

Estudio de Caso

El empresario: tipología, estilo social, estilo de decisión y estilo de dirección. Revisión de la literatura y estudio de un caso

*Rosa M^a Muñoz Castellanos
Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo
Universidad de Castilla-La Mancha*

RESUMEN

En el presente trabajo hemos llevado a cabo una revisión de la figura del empresario contemplando su tipología, estilo social, estilo de decisión y estilo de dirección. El objetivo básico es presentar un modelo que nos permitirá estudiar el perfil del empresario en Castilla-La Mancha y su relación con variables como la rentabilidad, el tamaño empresarial o el sector de actividad. Como punto de partida, aplicamos dicho modelo a un caso concreto de la región comprobando de esta forma la validez del cuestionario elaborado.

Palabras clave: *empresario, tipología, estilo social, estilo de decisión, estilo de dirección.*

ABSTRACT

The main focus of this paper is the attributes of the manager and we have concentrated on his typology, social style, style of decision and style of management. The main objective is to present a useful model for studying the characteristics of managers in Castilla-La Mancha and their relationship with certain variables such as profitability, firm size or sector. To begin with, the model is applied to a specific firm from the region by way of testing the questionnaire which we have compiled.

Key words: *manager, typology, social style, style of decision, style of management.*

Introducción

Un directivo dedica la mayor parte del tiempo a decidir, por lo que la dirección de una empresa se reduce fundamentalmente a la toma de decisiones (Simon, 1978). Apoyados en esta idea Sapienza y Grimm (1997), explican que el empresario se revela como el eje fundamental de todo el esquema, por cuanto la influencia ejercida por el resto de los factores condicionantes del éxito está en última instancia mediatizada por sus decisiones.

Frente a la tradicional idea de Simon, hay autores que hacen hincapié en la variedad de la función directiva y en los diferentes papeles desempeñados por los directivos. Mintzberg (1989) afirma que aproximadamente el 75% del tiempo lo dedica a comunicarse, destinando un tercio a hacerlo con el exterior y aproximadamente la mitad a comunicarse con sus subordinados. Además Mintzberg (1991) identifica diez *roles* de directivos que pueden agruparse en tres categorías: *roles* interpersonales, entendidos como las relaciones del directivo que emanan de su posición de autoridad y *status*; *roles* informativos, facilidades que otorgan los *roles* interpersonales en relación con las fuentes y comunicación de información y *roles* de decisión, o toma de decisiones estratégicas sobre la base de su autoridad y acceso a la información.

Otro estudio en esta línea es el de Luthans (1988), que llegó a la conclusión de que los directivos dedican el 29% de su tiempo a actividades de comunicación, 19% a relaciones, 20% a gestión de recursos humanos y 32% a actividades directivas tradicionales.

Por otra parte, Kotter (1988) afirma que todos los directivos, independientemente de su campo de actuación, desarrollan dos actividades básicas: planificación de su agenda, es decir, establecimiento de objetivos, planes, estrategias, ideas y decisiones para alcanzar los resultados previstos, y desarrollo de relaciones que incluyen aquellas ajenas a la estructura formal y las establecidas en el exterior de la empresa.

Stewart (1976) plantea un modelo que diferencia entre demandas (actuaciones mínimas que debe desarrollar el empresario), limitaciones (factores que limitan su actuación) y elecciones (actividades que puede realizar libremente). Además hace hincapié en la consideración del *management* como una actividad humana que va más allá del tradicional concepto de directivo.

En cualquier caso, hoy día podemos afirmar que la realidad empresarial nos muestra como las labores directivas han sufrido un cierto desplazamiento en sus funciones críticas, encaminadas ahora a asegurar la supervivencia de la empresa, a liderar personas y a desarrollar un *management* comprometido, sobre la base del cambio organizativo permanente (Beer et. al, 1990 y Doppler y Lauterburg, 1998). El nuevo directivo pasa a ser un gestor de la turbulencia y el objetivo que se plantea es la creación de valor sostenido, teniendo como meta prioritaria conseguir una supervivencia continuada en el tiempo.

