requiere un continuo proceso de aprendizaje y crecimiento: conocimientos profesionales, competencias especializadas, características de las unidades e individuos con las que se trabaja, cambios en el sector y en la economía, innovación tecnológica, etc.

El sentido del humor es un elemento clave del aprendizaje desde la infancia. Aprender cualquier competencia o conocimiento nuevo requiere un proceso de prueba y error, y en este sentido el juego y la capacidad para reírse de los fracasos son fundamentales.

El humor facilita la comunicación, y por lo tanto también la comunicación educativa. Atrae la atención hacia el material didáctico, y reduce las barreras sociales entre el formador y el estudiante.

La disminución del estrés que consigue la risa también facilita el proceso educativo. Según la neuropsicología, el estrés, al preparar el cuerpo para la acción, bloquea la capacidad para el aprendizaje.

Además, el humor favorece la memorización y retención de datos. Un formador que inserta elementos divertidos en los puntos claves de una presentación aumenta la probabilidad de que sus estudiantes recuerden la información en el futuro.

2. Multiplica las ventas

EL HUMOR POTENCIA EL IMPACTO PERSUASIVO DE LOS MENSAJES DE VENTA

“¡El melón y la sandía... cinco años de garantía!” - Vendedor ambulante en un mercadillo público de Madrid.

Cada vez son más frecuentes las campañas de publicidad que emplean el humor, siguiendo la intuición de millones de vendedores que a lo largo de la historia han descubierto por experiencia que un cliente que ríe es un cliente que compra.

El humor tiene un gran poder persuasivo, por varios motivos. En primer lugar, porque atrae la atención del público objetivo. En segundo lugar, porque la risa es un gran placer, y por lo tanto un “regalo promocional” perfecto: barato y eficaz. Y en tercer lugar, porque elimina o acorta la distancia entre el vendedor y el cliente, gracias a su efecto cohesivo.

Los estudios demuestran que el humor facilita las ventas. Por ejemplo, en un experimento se comprobó que los vendedores que empleaban humor en su trabajo conseguían que sus clientes pagaran un precio más alto.

EL HUMOR FORTALECE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

“La risa es la distancia más corta entre dos personas” - Víctor Borge.

El gran poder cohesivo del humor también permite crear lazos duraderos entre la empresa y el cliente.

Por mucho que algunos economistas se esfuercen en demostrar que los consumidores se rigen por leyes frías de utilidad y precio, la compra-venta sigue siendo un acto y un rito social que forja una relación entre personas que va más allá del mero intercambio de dinero y mercancías.

Es más fácil vender si el cliente se ríe. Pero además, una vez que el cliente asocia un producto, un servicio o un representante con la risa y el buen humor, es más probable que vuelva a comprar en el mismo lugar, e incluso que vuelva con sus amigos, sus vecinos, y en casos excepcionales... ¡con la prensa! ¿Cómo si no se explica que una pescadería de Seattle pueda hacerse mundialmente famosa?

La fidelidad generada por el humor se debe al placer que proporciona este intercambio. La diversión se convierte en un motivo adicional del cliente para escoger su proveedor, y por lo tanto en una ventaja competitiva para la empresa. Esta ventaja se traduce a su vez en una clientela leal y los ingresos a largo plazo que estos garantizan.

3. Mejora el clima laboral

EL HUMOR CREA UN ENTORNO MÁS AGRADABLE Y HUMANO PARA TRABAJAR

“Nunca es demasiado tarde para tener una infancia feliz” - dicho escandinavo.

La prioridad de una empresa, si quiere permanecer competitiva, debe ser su sostenibilidad financiera a largo plazo, y por lo tanto sus costes y sus ingresos. En este sentido, potenciar el sentido del humor de una organización es una manera muy económica de obtener beneficios que aumentan la productividad y las ventas: mejoras en la selección y retención de recursos humanos, en la salud y capacidades de los empleados, en la innovación, la motivación, la comunicación, la formación, la cohesión de los equipos humanos, la persuasividad de los mensajes de venta, y la relación con los clientes.

Pero qué duda cabe de que, además, fomentar el buen humor en la empresa constituye un beneficio nada despreciable en sí mismo. Si conseguimos convertir la oficina en un lugar alegre y distendido, el trabajo en una actividad divertida, y el lunes en el día favorito de la semana, habremos mejorado una gran parte de nuestras vidas, y también de las de los colaboradores, clientes y todas las personas con las que trabajamos.

¿No sería esto positivo, se preguntan Fernández y Jáuregui? Hagámoslo y contagiemos nuestra risa al mundo entero.

4. El humor estimula la innovación

“Quizás la imaginación no es más que la inteligencia que se divierte” -George Scialabba.

Hoy en día, existe sólo una ventaja competitiva en la que las empresas pueden contar a largo plazo: la innovación continua. Es preciso mantenerse en la vanguardia del cambio para triunfar e incluso para sobrevivir en el mercado, y esto significa que la creatividad debe potenciarse a todos los niveles de la organización.

Existen numerosos estudios psicológicos que demuestran que el humor facilita la expresión creativa. Por ejemplo, en un experimento se comprobó que los voluntarios que veían una película cómica conseguían puntuaciones más altas en un test de creatividad, y el efecto era mayor que si veían una película seria.

El humor estimula la innovación porque permite distanciarse de los problemas, vaciar la mente de pensamientos y emociones superfluas, y ver las cosas desde puntos de vista nuevos e inesperados. Y todo ello sin tener que viajar al Caribe o realizar una sesión de yoga —basta con una chispa de ingenio.

Cuando en una reunión de directivos o de trabajadores se busca la solución a un problema complejo, o ideas para un proyecto nuevo, el uso estratégico y consciente del humor puede tener un impacto muy positivo sobre el resultado de la reunión, especialmente si el ambiente está cargado de tensión emocional. Más en general, un ambiente de trabajo divertido y distendido aumentará el potencial innovador de la empresa.

Mitos y Temores sobre el Humor

La seriedad está de moda. Se estila en estos tiempos que corren el ser una persona “seria”, el trabajar para una empresa “seria”, o incluso alegrarse porque España finalmente se va convirtiendo en un país “serio”.

Esta moda en realidad se trata de la culminación de una cultura empresarial que hemos heredado de Estados Unidos —el modelo anglosajón y protestante del “trabajo duro” y su estilo corporativo gris, aséptico y frío.

Una de las características de este modelo es la represión del humor, sobre el que se han extendido una serie de temores y mitos:

- 1. El negocio es, por su naturaleza, un tema muy serio.
- 2. Si los empleados se divierten, no trabajarán.
- 3. El humor es arriesgado.
- 4. Se necesita un “don especial” para emplear el humor.

Pues bien, si se consigue superar estos mitos y temores, se podrán obtener los beneficios del humor. El “serious business” empieza a decaer.

1. EL NEGOCIO ES, POR SU NATURALEZA, UN TEMA MUY SERIO

La “seriedad” -en el sentido de dedicación, concentración y sensatez- es una clave del éxito no sólo en la empresa sino en todas las esferas de la actividad humana.

Pero no debe confundirse esta actitud con una apariencia exterior solemne, formal o grave. La dedicación a un proyecto y la madurez con la que se afronta son perfectamente compatibles, e incluso pueden beneficiarse enormemente del buen humor, el ingenio y la ironía.

La mayoría de las personas reconocen esta verdad a nivel intuitivo. En un estudio, por ejemplo, el 84% de los directivos opinaron que los empleados con un buen sentido del humor realizan un trabajo mejor. Sin embargo, hemos heredado una cultura empresarial que valora la solemnidad y parece temer el desarrollo y la aplicación de una de las capacidades humanas más valiosas y versátiles.

En Estados Unidos, el modelo de la empresa gris e impersonal se encuentra ya en pleno declive, y existen numerosas compañías que han cosechado grandes éxitos combinando el trabajo y la diversión.

Potenciar los recursos humorísticos internos es uno de los métodos más eficaces para reducir el estrés, mejorar el clima interno, aumentar la motivación y conseguir toda una serie de beneficios bien documentados en la literatura psicológica y sociológica.

En este contexto están proliferando los cursos y libros de humor skills (competencias del humor), y cada vez son más las compañías que aprovechan el humor espontáneo de sus empleados para alcanzar sus objetivos.

Siguiendo a Fernández y Jáuregui (2006) diríamos lo siguiente:
“el humor es, por su naturaleza, un negocio muy serio.”

2. SI LOS EMPLEADOS SE DIVIERTEN, NO TRABAJARÁN

“Si permites que los empleados se diviertan, no trabajarán.”

