

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO EN ESPAÑA

Pocos son los estudios disponibles que nos proporcionen datos sobre el perfil humano y profesional de los actuales empresarios españoles. El profesor **José María Veciana** aporta en este artículo algunas referencias concretas extraídas de las investigaciones que ha realizado con otros miembros del Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona, así como utilizando diversos trabajos sobre dicho tema.

Advierte el autor que los rasgos que se destacan en este trabajo quizá no puedan aplicarse a casos muy singulares. Pero no es menos cierto que nos orientan hacia la configuración del empresario medio de algunas regiones españolas, con amplias referencias sobre la experiencia y datos de otros países.

INTRODUCCION

TAREA ardua y problemática la de desarrollar las *características y el perfil del empresario* y más aún del empresario en España. Ardua porque se trata, como dijo Schumpeter, de una figura multicolor y, como veremos, de psicología compleja. También es problemático el empeño de identificar las «características del empresario» porque, como señaló Carr, en su libro *What is history*, «los hechos son como peces en el Océano. Se encuentran en él en cantidades aparentemente infinitas, pero la clase de pez que se coge depende en parte del lugar en que uno pesque y del equipo que se utilice». Y Einstein afirmó, en sentido similar, que «la teoría determina lo que podemos observar y analizar». Esta dificultad, inherente a todo tipo de investigación, se ve agravada por el hecho de que en los últimos años han aparecido varios tipos de empresario en la escena económica. Ade-

más, concretamente en España, cabría también hablar del empresario catalán, vasco, andaluz, etcétera.

Por estas razones, para desarrollar el tema, procederemos de la siguiente manera:

1.º Partiremos de la definición de empresario desarrollada en lo que hemos denominado teoría empírica de la empresa. En el marco de esta teoría, *empresario es la persona de carne y hueso que ha creado una empresa en marcha y ésta sobrevive durante años* (1). La experiencia de los últimos años en la mayoría de los países industrializados ha vuelto a poner de manifiesto que estas personas constituyen la principal savia revitalizadora de la economía.

2.º En un principio, intentaremos captar, reflejar y sintetizar *lo más característico y común a todos los empresarios en general* y que, a su vez, los diferencia del resto de la población, pero con independencia del tipo de em-

presario específico. Este proceder lleva implícito el riesgo de que algunos empresarios no se vean reflejados en el perfil que aquí presentamos. Es lógico. De todas formas, consideramos que esta primera aproximación a las características generales del empresario ha de ayudar a describirlo y a comprenderlo mejor. Al final del artículo haremos una breve referencia a los distintos y nuevos tipos de empresario.

3.º Basaremos nuestro desarrollo, principalmente, en la evidencia empírica disponible. De todas formas, dada la escasez de investigaciones españolas en este campo, nos vemos obligados a apoyarnos en gran medida en las realizadas en el extranjero, donde la bibliografía es abundantísima, así como en nuestro conocimiento de los empresarios, adquirido a lo largo de nuestra vida profesional.

4.º Nos orientaremos, fundamentalmente, en los que podríamos llamar «*grandes empresarios*», es decir, *empresarios que han tenido éxito*, que han hecho crecer su empresa, y ésta ha llegado a ser importante. Esto puede significar un cierto sesgo, aunque relativo. De esta manera, complementaremos los resultados de las investigaciones empíricas, que generalmente están basadas en muestras de empresarios corrientes, más bien pequeños y medianos, con biografías de grandes empresarios. Por otra parte, ello nos parece no sólo tolerable sino imprescindible, de la misma manera que quien tratara de esbozar el perfil del compositor tendría forzosa-mente que referirse a autores tan concretos y destacables como Bach, Mozart, Beethoven, Verdi o Wagner, entre otros.

PERFIL DEL EMPRESARIO

Necesidad de independencia

La motivación más específica, más general y también más profunda del empresario es su deseo y necesidad de *independencia*. Fueron Collins y Moore los primeros en detectarla y en analizar sus raíces psicológicas. Lo que más sobresale de la personalidad del empresario es que se resiste a someterse a una autoridad y su incapacidad de trabajar en una estructura jerárquica propia de las organizaciones; de ahí su necesidad de huir de las figuras de autoridad en busca de independencia y autonomía (2).

Aparte de esta evasión de las figuras de autoridad, con el deseo de independencia está asociada la motivación de autorrealización personal, la posibilidad de poner en práctica las propias ideas, así como la de crear algo propio.

Por tanto, los aspectos que definen esta motivación de independencia personal son la huida de las figuras de autoridad, por un lado, y el deseo de la libertad de decisión y acción, por otro.

El motivo de independencia del empresario ha sido identificado como el más sobresaliente y característico de su perfil psicológico por prácticamente todas las investigaciones realizadas. Así, por ejemplo, en los países anglosajones aparte de Collins y Moore, tenemos Shapero (3), Litvak y Maule (4), Roberts y Wainer (5), etc. También el informe Bolton subraya la importancia especial de la necesidad de independencia. De la misma manera, en las investigaciones realizadas en Europa Central esta motivación figura en primer o segun-

CUADRO N.º 1

MOTIVOS DE LA CREACION DE UNA EMPRESA

MOTIVOS «MUY IMPORTANTES»	Estudiantes (%)	Directivos (%)
Independencia personal	64,2	65,7
Posibilidad de poner en práctica las propias ideas ...	65,2	64,9
Crear algo propio	36,0	48,8
Estar al frente de una organización y/o dirigir a un grupo	12,9	24,1
Afán de independencia económica	20,6	16,3
Conseguir patrimonio personal	7,9	12,0
Afán de ganar más dinero que trabajando a sueldo	11,0	8,9
Imposibilidad de encontrar trabajo	13,6	3,2
Conseguir una retribución justa	8,9	4,8

Fuente: Genesca y Veciana (13).

do lugar. Así, por ejemplo, en Klandt (6), Leithner (7), Oelschläger (8), Urvat (9), A. S. L. (10), Szyperski y Nathusius (11), etcétera, en los países de habla alemana, y Alänge *et al.* (12) en los países escandinavos, etcétera.

En España, en la investigación realizada por Veciana y Genesca sobre «Actitudes hacia la creación de empresas» (13) el motivo de «independencia personal» también queda situado en primer lugar (ver cuadro n.º 1), al igual que en los resultados de otras encuestas (14).

Algunos estudios han comprobado que esta motivación de independencia se da en grado significativamente más elevado entre los empresarios que han creado una empresa que en la población en general. Este es el caso de Hornaday y Aboud (15) y Komives (16). Según Szyperski y Nathusius, esta motivación está presente en igual medida entre los empresarios reales, es decir, los que ya han creado una empresa, que entre los «empresarios potenciales», es decir, los que estaban interesados en crear una empresa.

Collins y Moore indagaron las

raíces profundas de esta necesidad de independencia, llegando a la conclusión de que «estableciendo su propia empresa, parece que el empresario está expresando su necesidad de manifestar los problemas no resueltos de la infancia en el área de autonomía» (17), problemas que tienen su origen en las relaciones padre-hijo y en la situación familiar, tanto emocional como económica. Las situaciones pueden ser muy variadas: el padre falleció, estaba ausente, fue un fracasado, etc., siendo el resultado neto —escriben dichos autores— que estos hombres crezcan sin figuras parentales «normales» en base a las cuales modelar su propio comportamiento. «Aunque la situación es objetivamente diferente de aquellos casos en que el padre falleció o desapareció de la vida del niño, el efecto fue que el niño conoció la inseguridad de no tener lo que él consideró como figuras parentales estables y en las que confiar para protegerlo y ayudarlo en sus años de formación» (18). He aquí algunos ejemplos adicionales:

— El padre de Karl Benz, el empresario que creó los cimientos de la

futura Mercedes-Benz, murió cuando éste tenía sólo un año.

- El padre del principal impulsor de la Royal Dutch, Sir Henry Deterding, murió cuando éste tenía seis años.
- Henry Ford dejó la granja de su padre a la edad de 16 años para irse a trabajar a un taller de Detroit, y las relaciones padre-hijo nunca fueron buenas.
- «Hasta los cuatro años no conocí a mi padre, que al poco de casarse tuvo que marcharse a trabajar a las Islas Canarias para poder mantener a la familia» (Eduardo Barreiros).
- «Tenía ocho años cuando murió mi padre» (Ricardo Soriano).
- Atrás queda la autoridad paterna. El joven Lara se emborracha de libertad: las relaciones poco cordiales se agravan con la distancia y el médico rural deja de enviar dinero a su hijo (19).

A los ojos del hijo, a nivel inconsciente, el padre se convierte en una figura remota y ambivalente que repercute en el proceso de identificación parental del niño. Tal situación le produce ansiedad, que será fuente de desasosiego y actividad.

Infancia dura y comienzo difícil

Una infancia turbulenta e inquietante se repite constantemente en los relatos de muchos empresarios. En la muestra de Collins y Moore la referencia a una infancia difícil es el argumento común a prácticamente todos los empresarios entrevistados. Temas tales como «huida de la pobreza, huida de la inseguridad, muerte y muerte repentina, padres que se fueron o padres que fueron abandonados por el hijo» se repiten con harta frecuencia.

Otra característica de la infancia de los empresarios es que empezaron a trabajar a una edad muy temprana, ya sea en el ne-

gocio familiar o a sueldo fuera de casa. Generalmente, han hecho varios trabajos.

