

José Luis Dirube

¡QUIERO SER EMPRESARIO!

Doce entrevistas para conocer
las competencias clave



© José Luis Dirube, 2007

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Internet: <http://www.diazdesantos.es>

E-mail: ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 84-7978-795-3

Depósito legal: M-49398-2006

Diseño y motivo de cubierta: Cijmo Gutiérrez

Fotocomposición: Fer Fotocomposición

Impresión: Edigrafos

Encuadernación: Rústica

Printed in Spain - Impreso en España

ÍNDICE

Prólogo	IX
Introducción	XV

PARTE PRIMERA: ENTREVISTAS

Capítulo I. Vocaciones	3
Antonio Catalán (AC Hotels)	5
José Barroso (Don Algodón)	19
Capítulo II. Pymes	29
Pilar Gómez-Acebo (Placement)	31
Fernando Castro (Lufercomp, S. L.)	43
Capítulo III. Experiencia	51
Francisco Martín Frías (MRW)	53
Alejandro Fernández (Tinto Pesquera)	75
Capítulo IV. Vocaciones tardías	85
Rosa Clará (Grupo Rosa Clará)	87
Nani Vázquez Campomanes (NAC)	101

Capítulo V. Estratega	117
Fernando Francés (DMR Consulting)	119
Capítulo VI. Empresarios «por cuenta ajena»	135
José Manuel Martínez (MAPFRE)	137
Carlos Rubén Fernández (Fundación ONCE)	151
Capítulo VII. Trayectoria	167
David Álvarez (Eulen)	169

PARTE SEGUNDA: CONCLUSIONES

Capítulo VIII. Las competencias de los empresarios emprendedores	181
Capítulo IX. Desarrollo del perfil emprendedor	195

ANEXOS

I. Cuestionario de autoevaluación	205
II. Tabla de conductas identificadas en las entrevistas	215
III. Perfil de competencias del emprendedor	217
IV. Perfiles individuales de competencias	221

PRÓLOGO

Vaya por delante mi agradecimiento a José Luis Dirube por la confianza en mí depositada al pedirme que le hiciera el Prólogo del libro. Confieso que he hecho cuanto está a mi alcance para responder a sus expectativas y a las del lector. Confieso también que soy lector de los prólogos de cuantos libros leo, a los que considero como un breve anticipo del contenido y como una invitación, con base en razones convincentes, para que se emprenda la lectura con la ilusión con la que se aborda algo nuevo, algo en el que uno ha puesto la esperanza de encontrar eso que está buscando.

¿Cuáles son las razones convincentes en este caso? En primer lugar, la solvencia del autor. Le conozco desde hace muchos años; he leído aportaciones suyas, sé de su entusiasmo por las competencias; de sus condiciones personales (claridad en su exposición, razonamiento lógico, ingenioso en los planteamientos, creativo).

Conozco también su trayectoria profesional: su paso por la consultoría, Banco Atlántico, y, sobre todo, su estancia en lo que fue Banco MAPFRE y luego en MAPFRE Seguros. Leí su proyecto para implantar la gestión de competencias en esta última empresa, germen de lo que luego está siendo, con aciertos, su especialidad; supe de su interés, que comparto con pasión, por la formación en el puesto, y en general, admiro su bien hacer.

Y, finalmente, hemos trabajado juntos en una asociación profesional sin ánimo de lucro, el GREF (Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras), donde hemos dedicado un tiempo en reunir a los colegas de bancos, cajas de ahorro y compañías de seguros para intercambiar experiencias y enriquecernos unos de otros.

Condiciones personales, experiencia profesional y generosidad, son cualidades con las que creo haber justificado suficientemente mi afirmación inicial.

En segundo lugar, el contenido de libro. Empiezo por manifestar mi admiración por el título elegido. ¡Quiero ser empresario!, con admiraciones, como expresión de firme propósito, de decisión clara y rotunda. He ahí la primera condición para conseguirlo, puesta de relieve ya en el mismo título.

Y ya en la Introducción se pregunta: «¿Por qué alguien se hace empresario? ¿Qué impulso, qué deseo mueve a una persona a emprender un camino profesional lejos de cualquier tutela, de cualquier amparo? O ¿por qué alguien que ocupa un buen puesto en una empresa sólida decide abandonarlo para montar su propio proyecto profesional?»

Y en unos párrafos más adelante se plantea lo que pretende conseguir al escribir este interesante y pedagógico libro, al afirmar: «Descubrir las competencias del empresario emprendedor, saber cuáles son las conductas que le han llevado al éxito, su motivación, entender cómo se plantea la actividad y su relación con los demás, me pareció que era un trabajo interesante si como resultado se pueden dar una serie de pautas que sirvan de referencia para todos aquellos que se plantean ser empresarios: ¡Quiero ser empresario! ¿Tengo las cualidades?»

Responde a estas preguntas haciendo desfilar empresarios y empresarias, en un orden que él justifica en esta misma Introducción, en sucesivas entrevista con preguntas inteligentemente planteadas, comunes para todos ellos, al iniciar la entrevista, para a continuación completarlas con otras en función de las respuestas recibidas, hechas muy hábilmente con el objetivo de ir descubriendo distintas facetas del entrevistado.

Terminadas las entrevistas, lleva a cabo un análisis amplio y profundo de las competencias del empresario en el capítulo que llama Conclusiones: se pregunta si la intuición es una competencia para entrar seguidamente en la dimensión de los emprendedores.

Y cierra el libro con unos Anexos, en los que recoge un cuestionario de autoevaluación que permite identificar las competencias de emprendedor del lector.

Con esta breve descripción del contenido del libro, espero haber justificado la segunda razón para que el lector se adentre en la lectura del libro.