Este temor surge de la sospecha, a menudo bien fundada, de que a muchos empleados no les gusta su trabajo, y que preferirían hacer cualquier otra cosa (contar chistes, jugar al cruz y raya, navegar por la web) antes que sus tareas profesionales.

Pero si los empleados están desmotivados, la cuestión es... ¿por qué? Quizás tenga algo que ver el hecho de que la cultura empresarial habitualmente exige una apariencia de solemnidad y reprime toda expresión de goce, diversión o sentido del humor...

¿No sería mejor tratar de conseguir que el trabajo mismo resultara más divertido? ¿O al menos que el entorno fuera más acogedor? Según los estudios, las empresas con empleados más satisfechos logran mayores beneficios y un mayor crecimiento que las empresas con una plantilla más descontenta.

Como puede apreciarse en el libro de Leslie Yerkes, *Con Humor Se Trabaja Mejor*, está surgiendo un nuevo modelo de empresa en el que se combina la diversión con el trabajo. Diversas compañías han comenzado a dar a sus empleados el permiso para divertirse con lo que hacen, para ser más creativos y espontáneos con sus tareas, para expresar su sentido lúdico y su sentido del humor. Algunas incluso ofrecen una sala de juegos en la oficina o llenan el edificio de juguetes. Pero no por ello trabajan menos sus empleados -al contrario, a menudo exhiben una dedicación profesional fuera de lo común. Y la razón es sencilla:

“Si permites que los empleados se diviertan con su trabajo, lo difícil será echarles de la oficina.”

3. EL HUMOR ES ARRIESGADO

“El humor es arriesgado -puede ofender o tener el efecto contrario al deseado”.

Es cierto que el humor -mal empleado- puede tener consecuencias negativas, incluso desastrosas. Un chiste puede aburrir, confundir u ofender al cliente o al compañero de trabajo que lo escucha. Pero lo mismo podría decirse de otras herramientas poderosas como el fuego, el automóvil o el ordenador.

Cualquier iniciativa o decisión empresarial supone un riesgo, pero permanecer inmóvil o indeciso sería condenarse al fracaso. En este caso, una actitud excesivamente formal y solemne puede resultar poco atractiva para los clientes o estresante para el equipo de trabajo. Incluso puede tomarse como una señal de arrogancia y una incitación a la broma mal intencionada. La seriedad también puede “salir mal”.

Los riesgos del humor (y también de la excesiva seriedad) son un importante motivo para formar a los empleados de una empresa en el uso apropiado de este recurso -evitando, por ejemplo, las variedades más agresivas, ofensivas o potencialmente volátiles. Como cualquier herramienta, es preciso aprender a emplear el humor de la manera más inteligente, segura y eficaz, para maximizar los beneficios y minimizar los peligros.

En resumen, señalan Fernández y Jáuregui (2006): *“no emplear el humor es arriesgado -la seriedad puede ofender o tener el efecto contrario al deseado”.*

4. SE NECESITA UN “DON ESPECIAL” PARA EMPLEAR EL HUMOR

Otro temor generalizado sobre este tema es que, *“se necesita un ‘don especial’ para emplear el humor”.*

Qué duda cabe de que ciertas personas poseen un talento extraordinario para hacer reír. Muy pocos pueden aspirar a imitar el ingenio de los grandes cómicos. Pero no hace falta ser Chaplin o Les Luthiers para emplear el humor de manera eficaz. No se trata aquí de hacer payasadas ni de conseguir ningún aplauso —ni siquiera hace falta poder contar un chiste. A veces basta el mero hecho de comunicar que se posee un sentido del humor para acercarse a un cliente o a un compañero de trabajo.

Todo ser humano sabe reír y apreciar la comedia, la ironía y la sátira, y esto significa que posee un sentido del humor. Toda persona tiene la capacidad para mejorar el uso que hace de esta facultad y expresarla de mil maneras distintas en su vida y en su trabajo. Como cualquier competencia, requiere sólo un poco de empeño y de práctica.

Existe una gran variedad de técnicas, algunas de ellas realmente sencillas y que cualquiera puede utilizar. Pero más allá de las técnicas, el objetivo debe consistir en facilitar la experiencia del humor para que cada persona descubra su propio sentido lúdico y su propia capacidad para reír y hacer reír. Existen muchos tipos de humor, y cada persona se sentirá más cómoda con algunos que con otros. No tiene sentido forzarse para tratar de resultar gracioso a toda costa con una técnica que no resulta adecuada a la personalidad. Cada persona debe encontrar y desarrollar su propio estilo humorístico natural.

En definitiva: *“se necesita sólo el sentido del humor para emplear el humor”.*

VI. CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y TAUROMAQUIA

Cambio de tercio

La Fiesta Nacional, parte de la identidad española, en un contexto de globalización creciente de la economía, de los negocios y de la forma de vivir, puede ser utilizada en el ámbito de la creación de empresas (Hernández y Díaz, 2003) y en el de la Dirección de Empresas o, en términos internacionales, *Management*, campo que recibe una gran influencia anglosajona, como es bien sabido.

Esto es lo que consigue Patricio Morcillo, en dos originales y atractivas obras *Management made in Spain. De la A a la Z. (1998)* y *Competitividad Empresarial por arte de birlibirloque, (2001)*, (que pronto será una trilogía) al aproximarse, en clave de humor, a determinados aspectos de la “nueva” dirección de empresas, analizándolos desde la Fiesta Nacional, vista desde un prisma muy *sui géneris*. Así, el autor no entra en consideraciones tales como arte, cultura, espectáculo, liturgia, etc., sino que se apoya en el lenguaje y en determinadas anécdotas taurinas para clarificar términos aparentemente complejos y herméticos.

Este planteamiento, en su esencia, ya aparece en el siglo XIX. Así, Luis Carmena y Millán (cit. por Morcillo, 1998) decía:

“El carácter pintoresco de las frases utilizadas en el mundo de los toros ha llegado a ser tan adecuado y gráfico que aún no correspondiendo la acepción primitiva de ellas al concepto que quieren expresar, y usándose en sentido figurado, determinan la idea con tal eficacia que mejor no pudiera hacerlo la locución académica”.

Además, Morcillo revisa y maneja con soltura la jerga taurina en boca de *Lagartijo, Guerrita, Mazzantini, El Gallo o Belmonte*, por citar figuras cumbres de la Tauromaquia, con lo que el efecto que consigue es mayor pues las palabras toman todo su significado y adquieren una dimensión *filosófica*.

El lenguaje taurino tiene la virtud poco común,, para este profesor español, de ser intuitivo, pintoresco y visual, de ahí que la conexión de este lenguaje con la Economía y la Economía de la Empresa sea bien avenida y nos ayude a explicar y a transmitir nuestras ideas que, a veces, quizás por exceso de celo, se pierden en un tecnicismo rebuscado y pedante.

En un viaje que conecta la filosofía y las teorías y modelos de la Dirección de Empresas con el lenguaje y las situaciones que acontecen en el marco del *Arte de Cúchares*, Morcillo demuestra que es posible, y útil establecer una conexión entre ambos mundos.

Así, forma parte de la vida diaria de empresarios, economistas, políticos, literarios, etc., el uso de expresiones propias de la terminología taurina, empleadas para concretar una idea o indicar una acción concreta:

Coger el toro por los cuernos
Echar un capote
Bordar el toreo
Ver los toros desde la barrera
Hacer brindis al sol
Apretarse los machos
Escurrir el bulto

Bajar a la arena
Dar cornadas al viento
A toro pasado
Dar una larga cambiada
Saltarse las normas a la torera
Cambiar de tercio

Otra lección que se puede extraer de este planteamiento y desarrollo es que es posible utilizar las anécdotas, razonar por analogías y emplear las metáforas para entender mejor los términos empresariales. Morcillo se basa en De Bono y en su obra *Lateral Thinking* (1990), para hacer su propuesta de elegir nuevas y diferentes formas de aproximarnos a la competitividad empresarial. Según este enfoque, tanto el pensamiento vertical como el pensamiento lateral deberían utilizarse de manera complementaria en la empresa, si bien, el modelo educativo que todos hemos seguido apuesta por la lógica en detrimento de la creatividad, lo cual se convierte en una barrera a la actividad emprendedora.

Hay que tener en cuenta, que el pensamiento lateral provoca innovaciones radicales que provocan fuertes cambios en las organizaciones, y esto genera rechazo en las mismas.

Al contrario de lo que sucede en campos tales como la música y la tauromaquia, que sí consiguen fundir con naturalidad la regla y la emoción artística. Se torea de acuerdo a una estructura y a una expresión artística y rítmica propia del sentimiento.

