Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
Vol. 1, Nº 2, 1995, pp. 87-98.

EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO COMO COMPETENCIA DISTINTIVA

Díez de Castro, E. P.
Martín Jiménez, F.
Universidad de Sevilla

RESUMEN

En la búsqueda de una explicación fundamentanda sobre por qué algunas empresas tienen mejores resultados que otras el análisis ha ido desarrollando respuestas y teorías tales como la teoría de los recursos y capacidades. El enfoque de esta teoría ha sido utilizado para resaltar el papel de la dirección de la empresa como fuente de competencia distintiva no imitable ni fácil de adquirir o sustituir. El estudio comprueba que el modo de comportarse de los directivos, unido a la forma en que adoptan las decisiones guarda relación con el éxito de la empresa, siempre que comportamiento y modo de decidir sean coherentes con el entorno empresarial.

PALABRAS CLAVE: Comportamiento Directivo. Teoría de los Recursos.

LA DIRECCIÓN COMO FACTOR DE COMPETENCIA DISTINTIVA

La teoría de basada en los recursos y capacidades, explica que existen factores difíciles de imitar ligados al comportamiento de las empresas con mejores resultados, los cuales pueden mantenerse debido que una serie de elementos actúan impidiendo o dificultando la imitación (Peteraf, 1993). Los estudios sobre las empresas que proceden del campo de la Administración de empresas, parten de la premisa de que las empresas son distintas en su modo de actuar en sus recursos y en sus capacidades, por lo que no cabe considerarlas como un conjunto y tratarlas como tal sino que deben ser consideradas como firmas heterogéneas (Nelson, 1991). La unidad de análisis adecuada para intentar comprender las fuentes de rentabilidades superiores es la empresa (Conner, 1991) y no el sector industrial en el que se encuentra.

Las empresas disponen de recursos controlados por ellas y que utilizan en sus procesos para la generación de sus bienes y servicios. Dichos recursos pueden consistir en activos físicos o en activos intangibles tales como reputación, marcas, habilidades del personal, etc. (Amit y Schoemaker, 1993). Ahora bien, los recursos deben ser utilizados en colaboración con otros recursos, su utilización y aprovechamiento es clave para alcanzar diferencias con otras

empresas. En consecuencia, es preciso que la firma disponga de capacidades o competencias distintivas (básicas; esenciales). "Una capacidad es una rutina o conjunto de rutinas; esto es, una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, resultado de una secuencia de acciones coordinadas" (Fernández, 1993; p. 182). Este enfoque de la capacidad se asocia sobre todo a la organización pero hay un enfoque adicional de las capacidades que la asocia a las personas siendo denominadas en este caso habilidades. Ligadas a estas últimas se encuentran las capacidades o habilidades de los directivos para actuar y dirigir el proceso de adopción de decisiones, se trata de habilidades fundidas a la persona que si se imitasen sería con clara desventaja. Son capacidades que reúnen los rasgos o atributos señalados por Barney (1991) para la generación de competencias distintivas: son valiosos, escasos, difíciles de imitar y sin sustitutos.

LOS PILARES DE LA COMPETENCIA DIRECTIVA.

Hipótesis

Existe una dirección competente cuando los directivos desarrollan su actividad alcanzando los objetivos previstos. El desarrollo de la actividad de la dirección debe conducir hacia un proceso de convergencia entre los objetivos previstos o deseados y los que realmente están siendo alcanzados (McGrath, R. G., I. C. MacMillan y S. Venkataraman, 1995).

La competencia directiva se alcanza a través de la utilización de capacidades o habilidades directivas. Los trabajos iniciales sobre la excelencia empresarial recogieron esta idea utilizando el término aptitudes (skills), definiéndolas como las distintivas del personal clave de la empresa (Pascale y Athos, 1983, p. 111) y el de estilo (style) considerado como el comportamiento característico de los directivos clave para la consecución de los objetivos de la empresa.