Se ha dicho que «si quieres guardar un secreto, escríbelo en un libro, si quieres que no lo sepan, escríbelo en el prólogo». Pues bien, a pesar de esto, y por si alguien se anima a leerlo, aprovecho, en atención a la confianza manifestada por José Luis al encomendarme el Prólogo de este libro, para hacer algunas reflexiones y dar mis respuestas a sus preguntas iniciales.

El autor quiere «hacer de éste un libro para todos lo públicos», yo me atrevo a aconsejarlo especialmente a los jóvenes. Estamos en una época donde prevalecen los testimonios y los hechos sobre las palabras, y todos, pero singularmente los jóvenes, exigen coherencia y autenticidad. Pues bien, este libro es un ejemplo, en unos más y en otros menos, pero en todos se desprende entusiasmo por el trabajo bien hecho, sinceridad y actitud de servicio. Creo encontrarán en él diferentes modelos a imitar.

Otro fenómeno del momento es la explosión de las ONG. Soy testigo de la entrega y generosidad de muchos jóvenes en estas instituciones. Pues bien, recordando las actividades de los jóvenes de mi generación, quiero asociarlas, para poner de relieve cómo aquellas organizaciones, así como las juveniles de diferentes asociaciones políticas, religiosas o sociales, son auténticas escuelas de dirigentes futuros.

Un rasgo que me ha llamado la atención es el lógico afán por diferenciarse. Nuestra sociedad está en permanente cambio, la innovación debe formar parte del núcleo de la actividad empresarial, la creatividad es una cualidad casi indispensable. Pero no es para asustarse. No se trata de dar con un descubrimiento inigualable, sino de perfeccionar lo existente, de introducir un pequeño detalle que facilite las cosas al cliente potencial, ¡ya salió la palabra! ¡el cliente! Un local acogedor, una exposición de cuadros, un servicio excepcional al cliente, etc., puede ser la diferencia.

Crear y generar confianza, credibilidad, hacer bien las cosas, aprender de los errores, acudir a los expertos sobre todo cuando se trate de temas de financiación, si no se es especialista. Comunicar, contactar con personas que saben valorar el trabajo y lo difunden en los lugares y sectores oportunos, bien como socios, bien como asesores.

Me llama la atención la escasa mención a la asunción de riesgos como característica del emprendedor. La toma de decisiones, con todo lo que ello implica, es, a mi juicio, algo consustancial al empresario. Rasgo común con el gestor, lo que voy a aprovechar seguidamente para

hacer una matización. Siento no recordar las palabras del famoso Edgar Schein que en un seminario celebrado en Lloret de Mar (nunca se me olvidará), nos describía muy detalladamente el reflejo que en el estómago siente el directivo en la toma de ciertas decisiones.

La matización es la siguiente: se trata de diferenciar la gestión del liderazgo, aunque el empresario deba reunir ambas cualidades. John P. Kotter en su libro *Qué hacen los líderes*. Editorial Deusto, escribe: «En las empresas se maneja la complejidad, en primer lugar, planificando y presupuestando: fijando metas futuras (casi siempre para el mes o el año siguiente), señalando pasos detallados para lograr esas metas y reservando los recursos necesarios para llevar a cabo esos planes. Por el contrario, liderar una organización hacia un cambio constructivo comienza por la fijación de un rumbo: desarrollando una visión de futuro (casi siempre lejano) y unas estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar esa visión».

Y cierro mis respuestas a las preguntas del comienzo con una enumeración de los indicadores que el profesor W. J. Reddin adjudica al empresario emprendedor.

El doctor Reddin está inmerso en la teoría situacional, que, en contra de lo manifestado por algún autor, recientemente, está plenamente vigente. Es la teoría que caracteriza el liderazgo por tres variables:

1. La orientación a la tarea.
2. La orientación a las relaciones.
3. La orientación a la realidad.

De sus cuatro estilos básicos: Dedicado (muy orientado a la tarea y poco a las relaciones), Separado (poco a la tarea y poco a las relaciones), Relacionado (mucho a las relaciones y poco a la tarea), e Integrado (muy orientado tanto a la tarea como a las relaciones), el empresario encaja en el estilo Dedicado, caracterizado por lo siguiente:

- Decidido, agresivo, confiado en sí mismo.
- Activo, pujante, iniciador.
- Fija tareas individuales, responsabilidades, normas.
- Seguro, independiente, ambicioso.
- Emplea recompensas, castigos, controles.
- La tarea es lo primero.

Y complementa estos indicadores con lo que él llama *elasticidad de estilo* que se emplea para describir la conducta y efectividad de un gerente, que se caracteriza porque:

- Reacciona bien ante una cantidad moderada de tensión. Confía en sí mismo y es emocionalmente estable.
- Justo, antes que agradable. A veces dice no ante lo que parece una demanda razonable. Sabe lo que quiere y cómo conseguirlo.
- Socialmente afirmativo, y en la medida que puede, intenta estar un escalón más arriba que los otros en todas sus interacciones sociales. Toma decisiones basándose en pocos datos.
- Integra la situación. Aprende a simplificar los problemas a medida que se presentan. Extrae los puntos fundamentales y los maneja. Pugna por crear estabilidad.

Termino reiterando mi agradecimiento a José Luis y animando al lector a que, con la debida preparación (mi experiencia es que si se preparan las cosas bien está asegurado el éxito en un 90%), afronte con valentía y entusiasmo la apasionante actividad de ser empresario.

FRANCISCO SEGRELLES CUCALA.
Presidente del GREF.

INTRODUCCIÓN

¿Por qué alguien se hace empresario? ¿Qué impulso, qué deseo mueve a una persona a emprender un camino profesional lejos de cualquier tutela, de cualquier amparo? o ¿por qué alguien que ocupa un buen puesto en una empresa sólida decide abandonarlo para montar su propio proyecto empresarial? Podríamos pensar que para ganar más dinero y es posible que sea así en muchos casos. Sin embargo hay un buen número de empresarios que tienen empresas sólidas, que crean empleo, que generan riqueza, que podrían vender sus negocios y dejar de trabajar el resto de sus días, y siguen en la brecha, emprendiendo nuevas actividades, creciendo, complicándose la vida con proyectos que les tienen que aportar algo más, o algo diferente, que no es el dinero.