Veamos algunos ejemplos de aplicación de la metáfora al terreno empresarial (Morcillo 2001):

- Schoemaker (*How to link strategic vision to core capabilities*, 1993), compara la empresa a una cebolla. Así, la capa exterior de la cebolla se asemeja a actividades marginales de la empresa. La contribución de dichas actividades a la generación de valor es mínima por lo cual la empresa no duda demasiado en desprenderse de las mismas para aligerar su organización. En cuanto a los cascos interiores del bulbo, éstos representan las actividades esenciales que no se pueden tocar sin poner en peligro la esencia de la empresa. La metáfora de la cebolla pretende demostrar que, si las empresas, con el objetivo de transformarse en organizaciones nucleares, no obran con cuidado al despojarse de algunas actividades periféricas complementarias, correrán el riesgo de contraer una “anorexia corporativa” de la cual no se repondrán.
- Otro empleo de metáfora es la utilizada por Debaig y Huete (*Hacia un nuevo paradigma de gestión*, 1995), mediante la cual comparan las conductas empresariales a las de las ranas. Si se sumerge una rana en un cazo de agua hirviendo, la rana saltará inmediatamente y saldrá del recipiente, pero si se sumerge la misma rana en un cazo de agua fría y se calienta a fuego lento hasta llegar a ebullición, entonces la rana fallecerá sin reaccionar al peligro porque no se habrá percatado de la progresiva variación de tempe-

ratura del agua. Según los autores, para las empresas, la analogía resulta clara: todos los pequeños desajustes que afectan a las empresas pueden ser la manifestación de una ruptura que se está produciendo sin que los directivos se den cuenta. De esta forma, la empresa seguirá el mismo destino que el de la rana somnolente.

MAZANTINI, UN CASO DE INICIATIVA EMPRENDEDORA:

Luis Mazantini, teniendo a su cargo hermanos y mujer, decidió dejar su empleo en los ferrocarriles para ser torero y alcanzar un mejor nivel de vida. Su filosofía se concreta en la siguiente frase:

“En este país de prosaicos garbanzos no se puede ser más que dos cosas: o tenor del Real o matador de toros”.

La prudencia le hizo debutar como cantante de ópera pero fue tal el fracaso que muy pronto cambió el parqué de los escenarios por el albero de las plazas. Cuando se retiró de los toros, llegó a ser concejal del Ayuntamiento de Madrid y luego teniente de alcalde. Fue gobernador civil de Guadalajara y Ávila y, por último, comisario de policía. Bien pudiera ser el de *Mazantini* un caso típico de espíritu emprendedor. Tenía voluntad de triunfar y además, una cartera de recursos y capacidades muy específica.

Del abecedario que construye Morcillo (1998), extractamos lo siguiente (letras de la A á la K):

Análisis DAFO

(del inglés Swot; Strengths-puntos fuertes, Weaknesses-puntos débiles, Opportunities-oportunidades y Threats-amenazas) fue propuesto en el año 1965 por Learned, Christensen, Andrews y Guth.

Con este modelo de diagnóstico interno y externo se examinan, por una parte, las variables endógenas de la empresa, y, por otra, las variables exógenas. Se trata de un planteamiento dinámico del diagnóstico que permite comprobar si las competencias de la empresa coinciden con los factores estratégicos sectoriales y los activos estratégicos de la empresa. Esta fase del proceso estratégico es de vital importancia porque ofrece a la dirección una visión de conjunto sobre la actual posición competitiva de la empresa y sus posibles expectativas de desarrollo. Por consiguiente, de la correcta ejecución del análisis DAFO dependerá la elección de la estrategia que implicará el futuro de la empresa.

Un ejemplo aleccionador de análisis DAFO es el que cabe rescatar de determinados fragmentos de las crónicas que los semanarios taurinos publicaron acerca de la figura de Manuel Molina Sánchez, hermano del inimitable “Lagartijo”, el cual conocía su profesión de *pe a pa* y se había convertido en un mito viviente de la Tauromaquia.

Pero la carga genética no tiene nada que ver con el éxito. Ningún ADN sustituye al trabajo duro de cada día ya que el aprendizaje, la motivación y la vocación son elementos que guardan más relación con la consecución del éxito que la predisposición genética. Así, Manuel poseía unas cualidades pésimas para la

práctica del *Arte de Cúchares*, nada comparables a las de su hermano. Tanto es así, que el semanario *La Lidia* relató una penosa actuación de *Manuel Molina* en la plaza de toros de Madrid, con estos versos:

*“Medios pases... estoque que no atina
Desgarbo en el toreo...¡basta, basta!
No injuriamos los timbres de su casta;
Respetémosle, que, al fin, es un Molina”.*

No rindiéndose ante la evidencia, Manuel Molina volvió a torear en la plaza de Madrid al siguiente año. Su actuación fue tan desastrosa como la primera y, de nuevo, el mencionado semanario emitió un juicio demoledor:

*“Tocante a Molina, Dios le dé a usted salud, hijo,
para que ¡mate usted muchos toros!
De Bartolomé Muñoz,
En el Torrejón de Ardoz,
Que lo que es en Madrid más vale que mate usted el
tiempo y no toros como los de ayer”.*

Como remate, otro semanario de la época supo retratar a la perfección, al hermano del “Califa de Córdoba”, componiendo esta redondilla:

*“La sangre de los Molinas
ha degenerado en él
y sólo puede Manuel
llevar coleta en la China”.*

Al final, todo diagnóstico que se realice a partir del análisis DAFO tiene que producir los frutos esperados, los cuáles formarán parte de esa visión empresarial sobre la que se fundamentarán las orientaciones estratégicas de la organización.

Como se sabe, *Manuel Molina* no fue nadie en el toreo. Su parentesco con “Lagartijo” no le sirvió de mucho y es que, tarde o temprano, el toro termina por colocar a cada uno en su sitio.

No sería muy difícil utilizar esta analogía con las empresas familiares y con el mercado (pone a cada uno en su sitio).

Benchmarking

con tu való y mi sabé

En el mundo empresarial, la primera empresa en utilizar el Benchmarking fue Rank Xerox, en el año 1979, provocando una auténtica revolución interna y consiguiendo, en el año 1989, *el premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige* y recuperando gran parte de su cuota de mercado en el sector de las fotocopiadoras.

Una tarde se acercó Vicente Ferrer “Pollito”, a la mesa en la que se encontraba, tomando café en compañía de un buen amigo, Fernando Gómez “Gallo”. Vicente Ferrer era un torero de los llamados modestos y acababa de salir de una larga convalecencia tras sufrir una cogida que le había propinado un toro en la plaza de Valladolid. El *Arte de los Toros* decía de él, refiriéndose a su conocida

temeridad: “es el torero más castigado de los toros que se ha conocido, que se conoce y que se conocerá”.

Entre los tres contertulios se estableció esta conversación:

- Fernando, ¿conoce a ese muchacho?
- ¿Quién es?
- Vicente Ferrer
- ¡Ah sí! Le he oído nombrar, y *m'an dicho qu'es mu valiente*.

Ferrer contestó:

- Si yo supiera lo que *usté* sabe...
- Ay, hijo... *con tu való y mi sabé* se haría un torero completo; pero nada hay perfecto en lo humano.

A pesar de que es cierto que es utópico que una empresa o una persona pretenda ser “perfecta”, como decía Píndaro, siempre se debe intentar agotar y explotar el campo de lo posible.

Creatividad

¡Hay gente *pa' tóo!*

Es, sin duda uno de los conceptos fundamentales, tanto en la creación de una nueva empresa como en la dirección de las mismas.

Ser creativo consiste en ver lo que todo el mundo ve, leer lo que todo el mundo lee, oír lo que todo el mundo oye, y realizar lo que nadie ha imaginado, todavía. La realidad es que la empresa no suele apostar mucho por la creatividad, por que las ideas nuevas implican cambio, con todo lo que ello supone en términos de reestructuración, inversión, riesgo y reorientación estratégica. La aversión por la creatividad de algunos empresarios y directivos llega a ser tan fuerte que no conciben que puedan existir otras opciones que no sean las que ellos han elegido de acuerdo a sus paradigmas.