Siguiendo esta línea, distinguimos tres grandes cuestiones relacionadas con las capacidades o habilidades directivas:

1. La capacidad o estilo de dirección. La capacidad de la dirección (capability) (Ansoff, 1984) es la aptitud, habilidad o talento del personal directivo para comprender o disponer la realización de las cuestiones que se plantean. Tomada en este sentido la capacidad de la dirección consiste en una gama de aptitudes que se pueden utilizar para la creación de la estrategia (Ansoff, 1985). La capacidad directiva define el proceso de creación de la estrategia y la actitud ante el entorno.

2. El estilo social o de comportamiento de los directivos, originado por las cualidades del personal clave, su idiosincrasia, que influye decisivamente en su modo de realizar su trabajo como directivo y la forma de liderar la organización.

3. El estilo de enfrentarse a los problemas y adoptar las decisiones, lo que afecta profundamente tanto al desenvolvimiento de la organización como a las posibilidades de aproximación a las mejores soluciones.

Los tres aspectos conforman la posibilidad de alcanzar un grado importante de competencia directa. Los estilos de dirección, social y decisión no son ajenos entre sí, se encuentran ligados por necesidades de coherencia, deben actuar de un modo armónico para alcanzar su efectividad. No existe una combinación correcta de estilos o sólo una relación entre ellos que consiga la competencia directiva, sino varias por lo que es preciso averiguar cuáles desde un punto de vista práctico se encuentran ligadas a la consecución de los objetivos y cuáles se alejan de dicha posibilidad. ¿Qué combinaciones generan competencias distintivas? La pregunta exige respuestas que vayan más allá de una definición teórica, se debe comprobar su efectividad en el campo real.

Nuestro estudio parte de unas hipótesis que intentamos comprobar. En primer lugar consideramos que de los tres conjuntos de estilos se puede hacer una separación entre el estilo de dirección, por un lado, los estilos social y decisión, por otro. El primero, estilo o capacidad de dirección, se encuentra más orientado hacia el entorno de la empresa ya que marca el proceso de creación de la estrategia y su definición. Los segundos, social y decisión, se vinculan en mayor medida a la organización, constituyen el núcleo de las habilidades directivas internas, lo singular de la manifestación de las cualidades personales de los directivos y su forma de actuar y gestionar. Tanto en un caso como en otro se exige que la coherencia se desarrolle en relación con el entorno y también entre sí. Una cuestión lleva a la otra, si los estilos son coherentes con el entorno, se adecuan a él permitiendo que se genere una sincronía entre las capacidades de la dirección y el entorno, también se producirá una armonía de los estilos entre sí. No sucede lo mismo cuando se considera el tema de forma inversa, la armonía entre los tres estilos no asegura su compatibilidad con el entorno empresarial.

Hipótesis 1. De la observación de las capacidades y habilidades de los directivos que han demostrado su competencia en el logro de los objetivos de la organización, se determina la existencia de una relación entre los estilos social o de comportamiento y decisión, concretadas en que sólo algunas combinaciones entre los estilos son coherentes o posibles,

Hipótesis 2. Cada combinación de éxito entre los estilos social y decisión se enfrenta a un tipo de ambiente diferente produciéndose un emparejamiento ambiente-estilos que garantiza la competencia de la dirección.

Datos y encuesta

El estudio se realizó con entrevistas directas a empresarios y directivos superiores, utilizando una guía que servía para conducir las preguntas siguiendo en todos los casos el mismo orden. La guía constaba de 42 preguntas y en base a ella se intentaba definir tanto el estilo de dirección de la empresa como los que permiten situar la forma de adoptar decisiones y el comportamiento de los directivos. En total se realizaron 32 entrevistas a empresas elegidas específicamente con objeto de abarcar sectores diferentes, nivel tecnológico dispar y dimensiones distintas, ya que pretendíamos demostrar la universalidad del análisis, lo que dada la composición del sector empresarial no hubiera estado garantizado mediante la elección de una muestra aleatoria.