- «Nuestra familia era humilde... Llegamos a Vitoria con lo puesto. Vivíamos en un piso subarrendado que compartíamos con otra familia. ... Yo, como no tenía edad para ser aceptado como aprendiz, entré en casa de unos magníficos amigos y parientes como recadista, en principio, y después como aprendiz de zapatero remendón, hasta que cumplí los catorce años (Jesús Echevarría).
- «Tenía ocho años cuando murió mi padre. Mi madre estaba embarazada de siete meses, y yo, *que era el mayor de mis hermanos* (subrayamos nosotros), me convertí en el cabeza de familia y tuve que empezar a trabajar, a luchar por ellos» (Ricardo Soriano).
- Wilson, el fundador del imperio hotelero «Holiday Inn» se convirtió en empresario cuando aún era un niño. A los doce años compró a plazos una máquina automática de palomitas de maíz, pagándola a plazos sin ninguna paga y señal, y a razón de un dólar a la semana. La instaló en un teatro de Memphis e ingresaba 30 dólares por semana. Esto lo hizo por necesidad, ya que su padre murió cuando sólo tenía nueve meses.

El comienzo de la mayoría de los que se han convertido en empresarios de éxito y renombre *ha sido difícil* y ha tenido lugar en situaciones precarias. El origen de lo que hoy son grandes empresas ha sido o bien un garaje (p.e.: Hewlett-Packard, Apple), o un sótano (Nixdorf), un pequeño taller (Creaciones Mitro) o una pequeña sastrería (El Corte Inglés), etcétera.

El empresario medio empieza con muy poco dinero, generalmente insuficiente para financiar una empresa según los cánones corrientes. La principal fuente de financiación son sus propios ahorros y los de sus familiares y amigos. Todas las investigaciones en todos los países han corroborado este hecho, y la situación no ha cambiado a pesar de la existencia en el mercado de nuevas fórmulas de financiación, tales como el *seed capital* (capital semilla) o el capital riesgo (ver cuadro n.º 2 por lo que a España respecta).

Otra circunstancia que llama la atención es que los empresa-

CUADRO N.º 2

FUENTES DE FINANCIACION DE LA NUEVA EMPRESA

	U.A.B. (1)	Ayuntamiento de Barcelona (2)	Cámara de Comercio de Barcelona (3)
Ahorros	85,03	53,1	36,4
Ayudas familiares o amigos	9,44	14,1	12,4
Créditos personales	3,14	11,9	18,8
Indemnización	—	4,5	6,4
Patrimonio	—	3,3	8,8
Capitalización del subsidio de desempleo	—	0,8	12,4
Proveedores y clientes	—	2,5	—
Letras de cambio	1,57	1,0	—
Otros	—	—	4,8
No contesta	0,78	—	—

(1) Tena, J.: *La Pequeña y Mediana Empresa: Creación, Desarrollo y Problemática*, tesis doctoral, U.A.B., 1980.

(2) Grau, R., y Gil, E. (14).

(3) Cambra Oficial de Comerç, Indústria y Navegació de Barcelona, 1988.

rios son *primogénitos*. No son muchas las investigaciones que se han centrado en este aspecto, pero la de Petrof, basada en el análisis discriminante, comprobó que el ser el primogénito, con un coeficiente del + 73,03, era el factor predictivo de convertirse en empresario mucho mejor que el nivel de formación (coeficiente + 3,40) o las expectativas de beneficio (+ 1,22) o la edad (+ 10,05) (20).

Motivación de logro, energía personal y desarrollo de iniciativa

La motivación o necesidad de logro (*need of achievement = nach*) se ha definido como un deseo de la persona de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia. La persona con necesidad de logro reacciona con alegría o tristeza ante los resultados de sus esfuerzos. Normalmente se siente inclinado hacia aquellas tareas que considera retadoras y difíciles, de forma que cuando alcance el éxito en su realización sienta la satisfacción de haber conseguido un logro personal. Para él, *el logro es un fin en sí mismo*. Una persona con baja necesidad de logro, a mayor esfuerzo exige mayores recompensas tangibles; por el contrario, la persona con elevada necesidad de logro encuentra la recompensa en el éxito alcanzado en la realización de lo que hace (21).

Según McClelland los empresarios son personas que poseen una elevada motivación de logro, señalando además que el rol del empresario se caracteriza por los siguientes atributos:

- Asume la *responsabilidad individual* por el resultado de sus

acciones (*logro personal*), significando, por tanto, que prefieren aquellas situaciones en las que los resultados que se consiguen dependen de sus propias aptitudes y decisiones.

- Acepta *riesgos moderados*, en función de sus capacidades y no del azar; capacidad de decisión.

- Desarrolla actividad instrumental enérgica y/o original, es decir, posee *capacidad de innovación*. No le interesan las tareas fáciles y rutinarias, ya que éstas, al exigirle muy poco esfuerzo e implicación personal, no le permiten experimentar sentimientos de logro.

- Desea conocer el resultado de sus decisiones y acciones, y de la eficacia conseguida en la realización de sus tareas o en la consecución de los objetivos, es decir, quiere *retroinformación (feedback)*. El dinero, el beneficio empresarial, lo considera como medida de los resultados y de su éxito.

- Anticipa las posibilidades futuras, es decir, tiene interés y capacidad de *planificar a largo plazo* (22).

CUADRO N.º 3

PERFIL DE EMPRESARIOS DE EMPRESAS DE CRECIMIENTO RÁPIDO VS. CRECIMIENTO LENTO

	Empresarios de empresas de crecimiento rápido (N = 23)	Empresarios de empresas de crecimiento lento (N = 28)	No-empresarios (N = 20)
Puntuación total	11,91	0,54	2,00
Motivación de logro	4,09	0,54	0,04
Aversión al riesgo	1,13	-0,93	-0,05
Retroinformación de resultados.	1,00	-1,32	-1,85
Innovación personal	3,96	1,96	2,50
Orientación al futuro	1,74	0,29	1,00

Fuente: Smith & Miner (25).

Dos investigaciones de McClelland —la primera realizada en 1961 (23) entre jóvenes de EE.UU., Italia y Polonia, y la segunda, un estudio longitudinal (24)—, llevaron a este autor a concluir que una elevada motivación de logro influía en la decisión de convertirse en empresario y que, por tanto, era una motivación y una característica importante de su perfil.

Interesante al respecto es la investigación de Smith y Miner (25), de fecha reciente (1984), que ha puesto de manifiesto que las diferencias son mucho mayores y significativas entre empresarios de empresas de rápido crecimiento que entre los de empresas de crecimiento lento y que entre los no empresarios (ver cuadro n.º 3).

La investigación de Klandt, igualmente de fecha reciente (1984), también ha hecho patente que los empresarios (tanto los reales como los potenciales) poseen una motivación de logro significativamente más elevada que otros tres grupos estudiados a efectos comparativos, a saber: a) colaboradores científico-técnicos de institutos o departamentos de

investigación y desarrollo; b) estudiantes de ciencias económicas y empresariales, y c) directivos y mandos de nivel medio (26).

Lafuente *et al.* (27) comprueban igualmente que «el tener la oportunidad de realizar algo muy bien» y «que el trabajo a realizar sea un desafío» constituyen un grupo de aspiraciones laborales de una de sus tipologías de empresario.

Las opiniones de relevantes economistas y de los propios empresarios vienen a confirmar que esta motivación de logro sobresale en el perfil del empresario. Así, según Schumpeter, los factores de motivación del empresario innovador son de tres tipos:

- «Tenemos en primer lugar —escribe este autor— el ideal y la voluntad de fundar un reino privado y con frecuencia, aunque no necesariamente, una dinastía...».
- «Podemos mencionar también la voluntad de conquista, el impulso de lucha, de manifestarse como superior a los demás, *de tener éxito por el éxito mismo, y no por sus frutos* (subrayamos nosotros). La acción económica se parece al deporte en este aspecto; ... el resultado financiero es una consideración secundaria que se valora, en todo caso, como el índice del éxito y como síntoma de la victoria...».
- «Finalmente, existe el gozo creador, de hacer las cosas, o simplemente de ejercitar la energía y el ingenio. ... Nuestro tipo de hombre busca dificultades con objeto de verse obligado a realizar alteraciones; encuentra su gozo en la aventura» (28).

Los propios hombres de empresa confirman plenamente la idea de que el comportamiento del empresario está fundamentalmente motivado por el deseo de hacer cosas, de crear, de lograr resultados, etc. Veamos lo que responden algunos empresarios españoles a la pregunta ¿qué es un hombre de empresa? (29):

- «El hombre de empresa, como el político, es esencialmente un creador...» (Sebastián Auger).
- «En mi caso, me ha dominado siempre la creación...» (José Banús).
- «El hombre de empresa es el que cataliza y encauza los esfuerzos de muchas personas hacia un fin determinado, pero siempre dentro de un espíritu de creación» (Ramón Areces).
- «Un hombre de empresa es la persona que tiene fe en sí mismo, que sabe mandar (lo que es mucho más difícil que obedecer), que tiene espíritu creador y las suficientes dotes psicológicas para seleccionar a la gente de su equipo y exigir responsabilidad. No puede concepcionarse como tal si no tiene espíritu de superación y ambición de triunfo, no precisamente para él, sino para la empresa que dirige, ... El que puede ejercer esta actividad no lo lleva a cabo, a mi juicio, por ambición de poder, sino *por la satisfacción que produce ver prosperar lo que uno ha creado...* (subrayamos nosotros) ... La satisfacción propia de lograr un objetivo es mucho más importante que el dinero» (José Meliá).
- «El deseo de evolucionar es el que motiva esta vocación, vocación de crear, sin la cual no es posible ser empresario» (Ricardo Soriano).
- «Creo que mi base y principio de todas las cosas, a partir de aquel momento, *fue el crear algo importante*. Por tanto, *creando ya era feliz...*» (subrayamos nosotros) (Jesús Echevarría).
- «Yo no tengo afán de poder, *sino ilusión por hacer cosas importantes*. ... Un hombre de empresa es siempre responsable de sus actos, sean buenos o malos, incluso de sus fracasos» (Nicomedes García).