La creatividad, que permite convertir, de manera original, una idea en innovación, no se improvisa ni se decreta, sino que es fruto de un proceso de desarrollo reflexivo y estructurado. En relación a los procesos de desarrollo, el matemático Poincaré (cuyo teorema sobre las esferas tridimensionales enunciado en el año 1904 ha sido demostrado por el ruso Grigori Perelman, el cual rechazó el premio Fields en el congreso mundial de matemáticas, de agosto 2006, desarrollado en Madrid, en un gesto poco habitual), pues bien, este matemático hablaba de los procesos inconscientes en la actividad creadora del pensamiento. Aunque uno no trabaje conscientemente en un problema sí lo está haciendo inconscientemente. Para Poincaré, cuando una persona se encuentra atascada en la resolución de un problema, ésta se debe ir a hacer otra cosa y seguro que le sobreviene la solución sin que haya trabajado conscientemente en él. Poincaré indica que la súbita aparición de la solución, o la súbita “iluminación”, es signo manifiesto de un largo trabajo previo, inconsciente. En este mismo sentido, Weisberg señala que Mozart explicaba que la música le llegaba a la consciencia sin hacer, por su parte, ningún trabajo especial. La creación de una melodía quedaba hecha antes de que

Mozart llegara a tener conciencia de nada. Hoy ya se sabe, que las melodías completas fueron elaboradas y trabajadas por la mente inconsciente de Mozart.

Rafael “El Gallo” respondía a este estereotipo de profesional que, fuera de su expresión y manifestación artística, mostraba una escasa, por no decir, nula, capacidad de imaginación.

Dos anécdotas que le sucedieron en presencia de José María de Cossío, ilustran esta característica de “El Gallo”.

Éste, gran aficionado a las tertulias, conoció en una de ellas a José Ortega y Gasset, y éste es el relato del encuentro:

- Oye, José María ¿quién es este señor?
- Es D. José Ortega y Gasset, Rafael.
- Eso ya lo sé, pero ¿qué es lo que hace?
- Es filósofo. Es el filósofo más grande de España.
- Sí, ¿pero de qué vive?
- De pensar

Y “El Gallo” contestó con una de sus frases sentenciadoras que ha hecho historia:

- ¡Qué barbaridad! ¡Hay gente “*pa’ tóo*”!

Y es que no podía pasar por la imaginación de “El Gallo” que existiesen personas con una actividad profesional tan *sui géneris* como ésta. Para él sólo había toreros, picadores, banderilleros, monosabios, empresarios, apoderados, areneros, honderos...

En otra ocasión, “El Gallo” le preguntó a José María de Cossío:

- ¿A ti te importaría venir conmigo al museo del Prado?
- Naturalmente que no, pero, ¿se puede saber cuándo se ha despertado en ti ese interés por la pintura?
- No, no es eso, verás: un amigo me ha *ofresío* un cuadro que *dise que é* de Murillo y que le venden *mu barato*. Ya lo ha visto *er Mojino*, que *é mu entendío*. Después de mirarlo mucho, se *mojó un deo con la lengua*, lo restregó en una esquina del cuadro y me dijo: “Puedes comprarlo con *toa confianza: é Murillo tó él*”. Pero para estar más tranquilo, quiero *ir ar museo pá compará*.

Fueron al museo y pudieron hacer las oportunas comparaciones. Con el fin de aprovechar la visita, José María de Cossío enseñó a “El Gallo” otras salas. Al llegar frente al “Retrato de un Cardenal desconocido”, “El Gallo” exclamó:

- ¡A ese *señó* lo conozco yo!
- Pues no sabes la alegría que se van a llevar los expertos e investigadores cuando se lo digas porque no tienen ni idean de quién puede tratarse.
- Pues así, de pronto, no caigo, pero no te preocupes, que ya me acordaré. Oye, ¿Quién lo *ha pintao*?

- Rafael –replicó José María de Cossío.

“El Gallo” se quedó perplejo. Tuvo que pensar que en la pintura, como en los toros, los *Rafaeles* proliferaban y preguntó tan seguro de sí mismo:

-¿Qué Rafaé?

Dirección de Empresas

Parar, Mandar y Templar

El rigor intelectual, no está reñido con las cosas simples, con las cosas formuladas simplemente, y no por ser árido y moderno, un conocimiento es más pertinente y oportuno que otro más difundido. En este sentido, Morcillo (1998) propone el siguiente paradigma de aproximación a la Dirección de Empresas:

Saber Parar, Mandar y Templar.

Juan Belmonte llegó a la Fiesta para decir: “*Se torea así*” y sembró el pánico entre los toreros que componían el escalafón. “Guerrita”, impresionado por la forma de torear de Belmonte, llegó a declarar: “*El que lo quiera vé... ¡que aligere!*” Y el *Pasmo de Triana*, que revolucionó el arte del toreo enseñando lo que era eso de *Parar, Mandar y Templar*, falleció, contra toda previsión, a los setenta años pegándose un tiro.

Al comprobar que su teoría era válida empezó a ser admitida por todos los demás, y su *Regla de Tres* se convirtió en un fundamento incuestionable, en lo que los sociólogos de la ciencia llaman una “caja negra”, es decir, una teoría generalmente aceptada producto del cierre de una controversia.

Esta Regla de Tres taurina, aplicada a la Dirección de Empresas por Morcillo (1998), contendría los siguientes conceptos:

- Parar: observar, percibir, escuchar, analizar, aprender, diagnosticar.
- Mandar: asignar, responsabilizar, coordinar, controlar, dirigir, ordenar.
- Templar: negociar, integrar, organizar, gestionar, planificar, satisfacer.

Estos tres términos contienen unas actitudes, aptitudes y capacidades individuales que definen, a la perfección y en toda su medida, la función directiva desempeñada por el empresario.

Además, esta Regla de Tres constituye un instrumento de análisis que favorece el consenso metodológico sin poner en tela de juicio la libertad ideológica de todo el que quiera hacer un alarde de su espíritu innovador en la interpretación y tratamiento de los elementos que la componen.

Es evidente que el empresario, el directivo, el profesional, el académico, el político, suscitan invariablemente el lado izquierdo y el lado derecho de su cerebro porque necesitan encontrar soluciones racionales y creativas a los problemas que se les presentan. En este sentido, la *Regla de Tres* emana de una reflexión lógica, aunque su aplicación requiera unas determinadas habilidades porque, al igual que Belmonte tenía que destapar el frasco de las esencias para adaptarse a las características que atesoraba cada uno de los cornúpetas que lidiaba, los directivos deben ser capaces

de aportar ideas originales, distintas a las propuestas por los demás, para responder a situaciones y a hechos que nunca se repiten de manera idéntica.

Una cosa es torear de salón, sin aprietos, ensayando y bautizando nuevas suertes al gusto del consumidor como lo hacen los que en la actualidad nos abruman con sus nuevas expresiones poco o nada contrastadas y otra cosa es plantarse delante de una fiera de casta indómita que admite muy pocas probaturas y salir del paso aplicándole, con orden y concierto, unos determinados principios.

En definitiva, ahí está todo el secreto, mientras unos prefieren ver los toros desde la barrera y predicar sin asumir ninguna clase de riesgos, otros, en cambio, se atreven a bajar al albero con la relativa confianza que les infunde el hecho de tener las ideas bastante claras.

Estrategia

Mas cornás da el miedo

Koontz, en su clásica obra *The Management Theory Jungle*, ponía de manifiesto la disparidad existente entre los distintos enfoques propuestos a la hora de tratar la Administración y Dirección de empresas. Esta “jungla conceptual” se produce también al considerar la Estrategia Empresarial.

Veamos el “caso Relojero” (Morcillo 1998) que ilustra el concepto de estrategia.

La historia es simple: un festejo de vaquillas, una, cornimonumental, maletillas impresionados por la arboladura del animal y un miedo general que atenazaba a todos, excepto al respetable que comenzó a impacientarse.

Al final, salió del burladero un maletilla, dispuesto a enfrentarse a una res de las llamadas de “puerta”, de puerta grande en caso de triunfo o de puerta de enfermería, si no se conseguía dominar y vencer la fiera corrupta. Al arrancarse la becerra de casta indómita, como para comerse el mundo, el valiente maletilla echó mano de todas las ventajas que habían puesto al orden del día las figuras de la Tauromaquia moderna para aliviarse ante el peligro de los cornúpetas. Pero el animal, resabiado, se fue directamente al bulto, arrolló al joven y, entre una nube de polvo, lo lanzó por los aires como si de un muñeco de peluche se tratase, afortunadamente sin cornada.

Con esta demostración de casta y la ausencia de contrincante, la becerra, farruca en posición de aquí te espero, se adueñó por completo del ruedo sembrando y haciendo cundir el pánico entre los coletudos, y provocando un gran malestar entre el público.

De pronto, Fadrique, movido por un inexplicable impulso, despojándose de su chaqueta, se apoderó de una muleta y saltó al ruedo como un relámpago, plantándole cara a la fiera. Era la primera vez que agarraba una muleta y, al no ser experto en manejar la franela corría un serio peligro porque la codiciosa becerra podía hacerle trastabillar en cuanto engancharse con fuerza la tela. Puso ardor y entrega, si bien no exhibió un toreo ortodoxo, aunque sí agallas y decisión de vencer el miedo. Su acierto radicó en no despegar la pañosa del hocico del animal que venía imantado en el vuelo de la muleta.