Desde hace más de diez años estoy utilizando las «competencias» como herramienta de trabajo. Entendidas como una serie de características que tienen las personas, que condicionan sus conductas, haciendo que éstas sean más eficaces (más competentes) para el trabajo, las competencias constituyen una referencia que enriquece el conocimiento que podemos tener acerca de los demás y, más allá de ser una mera herramienta para la gestión de los recursos humanos, se ha convertido en una referencia imprescindible en procesos de selección, en actividades de formación, en el diseño de carreras profesionales, incluso en aspectos tales como clima laboral o cultura de empresa. Tengo a gala el haber resuelto recientemente un caso de *mobbing*, enfocando el problema bajo la perspectiva de las competencias.

Como decía, llevo más de diez años trabajando «en competencias», estudiando, dedicando un tiempo a la investigación, utilizando los criterios aprendidos para mejorar el desempeño de diferentes personas en

diferentes puestos de trabajo y para mejorar la capacidad de gestión de varias empresas. Sin embargo siempre lo he hecho dentro de entornos empresariales concretos: cómo es esta cultura, cómo debe ser la gente que mejor encaje; cuál es el clima laboral, qué hacer para mejorarlo; cómo evaluar; cómo diseñar; cómo dirigir a las personas que están dentro de una organización. Nunca he trabajado ni investigado sobre personas que han decidido no depender de nadie, pese a que es un colectivo variopinto e interesante donde podemos encontrar artistas, profesionales liberales, eremitas, trotamundos indigentes y empresarios.

Me interesaba conocer la figura del empresario y, en concreto, las características de los emprendedores, ya que conocer las competencias de éstos puede constituir una referencia para quienes decidan orientar su vida profesional por ese camino, para las empresas que deseen potenciar el espíritu emprendedor entre sus empleados y para los estudiosos de la gestión de empresas.

Hay personas que han decidido no depender de nadie y que se limitan a ganarse la vida más o menos bien con su esfuerzo personal, lo cual tiene repercusión en el grado de bienestar que ellos alcanzan. Incluso el profesional liberal, que puede estar encubierto bajo la figura de una sociedad mercantil y tener contratados a tres o cuatro empleados (los suficientes para dar soporte a su actividad individual), tiene un impacto muy reducido sobre su entorno. Sin embargo, el empresario, y en concreto el emprendedor, es alguien que genera riqueza, su actividad emprendedora le lleva a abrir sucursales, establecer franquicias, iniciar nuevos negocios, que ofrece nuevos empleos y promueve la actividad económica.

Frente al empresario gestor, que se encuentra movido por los resultados financieros y, en su caso, bursátiles que le pueden llevar a reducir la actividad o a deslocalizarla, el empresario emprendedor se encuentra vinculado a «su obra» y establece unas relaciones más enraizadas con la sociedad en la que desarrolla su empresa.

Descubrir las competencias del empresario emprendedor, saber cuáles son las conductas que le han llevado al éxito profesional, conocer su motivación, entender cómo se plantea la actividad y su relación con los demás, me pareció que era un trabajo interesante para el lector si, como ya he indicado antes, el resultado permite dar una serie de pautas que sirvan de referencia para todos aquellos que se planteen ser empresarios: ¡Quiero ser empresario!, ¿tengo las cualidades?, o para aquellas organizaciones que desean tener personas emprendedoras, pues el mo-

delo de empresario analizado puede llegar a ser un espejo en el cual mirarse. Pero no sólo eso. El método elegido para obtener esa información ha sido el de realizar entrevistas basadas en casos, lo cual permite conocer cómo se enfrentan a los problemas, cómo los solucionan y qué pasa por su cabeza en momentos delicados. Los casos comentados por los entrevistados, las anécdotas vividas por aquellas personas que han alcanzado éxito en sus actividades, configuran un repertorio de situaciones interesantes de conocer y amables de leer.

El término «empresario emprendedor» no responde a una definición cerrada y a personas que han decidido dedicar su vida a una actividad profesional como empresario capaz de generar actividad más allá de la que es posible mediante su esfuerzo exclusivo, generando empleo, las podemos encontrar como propietarios de pequeñas y medianas empresas (pymes) o como propietarios de grandes empresas; como dueños absolutos de su negocio, o como presidentes de una organización en la que ellos mantienen una parte de la propiedad.

A la hora de seleccionar la muestra para este estudio opté por elegir una mayoría de empresarios conocidos o que dirigiesen los destinos de empresas conocidas, ya que al ser las competencias características de los profesionales con éxito, al ser conductas que son la causa del éxito en el trabajo, para que el estudio tenga validez la muestra tiene que ser aceptada como representativa del colectivo que se desea analizar. El estudio también incluye algunos emprendedores menos conocidos por el público general, propietarios de pymes, cuyo perfil de competencias se compara dentro del estudio y que serán objeto de comentarios específicos en el capítulo de conclusiones. Ya por último se planteaba una duda: ¿es diferente el perfil profesional de quien ha desarrollado una empresa a partir de su idea y de su voluntad de aquellos otros que lo han hecho bajo el paraguas de una empresa que les contrató en un momento determinado? Es decir, igual que hablamos de empresario emprendedor, ¿podemos hablar de empresario «por cuenta ajena» como alguien con características similares? Para saberlo hemos incluido en el estudio a algunos empresarios, no propietarios, pero que actúan como verdaderos emprendedores: sus objetivos son el crecimiento de la empresa, la creación de empleo y el enriquecimiento de la sociedad.