De forma complementaria, se utilizó un cuestionario con 23 preguntas, empleando una escala de Likert de 1 a 7. Dicho cuestionario se tomó del trabajo de Díez y Valle (1985) en la línea de los estudios de Miller y Friesen (1978). Mediante el cuestionario buscamos la definición del entorno en sus dimensiones básicas.

ENTORNO EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE ÉXITO

Aunque la mayor parte de los autores (Khandwalla, 1977; Miller y Friesen, 1978) consideran cuatro o cinco variables del entorno, a efectos de explicar cómo influye éste en las organizaciones, optamos por emplear las dos dimensiones que más significativamente influyen sobre la relación entre entorno y organización. La primera, el dinamismo, el cambio contínuo, rápido e inesperado en sus diversas facetas. La segunda, la hostilidad que viene marcada por la rivalidad que se produce en el marco competitivo de la empresa.

El dinamismo fue medido en base a siete items: Rapidez del cambio; Imprevisibilidad; Riesgo; Expansión del mercado; Alteración de los gustos; Sofisticación de la tecnología; Cambio en los modos de competir.

Por su parte, la hostilidad se midió en base a: Intensidad de la competencia en marketing; Competencia en calidad; Competencia en precios; Escasez de recursos físicos; Captación de recursos humanos; Efectos de la legislación; Imposición; Dificultad para el comercio exterior.

La conexión entre dinamismo y hostilidad permitió establecer los cuadrante fundamentales que definimos como:

1. Entorno MUNIFICENTE, con las dos dimensiones consideradas por debajo de su nivel central.

2. Entorno PERTURBADO, en el extremo opuesto al anterior caracterizado por un ambiente dinámico y hostil.

3. Entorno HOSTIL acompañado de estabilidad.

4. Entorno DINÁMICO, con muy baja hostilidad.

Los resultados se agruparon en función de los estilos de dirección identificados en base a la definición de los mismos utilizando las categorizaciones de Ansoff: Conservadora, Reactiva, Anticipadora, Proactiva e Interactiva. El modo de definir y evaluar estas formas en las que se ejerce la capacidad o estilos de dirigir se recogen en Díez, Galán y Martín (1995).

La representación gráfica de los resultados se realizó en la figura nº 1, en la que se observan seis puntos correspondientes a seis tipos de entornos diferentes, con los que se enfrentan con éxito directivos de diversos estilos. Una línea parece actuar como conductora de la caracterización de los entornos, figurando a derecha e izquierda dos puntos correspondientes

a un ambiente hostil con intensidad media y en el otro lado, identificado como un ambiente perturbado con fuerte dinamismo.

En ningún caso se encontraron situaciones de empresas trabajando con fuerte dinamismo del ambiente y baja hostilidad, posiblemente porque esta combinación sea muy difícil de encontrar pues el cambio sólo se acostumbra a asumir y aceptar por las empresas cuando la rivalidad en los mercados crece y la competencia obliga a buscar salidas nuevas, crear productos enriquecidos, diferenciarse en su estrategia producto-mercado. Las organizaciones no asumen el cambio como una tendencia normal sino que se ven forzadas a realizarlo para poder mantenerse en el mercado.

COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS Y ADOPCIÓN DE DECISIONES

El modo de comportarse los directivos dentro de la organización, marca el estilo social. Un estilo social es un modelo de comportamientos interpersonales extendido y duradero. El comportamiento se refiere a todo lo que una persona hace que es directamente observable (Bolton y Grover,1984).

Los estilos sociales pueden ser descritos en base a dos dimensiones del comportamiento interpersonal. Una primera dimensión se refiere a la seguridad en la toma de decisiones, la firmeza con que se actúa. La segunda dimensión intenta recoger el grado de control del decisor sobre sus reacciones. La combinación de las dos dimensiones, permite definir cuatro tipos de estilo social bien diferenciados. Estos cuatro estilos se denominan: a) Analítico. b) Conductor. c) Afable. d) Expresivo.