No había rectitud, elegancia, temple, sentimiento, empaque, pero había verdad y pundonor con un gran derroche de fuerza en su intervención, coreada y valorada por el público con “olés”, tras la espantada protagonizada por los aprendices de torero.

Los amigos de Fadrique no daban crédito a lo que veían sus ojos.

Al final, la becerra, al salir de un pase por bajo se rajó y, huyendo de la quema, corrió suelta en dirección del chiquero por donde había salido tan gallarda, buscando su natural querencia. Fadrique se encontraba rebosante de felicidad, se sentía importante, tras su “proeza”.

Al acercarse al burladero, acudieron a darle la enhorabuena sus compañeros de capea. Al preguntarle su nombre, y contestar éste que Fadrique Rojas, le respondieron: “No chico, tu nombre de torero”, le replicaron. Fadrique, aturdido por los efectos de la contienda que acababa de librar, no caía en que los toreros, se anunciaban con un apodo.

Esta ancestral costumbre tiene que ver con el deseo de singularizar y de elegir un nombre corto, fácil de memorizar para los públicos. Así, los apodos eran de origen muy variado, aludiendo a:

Rasgos físicos:

Cara-ancha

El Rordito

Bocanegra

Lugar de procedencia:

El Chiclanero

Mancheguito

Gitanillo de Triana

Niño de la Palma

Morenito de Talavera

Y al mismo clero:

El Niño de Dios

El Papa Negro

El Monaguillo

A oficios:

El marinero

Carnicerito

Cochero de Bilbao

A nombres de animales:

El Gallo

Lagartijo

El Caracol

Su amigo Juan, que había venido de su pueblo, fue el que reaccionó y apostilló “Se llama Relojerito”.

Los más destacados eruditos en materia de Tauromaquia y los más importantes tratadistas, desde Pedro Romero hasta Belmonte, pasando por Paquiro, Pepe-Hillo y Cúchares han coincidido al enunciar los ingredientes idóneos para doblegar y vencer al toro: inteligencia y valor. Ambas características son dos caras de la misma moneda. Sólo con valor no se consigue encauzar la acometividad del astado, conviene utilizar la cabeza y suscitar el ingenio, pero tampoco cabe esperar dominar una fiera sin arriesgar.

Así, Relojerito, actuando de manera intuitiva, pero con sentido común, derrochó esfuerzos y habilidad y eso es lo que le permitió salir del trance, por cierto, de un desafío en el que él solito, sin que nadie le hubiese llamado, se había metido.

Salió reforzado de la prueba tras aplicar la estrategia correcta.

La estrategia empresarial es una decisión, a veces prescriptiva y ordenada, desarrollando una concreta visión empresarial y otras, como en el caso aludido, que reclamaba una solución inmediata, no planificada, más parecida a un comportamiento reactivo, menos formalizado y sistemático, con fuertes dosis de creatividad, incluso de improvisación. Y, por supuesto, valor.

Fuerzas Competitivas

después de mi "naide..."

Porter (1987) crea el concepto de competencia amplificada, según el cual la competencia existente en un sector de actividad va más allá de los competidores y depende de cinco fuerzas competitivas: los competidores actuales, los competidores potenciales, los productos sustitutivos, el grupo proveedor y el grupo comprador. En algunos casos, se añadiría la Administración Pública. Con este planteamiento, se identifica el entorno donde va a competir la empresa, se analizan las fuerzas subyacentes, y se diseña el contexto dinámico donde se va a aplicar la estrategia de la empresa.

Tomando como punto de partida el modelo de análisis estructural aportado por Porter, Morcillo (1998) presenta un ejemplo que analiza un sector, el de los toros, que no deja de ser básico, si nos atenemos a la realidad socioeconómica española.

LOS RIVALES:

Siempre se mantuvieron duelos en la historia de la tauromaquia. Parejas famosas de diestros, formadas por "Cúchares" y "El Chiclanero", "Lagartijo" y "Frascuero", "El Espartero" y "Guerrita", "Bombita" y "Machaquito", "Manolete" y Arruza, Aparicio y "El Litri", Luis Miguel Dominguín y Ordóñez, Camino y "El Viti", marcaron, con su intensa rivalidad, el epicentro de la Fiesta. Pero, sobre todo, la pareja más famosa de todos los tiempos la formaron "Joselito" y Juan Belmonte.

EL TORO:

Hay toros bravos, bravucones, correosos, mansos, renuentes, andarines, nobles, boyantes, pregonaos, broncos, encastados, descastados, ariscos, reservones, retadores, genuidos, resabiao, abantos, pastueños... que han dado tardes de gloria y apoteosis a sus lidiadores cuando éstos se han acoplado a sus condiciones y tardes de espanto, haciéndoles pasar las de Caín, cuando no han estado a la altura de los acontecimientos.

Al final, el objetivo último que persigue la empresa u organización con el estudio de las Fuerzas Competitivas es lograr la *impedancia de acoplamiento* empresa-entorno.

De la misma manera, la ejecución del arte de torear está en función del toro y cuando toro y torero no se entienden afloran los problemas. Eso sí, el culpable de todo es el toro, como se muestra a continuación, en frases de toreros célebres:

"El toro no se moría ni con maldiciones".

“El toro era muy grande y muy basto. Yo no lo veía por ningún lao”.

“Este miura no lo mato yo ni loco”.

“Los toros eran demasiado listos”.

“Lagartijo” se deshacía con prontitud de los toros difíciles que presentaban algunas complicaciones. Le gustaba decir a sus detractores:

- “Decí *ostés* lo que quieran de mi trabajo que les pareció corto. *Mejó*. Pero sepáis *ostés* que con los toros asesinos y ladrones, *empreo* siempre el *juisio sumarísimo*”.

EL PÚBLICO:

Resultó ser una de las peores faenas que se le recuerda a Rafael “El Gallo”, en la plaza de Madrid. El público, exaltado e indignado, le pitó y abroncó tirándole, sin tiento, almohadillas.

Cuando “El Gallo” volvió, cabizbajo, al callejón, Vicente Pastor se acercó para intentar animarle.

- ¡Hay que ver cómo está el público esta tarde, Rafael!
- Y el Gallo, sin perder la compostura le respondió:
- Para vosotros, colosal. ¡Ya los he dejado a *tos ronc*os!

En otra ocasión, le preguntaba un aficionado a “El Gallo” por su actuación en la plaza de Córdoba y por la reacción del público:

- Pues mira, hubo división de opiniones. Unos se metían con mi madre y otros con mi padre.

LOS EMPRESARIOS:

Una de las fuerzas de la competencia amplificada es el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes.

Conviene recordar, en el mundo de los toros, el poder de negociación que poseían los empresarios en tiempos de Belmonte y “Joselito”.

- Me he enterado que hoy se van a reunir en el hotel Palace los empresarios porque piensan que cobramos demasiado y que no los dejás subir el precio de las entradas –comentaba Belmonte a “Joselito”.
- -Tú tranquilo –le contestó “Joselito” –que éstos no son capaces de reunirse ni para tomar café mientras yo esté aquí.

“Joselito”, que pernoctaba en el hotel, bajó de su habitación y se dirigió hacia el hall. Se encontró a algunos empresarios y les dijo:

- Señores, yo voy a “L’hardy” a tomar café. Cuando vuelva y vea a los que estén aquí reunidos, les aseguro que con éstos no toreo más en España.

Se marchó “Joselito” dejándoles boquiabiertos y perplejos pero el caso es que, cuando regresó al hotel, allí no había nadie.

Algunas empresas buscan adquirir tal notoriedad que les permita marcar las pautas e influir en el comportamiento de sus competidores, clientes, proveedores...

En esta misma línea, el inimitable “Guerrita” defendió a capa y espada su liderazgo. Mientras estuvo en activo mandó en el toreo como nadie lo había hecho en la historia y no estaba dispuesto a que nadie le arrebatase su libertad de maniobra. Cuentan que un día, alguien se atrevió a preguntarle acerca de los nuevos valores que apuntaban buenas condiciones para llegar a ser figura del toreo y contestó:

“Después de mí, *naide*, y después de *naide... er Fuentes*”.

Grupos Estratégicos

el toreo a compás

Podemos decir que un Grupo Estratégico es un conjunto de empresas que tienen un perfil muy similar y aplican similares estrategias competitivas.

Los toreros suelen ser identificados y agrupados según sus cualidades o estilos, a lo hora de interpretar el toreo. Así, se habla, por ejemplo, de los toreros de arte, o de sentimiento, de los tremendistas, de los de poderío, de los supersticiosos, etc. Y, en cada grupo, destaca algún maestro venerado por la afición.