La muestra incluye hombres y mujeres, dedicados a diferentes sectores de actividad, con edades comprendidas entre los cuarenta y los ochenta años.

A fin de facilitar la lectura y hacer de éste un libro para todos los públicos, he agrupado las entrevistas en función de alguna característica común y evidente que relaciona a los entrevistados. Así:

Bajo el título «Vocaciones» se recogen las entrevistas a Antonio Catalán (Hoteles AC) y a José Barroso (Don Algodón), dos empresarios que desde muy jóvenes enfocaron su actividad y aún hoy permanecen en el sector en el que empezaron.

«Pymes» incorpora las entrevistas a Pilar Gómez-Acebo (Placement) cuyo punto de vista como empresaria dedicada a la consultoría y como presidenta de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias, es de gran interés para este estudio, y a Fernando Castro (Lufercop), empresario bien conocido en el sector de las artes gráficas.

«Experiencia» contiene las entrevistas a Francisco Martín Frías (MRW) y a Alejandro Fernández (Tinto Pesquera), quienes tuvieron unos inicios profesionales realizando diferentes actividades hasta que se afianzaron, cada uno en un sector en el que son una referencia. Ambos han incorporado a sus hijos a la empresa y ven garantizada la continuidad.

«Vocaciones tardías» incluye a Rosa Clará y Nani Vázquez Campomanes (NAC), que decidieron hacerse empresarias, después de estar trabajando por cuenta ajena, porque vieron que había una serie de oportunidades en el mercado que ellas conocían.

«Estratega», un caso peculiar, por la forma en la que ha ido creando su empresa, es el de Fernando Francés (DMR Consulting), presidente de una consultoría internacional con tres mil quinientos empleados.

«Empresarios “por cuenta ajena”»: José Manuel Martínez (MAPFRE) y Carlos Rubén Fernández (Fundosa), el primero con responsabilidades ejecutivas desde los veintiocho años y auténtico artífice de la expansión internacional de la aseguradora; el segundo creador y lanzador de programas como «5000 empleos» realizados por el grupo Fundación ONCE.

«Trayectoria» incluye la entrevista a David Álvarez (Eulen), presidente de un grupo de empresas de carácter familiar que da empleo a cincuenta y dos mil personas. Un hombre de 79 años llenos de vida, que no quiere dejar de trabajar.

Después de un capítulo de Conclusiones, el libro finaliza con un apartado de anexos donde se reflejan algunos datos y gráficos que justifican, desde el punto de vista técnico, las conclusiones alcanzadas, y que

pueden ser de alguna utilidad a aquellos lectores más especializados que deseen entrar en el análisis de las entrevistas.

Antes de dar paso a la primera entrevista, debo agradecer a todos y cada uno de los entrevistados su total disposición para participar en este estudio y ser entrevistados; pero, además, a Juan Luís García, Teresa Herrero, Moisés Menéndez, Ana María Rovira y Juan Pablo Ventosa, por su ayuda para contactar con empresarios, a Luis Aldama, Roberto Angrehs, Mina Rubio y, nuevamente, a Juan Pablo Ventosa, por su ayuda y sus sugerencias para mejorar el primer borrador de este trabajo.

Por último desearía hacer una aclaración y pedir disculpas: todos los empresarios entrevistados son personas de éxito y todos ellos han sido objeto de distinciones, premios y nombramientos honoríficos relacionados con su actividad el citar todos los méritos de cada uno de ellos me parecía que podía dar lugar a una lectura tediosa, sin embargo pensaba que no citarlos era una injusticia y, sobre todo, que era ocultarle información importante al lector. Ante esta disyuntiva se me ha antojado hacer referencia a los premios de una forma absolutamente aleatoria. Al inicio de cada capítulo se presenta a los empresarios cuya entrevista se incluye y, en esa presentación, se hace referencia a algunos premios obtenidos por algunos de ellos. De esta forma me parece que el lector que no conozca esta información, se puede hacer una idea del reconocimiento que en el marco sectorial y público tienen estas personas, sin entrar en el detalle de las distinciones y galardones de cada uno.

Este criterio aleatorio me obliga a pedir disculpas a aquellos en cuya presentación no he hecho referencia a sus premios (pues los tienen); a aquellos que sí lo he hecho (pero no he citado todos); y a los lectores, por esta decisión arbitraria que me parece que hace más ágil la lectura.

Capítulo VIII

LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPRESARIOS EMPRENDEDORES

¿Es la intuición una competencia?

Una de las características de las competencias es que se manifiestan a través de la conducta, lo cual quiere decir que son observables, y si se pueden observar se pueden imitar. De ahí el gran éxito de «las competencias» como herramienta de recursos humanos.

¿Es la intuición observable? Si entendemos como tal una capacidad para entender las cosas de forma inmediata, como consecuencia de la experiencia o de la facilidad para identificar modelos, la respuesta es sí o, al menos, sí si se acompaña de la respectiva explicación: «Actué de aquella manera porque comprendí inmediatamente la situación, era igual que lo que me pasó...; o era la mismo que cuando ocurre...». Pero a esta capacidad preferimos llamarla pensamiento conceptual o «percepción conceptual» porque supone una capacidad para comprender las cosas de forma global y requiere un razonamiento previo, al menos se necesita un instante fugaz para recuperar esa experiencia o buscar esa analogía, aunque se haga de forma inconsciente.

Ahora bien, si entendemos la intuición como un sexto sentido que sólo poseen unos pocos elegidos, que les permite actuar inmediatamente y de forma adecuada a las circunstancias sin que exista más razón para ello que la propia intuición, entonces no podremos afirmar que sea una competencia ni que sea una característica que se pueda aprender.

Sin embargo varios de los entrevistados hablan de la intuición como de una característica que ellos poseen que les permite desenvolverse bien en entornos difíciles. Vamos a ver en qué consiste.