Hay unidad de criterio entre los investigadores y los propios empresarios sobre que una de las características que distinguen a éstos del resto de la población es su capacidad para desarrollar iniciativa, concomitante con la motivación de logro. A los empresarios les gusta tomar la iniciativa de emprender proyectos, como la creación de una em-

presa, de entrar en nuevos campos, de abordar la solución de problemas y de llenar así un vacío de liderazgo donde hay una situación compleja y un grupo de personas sin líder. Las otras características, como la necesidad de logro, la intuición, la visión, el no tener miedo al fracaso, etc., le proporcionan el sustrato para esta labor.

Para conseguir logros personales se necesitan un vigor y una energía excepcionales, y el empresario las posee. Como escriben Collins y Moore: «La creación de una empresa nueva de cierto tamaño e importancia requiere, sin embargo, algo más que conocimientos de técnicas. Requiere una *fuerza interna* que pueda ser utilizada con maestría para vencer contratiempos y reveses, superar obstáculos aparentemente insalvables y un sin fin de dificultades que tiene que superar todo hombre que realiza un acto verdaderamente creativo» (30). El empresario la posee.

Pero esta fuerza y energía no sólo es necesaria en el proceso de creación de una empresa, sino también en las etapas sucesivas. Normalmente, en los primeros años, y puede ser que durante bastante tiempo, el empresario necesita trabajar muchas horas al día para sacar adelante su empresa. Y cuando la nueva empresa ha llegado a una etapa que le permitiría llevar una vida más tranquila y placentera decide seguir creciendo, ampliar, diversificar, crear una nueva empresa, etc. Esta energía, esta insaciable necesidad de logro, o este impulso compulsivo a la actividad y al trabajo rayan en lo patológico, y según Collins y Moore tienen su origen en los conflictos no resueltos de su infancia, como hemos señalado más arriba. «Lo más probable es

que tuvieran un sentido de desasosiego, inquietud o ansiedad y un deseo de avanzar hacia nuevos campos de actividad y esfuerzo», y añaden: «... el lector advertirá la ventaja de esta orientación emocional del empresario en cuanto a la creación de empresas y a la actividad económica» (31).

Control interno

Intimamente relacionado con la motivación de logro está el llamado «control interno» o autodeterminación, es decir, la creencia de que la persona puede ejercer algún control sobre los hechos y el entorno que la rodean. Esta actitud o rasgo de personalidad se contrapone al «control externo», es decir, la creencia en que los acontecimientos están controlados por fuerzas externas y ajenas a la persona (*destino*, casualidad, etcétera).

Según la teoría del control interno o externo de Rotter (32), un individuo percibe y tiene la convicción de que el resultado de sus acciones está o bien bajo su control o fuera de su control.

Varios autores, por ejemplo McClelland *et al.* (33) y Atkinson (34), encontraron que las personas con elevada motivación de logro tendían a creer en su propia capacidad para controlar el resultado de sus esfuerzos. McClelland señaló ya en 1961 que un individuo tiende a hacer mayores esfuerzos cuando percibe que sus acciones tendrán como resultado directo un logro personal. Partiendo de estos estudios, Rotter estableció la hipótesis de que los individuos con control interno lucharán con más fuerza para conseguir logros personales que los que creen en el destino. Esta hipótesis fue confirmada por las

investigaciones de McGhee y Grandall (35), Gurin *et al.* (36) y Lao (37), y con ella la relación entre motivación de logro y control interno.

Los empresarios tienen una puntuación de control interno más alta que el promedio de la población, según han puesto de manifiesto las investigaciones de Sutton (38) y las citadas de McClelland, Rotter, Shaper, etcétera. Estos hallazgos parecen muy lógicos, ya que las personas que creen que el resultado de sus acciones *no* dependen de sus decisiones y de sus esfuerzos difícilmente se decidirán por crear y dirigir una empresa.

Driver (39), en su investigación, encontró «una correlación entre la percepción individual de su control del entorno y la actividad empresarial: las personas que creían que las recompensas eran efecto de su propio comportamiento (creencia en el control interno) era más probable que estuvieran vinculadas a una actividad empresarial que aquellas que percibían que el resultado de los hechos estaba mayormente determinado por el destino (creencia en el control externo)».

Los resultados de una investigación sobre los empresarios italianos han venido a corroborar esta hipótesis (40), así como la correlación encontrada por Driver.

Borland (41) y Brockhaus (42) comprobaron que la creencia en el control interno tiene mayor valor predictivo de la actividad empresarial que la motivación de logro, mientras que Brockhaus y Nord (43) no encontraron diferencias significativas entre empresarios y *managers*.

Por su parte, Berlew (44) señala que los empresarios con

éxito desean la responsabilidad personal del éxito, y que actúan mejor en situaciones en que pueden responsabilizarse personalmente de sus resultados.

En un estudio posterior, Brockhaus (45) comparó las puntuaciones de control interno y externo que había obtenido en 1975 con la tasa de éxito y fracaso de las empresas de dicha muestra. Comprobó que los propietarios de las empresas que aún existían en 1978 tenían una puntuación de creencia en el control interno más alta que los de aquellas que ya no existían. Como señala Brockhaus, la creencia en el control interno puede haber influido en los esfuerzos realizados para sacar a la empresa adelante, en lugar de cruzarse de brazos y atribuir la marcha de la empresa «a las circunstancias» fuera del control del empresario.

En resumen, las investigaciones han puesto de manifiesto que esta motivación discrimina más entre empresarios con éxito y sin éxito que entre empresarios y ejecutivos.

Esta fe del empresario de que es él quien tiene bajo control a su empresa queda reflejada en la respuesta de Barreiros a la pregunta de si un hombre de empresa es independiente o simplemente un pececillo dentro de una pecera: «El hombre de empresa, generalmente, *no es manejado por el sistema*, ya que su espíritu de empresa es el de creador y es *el único responsable de lo que maneja*» (46).

Sin duda, es interesante señalar al respecto que esta actitud fue una de las cuatro investigadas en una muestra de directivos de España por Cummings, Harnett, Stevens y Veciana (47), en el marco de un estudio internacional que incluía varios países de Europa y

EE.UU. Las puntuaciones de la creencia general en el destino o determinación ambiental en la autodeterminación se presentan en el gráfico 1. Obsérvese que los directivos españoles son los que puntúan más alto en cuanto a la creencia en el destino (control externo $-0,44$), mientras que los directivos norteamericanos están en el otro extremo, registrando la puntuación más alta en control interno ($-1,48$). La muestra comprendía directivos de Barcelona, de Madrid y del Sur de España (Córdoba y Alicante).

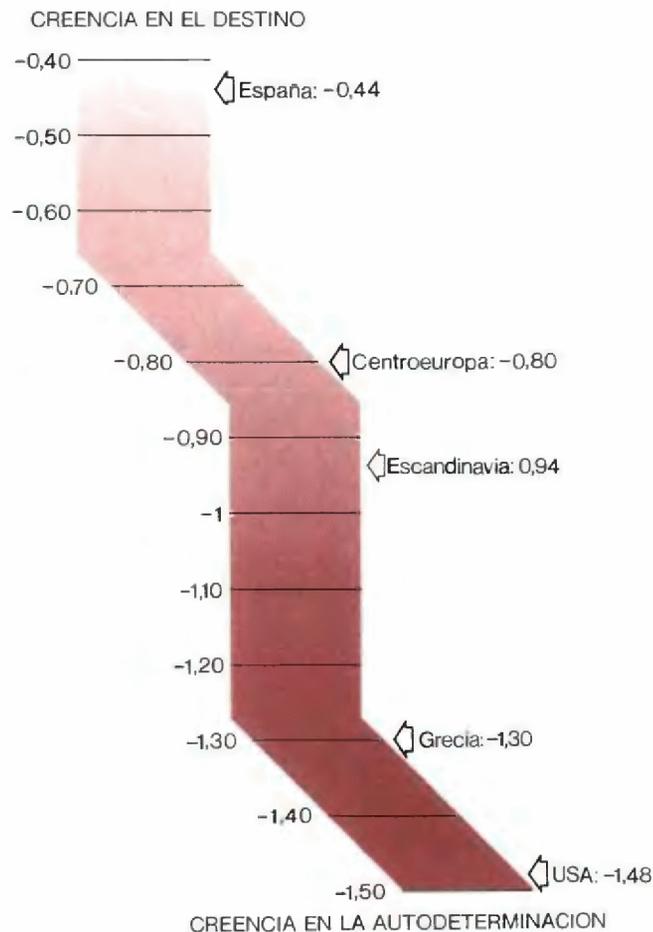
En la escala de control interno o externo, los tres grupos regionales españoles quedan situados en la parte superior de la escala, es decir, una gran creencia en el destino, aunque se observan algunas diferencias. Los directivos de Madrid son los que dan un promedio más alto a favor del control externo ($-0,2273$), seguidos de los del Sur de España ($-0,5313$) y, en último, lugar, los de Barcelona ($-0,5625$).

Diferencias tan grandes y significativas con respecto a los directivos de los otros países sorprendieron a los investigadores.

Aunque se trata, insistimos, de una muestra de directivos, no de empresarios, pensamos que los resultados de esta investigación reflejan, sin duda, de alguna manera el sustrato cultural de nuestro país.