Una tarde de otoño del año 1987, un grupo estratégico de toreros tomó cartas de naturaleza de la mano del inspirado torero gitano Rafael de Paula, definido por el protagonista como *torero a compás*. Aquella tarde, Paula llevó al éxtasis al público de las ventas. Su arte estremeció a la plaza que se puso a escuchar la “*Música callada del toreo*” como le dijo José Bergamín. Fue un momento mágico. Paula comentó que esa faena había sido posible porque había procurado torear a compás, o sea, aplicar un toreo con una estructura y concepción rítmica propia de la música y del cante grande y “quejío”. El poeta escribió:

*Rafael de Paula torea
con la izquierda al natural
lo mismo que Manuel Torre
cantaba la soleá.*

*Y cuando le da la gana
perfila con el capote
La seguriya gitana.*

Justo es decir, que otra parte de los aficionados piensan que es más correcto incluir a este torero en el Grupo de los “supersticiosos” y de los de “valor muy justito”.

Historias, Mitos y Leyendas

¡Que todavía está vivo y coleando!

Nos situaríamos en el campo de lo sociológico, lo ideológico y antropológico.

Peters y Waterman (1982) señalan que las empresas excelentes son las que han logrado implantar una cultura fundamentada en valores muy arraigados. Esta característica hace que exista una perfecta sintonía de criterios entre los empleados y no suelen aflorar disparidades de opinión cuando se trata de encontrar soluciones a los problemas que van surgiendo.

Lo mismo sucede con las cuadrillas bien avenidas, que, de acuerdo con lo manifestado y realizado por el maestro en el ruedo, muestran su total integración y solidaridad.

Cuentan que una tarde, un torero de los de postín se las vió y se las deseó ante uno de esos toros que, nada más pisar el albero, te piden el carné. La actuación del coletudo fue tan desastrosa que sonaron los tres avisos y el toro fue devuelto a los corrales. Una vez en el hotel, los miembros de la cuadrilla intentaron consolar al matador:

- Hay que ver las intenciones criminales que tenía el toro –decía uno.
- Para mí era el toro más *esaborío* que he visto –añadía otro.
- No hay duda de que era un verdadero marrajo –comentó un tercero.
- Sí, tenía guasa –refrendó el mozo de espadas.
- Ningún torero hubiese podido con ese toro –remató un peón.

De pronto, y ya harto de oír tantas excusas, el padre del torero, que hasta ese momento había permanecido callado, intervino:

• ¡Ni *tenía*, ni *era*! Decir ¡*Es*! Porque el animal aún está vivito y coleando y ni siquiera éste lo hubiese matado *jarto de vino*.

Información

¡Ancógete!

“Lagartijo”, de singular carisma, utilizaba un vocabulario tan sui géneris, que, en ocasiones, hacía muy difícil la comunicación con sus interlocutores. Nadie se atrevía a rechistar ante los consejos del maestro, aunque éstos fuesen totalmente incomprensibles.

Una vez recomendó a un aspirante a torero para que actuase en la plaza de Madrid. En el segundo toro, a la hora de matarlo, le dio problemas, pues no había forma humana de cuadrar al animal para enterrarle el estoque en el hueco de las agujas. De tanto correr tras el novillo, el chaval sudaba la gota gorda y miraba, de vez en cuando a “Lagartijo”, su protector, que ocupaba una barrera. El maestro le repetía una y otra vez:

¡Pero hombre, ancógete...! ¡Ancógete, hombre...!

No comprendía el joven diestro la extraña recomendación del maestro. Pasados los tres preceptivos avisos, el bicho volvió a los corrales vivito y coleando.

Ya en la fonda, Rafael fue a visitar a su protegido, al que volvió a reprender:

¡Pero hombre,...! ¿Por qué no hiciste lo que yo te mandé? Si te hubieras *anco-gido* no te hubieran encerrado el toro.

El maletilla respondió:

- ¡Pero si ya estaba hecho una pasa de tanto encogerme!

Y Rafael, con aire de suficiencia le contestó:

- Mira; lo primero en el mundo es saber *hablá*, hasta *pa'* ser torero. Te decía que te *ancogieses* ¡vamos, que te hicieras el cojo y te fueras *pa'* la enferme-

ría porque aquél bicho no lo matabas tú en la vida. Cuando el toro embiste *torció*, no te pares a preguntarle de qué ganadero es *pa' juí*.

Juego

Ni la Economía ni la Tauromaquia son juegos, aunque en ambas materias se ha empleado y se sigue empleando la palabra “juego”.

El mismo “Pepe-Hillo”, en su “Tauromaquia o Arte de torear” decía que lidiar era el acto de jugar toros en las plazas y muchos son los coletudos que, haciendo alusión al comportamiento del toro que les ha tocado en suerte, se refieren al “juego” de la res. Por su parte, fray Francisco de Alcocer, moralista, en su “Tratado del juego”, escrito en 1559, presenta un capítulo titulado “De los toros”. Mientras tanto, en Economía usamos la palabra “juego adoptando, al menos, dos acepciones.

La primera acepción define al juego como un ejercicio recreativo sometido a reglas, y en el cual se gana o se pierde. En este ámbito, los simuladores de empresa son una herramienta que permite, por una parte, facilitar a los participantes el acercamiento al entorno de la empresa y a los procesos de análisis de la información y de toma de decisiones, y, por otra, potenciar la capacidad de trabajar en equipo y de aplicar los conocimientos adquiridos.

La segunda acepción de la palabra juego en Economía, es la que entiende que el juego *es una habilidad y arte para conseguir una cosa o para estorbarla* (Morcillo 1998).

Autores como Von Neumann (1928), Von Neumann y Morgenstern (1944) que publican la obra básica en este campo titulada *The Theory of Games and Economic Behavior*.

La Teoría de Juegos estudia la interdependencia de las decisiones de los agentes partiendo de la premisa de un comportamiento racional. Barry Nalebuff, considerado como el mayor experto mundial en la aplicación de estrategias de negocios basadas en la Teoría de Juegos, sostiene que los negocios no son sólo la guerra, sino también la paz. El enfoque de Nalebuff explora la alternativa entre cooperar para crear una tarta o competir para dividirla.

En honor a la verdad, es de justicia reconocer que la paternidad de la Teoría de Juegos le corresponde al matemático y escritor británico Charles Lutwidge Dogson, más conocido por su seudónimo Lewis Carroll. Éste introdujo esta teoría en los cuentos que escribió para los niños. En obras como *Alicia en el país de las maravillas* (1865), o *A través del espejo, y lo que Alicia encontró allí* (1872), este matemático y profesor de lógica, recurre a la lógica de la imaginación y construye una original red de símbolos y metáforas.

Por su parte, Rafael “El Gallo”, en una de las famosas tertulias que animaba, aportó su granito de arena e hizo una distinción muy clara y pragmática entre juego y toreo. En esta ocasión, el tema de discusión se había focalizado en los toros y el fútbol. Uno de los contertulios preguntó al “Divino Calvo”:

- Diga maestro, usted qué cree que tiene más mérito, ¿ser torero o ser futbolista?

Y Rafael respondió:

- Juzguen ustedes. Si ahora entrase un balón en el café todos le daríamos una patada. Pero si entrase un toro, todos saldríamos corriendo.

Know How

Se puede definir como el conjunto de conocimientos tecnológicos y organizativos, así como la pericia o experiencia que controla y protege una persona física o jurídica, de cara al desarrollo de su actividad en condiciones ventajosas.

Así lo percibía “Lagartijo” que no escatimaba esfuerzos y recurría a cualquier artimaña para reforzar su liderazgo, aunque parece que, a veces, lanzaba falsas pistas, con el fin de despistar al adversario.

Entre los muchos amigos con los que contaba “Lagartijo” se encontraba “Clavijo” por más señas gitano y zapatero que pretendía poder emular al maestro cordobés”,

Para ello se había propuesto que el maestro le revelase su secreto mejor guardado. En una ocasión, “Clavijo” le preguntó con gran curiosidad al famoso diestro:

- ¡Oiga maestro! ¿Cómo es eso que usted juega continuamente con los toros y estos no le cogen ni por causalidad?
- Es cosa bien sencilla. Yo uso un talismán infalible. Sencillamente, llevo un pedazo de alcanfor en el chaleco. ¡Y no hay toro que me roce los alamares!

Al cabo de unos días le avisó el maestro que le había encontrado alojado en un cartel.

Esa tarde, “Clavijo” salió a torear con el alcanfor alojado en su traje de luces.

Nada más pisar el albero para recibir a su primer novillo éste le embistió de mala manera y le envió por los aires. Maltrecho, “Clavijo” fue retirado por sus subalternos y se retiró por la puerta de atrás.