La seguridad se determina por la carga de energía y firmeza con que son transmitidos los comportamientos personales de los directivos. Se mide por ocho items: -Rapidez en la expresión oral -Energía al formular una opinión, dar una orden o hacer una petición -Actitud de confrontación -Forma de adoptar las iniciativas -Orientación hacia la respuesta o la pregunta -Rapidez en la decisión -Orientación hacia el riesgo -Valor de la opinión formulada a primera vista.

La carga emocional en la reacción, segunda de las dimensiones del estilo social, sirve para calificar la expresividad. Por expresividad se entiende el grado en que se controlan las emociones (autocontrol), o la intensidad con que las respuestas de los directivos se encuentran basadas en una actitud emotiva (extroversión).

La expresividad se mide a través de doce ítems basados en los gestos, la forma de moverse, la expresión facial, la apariencia de seriedad, su tipo de actitud amistosa o reservada, la formalidad en el vestir, el control de la expresión de los sentimientos, el grado de enfoque hacia los hechos, el interés por información intrascendente, la disciplina en el uso de su tiempo y el modo de supervisar.

Las dimensiones anteriores dan lugar a la aparición de cuatro estilos, que pasamos a resumir.

Estilo analítico. Se caracteriza por un alto nivel de autocontrol junto con un nivel bajo en la determinación y firmeza de la toma de decisiones Las personas que tienen este estilo, normalmente son directivos que buscan la objetividad, son sistemáticos y tratan de reducir su inseguridad con el empleo de la racionalidad y el autocontrol.

Estilo afable. Individuos con una fuerte expresividad, poco control de las emociones, demostrando a la vez una baja seguridad en su comportamiento. Estos directivos son capaces de comprender y respetar los requerimientos ajenos. Tienen aptitudes que permiten conseguir de los demás una cooperación que frente a otras personas hubieran negado. Su capacidad de ayuda, la actitud leal que les caracteriza y su paciencia, lleva a que esos directivos estén especialmente capacitados para resolver problemas o conflictos interpersonales.

Estilo conductor. El conductor es seguro en sus decisiones, sabe a donde quiere ir y se muestra rápido y directo en la búsqueda de esa dirección. Toma decisiones de forma resuelta, da órdenes de modo conciso y claro y espera que estas se cumplan con rapidez. Este estilo se corresponde con la idea que tenemos del hombre de acción.

Estilo expresivo. Tienen una gran seguridad y firmeza unido a una falta de control en sus emociones. Su carácter atractivo, espontaneidad y capacidad de imaginar un futuro deseado, unidas a su seguridad y actuación decidida, le llevan a ser el sujeto ideal para situaciones en las que hay que correr riesgos, dar pasos hacia delante en momentos de incertidumbre, Estos individuos son capaces de transmitir sus sueños y persuadir a los demás de su viabilidad.

Cada estilo social o de comportamiento es compatible con algunas formas de adoptar decisiones pero no con otras. Para poder realizar esta conexión entre estilo social y estilo de decisión, definimos las dimensiones básicas de éstos últimos.

Dos directivos distintos ante un mismo problema actúan de forma diferente y, en consecuencia, obtienen resultados distintos. Este hecho se explica porque las decisiones implican la consideración de valores, actitudes y comportamientos en una buena medida no cuantificables. Además, las decisiones dependen también en gran medida de capacidades creativas y factores intuitivos. La experiencia y el aprendizaje de los seres humanos condicionan su modo de actuar. Una persona está predispuesta a enfocar más su atención sobre ciertos estímulos que sobre otros, incluso la interpretación que hace de ellos es distinta en función de los factores reseñados.

Mason y Mitroff (1973) definen los estilos de decisión en función de dos dimensiones:

a) El modo de adquirir la información.
b) La forma de procesar los datos.