Vemos por lo tanto que existen multitud de planteamientos y puntos de vista en torno a la figura del empresario. El objetivo que nos planteamos en el presente trabajo es profundizar en sus características básicas combinando para ello las aportaciones de varios autores en

relación con la *tipología*, el *estilo social*, el *estilo de decisión* y el *estilo de dirección*. Hemos elaborado un cuestionario que engloba estos cuatro aspectos y que nos permitirá desarrollar un amplio estudio de casos en Castilla-La Mancha de forma que podremos llegar a definir cuál es el perfil del empresario de la región y cómo afecta su actuación a los resultados empresariales. Lo que ahora presentamos es un estudio preliminar donde recogemos las principales aportaciones teóricas sobre el tema, elaboramos el modelo y lo aplicamos a un caso concreto.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma: después de esta introducción exponemos las aportaciones de diferentes autores con respecto a las características, estilo social, tipología, estilo de decisión y estilo de dirección del empresario; a continuación explicamos la metodología utilizada, aplicamos el modelo a la empresa seleccionada y terminamos resumiendo las principales conclusiones obtenidas.

Características del empresario

Según un estudio realizado por Entrialgo (1999), no sólo las características de los directivos explican su comportamiento y, por tanto, la estrategia a seguir, sino que además la posesión de las características óptimas tiene implicaciones en el éxito derivado de la puesta en práctica de la empresa. Cuanto menor es la adecuación de las características del directivo a las características óptimas, peores son los resultados obtenidos por aquél.

Para poder comprender cómo desarrolla su labor el empresario es necesario analizar tanto las *características adquiridas* como las *características psicossociológicas*. Estas últimas abarcan un conjunto de aspectos:

- Aptitud intelectual: El empresario no sólo posee conocimientos, sino que los debe materializar siguiendo un método científico. Para desarrollar este proceso, el empresario se apoya en su capacidad racional, es decir, en su habilidad para establecer razonamientos lógicos y ordenarlos en la forma más adecuada para resolver los problemas.

Por otra parte, cuando el empresario se enfrenta a los retos, no sólo se apoya en sus conocimientos sobre las situaciones, sino que también utiliza una capacidad intelectual no aprendida, como es la intuición. Mintzberg (1991), establece que los procesos importantes de la dirección dependen en gran medida de la intuición, mientras que los de planificación responden a procesos racionales. Simon (1982), por su parte, dice que ambos son componentes esenciales y complementarios para la realización de todas las tareas de la empresa.

- Características interpersonales: Van a determinar la conducta del empresario, y se pueden clasificar en motivaciones (principalmente las de independencia y autorrealización) y los propios rasgos de la personalidad.

- Características sociales: Dentro de las cuales tendremos la *capacidad para motivar*, que es fundamental para que la empresa sea eficiente y cumpla sus objetivos; el *poder personal y social*, ya que el directivo es la cabeza visible de una entidad y debe tener capacidad para

organizar, fijar objetivos y transmitirlos a todos los trabajadores de forma que se sientan implicados en la actividad empresarial; y, por último, el *estilo social*, que analizaremos con más detenimiento posteriormente.

Finalmente, por *características adquiridas* se entiende la experiencia obtenida del periodo de tiempo en que se ha desarrollado el trabajo, y la formación recibida sobre la materia, que hacen que el empresario tenga un determinado patrón de comportamiento.

El cuestionario que hemos elaborado recoge cuestiones relacionadas con todos estos aspectos que nos ayudarán a situar al empresario seleccionado dentro de una tipología y de un estilo social según las clasificaciones que presentamos a continuación.

Estilo social del empresario

El estilo social viene definido por el comportamiento y los rasgos de personalidad del empresario en su relación con otros. Bolton y Grover (1984) establecen una clasificación atendiendo a los siguientes criterios: carga emocional en la reacción (expresividad) y seguridad en el comportamiento. De la interacción de los factores obtenemos cuatro estilos sociales diferentes (Figura 1).

La elección de la categoría que más se adecua a la empresa seleccionada se realiza utilizando unos indicadores que presentaremos en el estudio empírico. Lo que el modelo no especifica es cuál es el mejor modelo a seguir, estableciendo que dependerá de la situación a resolver, de las características del ambiente y del tipo de empresa.

Figura 1. Estilos sociales

ANALÍTICO	CONDUCTOR	Autocontrol
AFABLE	EXPRESIVO	Expresividad
Baja	Alta	Extroversión
Seguridad		

Fuente: Bolton y Grover (1984)

Tipología de empresario

El comportamiento de los empresarios ha sido objeto de clasificación a lo largo del tiempo, dejando claro que las clasificaciones varían en función del objetivo perseguido y de los criterios tenidos en cuenta.

De este modo, Smith (1967), define que existen dos tipos de empresarios: artesanos y oportunistas. Por otra parte, Filley y Aldag (1988) agrupan las empresas en tres niveles: artesanas, de promoción y administrativas (empresarios con mayor nivel de cualificación que utilizan técnicas formales de planificación y control).