Fue a visitarle “Lagartijo”, y ésta fue la conversación entre ambos:

- Pero “Clavijo”, ¿qué le ha pasado? ¡Seguro que se olvidó del alcanfor!
- ¡No señor! Lo que creo es que aquél marrajo debía estar *contipao!*

Estaba claro que el alcanfor no formaba parte de los recursos que manejaba “Lagartijo” para desempeñar su toreo. Su know how seguía estando protegido de los curiosos inoportunos, lo que le garantizaba, de momento, el continuar siendo figura incontestable del escalafón taurino.

Y es que, como para “Lagartijo”, para cualquier empresa, siempre que el *know how* sea el secreto mejor guardado, se mantendrá el *statu quo*, ya que, como apuntan Lippman y Rumelt, la “Imitabilidad incierta”, que trata de identificar los factores (recursos, capacidades, competencias), que se relacionan con las ventajas competitivas, no es una cuestión trivial.

Para finalizar esta parte, diríamos que es posible y enriquecedor abordar el *Management* (Morcillo 1998) desde un prisma muy peculiar, empleando la metáfora y la “gracia torera” para atacar algunas de las paradojas que nos asedian en nuestra vida profesional. Frente o junto al apoyo en la sabiduría oriental que rea-

lizan algunos “gurús” norteamericanos, Morcillo propone elegir como fuente de inspiración al “Arte de Cúchares”.

VII. A MODO DE CONCLUSIÓN

La Ciencia de la Economía de la Empresa es una parte de la Economía. Más joven que otras materias, pero muy necesaria en el mundo actual. No sólo en lo que se entiende por empresa capitalista o mercantilista. En toda organización humana. Desde una ONG a un hospital, pasando por las administraciones públicas o las universidades.

Sentido del humor: frente al planteamiento tradicional y “ortodoxo” de las cuestiones relacionadas por la Economía y con la Dirección y Administración de Empresas, tradicionalmente abordadas de una manera ardua y compleja, sin ninguna clase de concesión al humor, es posible ofrecer una visión distinta, refrescante y original de estas cuestiones.

Tanto el pensamiento vertical como el pensamiento lateral deberían utilizarse de manera complementaria en la empresa.

La Sociedad del Conocimiento, a todos nos afecta, a todos nos exige y todos somos necesarios, como decía el poeta León Felipe.

Toda la sabiduría de un auténtico humanista al servicio de la empresa. Y por ende, de la sociedad y de las personas. Éste sería nuestro perfil ideal del nuevo empresario.

La Educación. Ahí está parte del secreto.

El poeta Mario Benedetti, nos aporta una clara visión de dos conceptos fundamentales en Administración:

Táctica y estrategia

Mi táctica es mirarte

Aprender como sos

Quererte como sos

Mi táctica es hablarte y escucharte

Construir con palabras

Un puente indestructible

Mi táctica es quedarme en tu recuerdo

No sé cómo ni sé con qué pretexto

Pero quedarme en vos

Mi táctica es ser franco

Y saber que sos franca

Y que no nos vendamos simulacros

Para que entre los dos

No haya telón ni abismos

Mi estrategia es, en cambio

Más profunda y más simple

Mi estrategia es que un día cualquiera

No sé cómo ni sé con qué pretexto

Por fin me necesites.

Confío en que, esta conferencia, como dicen los taurinos, cuando abandonan la plaza y no ha cundido el aburrimiento, les haya resultado “entretenida”. Y, por qué no, haya merecido, como decía Lagartijo, la confirmación del doctorado.

Muchas Gracias.

He dicho.

Bibliografía

- Ackoff, R. L. (1983): Planificación de la empresa del futuro. Ed. Limusa. México.
- Arzeni (1997): Entrepreneurship. The OECD Observer nº 209. December 1997/January 1998.
- Bradney, P. (1957): The Joking Relationship in Industry, Human Relations, 10, 179-187.
- Bueno, E. (2003): Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento. En Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones la Coria. Fundación Xavier de Salas. Cáceres.
- Cabezas, Ángel Rodríguez (2002): "Efectos del humor: Consideraciones Médicas". En Angel Rodríguez. Idígoras (Ed.) El Valor Terapéutico del Humor. Desclee de Brouwer.
- Cámaras de Comercio e Industria (2001): La Creación de Empresas en España. Análisis por regiones y Sectores. Cámaras y Fundación Incide. Madrid.
- Campillo, J. E. (1997): Alimentación y Salud: ciencia y Tradición. Lección inaugural del curso académico 1997-1998. Universidad de Extremadura.
- Carroll L. (1996): Alicia en el país de las maravillas. Edicomunicación S.A. Barcelona.
- Catlette, B. and Richard Hadden, (1998): Contented Cows Give Better Milk: The Plain Truth about Employee Relations and your Bottom Line. Williford Communications. Caves (1998): "Industrial Organization and New Findings on the turnover and the Movility of Firms". Journal of Economic Literature XXXVI (December 1998, pp. 1947-1982.
- Chaparro, C. (2001): De palabra y obra. Ocho años de vida universitaria extremeña. El testimonio de un Rector (1991-1999). Consejo Social. Universidad de Extremadura. Badajoz.
- Coletto, J. M. (2004): Historias de plantas. Lección inaugural del curso académico 2004-2005. Universidad de Extremadura.
- Comisión Europea (1999): Plan de Acción para Fomentar el Espíritu de Empresa y la Competitividad, <http://europa.eu.int>
- Comisión Europea,(2003): Libro Verde sobre el Espíritu Empresarial <http://europa.eu.int>
- Davis, John (1992): Exchange (1992). Buckingham: Open University Press.
- Díaz, J. C. (2002): La creación de empresas. Revisión de Teorías y Escuelas. Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas. Cáceres.
- Díaz, J. C. (2003): La creación de empresas en Extremadura. Un análisis institucional. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
- Díez de Castro, E. P.; Martín, F. de A. (2005): El nivel ético y el progreso de las organizaciones. Ediciones la Coria. Fundación Xavier de Salas. Cáceres.
- Drucker, P. F. (1999): Los Desafíos de la Administración para el Siglo XXI (1999): desafíos y temas de los países desarrollados y emergentes. Harper.
- Drucker, P. F. (2001): "The next society". The Economist. November 3rd, pp. 3-22.
- Duque, F. (2000): Cuatro décadas de microelectrónica: lo que nos han dejado y lo que podemos esperar. Lección inaugural del curso académico 2000-2001. Universidad de Extremadura.
- Duncan, W.J. y Feisal, Hilip (1989): No laughing matter: Patterns of humor in the workplace Organizational Dynamics, Vol. 17, págs. 18-30.
- Etzkowitz, H. (1998). "The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages." Research policy, 27, 823-833.
- Fajardo, M. A. (1999): Reflexiones sobre el caminar de la Humanidad en las últimas décadas. Lección inaugural del curso académico 1999-2000. Universidad de Extremadura.
- Fernandez Solís, Jesús D. y Jáuregui, Eduardo, "Los Beneficios del Humor: Razones para tomarse la diversión muy en serio". Capital Humano, n. 182 Noviembre 2004.