La adquisición de información se hace por reflexión o por intuición. La segunda dimensión, la evaluación de la información, se analiza distinguiendo entre los individuos sensitivos y los individuos calculadores. Estas dos dimensiones dan lugar a cuatro estilos de decisión:

a) Reflexivo-calculador. La adquisición de información está orientada por la reflexión, mientras que la evaluación de la información se realiza utilizando el cálculo.

b) Reflexivo-sensitivo. Adquisición reflexiva de la información y evaluación global, múltiple y no calculada.

c) Intuitivo-calculador. Información captada sin guía, intuitivamente, y evaluación utilizando el cálculo.

d) Intuitivo-sensitivo. Adquisición de información intuitiva y evaluación no calculada.

Los resultados de nuestra investigación nos permitieron comprobar que los directivos de éxito mantenían unas determinadas pautas significativas en su forma de adoptar decisiones (figura 2). Los de estilo social analítico, se caracterizan por la toma de decisiones basadas en el cálculo aunque la información la puedan captar de un modo reflexivo o intuitivo, para estos directivos el análisis de la información es algo indispensable para encontrar una mayor seguridad en sus decisiones. Los directivos de estilo conductor, que cuando ocupan los lugares superiores de la jerarquía acostumbran a ser los propios empresarios dirigiendo su empresa, tienen un estilo de decisión intuitivo-sensitivo, no buscan acumular datos e informaciones escritas ni efectuar estudios sobre ellos para adoptar decisiones, eso le quitaría rapidez en su actuación y además tienen demasiada confianza en sus cualidades personales como para confiar sus decisiones al análisis. Los directivos con estilo social afable, se encuentran caracterizados en sus decisiones por la reflexión, la acumulación de información el disponer de la mayor cantidad de datos posible, les resulta indispensable aunque después no siempre resuelvan con una base analítica y mediante el cálculo. Los directivos con estilo social expresivo, normalmente los líderes con carisma son sensitivos en la forma de decidir, creen en que al final la decisión dependen en buena medida de la capacidad del directivo para percibir un futuro difícil de concretar, eluden el cálculo porque piensan que éste se encuentra demasiado ligado al pasado y no sirve cuando se piensa en lo que va a suceder más adelante, cuando les es posible acumulan el máximo de información pero no siempre les parece útil realizarlo.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El principio de que partimos en nuestro estudio es el de que no hay una sola forma de dirigir una empresa que pueda considerarse brillante y logre alcanzar los objetivos propuestos. De hecho, aunque la búsqueda de la excelencia se ha convertido en uno de los enfoques actuales mejor aceptados, la excelencia no tiene una sola cara y se puede alcanzar de formas diferentes. A pesar de que la teoría de la contingencia dejó claro este tema hace varias décadas, queda todavía un campo enorme por investigar en cuanto a la influencia de los directivos en los resultados empresariales. La investigación durante bastante tiempo se ha orientado en líneas diferentes tales como la influencia del sector industrial, el poder de mercado, la estrategia y la ventaja competitiva, pero en estos momentos la teoria de los recursos y capacidades apunta hacia el campo en el que un factor clave está representado por las capacidades directivas y sus habilidades.

La determinación de la competencia directiva se enfrenta al problema de que las empresas que por su dimensión o forma jurídica, no tienen la obligación de hacer públicos sus resultados, son muy celosas de mantener reservada la información sobre sus beneficios nos vimos obligados a tomar los resultados globales de la empresa como referencia. De este modo, la información sobre los resultados empresariales y el grado en que los directivos están consiguiendo lograr la convergencia con sus objetivos tuvo que ser obtenida siguiendo un procedimiento consistente en la consulta a los directivos y la comparación con algunos aspectos que ayudaran a corroborar las manifestaciones de los directivos. Esta es, una forma útil pero poco afinada para determinar la competencia de la dirección.