Tomemos como ejemplo a José Barroso, que dice varias veces que tiene intuición y explica de forma detallada las causas de su éxito. En sus comentarios podemos observar que:

1. El 5 de enero de 1981 se dispararon las ventas de camisetas, encontró su nicho de mercado después de estar más de dos años vendiendo poco y con mucho esfuerzo. Tuvo que pedir un crédito para montar una tienda, se separó de un socio con el que empezó, porque las ventas iban fatal. Seguramente haría cambios en los diseños o buscaría formas diferentes de presentar su producto (como hizo con Ekseption).
2. Ekseption también le costó varios años de esfuerzo hasta que logró el éxito: cambió el diseño de la tienda, incrementó el número de diseñadores, acercó su producto a la clientela.
3. Para crear una colonia se fue a Estados Unidos, estuvo aprendiendo, volvió con veinticinco muestras, hizo una selección para dejar tres tipos de perfume que sometió a una serie de pruebas con mujeres de diferente condición.
4. Incluso en la anécdota que cuenta de su discográfica, que parece la más sencilla, cuenta que tuvo que esperar seis meses para tener una entrevista con el director de una radio, y que el lanzamiento de sus artistas le costó mucho.

A todo este tipo de conductas yo no lo llamaría intuición, más bien lo llamaría *orientación al logro*, que es una capacidad para trabajar superando metas y que se manifiesta por aspectos como el marcarse objetivos retadores o hacer cambios para conseguir los resultados previstos. Esta competencia se apoya en una fuerte motivación.

Según numerosos estudios(*), parece ser que la conducta humana está orientada a la búsqueda del placer. Muchos de nuestros comportamientos están genéticamente adquiridos y los llamamos instinto, mientras que otros son aprendidos y tienden a repetirse a consecuencia de la satisfacción obtenida como resultado de la acción llevada a cabo, tienen una razón de ser que denominamos motivo o motivación. Las motivaciones mejor estudiadas y que justifican la mayoría de nuestras conductas son:

(*) Ver ASCARÍN, *El cerebro del rey*, y MCCLELLAND, *Estudio sobre la motivación humana*.

- el motivo de logro, generado por el placer que nos produce alcanzar metas por nuestro propio esfuerzo;
- el motivo de poder, construido a través de la satisfacción obtenida cuando nuestras conductas ocasionan un impacto en nuestro entorno y, en concreto, cuando conseguimos que otras personas hagan lo que nosotros deseamos que hagan;
- y el motivo afiliativo sustentado en la gratificación obtenida al relacionarnos con otras personas.

Conseguir cosas difíciles mediante nuestro propio esfuerzo proporciona placer. Las personas que se han visto sometidas de forma repetida a esta experiencia han desarrollado una necesidad que les impulsa a actuar ante situaciones retadoras. Esta es la base del motivo de logro, o de la motivación de logro, y su grado se mide en términos de *n* de logro (necesidad de logro).

No cabe duda de que nuestros empresarios han vivido numerosas experiencias de este tipo, con lo cual han ido reforzando su necesidad de logro, lo que les lleva a plantearse retos de una forma continua. Las personas con alta motivación de logro encuentran más incentivos para actuar y conseguir cosas que aquellos que no tienen esta característica, de forma que ven oportunidades donde otros no ven nada o ven problemas, son pertinaces y actúan para alcanzar aquello que se proponen, es decir, tienen *iniciativa* (otra competencia común entre todos los empresarios entrevistados y relacionada con la necesidad de logro).

Ocurre que la motivación se desarrolla de manera inconsciente, consecuencia de multitud de percepciones que recogemos de nuestro entorno, y hasta que no analizamos las conductas de las personas y las razones de esas conductas es difícil averiguar cuáles son los motivos que tienen para actuar de una manera o de otra. Debido a esa dificultad podemos confundir la orientación al logro o la iniciativa con la intuición.

Otra de las cuestiones relacionadas con estas competencias y con cómo se forma la motivación de logro, es que el placer se alcanza con el resultado final y las dificultades superadas forman parte del proceso, no son barreras, son obstáculos, es más, si no hay dificultades no hay placer. El ir superando dificultades genera una visión de uno mismo que le hace creer en su propia capacidad para acometer las tareas y llevarlas a cabo de manera exitosa, de forma que se toman decisiones con inde-

pendencia, se actúa con seguridad y se mantiene una posición firme en los conflictos, es decir, se va construyendo otra competencia que es la *confianza en uno mismo*.

Afirmar que la orientación al logro es una característica de los empresarios emprendedores puede parecer una perogrullada, pero no lo es tanto si, como hemos hecho, descendemos hasta buscar la motivación y descubrimos que esta competencia se encuentra fundamentada en una altísima necesidad de logro que impulsa a estas personas a buscar la novedad y la dificultad. Comprender la motivación de logro nos permite desarrollar, potenciar nuestra motivación de logro. En este sentido podemos destacar un par de cuestiones:

- La satisfacción de alcanzar la meta prevista es intrínseca y los incentivos externos sólo son válidos si sirven como referencia para reconocer que se ha alcanzado el resultado deseado. Esta cuestión es importante tenerla en cuenta cuando se desea fomentar la motivación de logro dentro de las organizaciones, pues una situación que ocurre con frecuencia en muchas empresas es que se establecen una serie de premios (*bonus*, incentivos o como quiera llamarse) por alcanzar determinados resultados y luego, siendo benévolo, se concede el premio a personas que no han alcanzado los resultados, porque son buenos chicos, se esfuerzan mucho, tienen una gran dedicación o están muy vinculados a la empresa. Nos acabamos de cargar el incentivo para fomentar la motivación de logro.
- La mejor manera de fomentar el motivo de logro es crear un estado de reto permanente y reconocer el éxito sólo cuando éste se alcanza. Los investigadores sobre esta materia afirman que los estudiantes con alta motivación de logro rinden más en épocas de exámenes (cuando el estado de reto es superior). Si acudimos a las narraciones de nuestros entrevistados podremos apreciar un ejemplo de cómo estimular el motivo de logro en las prácticas que ha impuesto Fernando Francés en DMR (sueldos fijos bajos, con alta participación en beneficios, nivel de exigencia alto...)