Dess *et.al.* (1997), identifican diferentes tipos de comportamiento del equipo directivo. Por una parte, se encuentran los adaptativos, que mantienen una base relativamente estable de actividades mientras buscan un desarrollo selectivo de productos atractivos y/o nuevos mercados. Por otra parte, encontramos los conservadores, que son aquellos que están orientados hacia el interior de la empresa, haciendo énfasis en penetrar en mercados existentes mejorando la eficiencia operativa. Éstos pueden ser a su vez que pueden ser a su vez simples y participativos (fomentan la participación del personal en la formulación de la estrategia). Por último, se encuentran los emprendedores, que están orientados hacia el exterior y se apoyan en la introducción de nuevos productos y nuevas políticas de *marketing*. Para realizar la anterior clasificación Dess *et.al.* (1997) toman como variables fundamentales: la innovación, la asunción de riesgos y el momento de entrar en el mercado.

Para el estudio del caso utilizamos la clasificación de LaFuente, Salas y Pérez (1985):

* *Empresario artesanal*. Las aspiraciones del empresario tiene que ver más con la naturaleza del trabajo que con los resultados, buscando en todo momento la independencia. Su principal objetivo es la autorrealización y el logro de poder y nivel de vida adecuado. Posee poca educación formal y experiencia, con clara orientación hacia el corto plazo.

* *Empresario oportunista*. Posee una mayor educación y experiencia que el empresario artesanal. Tiene una clara orientación hacia el largo plazo, con un carácter innovador, preparados para afrontar los cambios que se derivan de un entorno cambiante, por lo que manifiesta una tendencia al riesgo y al reto.

* *Empresario familiar*. Su principal objetivo es el bienestar familiar y la seguridad que el trabajo proporciona en su vida.

* *Empresario manager*. Se mueve por el deseo de poder, estando interesado en primer lugar en el desarrollo de labores directivas y, en segundo lugar en alcanzar seguridad en su trabajo.

La clasificación se realizará en función del análisis de las respuestas del cuestionario que tengan que ver con sus características psicossociológicas.

Estilo de decisión

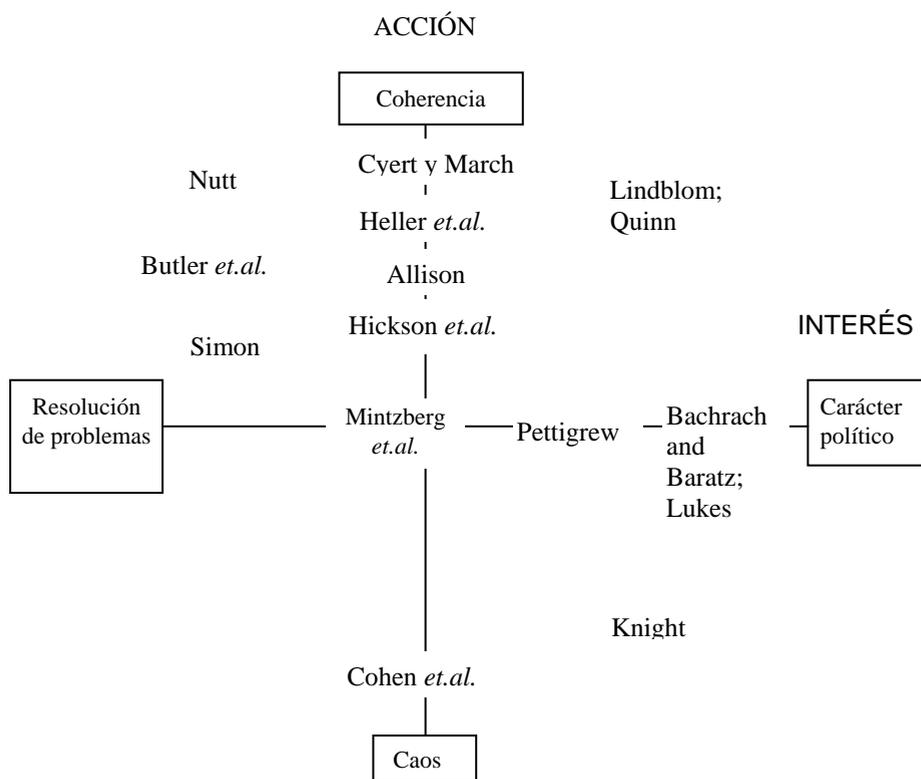
¿Por qué ha sido objeto de estudio durante años el proceso de toma de decisiones?.