Si el acontecer está predeterminado por el destino, ¿por qué preocuparse? Obviamente, este fatalismo es totalmente opuesto al control interno, a la motivación de logro y al progreso. Estos suponen el intento de activar y, si es necesario, torcer la marcha «natural» de los acontecimientos. Al amparo de este fatalismo, ciertas capas de la población se niegan a moverse porque están se-

GRAFICO 1 CONTROL EXTERNO FRENTE A CONTROL INTERNO



Fuente: Cummings, Harnett, Stevens y Veciana (47).

guras de la inutilidad de su esfuerzo. («Quien para pobre está alistado lo mismo le da correr que estar sentado»).

De ahí que el español medio tienda a esperararlo todo de otros y a culpar a otros de su mala suerte o de su situación actual: unos al gobierno, otros a los empresarios, otros a los obreros, etcétera.

Esta creencia en el destino, o

en el control externo de los acontecimientos, es evidentemente muy cómoda. Si las dificultades con que se encuentra mi empresa o si mi falta de empleo se debe a la crisis económica o a la política del gobierno, y no a mi mala gestión o a mi pasividad, no tengo porque esforzarme más, sólo tengo que esperar a que alguien, o las circunstancias, resuelva «mi problema».

La situación en que se encon-

traban buena parte de los sectores y las empresas españolas, a finales de los setenta y a principios de los ochenta, y la experiencia de la reconversión vendrían a confirmar la hipótesis de que el empresario español cree más en el control externo que en el interno: esperó a que fuera el gobierno, con una decidida política de reconversión industrial, quien le obligara y ayudara a hacer lo que había omitido y debería haber hecho por *iniciativa propia*: adaptar su empresa a los cambios del entorno.

Cuarenta años de intervencionismo estatal, junto al arraigo de ciertas creencias religiosas (pensemos, por ejemplo, en la doctrina de la predestinación de San Agustín), podrían explicar este elevado control externo que, sin duda, es menos acusado en la clase empresarial que en el español medio.

De todas formas, justo es señalar que se observa un profundo cambio en esta actitud del empresario español, obviamente motivado por los cambios del entorno (ingreso de España en la CEE, creciente internacionalización de los mercados, creciente liberalización de la economía, etcétera). Precisamente, en una reciente investigación sobre «la

estrategia de nuevas empresas» (48) hemos podido comprobar que la opinión generalizada de los empresarios encuestados es claramente opuesta a los programas de ayudas y subvenciones de la Administración, y puede resumirse de esta manera: es mejor que la Administración, en lugar de ofrecer ayudas y subvenciones, elimine trabas burocráticas a la creación de empresas y a la actividad empresarial y reduzca los impuestos.

Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos

Tradicionalmente, el espíritu de riesgo ha sido una actividad y una cualidad asociada íntimamente a la función y a la personalidad del empresario. Se ha dicho una y otra vez que el empresario asume grandes riesgos. Ahora bien, desde el punto de vista de la estructura motivacional y la psicología del empresario, su espíritu de riesgo no es precisamente una de las características que lo diferencian de los demás. *El empresario más bien tiende a asumir riesgos moderados*. No le gusta correr riesgos excesivos ni realizar tareas que no sean retadoras. Prefiere situa-

ciones en las que pueda utilizar su juicio e ingenio para influir en el resultado de sus acciones, de forma que pueda tener la sensación de que el logro se debe a su esfuerzo y perspicacia personales.

La hipótesis de que los empresarios aceptan solamente riesgos moderados ha sido contrastada en la práctica a través de las investigaciones realizadas por McClelland y Winter, Susbauer, Guillot, Somers, Brockhaus, etcétera.

En cuanto al riesgo, Liles ha señalado que los comportamientos de riesgo del empresario en la sociedad industrial moderna no consisten sólo en: *a)* el riesgo del capital o riesgo financiero, sino también en, *b)* sus oportunidades de promoción y de hacer carrera en otras empresas; *c)* sus relaciones familiares, y *d)* su bienestar psíquico (49).

Atkinson (*op. cit.*) desarrolló en 1957 un modelo teórico para explicar las razones por las cuales los individuos con alta motivación de logro se inclinan por tareas de dificultad media y, por tanto, prefieren asumir riesgos moderados. El modelo se representa en el cuadro n.º 4. Atkinson parte de la hipótesis de que el grado de satisfacción que se sentirá por un logro personal estará en función de la dificultad de la tarea. La dificultad se representa en el modelo como una probabilidad decreciente de éxito (P_e). Así, en el cuadro n.º 4, la tarea A es difícil (una probabilidad entre diez de acertar, o nueve entre diez de fracasar) mientras que la C es muy fácil (nueve probabilidades entre diez de acertar). Entonces, se supone que el valor incentivo es función inversa de la probabilidad de alcanzar el éxito, o sea $1 - P_e$. Cuando las probabilidades de al-

CUADRO N.º 4

LA PROPENSION AL RIESGO COMO FUNCION CONJUNTA DE LA MOTIVACION DE LOGRO (M_l), PROBABILIDAD DE EXITO (P) Y VALOR INCENTIVO DEL EXITO (I_e), EN DONDE I_e = (1 - P_e)

	ALTA MOTIVACION DE LOGRO	BAJA MOTIVACION DE LOGRO
	$M_l \times P_e \times I_e = \text{Aspiración o preferencia}$	$M_l \times P_e \times I_e = \text{Aspiración o preferencia}$
Tarea A	$8 \times 0,10 \times 0,90 = 0,72$	$1 \times 0,10 \times 0,90 = 0,09$
Tarea B	$8 \times 0,50 \times 0,50 = 2,00$	$1 \times 0,50 \times 0,50 = 0,25$
Tarea C	$8 \times 0,90 \times 0,10 = 0,72$	$1 \times 0,90 \times 0,10 = 0,09$

Fuente: Atkinson (34).

canzar el éxito son altas —al realizar una tarea fácil—, la cantidad de satisfacción que se experimenta al conseguirlo es escasa. Cuando las probabilidades de triunfo son bajas —en una tarea difícil—, la satisfacción en cambio es grande. Por tanto, el grado en que se activa la motivación para alcanzar una meta cualquiera está en función conjuntamente de la probabilidad de conseguirla (P_e) y el valor incentivo o la cantidad de satisfacción que produce el logro de dicha meta. Así pues, la tendencia a preferir la difícil tarea A, en sujetos de alta motivación de logro (M_i) es producto de la probabilidad de éxito (0,10) multiplicada por el valor incentivo del éxito ($1-P_e$, o sea 0,90) y por la intensidad de la motivación (por ejemplo, 8), o sea, igual a 0,72.

De cuanto antecede se deduce, como demuestra el cuadro número 4, que la tendencia a preferir una tarea sea mayor cuando su dificultad sea moderada, y menor en tareas muy difíciles o muy fáciles. En el cuadro n.º 4 se ve que una persona con una puntuación motivacional de 8 tiene un valor teórico de preferencia por la tarea B de 2,00, y de 0,72 por la tarea A, frente a los valores de 0,25 y 0,09 que corresponden a quienes tengan una puntuación motivacional baja de 1. En estos últimos, la diferencia en la «fuerza de atracción» de las dos tareas puede llegar a ser tan pequeña que en una situación de elección forzosa escogerían más o menos al azar, mientras que para las personas con alta motivación de logro la «fuerza» de la tarea B es tan grande, en términos absolutos, que se decidirán por ella con mucha mayor frecuencia.

Las investigaciones en este campo parecen, pues, poner de manifiesto una antítesis entre la

opinión popular y los hallazgos teóricos. Ahora bien, si tenemos en cuenta que los empresarios tienen una elevada motivación de logro y creen en el control interno, esta aparente contradicción podría resolverse. El razonamiento sería así: los empresarios tienen una creencia tan fuerte en su capacidad para influir en la consecución de sus proyectos y objetivos (control interno) que perciben la dificultad de la tarea y la posibilidad de fracaso como relativamente baja. Por tanto, el grado de riesgo de una empresa o proyecto es percibido por el empresario como más bajo que por un no empresario.

Persona insatisfecha y «marginada»

El empresario es una persona insatisfecha. Esta insatisfacción interna es la fuente de la energía para la acción. Siente la necesidad de fijarse cada vez metas más ambiciosas. Cuando no vive con arreglo a *su norma* implacable, siente desasosiego y sentimiento de culpa, que, a su vez, intenta calmar con más actividad.

Shapero ha señalado que el acto de creación de una empresa se debía a factores negativos y a la insatisfacción con la situación actual más que a factores positivos (por ejemplo, afán de dinero). Esta hipótesis ha sido corroborada por las investigaciones de Collins, Moore, y Unwalla, Shapero, Susbauer, Norman R. Smith, Guillot, Somers, etcétera.

Muchas investigaciones ponen de manifiesto que los factores, motivos o sucesos negativos predominan sobre los positivos. Entre los negativos figuran:

- falta de seguridad en el empleo (huida de la inseguridad),
- desempleo,
- despido,
- bloqueo de la promoción en su empresa o puesto actual,
- rechazo de ideas o propuestas de cambio por parte de la dirección de la empresa en que se trabaja,
- huida de la pobreza (la ambición de dinero sería un motivo positivo).

La evidencia empírica disponible hasta el presente, sin que pueda considerarse concluyente, viene a refutar la idea tan extendida de que la principal motivación del empresario es el «afán de lucro».

Pero como la insatisfacción con el actual puesto de trabajo no es algo exclusivo de los empresarios, ya que es una causa muy frecuente del cambio de empresa en los directivos, Brockhaus intentó determinar si el grado de insatisfacción era distinto, y significativamente más elevado, en los empresarios que en los directivos y en la población en general. En el cuadro n.º 5 puede verse que, efectivamente, los empresarios tenían un grado de insatisfacción más elevado que los directivos en todos los aspectos (oportunidades de promoción, colegas, con la tarea en sí, el estilo de dirección), excepto con el sueldo. Resultados parecidos se obtienen cuando el grado de insatisfacción se compara con la puntuación normativa de la población en general (ver cuadro n.º 6).