Entrar en la dimensión de los emprendedores

Orientación al logro, iniciativa y confianza en uno mismo, son características de los empresarios de nuestro estudio, pero también podrían

serlo de profesionales liberales, de artistas o de pilotos de Fórmula 1. Éstas son características necesarias pero no suficientes para ser empresario emprendedor.

Como hemos definido en la introducción de este libro el emprendedor es alguien que hace crecer la actividad, que crea empleo y genera riqueza, esto requiere expandir su actividad más allá de donde sus propios recursos le permiten. ¿Cómo se alcanza? Otra vez parece que la motivación de logro ejerce un papel fundamental en este aspecto, pues el deseo de alcanzar metas cada vez más difíciles les hace buscar alianzas, colaboradores, socios que les permitan alcanzar sus propósitos. Cada uno lo hace de manera diferente: creando franquiciados, como Francisco Martín Frías, socios concretos para determinados negocios, como Antonio Catalán, o trabajando directamente la vinculación de los empleados, como comenta David Álvarez que hacía él. Sea como fuere, el caso es que para crecer necesitan la ayuda de otras personas y si realmente se pretende que esas personas ayuden hay que buscar su colaboración voluntaria. Actuar bajo presión, por miedo, puede dar resultados a corto plazo pero nunca los da a largo plazo ni permite establecer relaciones duraderas y de confianza, razón por la cual nuestros empresarios han desarrollado otra característica, la *comprensión de los demás*.

Los emprendedores son personas con sensibilidad interpersonal. Se interesan por otras personas y por comprender sus puntos de vista, no necesariamente por estar de acuerdo con los demás ni por actuar para satisfacerles. Hasta el momento estas características son iguales para aquellos que realizan su actividad en la empresa que ellos han creado que para aquellos otros que lo hacen «por cuenta ajena»: José Manuel Martínez afirma que es una persona que escucha «y cuando digo esto es que estoy pendiente, queriendo procesar»

¿Cómo han adquirido esta capacidad? La comprensión de los demás es una competencia que se encuentra relacionada con el motivo afiliativo, con la necesidad que tenemos de relacionarnos con otras personas y con el placer que obtenemos al hacerlo. No se sabe muy bien cómo surge el motivo afiliativo, posiblemente sea por el deseo de buscar a otras personas y reproducirnos (hay quien opina que esta motivación tiene su origen en razones sexuales), o tal vez por la necesidad de protegernos unos a otros, lo cierto es que las personas buscamos la relación con otras personas y encontramos satisfacción en esa relación, privar a los individuos de la oportunidad de interactuar suscita en ellos lo que se ha denominado «necesidad de afiliación». Sin embargo no me parece

que las personas entrevistadas hayan puesto en evidencia un deseo de relacionarse con otras personas por el puro placer de la relación, más bien creo que su motivo de afiliación surge de la necesidad de contar con otros para conseguir los resultados deseados. El proceso mediante el cual se ha ido construyendo esta comprensión de los demás puede ser éste: la mayoría de ellos preguntan, investigan personalmente, consultan a expertos acerca de cuestiones relacionadas con el trabajo, en definitiva *buscan información* con el fin de reducir la incertidumbre sobre la consecución de sus objetivos. El placer obtenido por alcanzar las metas propuestas se relaciona con la gratitud hacia quienes les han ayudado a conseguirlo y de esta forma se genera una necesidad de afiliación, moderada, pero necesidad de afiliación al fin y al cabo.

La comprensión de los demás es un factor clave para desarrollar el perfil emprendedor, pues abre las puertas a otro abanico de competencias que se manifiestan a través de conductas cuyos grados de elaboración más complejos incluyen la necesidad de vincular a otras personas en los proyectos. El ejemplo más claro de esto, por ser la competencia más directamente ligada con el motivo de poder, es el *impacto e influencia* que consiste en una capacidad para producir un efecto en los demás, influir en ellos, impresionarlos, con el fin de conseguir que sigan un plan o línea de acción determinada. Las conductas que ponen de manifiesto esta capacidad, en los niveles más sencillos de elaboración, requieren acciones, vamos a llamarlas, unidireccionales:

- Utilizar el estatus, la reputación o la apariencia para influir.
- Realizar una acción simple para persuadir, como puede ser: aportar razones que justifiquen el punto de vista propio, poner ejemplos, utilizar ayuda visual (estadísticas, datos, imágenes).
- Realizar acciones de doble impacto: utilizar varios argumentos para convencer; preparar las presentaciones utilizando dobles impactos (datos más imágenes).

Sin embargo los niveles más sofisticados de conducta, aquellas conductas que producen un mayor impacto y vinculan a las personas, requieren acciones de «ida y vuelta»:

- Calcular el impacto de las acciones y de las palabras sobre la audiencia, anticiparse al efecto que se va a producir y apelar a sus intereses para lograrlo.

- Preparar la «puesta en escena», reproduciendo comportamientos deseados por los demás.
- Realizar estrategias concretas, utilizar a expertos o a terceros para influir, facilitar información con el fin de conseguir un efecto determinado.

Alcanzar los niveles superiores de influencia exige llevar a cabo conductas en las que se hace al otro, o a los otros, cómplices en los resultados y eso no se puede hacer si no se cuenta con los deseos y los intereses de esos otros. Los empresarios entrevistados son «magníficos utilizando su capacidad de influencia»

Así como la comprensión de los demás es el preámbulo a los niveles más eficaces del impacto e influencia, el impacto e influencia es el preámbulo del *liderazgo*.

