

## LOS ACTORES

¿Qué eres tú, lector, o en qué piensas convertirte? ¿Eres un emprendedor, un ejecutivo o un líder? Y si todavía no perteneces a ninguna de estas categorías, ¿cuál de estas tres cosas piensas ser cuando seas mayor? Has de tener en cuenta que los expertos del campo de la dirección de empresas han establecido una clara separación entre estos tres tipos de actores.

Emprendedor es el que crea empresas, el verdadero empresario, con frecuencia el patrón, el propietario. El emprendedor es capaz de detectar oportunidades y transformarlas en empresa. Ejecutivo es el que resuelve los problemas que se presentan en la vida de las empresas. El ejecutivo destaca por su capacidad para planear, presupuestar, organizar y controlar. El ejecutivo suele trabajar a sueldo en empresas que no ha fundado y que no son suyas. Líder es el que es capaz de generar una imagen futura de la situación de la empresa y arrastrar con él a todas las partes implicadas -trabajadores, directivos, accionistas, clientes, proveedores, banqueros, sindicatos, etc.-, para hacer realidad la imagen. A esta imagen que crea el líder se llama «visión». El líder es capaz de obtener un resultado extraordinario a través de una motivación superior.

Es sorprendente la dedicación con la que destacados autores en el campo de la dirección de empresas insisten en separar emprendedores, ejecutivos y líderes, en un esfuerzo por convencernos de que los personajes que nos encontraremos por la vida o son una cosa o la otra, pero no dos o las tres, simultáneamente. Entre los estudiosos del liderazgo existe un debate sobre qué diferencia a los personajes de estas tres categorías (John Kotter, 1988). Un líder sabe combinar los intereses de un conjunto de personas con una determinada tarea u objetivo de forma que el conjunto se mueva hacia el objetivo común, pero los emprendedores, afirman estos autores, tienen dificultades para extender este efecto de liderazgo más allá de unos, muy pocos, colaboradores e incluso en muchos casos, operan en solitario o sin preocuparse de esa congruencia entre los objetivos de las personas y los de la organización que lideran.

El directivo, gestor o gerente, suele ser más reactivo que proactivo. No se le puede pedir, como al emprendedor, que imagine un concepto nuevo de negocio o que descubra una oportunidad, ni que arrastre grandes contingentes humanos hacia un objetivo muy ambicioso. El directivo suele actuar en un horizonte temporal relativamente corto y rígido, con cada elemento de su trabajo claramente encajado en un calendario. El líder puede funcionar con otro sentido del tiempo, utilizándolo como uno de los elementos de su trabajo: ahora puede convenir la urgencia o casi la emergencia, luego puede convenir un ritmo lento. El emprendedor subordina el tiempo a la oportunidad. Nadie es emprendedor porque sea el momento temporal de serio. Uno es emprendedor porque quiere serio y empieza a serio cuando le parece que ha encontrado la oportunidad idónea, independientemente del calendario.

Yo estoy en desacuerdo con todo eso y otros autores también (Juan A. Pérez López, 1985). Yo creo que una persona puede ser simultáneamente ejecutivo, emprendedor y líder, y que no tiene sentido práctico empeñarse en buscar las fronteras. La razón del interés en separar a los actores empresariales en categorías excluyentes puede ser una motivación de política académica. Dentro de las universidades también tenemos nuestra politiquilla, y si logramos convencer a nuestros colegas de que el liderazgo, la iniciativa emprendedora, o cualquier otra capacidad o área de conocimiento constituyen una disciplina singular, podemos luego convertirla en una torre de marfil en la que protegemos.

En agosto de 2004, la revista Fortune publicaba su relación de los empresarios con más poder en el mundo. En Estados Unidos seleccionaba a Lee Scott, el gran jefe de Wal Mart, con ventas de 256.000 millones de dólares y beneficios de 9.000, como el número uno. Lee Scott no fundó Wal Mart ni es miembro de la familia que controla la empresa; de hecho, accedió al primer puesto directivo de Wal Mart en el 2000. Warren Buffett y Bill Gates ocupaban en 2004 el segundo y tercer puesto, respectivamente. Entre los 25 más poderosos estaban Jeff Immelt, el ejecutivo que sucedió en General Electric al legendario Jack Welch en el 2001, Meg Whitman de eBay, John Chalmers de CISCO, Craig Barrett de Intel o Brian Roberts de COMCAST. Entre los 25 más poderosos en Europa presentaba a Peter Brabeck de Nestlé, Daniel Vasella de Novartis, Arum Sarin de Vodafone, Bernard Arnault de LVMH, Jorma Ollila de Nokia, Martin Sorrell de WPP o John Bond de HSBC. En Asia citaba a Fujio Cho de Toyota, Carlos Ghosn de Nissan, Zhang Ruimin de Haier o Nandan Nilekani de Infosys.

Si uno reflexiona sobre estos personajes y trata de encajarlos en las categorías de emprendedor, líder o ejecutivo se enfrenta a un serio problema. No cabe duda de que Buffett, Gates, Sorrell y muchos otros jugaron un papel importante en la creación de su empresa, en los primeros momentos de la misma. Brabeck, Immelt, Scott, Ghosn, Cho y otros no tuvieron nada que ver con la creación de su compañía. Si

Jack Welch inspiró a muchos a hablar de liderazgo, Immelt parece seguir más la figura de un ejecutivo y, sin embargo, sus resultados son muy buenos en un período económico difícil. Zhang Ruimin accedió en 1984, en China, al primer puesto de un fabricante de electrodomésticos con serios problemas. Su gestión como estratega y ejecutivo se considera excelente, pero en muchos aspectos, en China se le considera también un líder comunicando su visión de lo que debía ser un competidor global en electrodomésticos a los miles de empleados de una empresa dormida. Algo parecido a lo que se piensa de Carlos Gohsn.

Muy probablemente, cada uno de estos directivos posee capacidades de emprender, renovando su empresa, gestionándola con creatividad, refundándola un poco cada día, capacidades ejecutivas y estratégicas para priorizar, repartir el trabajo, controlar la actividad, mejorar los equipos humanos, motivados, y capacidades para concretar su proyecto estratégico en una «visión» comunicable y con la que se puede entusiasmar.

Creo que podríamos alcanzar un compromiso diciendo que nada impide que una persona pueda ejercer como emprendedor, líder y ejecutivo simultáneamente, si bien es posible que uno acabe destacando más por una cosa que por otra (o que al final no destaque por nada). También me gustaría proponer que aceptemos que además, las capacidades de emprendedor, ejecutivo y líder se pueden desarrollar. Finalmente, podríamos aceptar también que cualquier decisión que se toma en la empresa lleva en los propios ingredientes con los que se configura, elementos de iniciativa empresarial, de gestión y de liderazgo próximamente entretreídos, prácticamente inseparables. En definitiva, que no hablamos de tres cosas sino de una sola.

Fuente: **NUENO, PEDRO. Emprendiendo hacia el 2010.** Ediciones Deusto. Barcelona. 2005. Páginas 31-34.

Reproducido para ser usado como material de lectura y trabajo en clase. Este material de apoyo académico se reproduce en concordancia con lo dispuesto por la legislación sobre los derechos de autor: Decreto Legislativo 822.