Se puede aducir un amplio abanico de razones. Las organizaciones modernas necesitan decisiones para funcionar efectivamente; los directivos dedican mucho tiempo a la toma de

decisiones tanto a nivel operativo como estratégico; y es además un proceso que refleja la actividad política y el ejercicio del poder que tiene lugar en la empresa. Su estudio es crucial para la comprensión de cómo y por qué las organizaciones llegan a ser lo que son y controlan a quien controlan (Miller *et.al.*, 1999). Mintzberg (1973) y Stewart (1967; 1976; 1983) han situado la toma de decisiones en lo más alto de la agenda directiva mientras que Simon (1945) ha sugerido que dirigir y tomar decisiones son prácticamente sinónimos.

Miller *et.al.* (1999) recogen las distintas teorías de los principales autores considerando una doble dimensión: la *acción* y el *interés*. La primera relacionada con la propia naturaleza del proceso de toma de decisiones y la segunda con la participación de distintos intereses en dicho proceso, tal como aparece en la Figura 2.

Figura 2. Estudios sobre decisión



Fuente: Miller *et.al.* (1999)

Los autores que adoptan una postura *coherente* consideran que el proceso de decisión es relativamente secuencial y lineal de forma que se llega “paso a paso” hasta las metas y objetivos. La postura *caótica*, por el contrario, implica que no se trata necesariamente de un proceso racional y lineal, no se puede controlar, es más bien discontinuo y reciclable. En

cuanto a la segunda dimensión, va desde la *resolución de un problema* sin más hasta la visión de un orden negociado en el que diversos intereses dan un carácter *político* a la toma de decisiones.

La literatura sobre toma de decisiones puede clasificarse en cinco escuelas de pensamiento (Alter, 1977 y 1980):

- a) La visión del directivo racional. Parte de la hipótesis del manejo de toda la información por parte de los directivos.
- b) El proceso de decisiones orientado a la satisfacción, cuyo máximo exponente es Simon (1975). El decisor puede obtener máxima eficacia en el uso de sus limitados conocimientos y habilidades.
- c) El procedimiento organizacional. Las decisiones son el resultado de procesos operativos estándares.
- d) La política. Existe una negociación entre las distintas unidades de la organización para la toma de decisiones.
- e) La perspectiva de las diferencias individuales. Se centra en el papel del directivo y de una mejora del sistema de información.

Existen por lo tanto distintos modelos de estilos decisión, estableciendo algunos autores que podemos encontrar procesos que conducen a una toma de decisión más eficaz. Simon (1982), define que para poder realizar clasificaciones, es necesaria la aportación de otras ciencias como es la psicología, pues es un proceso que depende de actitudes y capacidades creativas; añadiendo que los niveles de aspiración no son estáticos, sino que en condiciones favorables aumentan, y disminuyen en entornos más desfavorables. En realidad no es más que un proceso personal de captar y procesar la información que está influenciado por los conocimientos adquiridos, la forma particular de ser y la experiencia del decisor.

Siguiendo este criterio podemos hablar de dos enfoques: uno simple, que clasifica los estilos de decisión en función de cómo se evalúa la información sin considerar cómo se produce la captación de la misma; y otro complejo que analiza la forma de razonar y también el modo de reunir información. Los principales autores que adoptan una u otra postura son:

Enfoques simples:

* Witkin (1967) define diferentes estilos según el “campo de dependencia”, estableciendo un test que servirá para poder definir el nivel de dependencia o independencia del individuo, entendida ésta como la habilidad de un directivo para separar un objeto o un fenómeno de su ambiente. Este test será usado con posterioridad para los estudios de Doktor y Hamilton (1973).

* Huysman (1970), señala distintos estilos según el modo de razonamiento, que puede ser analítico o heurístico.

Enfoques compuestos:

* Driver y Mock (1975). Se basa en concepto de “complejidad cognitiva”.

* McKeeney y Keen (1974). Consideran la reunión de información y la evaluación de la misma.

* Mason y Mitroff (1973). Se basa en la tipología de Jung (1971). Los estilos se definen en función de dos dimensiones básicas, como son el modo de adquirir la información (intuición o reflexión) y la forma de procesar los datos (calculador o sensitivo). Tenemos así cuatro estilos: reflexivo-calculador (tendencia hacia la racionalidad, aplicación de técnicas cuantitativas y fijación de un único objetivo), reflexivo-sensitivo (multitud de objetivos, asunción de riesgos y consulta de decisiones), intuitivo-calculador (utilizan la lógica para resolver problemas, a través de una concepción global y su objetivo es el crecimiento del mercado) e intuitivo-sensitivo (información seleccionada de modo personal y sus objetivos son el crecimiento y la rentabilidad).