Todo estudioso de la personalidad ha advertido que los seres humanos están caracterizados por una necesidad de poder, agresión o dominación, que Veroff definió como ejercicio de influencia. Este motivo de poder puede canalizar conductas de violencia, generar una autoestima negativa por considerar el individuo que tiene tendencias antisociales, o provocar conductas que lleven a la obtención de símbolos de poder. Que se canalice hacia unas conductas u otras tiene que ver con el grado de madurez socioemocional del individuo, de forma que aquellos que poseen una alta necesidad de poder y llegan a alcanzar un nivel superior de madurez, sirven a otros para extender su influencia y se constituyen en instrumentos desinteresados a favor de intereses comunes (poder socializado).

En el caso de los empresarios entrevistados, éstos hacen uso de un liderazgo amable, cordial, no impositivo. Utilizan la autoridad de forma amistosa promoviendo la efectividad del grupo. Se preocupan por el grupo y defienden su reputación frente a quien pueda poner en duda su eficacia. Se aseguran de que todo el mundo tenga los recursos necesarios.

Reflexionemos un momento por qué son así:

- *Utilizan la autoridad de forma amistosa.* Como no podía ser de otra manera, si la forma que tienen para influir es acudir a los sentimientos de otras personas y vincularlos en los proyectos propios.
- *Defienden la reputación del grupo.* Pues se trata de personas a las que ellos han elegido y han convencido para que colaboren: darían su brazo derecho por uno de sus colaboradores.

- *Se aseguran de que todo el mundo cuenta con los recursos necesarios.* Pues la meta propuesta es un reto, un desafío, algo difícil pero alcanzable si todo el mundo se esfuerza y cuenta con los recursos «necesarios».

Que posean una capacidad de liderazgo fuertemente implantada en sus conductas y que esta capacidad sea una característica común a todos ellos, no quiere decir que su estilo de liderazgo sea el mismo. Sobre estilos de liderazgo hay una extensa bibliografía que refleja diferentes modelos de eficacia contrastada, sin embargo nuestros empresarios no responden a un modelo concreto: unos son más flexibles que otros frente a la opinión de sus colaboradores; a algunos les gusta tomar decisiones consensuadas, pero son pocos; hay quien se esfuerza en establecer relaciones cordiales y quien piensa «el que pueda que me siga». No tienen un estilo común pero todos asumen el rol de guía del grupo y es su opinión, su visión y sus objetivos los que transmiten y por los que establecen las pautas sus colaboradores.

Todos los empresarios entrevistados aseguran que son muy exigentes. Y lo son, primero con ellos mismos, luego con los demás. Su comportamiento se encuentra dirigido a las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Pero es que la organización son ellos, incluso en el caso de los que estamos llamando «por cuenta ajena» quienes, pese a dirigir los destinos de una organización de la que no son los propietarios, la organizan y la lanzan según su propia visión.

Este *compromiso con la organización* les envuelve de tal forma que arrastran a sus colaboradores más inmediatos a un nivel de exigencia próximo al que ellos tienen. Reconocen que parte de su éxito está en la capacidad de trabajo y en la dedicación, por lo que buscan colaboradores que sean capaces de seguirles. Entienden que haya personas que deseen otras cosas y que piensen en el tiempo de descanso, pero éstas no serán sus personas de confianza.

Lo cognitivo

Todas las personas entrevistadas son expertas en el sector en el que desarrollan su actividad, conocen sus claves, sus técnicas, las características del mercado, quiénes son los proveedores y quiénes son los competidores. Sin embargo no era así cuando empezaron:

Si repasamos la biografía de cada uno de los entrevistados veremos que salvo aquellos que iniciaron su actividad empresarial habiendo tenido una experiencia previa como empleados de empresas del sector (Fernando Castro, Rosa Clará, Nani Vázquez Campomanes y Fernando Francés); el resto comenzaron sin tener una idea clara de cómo era el sector en el que se introducían. El conocimiento vino después. En la mayoría de los casos ellos y ellas han creado conceptos nuevos y han contribuido a configurar su sector.

No tenían conocimientos previos pero sí una estructura mental que les permite comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes, meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática (pensamiento analítico o *percepción analítica*). Ven relaciones múltiples en las situaciones a las que se enfrentan, reconocen las consecuencias de tomar determinadas decisiones y piensan sobre los pasos a dar.

Igualmente pueden identificar los problemas o las situaciones de forma global, aplicando conocimientos que ya poseen, sobre discrepancias, tendencias, que son capaces de aplicar a situaciones diferentes (pensamiento, o *percepción conceptual*). Aplican criterios de causa-efecto o de selección natural a la hora de tomar decisiones.

Esto no tiene nada que ver con su cociente intelectual (que no hemos analizado), sino con la forma en que perciben las cosas y con la capacidad para reflexionar sobre ellas antes de tomar decisiones.

Esta capacidad para reflexionar unida a la necesidad de logro hace que actúen con determinación: desean conseguir una meta y han pensado cómo hacerlo, pues «a por ella». Esta capacidad de reflexionar les permite ir evaluando los avances en su propósito e ir ajustando sus acciones a la respuesta que van obteniendo. Fernando Francés lo dice: «La determinación no es romperse la cabeza dándose cabezazos contra una pared, es dar un cabezazo y si ves que cede insistir».

Otras competencias

Una de las reglas que utilizan los investigadores en su trabajo, la de la concordancia, indica que si con dos objetos, diferentes en todo menos en una cualidad, se obtiene un mismo resultado, la causa de ese resultado reside en esa cualidad que tienen en común. En el caso de los

empresarios entrevistados el resultado es el éxito profesional, y lo que tienen en común es:

- Orientación al logro.
- Iniciativa.
- Confianza en uno mismo.
- Búsqueda de información.
- Comprensión de los demás.
- Impacto e influencia.
- Liderazgo.
- Compromiso con la organización.
- Percepción analítica.
- Percepción conceptual.