Varios autores, entre los que destacan Stanworth y Curran (50), y Shapero (51), han establecido la teoría de la marginación social para explicar las características y el comporta-

CUADRO N.º 5

NIVEL DE SATISFACCION DE LOS EMPRESARIOS

GRUPO	Muestra	Promedio	Desviación estándar
Nivel de satisfacción con las <i>oportunidades de promoción</i> en el puesto anterior			
— Empresarios	22	16,00	8,61
— Directivos trasladados	31	18,70	7,83
— Directivos promocionados	30	33,48	9,64
Nivel de satisfacción con los colegas en el puesto anterior			
— Empresarios	29	35,58	15,04
— Directivos trasladados	31	39,16	12,91
— Directivos promocionados	30	39,65	15,46
Nivel de satisfacción con la tarea en el puesto anterior			
— Empresarios	30	27,77	13,43
— Directivos trasladados	31	33,42	12,02
— Directivos promocionados	30	33,39	14,31
Nivel de satisfacción con el estilo de dirección en el puesto anterior			
— Empresarios	24	28,03	19,18
— Directivos trasladados	31	35,35	12,54
— Directivos promocionados	30	36,42	15,60
Nivel de satisfacción con el sueldo en el puesto anterior			
— Empresarios	30	31,04	6,87
— Directivos trasladados	31	30,00	6,97
— Directivos promocionados	30	31,30	7,21

Fuente: Brockhaus (45).

posición estable, la persona «marginada» no renuncia a unos ingresos regulares ni a una posición segura y/o de prestigio.

Ya hemos señalado antes que el acto de creación de una empresa se debe a menudo a un factor negativo. A mayor abundamiento y refuerzo de esta teoría de la marginación, conviene mencionar que entre los empresarios-fundadores de una empresa hay un elevado porcentaje de inmigrantes. He aquí algunos datos:

- En la muestra de Collins y Moore, el 20 por 100 de los empresarios eran inmigrantes, mientras que el porcentaje de los que habían nacido en el extranjero entre la población blanca de los EE.UU., en el momento de realizar la investigación, era inferior al 6 por 100.
- El hecho de que entre la población judía exista, en todos los países, un elevado porcentaje de empresarios se atribuye a esta teoría de la marginación, ya que es notorio que el pueblo judío ha sido muchas veces perseguido y expulsado de los países, y que no se integra en la población autóctona.
- Una investigación realizada por el U.S. Bureau of Census sobre lo que en EE.UU. se llama «empresas de las minorías» (que incluyen empresarios de color, de origen extranjero, etc.) puso de manifiesto que los negocios de «hispanicos» habían crecido a una tasa superior al crecimiento de la población hispánica. Durante el quinquenio que terminó en 1977, el número de em-

miento de buena parte de los empresarios-fundadores de una empresa. Obsérvese que decimos *buena parte*, y no todos los empresarios-fundadores.

En esta teoría de la marginación social del empresario, se considera personas «marginadas» a las que han sufrido un deterioro de su rol o posición, como, por ejemplo, el parado, el universitario que no encuentra un empleo adecuado a sus estudios, los inmigrantes, etc. Estas personas socialmente marginadas, atrapadas en una situación insegura y amenazadora, están forzadas a tomar una decisión sobre su carrera y su futuro profesional. Es en tales situaciones en las que muchas

veces surge la idea de establecerse por su cuenta y empieza el proceso de creación de una empresa, como solución a una situación desesperada. A diferencia del individuo que tiene una

CUADRO N.º 6

NIVEL DE SATISFACCION DE LOS EMPRESARIOS EN COMPARACION CON LA POBLACION NORMA

Subescala	Empresarios	Población norma	Valores chiguadrados	Nivel de confianza
Tarea en sí	27,77	36,37	70,75	0,01
Colegas	35,58	43,14	34,25	0,01
Estilo de dirección	28,03	41,11	17,90	0,01
Oportunidad de promoción.	16,00	20,99	15,75	0,01
Sueldo	31,04	29,40	8,12	0,05

presas propiedad de hispánicos había crecido en un 52,6 por 100.

- El 50 por 100 de los empresarios canadienses son inmigrantes de la primera generación.
- El fenómeno de la reactivación económica en Florida se debe, según Gilder, a la inmigración masiva de cubanos que, en los últimos años, han abandonado su país a causa del régimen de Castro (52).
- El 65,4 por 100 de las nuevas empresas de Gales fueron creadas por inmigrantes (53).

Muchos de los nuevos empresarios españoles de los últimos años, como veremos más adelante, lo son por haberse encontrado sin trabajo.

El caso de José María Aguirre Gonzalo viene a confirmar esta teoría. Así explica por qué y cómo se convirtió en empresario: «Yo me casé un día de noviembre de 1925, y el día en que volví de viaje de novios, que era el 22, me parece, de diciembre, me dijeron que el 31 de diciembre estaba en paro. ... me despidieron; y entonces, como ya llevaba mucho tiempo en la cabeza ser empresario, me instalé. Cogí al jefe mío, que era San Román, hicimos una cosa que se llamaba San Román y Aguirre, y luego Agromán» (54).

Edad

La persona que toma la decisión de convertirse en empresario suele tener una edad comprendida entre 25 y 40 años, según han puesto de manifiesto las investigaciones de Shapero (55), Mayer y Goldstein (56), Cooper (57) y Howell (58). El promedio de edad de los empresarios de la muestra de Petrof (59) fue de 30,1 años. Parece que al llegar a esta edad la persona ha tenido oportunidad de adquirir suficiente experiencia,

CUADRO N.º 7

NIVEL DE FORMACION

	Cámara de Comercio de Barcelona (%)	Ayuntamiento de Barcelona (%)	U.A.B (%)
Primaria incompleta	—	7,8	—
Estudios primarios	9,5	35,0	20,5
Estudios secundarios (FP)	18,0	13,5	11,8
Estudios secundarios (BUP/COU)	15,2	15,2	15,7
Estudios de nivel medio	(*)	14,0	33,1
Estudios universitarios	57,3	14,0	18,9

(*) No figuran como tales. Probablemente están incluidos en los estudios universitarios. En la investigación del Ayuntamiento de Barcelona se distingue entre estudios de nivel medio (14 por 100) y estudios superiores (14 por 100).

confianza en sí mismo, conocimiento del producto y del mercado, pero todavía no ha llegado a una posición de prestigio y responsabilidad en una gran empresa que le frene para dar el paso decisivo. La edad de los empresarios de las tres muestras españolas antes citadas está más cerca de los 40 años. De todas formas, la edad es una característica que depende del tipo de empresario, observándose que crece el número de empresarios más jóvenes.

Padres empresarios

Un elevado porcentaje de los padres de los empresarios trabajan también por su cuenta. Este hecho se repite en todas las investigaciones. El porcentaje oscila entre el 40 y el 60 por 100.

Nivel de formación

Aunque esta característica depende también en gran medida del tipo de empresario, en términos generales se puede afirmar que el nivel de formación del empresario medio suele ser significativamente inferior al de los di-

rectivos. Brockhaus y Nord (*op. cit.*) comprobaron en 1979 que el promedio de años de formación de los empresarios era de 13,57, mientras que el de los directivos era de 15,74, aunque es superior al promedio de la población. Estos resultados coinciden con los de Howell.

Se observa la tendencia a que el nivel de formación sea cada vez mayor. Así, por ejemplo, en la muestra de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, el 57 por 100 tienen estudios universitarios, mientras que en la muestra de la investigación de Tena, de la Universidad Autónoma de Barcelona, y en la del Ayuntamiento de Barcelona, sólo el 18,9 y el 14 por 100, respectivamente, tienen estudios superiores, y el 20,5 y el 35 por 100, respectivamente, únicamente tienen estudios primarios (ver cuadro n.º 7). (Con lo cual se confirma, una vez más, la tesis de Carr mencionada al principio).

Dos hechos sobresalen en las biografías de los empresarios: uno, que muchos de ellos dejaron de ir a la escuela a una edad muy temprana, y otro, que, caso de iniciar estudios universitarios,

éstos fueron a menudo interrumpidos. De todas formas, una cuestión queda muy clara: el nivel de formación ni es una característica peculiar del empresario medio que le distinga del resto de la población ni es ninguna garantía de éxito del empresario, aunque, evidentemente, la formación es necesaria.

Intuición, visión de futuro, obsesión y hombres de acción

El empresario es altamente intuitivo. Durante décadas, la intuición tuvo mala prensa en el marco de las ciencias empresariales y del *management*. Se antepone al directivo profesional al empresario intuitivo. Siempre he defendido la intuición como una de las cualidades más valiosas en la vida empresarial. En 1969 escribía al respecto: «De un tiempo a esta parte, el vocablo "intuición" se viene utilizando únicamente en su sentido peyorativo de actuación por presentimiento y rutina. Cabe recordar que, en su acepción positiva, "intuición" significa la "percepción de la esencia de una cosa, de una relación, de una verdad, de un valor" (Hoffmeister). La intuición percibe la unidad en la diversidad; es "contemplación intelectual" (Fichte, Shilling); la psicología, el arte, etc., toman la intuición como punto de partida (Eisler). Según Descartes, incluso las ciencias exactas parten de verdades supremas, concebibles intuitivamente, de intuiciones claras y evidentes (*mentis intuitus*). La intuición no debe, pues, menospreciarse, en la dirección de empresas, a condición, naturalmente, de que la siga como complemento la elaboración discursiva, o sea, un análisis racional de lo intuitivo. Generalmente este com-

plemento es lo que suele faltar» (60).