La primera de nuestras hipótesis fue corroborada con los resultados obtenidos en el trabajo. Evidentemente existe una relación entre los estilos social o de comportamiento y los estilos de decisión y sólo algunas combinaciones entre los estilos son coherentes o posibles, cuando los directivos actúan correctamente en la búsqueda de alcanzar la competencia directiva.

La segunda de las hipótesis, indica que cada combinación de éxito entre los estilos social y decisión se enfrenta a un tipo de ambiente diferente. Comprobamos que planteado el análisis del entorno de una forma amplia en cuatro cuadrantes la afirmación no resultaba tan evidente. Encontramos tres casos de ambiente perturbado, dos de ambiente hostil y una de un entorno munificente. No obstante, una mayor concreción del ambiente tal como mostramos en la figura 3, producía una separación que concordaba con lo apuntado en la hipótesis. Pensamos que es necesario desarrollar formas de medición del ambiente más ajustadas pero además posiblemente deba estudiarse la conveniencia de incluir alguna dimensión más. Se trata de un tema que requiere un análisis específico pero que resulta necesario para dar mayor precisión a los estudios. Se trata de un campo en el que se ha profundizado poco e incluso podría considerarse que se ha dejado de avanzar desde finales de la década de los setenta. Durante los ochenta se produjo un evidente cambio de enfoque en el estudio de las relaciones de la empresa con su entorno pasando al denominado enfoque de marketing, dirigido a conocer exclusivamente al cliente y sus necesidades. Ante esta forma de considerar el entorno, el análisis de las dimensiones del mismo perdió interés.

La figura 4 recoge los resultados de ligar los nuevos perfiles del ambiente a las combinaciones de estilos sociales y decisión que se encontraron en las empresas con competencia directiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIT, R. y P. J. H. SCHOEMAKER. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14 , 1993, pp. 33-46.

ANSOFF, H. IGOR. *Implanting strategic management*. Prentice-Hall Intenational, London, 1984.

ANSOFF, H. IGOR. *La dirección y su actitud ante el entorno*. Deusto, Bilbao, 1985.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage: A comment. *Journal of Management*, vol 17, nº 1, 1991, pp. 99-120.

BOLTON, R. y D. GROVER. *Social style / management style*. AMACOM, New York, 1984.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, 1991, pp. 121-154.

DÍEZ, E, J. L. GALÁN y E. MARTÍN. *Economía de la Empresa II*. Pirámide, Madrid, 1995.
DÍEZ, E. y R. VALLE. La empresa ceutí: Un análisis ambiental, estratégico y estructural. *Gestión científica*, vol I (3), 1985.
FERNÁNDEZ, Z. La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de economía española*, nº 56, 1993, pp 178-193.
KHANDWALLA, P. N. *The design of organizations*. Harcout Brace Jovanovich, New York, 1977.
MASON, R. W. y I. I. MITROFF. A program for research on management information systems. *Management Science*, vol. 19 (5), 1973.
MILLER, D. y P. H. FRIESEN. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, vol 24 (9), 1978.
MCGRATH, R. G., I. C. MACMILLAN y S. VENKATARAMAN. Defining and developing competence: A Strategic Process Paradigm, *Strategic Management Journal*, vol. 16 (3), 1995.
NELSON, R. R. Why do firms differ and how does it matter?, *Strategic Management Journal*, Vol 12, 1991, pp. 61-74.
PASCALE, RICHARD T. y ANTHONY G. ATHOS. *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Grijalbo, Barcelona, 1983.
PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based review. *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 3, Marzo, 1993, pp 179-191.