Estas diez competencias son comunes a todos los entrevistados, son la causa de su éxito y si queremos desarrollarnos como emprendedores debemos esforzarnos en adquirir estas competencias. No obstante, los perfiles individuales de cada uno de ellos presentan entre doce y catorce competencias: unos tienen capacidad para adaptarse a entornos cambiantes y comprender puntos de vista diferentes, otros son capaces de mantener la calma en situaciones estresantes y hacer que otras personas sometidas a las mismas tensiones también lo logren, algunos se preocupan por el cliente o por la calidad mientras que otros se preocupan por construir relaciones que les sean útiles en el futuro, comprender las estructuras organizativas para ejercer influencia, o aprovechar la diversidad presente en su entorno con el fin de mejorar los resultados. Algunos, no todos, dan instrucciones razonablemente claras sobre lo que desean que hagan los demás y uno de ellos manifiesta capacidad para trabajar en equipo con sus colaboradores, tomando decisiones consensuadas y aprendiendo unos de otros. En definitiva, tienen otras competencias además de las diez indicadas más arriba. Entre todos se pueden apreciar las siguientes:

- Flexibilidad.
- Autocontrol.
- Orientación al cliente.
- Preocupación por el orden y la calidad.
- Conciencia política.
- Construcción de relaciones.

- Aprovechamiento de la diversidad.
- Dar directrices.
- Trabajo en equipo.

Estas competencias combinadas de forma diferente a las diez anteriores hace que cada empresario sea singular, que su forma de ser, de dirigirse a las personas, de organizarse personalmente y de organizar a sus colaboradores, den como resultado una personalidad única característica de cada uno de ellos.

Responsabilidad social

Hay otro aspecto que me parece interesante resaltar y que no ha sido tabulado pues no estaba contemplado como una competencia para ser empresario, es la responsabilidad social.

Cuando me planteé iniciar esta investigación, algunos amigos me recomendaron investigar los comportamientos éticos de los empresarios, considerando la ética una competencia deseable. Sin embargo este es un aspecto que nunca he querido explorar, pese a la popularidad que ha tomado a raíz de los escándalos detectados en algunas grandes corporaciones, pues está cargado de aspectos morales sobre los que se tiene una perspectiva diferente según el tipo de negocio, el país o, incluso, la persona que los valora. Finalmente es la sociedad quien decide si una actividad o una empresa es aceptada o no y, en consecuencia, le da su permiso para actuar en la forma en que lo hace. Discutir sobre si algo está bien o mal hecho, si es ético o no, es como discutir si una palabra está bien o mal dicha, si es castellano o no lo es en función de si se encuentra en el diccionario de la Real Academia. Al final los académicos aceptan las palabras que usamos en el lenguaje cotidiano después de que su uso es una realidad: el *foot ball* era fútbol y no balompié antes de ser recogido en el DRAE. Algo similar me parece que pasa con la ética: son éticos los comportamientos que acepta la sociedad, sin necesidad de esperar a que exista un refrendo.

Esta idea la he ido ratificando a medida que he ido avanzando en las entrevistas, pues muchos de los empresarios entrevistados evalúan la bondad de sus acciones en función de la acogida que tienen por parte de sus clientes.

El más claro en este sentido ha sido David Álvarez al decir que hace un bien social creando empleo y la sociedad le recompensa haciéndole ganar dinero. Esta no es una manifestación que hagan de forma abierta el resto de entrevistados, aunque: Francisco Martín Frías realiza acción social como parte de su servicio; Pilar Gómez-Acebo ha hecho bandera de la honestidad en los negocios; Nani Vázquez Campomanes quiere ayudar a las personas; Carlos Rubén Fernández trabaja en integración social. Pero me gusta pensar que, aunque no lo hayan manifestado abiertamente, todos comparten ideas parecidas y que cuando Rosa Clará indica que estuvo buscando quien le fabricase en China y aclara que no es una cuestión de deslocalización, sino de encontrar procesos productivos más baratos para atender a diferentes mercados, está pensando en la responsabilidad social que tiene para con los empleados que ha contratado en los diferentes países y en la forma de generar riqueza (no de hacerse rica).

La responsabilidad social comprende aspectos que van desde el deseo de crear empleo digno y estable, fomentando unas relaciones laborales dentro del marco legal y reconociendo los derechos de las partes que intervienen, hasta la búsqueda de diferentes caminos para llevar a cabo una acción social que permita devolver a la sociedad parte de los beneficios que ésta les aporta.

Muchos de los entrevistados han hablado de credibilidad, refiriéndose a que cumplen con los compromisos adquiridos. La transparencia en la información también forma parte de esa credibilidad: Fernando Francés indica que «siendo transparentes no puedes hacer tonterías porque se va a saber»; y Martín Frías nos sirve de ejemplo cuando explica con detalle por qué considera importante explicar las razones que han motivado el ascenso de una persona y, mucho más, cuando se produce un despido. Posiblemente la responsabilidad social comience a fraguarse con la credibilidad, con el compromiso en la palabra dada.

En un sondeo realizado por Burson-Marsteller y el IESE sobre gestión empresarial en los años 2005-2006, mediante encuestas a directivos de grandes empresas españolas, se indica que el 38,4% de los encuestados cree que entre el 50% y el 90% de la reputación global de la compañía es atribuible a la reputación de su consejero delegado. Los factores que influyen en esa reputación son, por orden de importancia:

1. Ser creíble.
2. Preocuparse por sus clientes.
3. Comunicar una clara visión de la dirección de la compañía dentro de la empresa.

De momento no he podido constatar que la responsabilidad social sea una competencia, pero desearía que la respuesta que damos desde la sociedad a las empresas que actúan bajo este prisma haga que ésta sea una capacidad emergente cada vez más valorada.