Afortunadamente, desde la publicación del libro de Peters y Waterman la intuición se acepta como algo imprescindible en el directivo. El buen empresario la ha utilizado siempre, como también ha tenido y utilizado desde siempre en alto grado una extraordinaria visión de futuro, algo que ahora también se ha puesto de moda como una cualidad importante del líder, del llamado «líder transformacional».

Los empresarios poseen en alto grado esta peculiar capacidad intelectual, la intuición, que les permite identificar rápidamente relaciones entre problemas y sus soluciones alternativas o entre oportunidades y amenazas en medio de situaciones complejas y confusas. Esta capacidad de identificar oportunidades, este estar alerta a las oportunidades (*alertness*) es, según Kirzner (61), lo que define y caracteriza al empresario. Una vez identificado un problema, empieza a trabajar en su solución con mayor rapidez que las demás personas que los rodean. Se siente cómodo y tolera la ambigüedad y la incertidumbre porque intuitivamente percibe orden en las situaciones que a las mentes analíticas se les aparecen como caos.

La visión de futuro proporciona un ideal, un proyecto de empresa por el cual luchar, activando la motivación y liberando la energía necesaria para la acción.

El empresario piensa a largo plazo. Su compromiso con la empresa que crea es, por lo general, como un matrimonio para toda la vida, o la considera como un hijo. Esta relación afectiva con la empresa la expresa A. Krupp con las siguientes palabras: «La fábrica la considero como a un hijo

mío y además como a un hijo bien educado, cuyo comportamiento me produce alegría. ¿Quién no querría dedicarse a ella todo el tiempo posible?» (62). Sus objetivos ambiciosos lo son también a largo plazo. Pensemos en Ford, Siemens, Wilson, pero también en Raventós (Codorniu), Areces (El Corte Inglés), etc. Esta orientación temporal y afectiva distingue al auténtico empresario que ama a su empresa del comerciante, especulador financiero o promotor.

Se trata de una visión global de la empresa futura, y de las posibilidades futuras, difícilmente explicable y bastante inverosímil para la mayoría de las personas. Por eso, el empresario no tiende a hablar de sus proyectos «fantásticos» y «utópicos» por temor a que no le tomen en serio.

Un ejemplo típico es Henry Ford. Mientras todos los fabricantes de automóviles de su tiempo tenían la vista puesta en los coches caros y en el mercado de hombres ricos, Ford tuvo la visión del coche utilitario, a precio económico y para el hombre medio. Pero no basta con tener la idea, la intuición o la visión, sino que es menester la energía, el aguante; en fin: *la obsesión* para conseguir el objetivo fijado.

Burlingame, un biógrafo de Ford escribe que «resulta difícil negar que Ford estaba dominado por dos obsesiones: la perfección mecánica y el hombre medio» (63).

La obsesión de Werner Siemens, en 1861, fue ... «la de crear y dirigir una empresa que quizás más tarde, bajo la dirección de mi hijo, pueda convertirse en una empresa internacional a lo Rothschild, y que lleve y acredite nuestro nombre por todo el mundo» (64).

Sin una fuerte obsesión por conseguir el objetivo, el empresario no sigue adelante. Abandona a la primera dificultad.

El empresario tiene una enorme confianza en sí mismo para conseguir lo que se ha propuesto. Aunque sus acciones pueden ser esporádicas, no abandona fácilmente sus propósitos. La obsesión por su objetivo, le da la fuerza para continuar. Convierte su desasosiego y su impulso compulsivo a la actividad en acción efectiva. Es hombre de acción. Aborda los problemas de manera inmediata y directa.

En el empresario existe una combinación y un equilibrio difíciles de encontrar juntos: la visión de futuro, la obsesión por una meta a largo plazo y el énfasis en la acción inmediata.

Por lo que al empresario español se refiere, no existen ni investigaciones ni biografías que aporten información sobre estas características. De todas formas, aventuraremos algunas hipótesis al respecto.

En primer lugar, el auténtico empresario español se caracteriza igualmente por su intuición, visión de futuro y amor a su empresa. En segundo lugar, la obsesión por una idea empresarial, la visión de futuro y esta peculiar simbiosis entre empresario y empresa quizá no se dé en tan alto grado ni esté tan extendida como en otros países. Basamos esta hipótesis en tres hechos fácilmente comprobables: a) la inexistencia de empresas multinacionales. Ya en los años cuarenta me sorprendió constatar que España, uno de los primeros países productores de aceite de oliva, exportara buena parte de su producción a Italia y que desde allí se re-exportara a los países hispanoamericanos bajo *marcas italianas*.

No había surgido ningún empresario español que acreditara una marca española de aceite de oliva en los mercados extranjeros. Esta situación se ha repetido en otros sectores, por ejemplo en el del vino, hasta hace pocos años; en el sector del turismo, que se ha dejado en manos de empresarios extranjeros (*tours operators*); en el sector textil, etc.; b) la facilidad con que los empresarios, generalmente de la segunda generación, venden su empresa a una multinacional extranjera, y c) la escasa inversión en I + D.

Tolerancia de la ambigüedad y la incertidumbre

Ya Hoselitz en 1951 (65) señaló que los empresarios tienen una tolerancia especial para situaciones ambiguas y para la toma de decisiones en la incertidumbre. Características que recientemente Peters y Waterman (66) han identificado como necesarias en los directivos, ya que éstos tienden más a actuar en el marco del modelo racional, que es lo que se les enseña en las escuelas de administración de empresas. Por otra parte, la tolerancia de la ambigüedad es característica de la persona creativa (67), ya que, lógicamente, la situación que rodea a un problema que requiere una solución creativa suele presentar tales circunstancias, y si no es capaz de tolerar un cierto grado de ambigüedad, difícilmente encontrará una solución al problema. Tolerancia de la ambigüedad, intuición y creatividad están íntimamente relacionadas.

Capacidad de aprender de la experiencia

El empresario demuestra una capacidad especial para aprender de la experiencia. Esta capacidad es el resultado conjunto de una serie de características ya comentadas, a saber: la capacidad de observación, la intuición, que le da una visión de las oportunidades y de los problemas; un énfasis en la acción y la experimentación; su propensión a emprender tareas retadoras y generalmente nuevas y, *sobre todo, su interés y preocupación por la retroinformación*. Como personas con una elevada motivación de logro, los empresarios están muy interesados en hacer las cosas bien y en conseguir resultados. Esta preocupación se manifiesta en una característica muy propia del empresario: la utilización de la retroinformación, el *feedback*. Quiere tener información rápida y fiable sobre cómo lo está haciendo, sobre la medida en que va alcanzando sus objetivos. Los empresarios con éxito tienen una mayor preocupación por la retroinformación y una capacidad especial para buscarla y sacar consecuencias de ella, es decir, para tomar medidas correctoras y mejorar su política, actuación, etcétera.

¡Es asombrosa la cantidad de conocimientos y conclusiones que el empresario ha aprendido de su experiencia! A veces te explican su política o te razonan una decisión con argumentos de libro de texto de dirección de empresas, a pesar de que, como hemos visto, el empresario medio no se distingue por su formación académica.

El empresario considera y utiliza el fracaso y los errores como una forma de aprender. Este método de ensayo-error, caracteris-

tico del empresario con éxito, significa que los contratiempos y las decepciones son parte integral del proceso de aprendizaje práctico. Los empresarios eficaces son suficientemente realistas para esperar dificultades y tropiezos, y cuando éstos se presentan, y fracasan, no se sienten desanimados, frustrados ni deprimidos. El fracaso es para ellos como una lección práctica que no temen. Parece como si los empresarios se hubieran acostumbrado a trabajar de niños en el trapecio de la vida sin la red de protección: el padre. El valor y la ausencia de temor al fracaso son, en estos casos, resultados predecibles.

OTROS TIPOS DE EMPRESARIO

En los últimos años, la escena económica se ha enriquecido con una serie de nuevos tipos de empresario. A continuación haremos una *breve* referencia a los más destacados, ya que un tratamiento más profundo de sus características sobrepasaría los límites de este artículo.

Empresario técnico

Empresario técnico (*technical entrepreneur*) se denomina a aquella persona con preparación científico-técnica que ha creado una empresa de alta tecnología o de tecnología avanzada. Estas empresas se distinguen de las demás porque: *a)* están orientadas a las nuevas tecnologías, se basan en ellas y dedican mucho esfuerzo y dinero a la investigación y desarrollo técnico; *b)* han sido creadas por una persona o equipo con formación científico-

CUADRO N.º 8

ACTIVIDAD DE LAS NUEVAS EMPRESAS

	Cámara de Comercio de Barcelona	Ayuntamiento de Barcelona
Agricultura	—	0,2
Industria	24,1	47,0
Comercio mayorista	—	11,0
Comercio exterior	5,6	—
Comercio interior	24,7	—
Servicios a empresas	21,6	—
Servicios personales	10,5	31,3
Servicios diversos (transportes, reparaciones, hostelería)	11,7	10,5

técnica, y *c)* el núcleo de la plantilla está integrado por personal altamente cualificado.

El empresario técnico no se diferencia fundamentalmente del perfil general de empresario, salvo en las siguientes características:

- su nivel de formación más elevado;
- tiende a ser más joven en el momento de crear su empresa;
- es más frecuente la creación de la nueva empresa *en equipo*;
- la influencia de la llamada *organización incubadora* en su decisión de crear una empresa propia (68).

El origen de lo que hoy se llama el *empresario técnico* tiende a situarse en el caso de la empresa Hewlett-Packard. En efecto, en 1939, el profesor Frederick E. Terman, de la Stanford University, animó a uno de sus jóvenes investigadores, William R. Hewlett para que, junto con David Packard, que trabajaba en la General Electric Company,

creara su propia empresa, surgiendo la Hewlett-Packard.