Myers y Briggs (1986), completan el modelo anterior y, además de tener en cuenta la adquisición y la evaluación de la información, añaden las fuentes de energía (extroversión o introversión) y la preferencia por la vida planificada o por la espontánea (juicio o percepción) estableciendo de esta forma 16 estilos.

Por otra parte, Hunt (1993), señala con respecto a los modelos que se basan en el test de Jung, como los de Myers y Briggs (1986) y Mason y Mitroff (1973), que todos los directivos no encajan en todas las clases definidas y que todas y cada una de las clases tiene sus aspectos positivos y negativos.

Para analizar el caso que nos ocupa hemos optado por el enfoque de Mason y Mitroff (1973) por considerar que es uno de los más sencillos y completos. Y como complemento hemos realizado también el test propuesto por Robbins y Coulter (2000) que realizan una clasificación con dos criterios: modo de pensar del individuo (racional o intuitivo) y grado de tolerancia a la ambigüedad (alta o baja). Se obtienen así cuatro estilos (Figura 3).

Figura 3. Estilos de decisión

ANALÍTICO	CONCEPTUAL	Alta	Tolerancia a la ambigüedad
DIRIGENTE	CONDUCTUAL	Baja	
Modo de pensar			
Racional	Intuición		

Fuente: Robbins y Coulter (2000)

* *Estilo dirigente*. La eficacia y rapidez para la toma de decisiones les lleva con frecuencia a hacerlo con un mínimo de información y a basarse en la evaluación de muy pocas alternativas

* *Estilo analítico*. Reúnen más información y consideran mayor número de alternativas que el estilo dirigente. Saben afrontar situaciones únicas.

* *Estilo conceptual*. Tienen perspectiva amplia y examinan muchas alternativas. Toman soluciones creativas y enfocan su actuación al largo plazo.

* *Estilo conductual*. Es importante el trato con sus subordinados, ya que trabajan bien con otras personas. Organizan reuniones con frecuencia para comunicarse.

Estilo de dirección

Minniti y Bygrave (2001) establecen que la labor directiva se basa en el mecanismo ensayo-error, es decir, en la relación entre la experiencia y el aprendizaje, por lo que cuando un directivo realiza una acción y tiene éxito, se seguirá manteniendo en la empresa, y si fracasa, se tratará de modificar para que consiga los objetivos perseguidos.

Smith (1982), establece que existen dos estilos directivos: emprendedor y burocrático. Pero la distinción entre ambos radica en la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa. De esta forma, los estilos más adecuados serán los siguientes:

- * *Introducción*. Es más adecuado un estilo emprendedor, con gran rapidez de respuesta.
- * *Crecimiento*. Debe de ser emprendedor, pero comenzando a desarrollar sistemas para preservar ganancias.
- * *Madurez*. Es aconsejable un estilo burocrático, aprovechando las economías de escala y potenciando la calidad.
- * *Declive*. Estilo emprendedor, estableciendo recortes, realizando reorganizaciones, con el fin de garantizar la supervivencia de la empresa.

Siguiendo a Khandwalla (1977) y Ansoff (1985), los estilos de dirección vendrán determinados por tres elementos: actitud ante el riesgo, forma de utilizar la información y perspectivas de acción, cada uno con cinco niveles. Este es el enfoque que hemos adoptado en nuestro estudio.

Figura 4. Estilos de dirección

Estilo Caract.	Conservador	Reactivo	Anticipador	Proactivo	Interactivo
Actitud ante el riesgo	Completamente negativa	Algún riesgo en entorno conocido	En función de la confianza de las previsiones	Valoración de la relación riesgo / oportunidad	Muy arriesgada

Perspectiva de la información	Pasada, contable tradicional	Pasada; interna y externa	Futura; previsión retrospectiva	Futura; en base a señales débiles	Concepción de escenarios
Perspectiva de acción	Mantenimiento y repetición de las mismas acciones	Cambios graduales sometidos a prueba y error.	Planificación de acciones	Desarrollo de acciones innovadoras	Creatoras de futuro

Fuente: Ansoff (1985) y Khandwalla (1977)

Una vez presentadas las principales aportaciones sobre los aspectos directivos que determinan la actuación del empresario, pasamos a continuación a estudiar el caso seleccionado.