FIGURA 1: ENTORNO DE LAS EMPRESAS

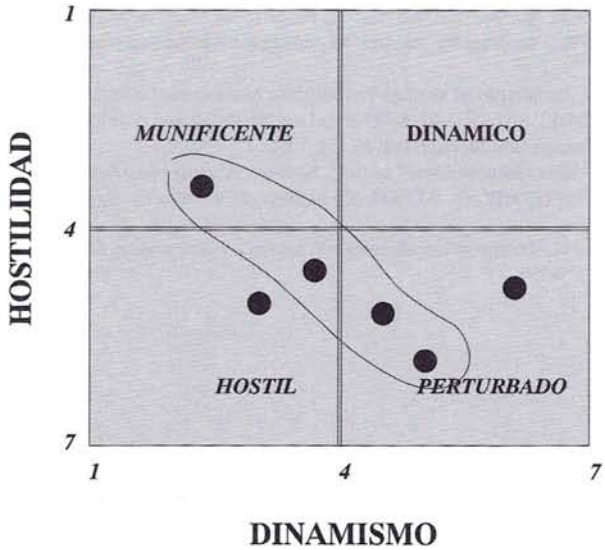

FIGURA 2: RELACIÓN ENTRE ESTILOS

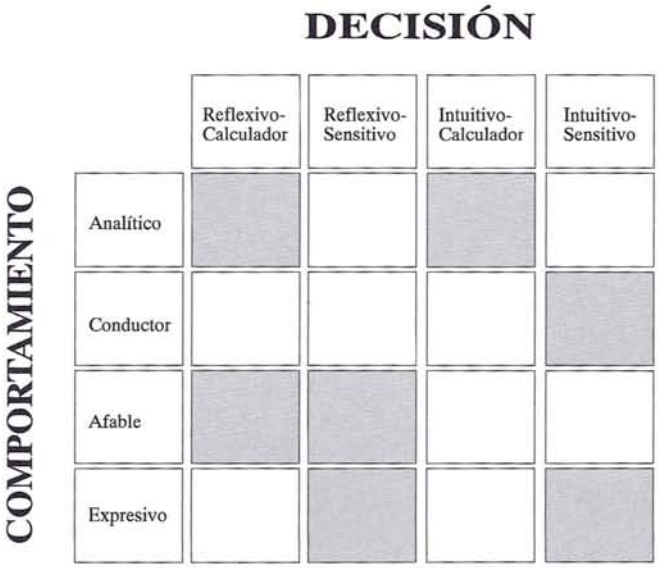

FIGURA 3: ENTORNO DE LAS EMPRESAS

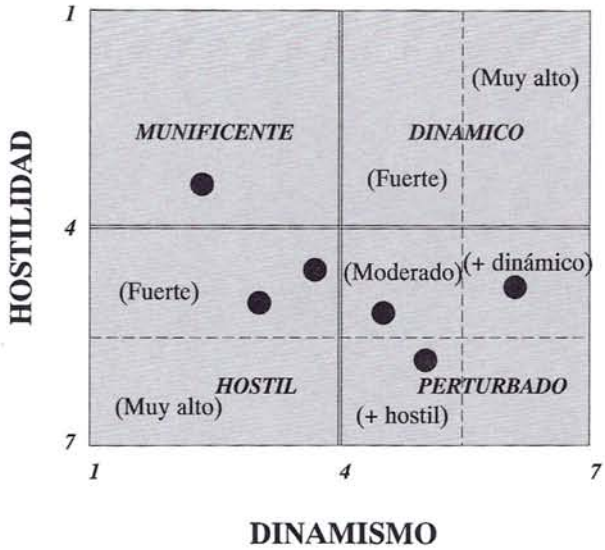

FIGURA 4: RELACIÓN ENTRE ESTILOS Y ENTORNO

DECISIÓN

COMPORTAMIENTO	Reflexivo-Calculador	Reflexivo-Sensitivo	Intuitivo-Calculador	Intuitivo-Sensitivo
Analítico	HOSTIL (fuerte)		PERTURBADO (moderado)	
Conductor				HOSTIL (fuerte)
Afable	HOSTIL (fuerte)	MUNIFICENTE		
Expresivo		PERTURBADO (hostil)		PERTURBADO (dinámico)