La cuna del empresario técnico es el Silicon Valley y la Route 128 de Boston. De todas formas, no hay que olvidar que el fenómeno no es del todo, por no decir nada, nuevo. Siemens, Borsig, Ford, Honda, Suze, etc., como otros muchos, fueron ya en su tiempo empresarios técnicos. Ya en la primera mitad del siglo XIX un estudio de una muestra de 100 graduados del Berliner-Gewerbe-Institut, que más tarde se convertiría en la Universidad Técnica de Berlín, puso de manifiesto que en el período 1821-1850, 39 de ellos se convirtieron en empresarios creando su propia empresa (69).

También en España han aparecido ya empresas, tales como Isofoton, Eliop, Bioingeniería, Spec, Tcomp, Tecner Ingeniería, Promecat, etc., que han sido creadas por empresarios técnicos. No obstante, su número es reducido en comparación con otros países y con las expectativas que se habían puesto, en determinados ámbitos, en este nuevo tipo de empresarios dentro de la nueva ola de creación de empresas.

En efecto, los nuevos empre-

sarios y las nuevas empresas que éstos crean no corresponden a la empresa de alta tecnología o tecnología avanzada, según se desprende del cuadro n.º 8. En ambas muestras predomina la pequeña industria (artes gráficas, confección textil, fabricación de muebles, etc.) y la pequeña empresa de servicios y el pequeño comercio, taller de reparaciones, etc. Los nuevos inquilinos de los recién creados viveros de empresas tampoco suelen ser de tecnología avanzada. El empresario técnico más bien brilla por su ausencia, y constituye aún la excepción en España.

La mujer empresaria

Las mujeres empresarias, como grupo, han adquirido importancia en todos los países industrializados en los últimos años.

En EE.UU., según un informe del Bureau of Labor, el número de mujeres que trabajan por su cuenta creció cinco veces más que el de los hombres entre 1972 y 1979, aumentando de 1.475.000 en 1972 a 2.102.000 en 1979. En 1984 se estimó que su número ascendía a 3.500.000, y el porcentaje de empresas propiedad de mujeres y dirigidas por éstas oscilaba entre el 4,6 y el 5,7 por 100, según las fuentes.

En España, el número de mujeres empresarias ha disminuido ligeramente en los años comprendidos entre 1976 y 1986. En la primera fecha existía 569.500 empresarias, mientras que hace dos años la cifra se redujo a 551.000. Según la *Encuesta de Población Activa* de finales de 1985, el grupo femenino representaba el 22 por 100 de todo el conjunto empresarial. De todas formas, conviene distinguir entre las mujeres que trabajan por su cuenta,

CUADRO N.º 9

COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO 1984-1987

	Número de cooperativas	Número de socios
1984	1.492	13.546
1985	1.406	11.715
1986	2.719	17.654
1987	1.629	12.645

pero que no tienen empleados a su cargo, que podríamos llamar auto-empleadas, de las que tienen y dirigen una empresa con una plantilla, es decir empresarias. En 1986, 513.800, es decir, el 93,24 por 100, correspondían al primer grupo. Del segundo grupo, es decir empresarias con empleados a su cargo, el 60 por 100 trabajan en una tienda, las siguen el 20 por 100 de empleadoras que pertenecen al sector terciario (peluquerías, guarderías), y sólo el 15 por 100 son titulares de empresas dedicadas a actividades industriales y de transporte.

Por tanto, aunque algunos medios de comunicación se ha hecho eco del fenómeno de la mujer empresaria y han informado sobre algunos casos aislados (70), su peso específico en la economía española es todavía escaso, aunque creciente.

Las principales características diferenciadoras de la mujer *empresaria* frente al empresario medio son las siguientes:

Nivel de formación mayor

En EE.UU., un elevado porcentaje posee estudios universitarios a nivel de *college* o primer ciclo,

oscilando entre el 43,2 y el 70 por 100, según las muestras. Alrededor del 30 por 100 son licenciadas. En España, según un estudio del Instituto de la Mujer, el porcentaje de mujeres empresarias con estudios superiores es casi el doble que el de los empresarios: el 15,02 por 100 frente al 8,02 por 100.

Sus motivaciones

Aunque también ocupan un lugar preferente el deseo de independencia y la necesidad de logro, analizando las distintas investigaciones existentes se observa un abanico de motivos bastante más amplio y variado que en los empresarios; entre los que cabe señalar el divorcio, la viudedad, el aburrimiento, la necesidad económica, etcétera.

No existen diferencias significativas en cuanto a otras características, tales como entorno familiar paterno, experiencia profesional previa, el ser primogénitas, etcétera.

El empresario cooperativista

En los últimos años ha surgido en todos los países occidentales lo que se ha denominado la *economía social*, integrada por un creciente número de trabajadores que se han convertido en empresarios creando cooperativas de trabajo asociado o sociedades anónimas laborales. En efecto, según el INE, el número de nuevas cooperativas de trabajo asociado ha sido el que se recoge en el cuadro n.º 9.

El número de nuevas sociedades anónimas laborales fue de 445 en 1986 y de 2.595 en 1987.

El hecho de mencionar aquí este fenómeno se debe a dos razones: en primer lugar, a que

encajan en el concepto de empresario: personas que pasan de una situación laboral de dependencia o en paro a la de empresario independiente. La circunstancia de que sea un grupo de trabajadores el que crea la nueva empresa no es significativa. También otras empresas, y sobre todo las empresas técnicas, son creadas por un equipo en medida creciente, como hemos visto más arriba. Por otra parte, la proliferación del empresario-cooperativista, en la que algunos autores ven emerger un nuevo modelo de empresa, fruto de un cambio de valores en la sociedad (reconocimiento social de la figura del empresario y de la pequeña empresa), puede explicarse perfectamente por medio de la teoría de la marginación social antes comentada. Como concluye Vidal (71), «no hay razones ideológicas detrás del inicio de estas experiencias», como tampoco hay razones de tipo conceptual para elegir la fórmula de cooperativa o sociedad anónima laboral.

Existen diferencias considerables entre el empresario-cooperativista y el empresario medio. Aunque éstas han sido poco investigadas aún, es obvio, como señala Vidal (*op. cit.*), que el motivo principal, por no decir el único, de que un grupo de trabajadores se convierta en una cooperativa o sociedad anónima laboral es el de crear o salvar su propio puesto de trabajo. Por tanto, parece lógico suponer que en este nuevo tipo de empresario no concurren los atributos que definen el perfil de empresario medio o de gran empresario. Aventuramos, sin embargo, la hipótesis de que una investigación de sus características pondría de manifiesto diferencias significativas y reveladoras entre los hom-

bres que fundaron y han hecho crecer las cooperativas de Mondragón y los que han fundado las que han ido surgiendo últimamente en el resto de España, así como afinidades con el perfil de empresario.

En cualquiera de los casos, pensamos que el fenómeno del empresario cooperativista no puede ignorarse en un estudio de las características del empresario español, porque este nuevo tipo de empresario ha pasado a formar parte del empresariado en España, y su importancia va en aumento.

ACLARACION FINAL

Existe otro tipo de personas que realizan funciones empresariales y a las que, sobre todo en los medios de comunicación, también se les suele denominar *empresarios*, o se les equipara a ellos, a saber:

a) los presidentes o miembros del Consejo de Administración de grandes sociedades anónimas, públicas o privadas, procedentes de altos cargos de la Administración estatal;

b) los gerentes profesionales o *managers* que ocupan cargos directivos en las empresas (presidentes, directores generales, directores de departamento, etcétera);

c) los financieros que, con su capital, compran y venden empresas o paquetes de acciones, y las controlan;

d) los *corporate entrepreneurs* o *intrapreneurs*, directivos o técnicos de grandes empresas que asumen la promoción o gestión interna de un nuevo producto o un nuevo proyecto empresarial innovador (72).

Estas personas han quedado excluidas de nuestro análisis *por definición*, ya que no encajan en el concepto de empresario que hemos adoptado. Su exclusión no significa infravalorar su labor en las empresas y en la economía en general. Pero hoy en día existe unidad de criterio entre los investigadores del *empresario* en cuanto a centrar su estudio en la «persona de carne y hueso que crea una nueva empresa, que se convierte en empresario independiente propietario de su empresa y que además lleva su dirección». Otra línea de investigación gira en torno de las características del *manager* o gerente profesional. Son dos programas de investigación distintos, y el criterio fundamental que distingue al «empresario» del «gerente profesional» es que aquél, en un momento determinado, tomó la decisión de establecerse por su cuenta, dando el salto a una aventura llena de incertidumbres y riesgos. Muchos son los gerentes profesionales que sueñan con convertirse en empresarios, y muy pocos, poquísimos, los que, ocupando puestos directivos bien remunerados, se deciden *motu proprio* a abandonarlos para crear una nueva empresa. Ahí está la gran diferencia.