- Fine, Gary A. (1983): "Sociological Approaches to the Study of Humor", A Handbook of Humour Research, Vol. I, P.E. McGhee and J.H. Goldstein, eds., New York: Springer-Verlag.
- Fundación CYD (2006): Creación de Empresas, Desarrollo Territorial y el papel de la Universidad. 1ª Jornada Técnica Fundación CYD. Colección Documentos 4/2006. Barcelona.
- Genescá, E.; Urbano, D.; Capelleras, J. L.; Guallarte, C.; Vergés, J.: (2003): Creación de Empresas. Entrepreneurship. Libro Homenaje al profesor José María Veciana Vergés. Servei de Publicacions. Universidad Autònoma de Barcelona.
- Hernández, R. (1997): Conquistando la excelencia. Estudio de la excelencia empresarial en Extremadura y el Alentejo. FEP Caja Rural de Extremadura. Badajoz.
- Hernández, R. y Díaz, J. C. (2003): Crear ideas para crear negocios En Creación de Empresas. Entrepreneurship. Libro Homenaje al profesor José María Veciana Vergés. Servei de Publicacions. Universidad Autònoma de Barcelona.
- Hernández, R.; Díaz, J. C. (2006): Global Entrepreneur Monitor. Informe ejecutivo Extremadura 2005. Ediciones la Coria. Fundación Xavier de Salas. Cáceres.
- Hidalgo, D. (1996): El futuro de España. Taurus. Madrid.
- Isen, A.M., et al. (1987): Positive affect facilitates creative problem solving. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 112-131.
- Jarillo, K. c. (1986): Entrepreneurship and Growth: The Strategic use of external resources. Boston, MA. Tesis doctoral. Harvard University-Graduate School of Business Administration, 1986.
- Jáuregui, E. S. (2003): "La risa afecta a la misma zona del cerebro que activa la cocaína", Sección Ciencia, El Mundo, 5/12/2003.
- Kushner, Malcolm (1992): Como Hacer Negocios con Humor, Granica Ediciones,
- LaBarre, P. (1996): "Lighten up! Blurring the line between fun and work not only humanizes organizations, but strengthens the bottom line". Industry Week, Feb. 5, p. 53.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1998): The 100 best companies to work for in America. Fortune, Jan. 12, 1998, pp. 84-96.
- McGhee, Paul. "The Importance of Making Work Fun". En la red: <http://www.laughterremedy.com/>
- Medina A. (2006): Cómo llegar al éxito de fracaso Pearson Educación.
- Morcillo, P. (1998): Management made in Spain. De la A a la Z. Moransal Asociados. Madrid.
- Morcillo, P. (2001): Competitividad Empresarial por Arte de Birlibirloque. Moransal Asociados. Madrid.
- Navarrete, I. (1998): Dos siglos de veterinaria y parasitología en España. Lección inaugural del curso académico 1998-1999. Universidad de Extremadura.
- North, D. C. (1993): "Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico". Fondo de Cultura Económica. México. Edición original: (1990): "Institutions, Institutional Change and Economic Performance": Cambridge University Press. Cambridge (UK).
- Nueno, P. (1994): Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas. Ediciones Deusto S.A. Bilbao.
- OCDE (1998): Fostering Entrepreneurship. OECD Publications. Paris. O'Quinn, K. & Aronoff, J. (1981): Humor as a technique of social influence. Social Psychology Quarterly, 44, 349-357.
- Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, 2ª ed., Oxford University Press, Nueva York.
- Perret, Gene (1989): Using Humor for Effective Business Speaking. New York: Sterling, pág. 30., 31-32.
- Peters y Waterman (1982): En busca de la Excelencia. Ed. Folio. Barcelona.

- Pollio, H.R. y Bainum, C.K. (1983): Are funny groups good at problem solving? Small Group Behavior, Vol. 14, N. 4, págs. 379-404.
- Porter, Michael E. Ventaja Competitiva. Cecs. México, 1989.
- Reynolds, P. (1997): Who starts new firms? Preliminary explorations of firms-in-gestation. Small Business Economics, 9, 449-462.
- Reynolds, P.; Hay, M.; Camp, R.M. (1999): "Global Entrepreneurship Monitor. 1999 Executive Report". Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business (Eds.).
- Reynolds, P.; Hay, M.; Camp, R.M. (2002): "Global Entrepreneurship Monitor. 2002 Executive Report". Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business (Eds.).
- Reynolds, P. (2003): "¿Algunos países del tercer mundo nos están tomando la delantera? Innovación & Transferencia de Tecnología. Vol. 4/03. Julio. Madrid
- Reynolds P.; Bosma, N. S.; Autio, E. (2005): "Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003". Small Business Economics, in press.
- Ritz, Sandra E. 2004: "El Humor del Superviviente: El Papel del Humor al Enfrentarse las Personas con los Desastres" en El Humor y el Bienestar en las Intervenciones Clínicas, Waleed Salameh y William Fry, Desclee de Brouwer,
- Sáenz de Miera, A. (1.998): La Fábrica del saber. 25 años de relaciones universidad-empresa. Ed. Fundación Universidad-Empresa. Madrid.
- Samuelson, P. (2006): Economía. Diario El País 30 de julio.
- Sánchez, E. (1995): El arte de hablar. Lección inaugural del curso académico 1995-1996. Universidad de Extremadura.
- Schumpeter, J. A. (1976): Teoría del desenvolvimiento económico. Fondo de Cultura Económica. México, Buenos Aires.
- Suárez, A. S. (2001a): Nueva Economía y Nueva Sociedad. Los grandes desafíos del siglo XXI. Financiamiento Prentice Hall. Madrid.
- Suárez, A. S. (2001b): Discurso de investidura como Doctor Honoris Causa. Universidad de Santiago de Compostela.
- Suárez, A. S. (2005): Discurso de investidura como Doctor Honoris Causa. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Trías de Bes, (2005): "La Risa y la Productividad", El País 15/05/2005.
- Turnbull, Colin M. (1965): Wayward Servants: The Two Worlds of the African Pygmies. New York: Natural History Press, pág. 182.
- Veciana, J. M. (1996): Emprendedor o empresario. Innovando (Boletín del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad del ICESI, 17.
- Veciana, J. M. (1997): ¿Emprendedor o Empresario? Revista Innovando, Boletín del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad de ICESI. Núm. 17, Diciembre.Colombia.
- Veciana, J. M. (1999): Creación de Empresas como programa de investigación científica. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 8, núm. 3: pág. 11-36.
- Veciana, J. M. (2005): La creación de empresas. Un enfoque gerencial. Edita la Caixa. Servicio de Estudios. Colección Estudios Económicos. Barcelona.
- Yerkes, L. (2000): Con humor se trabaja mejor. Ediciones Gestión.

Reseña Biográfica

Ricardo Hernández Mogollón nació en la ciudad de Cáceres el 30 de marzo de 1956.

Se diplomó en Ciencias Empresariales en la Universidad de Extremadura, en el año 1976. Obtuvo la licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Sevilla en el año 1978 y, desde el año 1989 es Doctor por la Universidad de Sevilla.

Es profesor de la Universidad de Extremadura desde el año 1984, primero en la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y después en la facultad de Estudios Empresariales y Turismo.

Desde el año 1999 es Catedrático de Universidad, área de Economía Financiera y Contabilidad. Imparte las asignaturas Dirección Estratégica, Creación de Empresas y Gestión de la Innovación.

En la Universidad de Extremadura ha desempeñado diversas actividades de gestión, entre ellas, Vicerrector de Coordinación y Relaciones Institucionales, en la legislatura 1995-1999, siendo rector César Chaparro Gómez.

Sus áreas de investigación son: Función Empresarial, Gestión de Innovación y Gestión del Conocimiento.

En la actualidad realiza, entre otras, las siguientes actividades:

Coordinador del Programa de Doctorado de la Universidad de Extremadura, Empresa-Finanzas y Seguros.

Dirige el programa Economía, Empresa y Futuro en la Fundación Xavier de Salas. Representante de España en las reuniones anuales del consorcio GEM en calidad de coordinador de la red española de equipos regionales GEM, y director del proyecto GEM en Extremadura.

Profesor invitado en universidades europeas y norteamericanas, entre otras, The University of Texas-Pan American; New Mexico Highlands University; The New Mexico University, New Mexico State; College of Charleston, South Caroline State. Miembro del executive board de WACRA (World Association on Case Method Research and Application). Académico numerario de AEDEM (Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa), vicepresidente para España de ECSB (European Council of Small Business & Entrepreneurship).

ÍNDICE

I. Primeras palabras	5
II. A modo de introducción	6
Primera Parte	
III. Economía y Dirección de Empresas	7
• Economía, Dirección de Empresas y Ciencia	7
• Reflexiones sobre el contexto económico y empresarial de principios del siglo XXI	8
• La Era de la Globalización	9
• La Sociedad del Conocimiento	9
• La Universidad	10
• La Dirección de Empresas y su contexto actual	11
IV. Función Empresarial. Empresa y Empresario	15
• Visión panorámica	15
• La Empresa: Empresa-Máquina; Empresa-Organismo y Empresa-Sistema	16
• La Analogía de Penrose (1959)	18
• El Empresario-Emprendedor	18
• La Función Empresarial	20
• Enfoques para el Estudio de la Creación de Empresas	21
• Función Empresarial e Investigación	22
• Función Empresarial y Crecimiento Económico. Estudios Empíricos	23
Segunda Parte	
V. Empresa y Humor	25
• El humor como ventaja competitiva	26
• Beneficios del humor en el trabajo	28
• Aumenta la productividad	28
• Multiplica las ventas	32
• Mejora el clima laboral	33
• El humor estimula la innovación	33
• Mitos y Temores sobre el Humor	34
VI. Creación y Dirección de empresas y Tauromaquia	37
• Cambio de tercio	37
• Análisis DAFO	39
• Benchmarking	40
• Creatividad	41
• Dirección de Empresas	43
• Estrategia	44
• Fuerzas Competitivas	46
• Grupos Estratégicos	48
• Historias, Mitos y Leyendas	48
• Información	49
• Juego	50
• Know How	51
VII. A modo de conclusión	52
Bibliografía	53
Reseña biográfica	56