NOTAS

- (1) VECIANA, J. M.: «Un concepto empírico de empresario», en *Revista Económica de Banca Catalana*, n.º 56, marzo 1980.
- (2) COLLINS, O. F., y MOORE, D. G.: *Entreprising Man*, MSU Business Studies, 1964.
- (3) SHAPERO, A.: «The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur», en *Psychology To-day*, noviembre 1975.
- (4) LITVAK, I., y MAULE, C. J.: «Comparative Technical Entrepreneurship: Some Perspectives», en *Journal of International Business Studies*, primavera de 1976.
- (5) ROBERTS, E. B., y WAINER, H. A.: «Some Characteristics of Technical Entrepreneurs», en *IEEE Transaction on Engineering Management*, vol. 18, n.º 3, 1971.
- (6) KLANDT, H.: *Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers*, Bergisch Gladbach, 1984.
- (7) LEITHNER, E.: «Unternehmungsmotivation, Unternehmerziele - Unternehmerpolitik», en *Internationales Gewerbearchiv*, Heft 3, 1977.
- (8) OELSCHLAGER, K.: *Das Finanzierungsverhalten in der Klein- und Mittelindustrie*, Köln, 1971.
- (9) URBAT, F.: *Der Wechsel in die unternehmerische Selbständigkeit*, Göttingen, 1974.
- (10) A. S. L. (Hrsg.): *Selbständigkeit im Lebensmittel-Einzelhandel*, Bonn, febrero 1980.
- (11) SZYPERSKI, N., y NATHUSIUS, K.: «Gründungsmotive und Gründungsvorbehalte-Ergebnisse einer empirischen Studie über potentielle und tatsächliche Unternehmungsgründer», en *Die Betriebswirtschaft*, Heft 2, 37, Jg., 1977.
- (12) ALANGE *et al.*: «What motivates People to Start Their Own Business: A Nordic Perspective». Paper presented at the Second Workshop on Recent Research in Entrepreneurship, Viena, 1988.
- (13) GENESCA, E., y VECIANA, J. M.: «Actitudes hacia la creación de empresas», en *Información Comercial Española*, n.º 611, 1984.
- (14) CAMBRA OFICIAL DE COMERC, INDUSTRIA I NAVEGACIÓ DE BARCELONA: *L'Emprenedor i la Nova Empresa*, 1988, y GRAU, R., y GIL, E.: *Els nous empresaris a Barcelona*, Ajuntament de Barcelona, 1987.
- (15) HORNADAY, J., y ABOUD, J.: «Characteristics of Successful Entrepreneurs», en *Personnel Psychology*, vol. 24, n.º 2, 1971.
- (16) KOMIVES, J. L.: «A Preliminary Study of the Personal Values of High Technology Entrepreneurs», en Cooper, A. C., y Komives, J. L. (eds.), *Technical Entrepreneurship: A Symposium*, Milwaukee, 1972.
- (17) *Op. cit.*, pág. 64.
- (18) *Op. cit.*, pág. 58.
- (19) DAUDET, E.: *Los empresarios*, Barcelona, Ed. Dopesa, 1974.
- (20) PETROF, J. V.: «Entrepreneurial Profile: A Discriminant Analysis», en *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n.º 4, 1980.
- (21) GENESCA, E.: *Motivación y enriquecimiento del trabajo*, Ed. Hispano-Europea, Barcelona, 1977, pág. 26.
- (22) McCLELLAND, D., y WINTER, D. G.: *Cómo se motiva el éxito económico*, UTEHA, México, 1970.
- (23) McCLELLAND, D.: *The Achieving Society*, Princeton, D. Van Nostrand, 1961.
- (24) McCLELLAND, D.: «Achievement Motivation Can Be Developed», en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1965.
- (25) SMITH, N. R., y MINER, J. B.: «Motivational Considerations in the Success of Technologically Innovative Entrepreneurs», en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1984.
- (26) KLANDT, H.: *Op. cit.*, págs. 153 y siguientes.
- (27) LAFUENTE, A., *et al.*: «Tipos de empresario y de empresa», en *Economía Industrial*, noviembre-diciembre 1985.
- (28) SCHUMPETER, J. A.: *Teoría del desenvolvimiento económico*, Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires, págs. 102-103.
- (29) DAUDET, E.: *Op. cit.*
- (30) COLLINS, O. F., y MOORE, D. G.: *Op. cit.*, página 36.
- (31) COLLINS, O. F., y MOORE, D. G.: *Op. cit.*, página 240.
- (32) ROTTER, J. B.: «External Control and Internal Control», en *Psychology Today*, junio 1971, pág. 42.
- (33) McCLELLAND, D., *et al.*: *The Achievement Motive*, Irvington, 1975.
- (34) ATKINSON, J. W.: «Motivational Determinants of Risk Taking Behavior», en *Psychological Review*, 1957.
- (35) MCGHEE, P. E., y CRANDALL, V. C.: «Beliefs in Internal-External Control of Reinforcement and Academic Performance», en *Child Development*, 1968.
- (36) GURIN, P., *et al.*: «Internal-External Control in the Motivation Dynamics of Negro Youth», en *Journal of Social Issues*, 1969.
- (37) LAO, R. C.: «Internal-External Control and Competent and Innovative Behavior among Negro College Students», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 14, 1970.
- (38) SUTTON, F. X.: «Achievement Norms and the Motivation of Entrepreneurs», en *Entrepre-*

neurship and Economic Growth, Cambridge: Social Science Research Council and Harvard University Research Center in Entrepreneurial History, 1954.

(39) DRIVER, R. E.: *Organizational Reaction to Change in the Market Environment: A particular aspect of Entrepreneurship*, tesis doctoral, The University of Texas, 1973, pág. 130.

(40) SHAPERO, A., et al.: «Technical Entrepreneurship in Northern Italy», estudio inédito, página 14.

(41) BORLAND, C.: *Locus of Control, Need for Achievement and Entrepreneurship*, tesis doctoral, The University of Texas in Austin, 1975.

(42) BROCKHAUS, R. H.: «Locus of Control and Risk Taking Propensity as Entrepreneurial Characteristics: A comparative study», Private Paper, junio 1976.

(43) BROCKHAUS, R. H., y NORD, W. R.: «An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristics vs. Environmental Conditions», Proceedings of the National Academy of Management, 1979.

(44) BERLEW, D.: «First Annual Karl A. Bostrom Seminar in the Study of Entrepreneurship», Milwaukee: Center for Venture Management, 1969.

(45) BROCKHAUS, R. H.: «Psychological and Environmental Factors Which Distinguish the Successful from the Unsuccessful Entrepreneur: A Longitudinal Study», Academy of Management Meeting, 1980.

(46) DAUDET, E.: *Op. cit.*

(47) CUMMINGS, L. L.; HARNETT, D. L.; STEVENS, O. J., y VECIANA, J. M.: «Riesgo, determinación, espíritu conciliador y confianza», en *Alta Dirección*, marzo-abril 1972.

(48) VECIANA, J. M.: «Strategy for New Firms: The Role of Technology and Industrial Policy»,

Ponencia presentada en el Fifth Annual Strategic Management Society Conference, octubre 1985.

(49) LILES, P. R.: *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1974.

(50) STANWORTH, M. J. K., y CURRAN, J.: *Management Motivation in the Smaller Business*, Gower Press Ltd., Epping, Essex 1973, pág. 29.

(51) SHAPERO, A.: «The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur», en *Psychology To-day*, noviembre 1975.

(52) GILDER, G.: *The Spirit of Enterprise*, New York: Viking, 1984.

(53) WESTHEAD, P.: «Welsh and Immigrant New Firms and New Firms Founders - Are They really Different?», Paper presented at the 2nd Workshop on Recent Research on Entrepreneurship, Viena, 1988.

(54) *La Vanguardia* del 8-4-1988, pág. 42.

(55) SHAPERO, A.: *An Action Program of Entrepreneurship: The Design of Action Experiments to Elicit Technical Company Formation in the Ozarks Region*, Austin, Texas, 1971. página 16.

(56) MAYER, K. B., y GOLDSTEIN, S.: *The First Two Years: Problems on Small Firm Growth and Survival*, Washington, D.C.: Small Business Administration, 1961.

(57) COOPER, A. C.: «Technical Entrepreneurship: What Do We Know», en *Research and Development Management*, 3, febrero 1973.

(58) HOWELL, R. P.: «Comparative Profiles: Entrepreneurs vs. The Hired Executive, Technical Entrepreneurship: A symposium», Milwaukee, 1972.

(59) PETROF, J. V.: *Op. cit.*

(60) VECIANA, J. M.: «Esencia y problemática

de las decisiones de política de mercado», en *Alta Dirección*, n.º 23, 1969.

(61) KIRZNER, I. M.: *Competition & Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago, 1973, y *Perception, Opportunity, and Profit*, The University of Chicago Press, 1979.

(62) WITT, H.: *Die Triebkräfte des industriellen Unternehmertums vor Hundert Jahren und heute*, Hamburg, 1929, pág. 45.

(63) BURLINGAME, R.: *Henry Ford*, New York, Knopf, 1955, págs. 49-51.

(64) MATSCHOSS, C.: *Werner Siemens*, Berlin, 1916, pág. 218 (Hg.).

(65) HOSELITZ, B. F.: *The Early History of Entrepreneurial Theory, Explorations in Entrepreneurial History*, vol. 3, 1951.

(66) PETERS, T. J., y WATERMAN JR., R. H.: *En busca de la excelencia*, Plaza y Janés, Barcelona, 1982.

(67) ARIETI, S.: *Creativity*, New York, Basic Books, 1976.

(68) VECIANA, J. M.: «Empresari i procés de creació d'empreses», en *Revista Econòmica de Catalunya*, n.º 8, 1988.

(69) KOCKA, J.: *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*, Ed. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1975, pág. 51.

(70) Ver, por ejemplo, *La Vanguardia y El País* de 30-11-1985, págs. 40 y 11, respectivamente.

(71) VIDAL, I.: *Crisi econòmica i transformacions en el mercat de treball: l'associacionisme de treball a Catalunya*, tesis doctoral, Barcelona, 1984.

(72) Ver, al respecto, VECIANA, J. M., y GUALLARTE, C.: «Foment i Gestió de nous projectes innovadors a las grans empreses: Venture Management i Intrepreneurship», en *Revista Econòmica de Catalunya*, n.º 9, 1988.