Estudio empírico

Metodología

Tomando como base la revisión teórica que hemos realizado, elaboramos un cuestionario que nos permitirá desarrollar un estudio de casos. En este trabajo presentamos el primer caso analizado ya que nuestra intención es aplicar la misma metodología a una muestra de empresas de Castilla-La Mancha con el fin de realizar un estudio comparativo. Teniendo como referencia el cuestionario elaborado en abril de 2003, se realizó una entrevista personal al gerente de la empresa así como a una serie de empleados. En dicho cuestionario, compuesto por un total de cuarenta preguntas, se incluyen todos los aspectos explicados: el estilo social del directivo (siguiendo el método de Bolton y Grover (1984)), la tipología de empresario (según La Fuente et. al. (1985)), el estilo de decisión (tomando como referencia a Robbins y Coulter (2000) y a Mason y Mitroff (1973)), y el estilo directivo (según Ansoff (1985) y Khandwalla (1977)).

Historia de la empresa

El origen de la empresa data de 1940, cuando los padres del actual gerente crean una carpintería, cuya principal actividad era la elaboración de carros. Su mercado objetivo se limitaba a la ciudad de Daimiel (Ciudad Real). Con el paso del tiempo, hacia 1955, la empresa pasa a manos de los hijos de los fundadores (actual gerente y sus hermanos), con la denominación “Hermanos García Muñoz”, cuyo objeto social era la elaboración de sillas y mesas.

En 1.980, los hermanos García Muñoz deciden separarse y es en este momento, cuando surge DAYMOBEL, con la gerencia de D. Pedro García Muñoz. En 1.989 adquiere la forma jurídica de Sociedad Limitada, pasando a denominarse DAYMOBEL, S. L. A partir de ese momento, la empresa empieza a crecer, abriéndose al mercado nacional. Es a comienzos de la década de los 90 cuando descubre las enormes posibilidades que se le presentan con la entrada de España en la CEE, y comienza a exportar, principalmente a Portugal, Francia y Alemania. Actualmente, aproximadamente el 30% de la producción va destinado al mercado externo.

La empresa cuenta con 35 trabajadores, de los cuales aproximadamente 28 son operarios de distintas categorías. La facturación del último ejercicio está en torno a los 2.404.050 €. La cartera de productos está formada por sillas, sillones, mesas y derivados de éstas, destinados principalmente al sector de hostelería. La empresa tiene concedida por parte de AENOR un certificado de calidad por el cumplimiento de la norma ISO 9001. Algunos de sus ratios básicos aparecen recogidos en la Tabla 1.

Tabla 1. Ratios de DAYMOBEL S.L.

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998
Crecimiento de la Cifra de ventas (%)	31,74	30,02	34,5	116,02
Productividad	1,30	1,31	1,35	1,32
Rentabilidad económica (%)	0,11	0,16	0,25	0,38
Rentabilidad financiera (%)	0,91	2,72	3,74	3,64
Endeudamiento (%)	87,92	94,06	93,4	89,65
FP sobre permanentes (%)	59,55	26,49	28,04	27,27
Liquidez general	0,94	0,80	0,87	0,97

Fuente: elaboración propia con datos del Registro Mercantil.

La estrategia de la empresa es tratar de diferenciarse de la competencia a través del diseño de sus productos, intentando adoptar las nuevas tecnologías que van surgiendo en el mercado. Junto a esto tratan de reducir costes pero siempre siendo flexibles y estando supeditados a la diferenciación del producto.

En cuanto a las características personales del empresario, D. Pedro García Muñoz comenzó muy joven su andadura en el mundo empresarial, debido al carácter de empresa familiar del negocio. Nunca ha considerado la posibilidad de trabajar por cuenta ajena y reconoce como principal carencia su escasa formación empresarial.

Persona activa y con iniciativa, siempre ha resaltado las ventajas que tiene el componente asociativo para el desarrollo de una empresa, sobre todo en zonas como la que nos ocupa. Por esto, fundó y actualmente ocupa el cargo de presidente de la Asociación de Empresarios de Daimiel, asociación integrada en CEOE-CEPYME de Ciudad Real, es presidente de la Asociación de Empresarios de Madera y Corcho de la provincia de Ciudad Real y es miembro de la Cámara de Comercio de Ciudad Real.

En su cargo de presidente de la Asociación de Empresarios de Daimiel, ha fomentado la celebración de diversos cursos de formación destinados a trabajadores, concededor del valor que tiene la formación en el desempeño del trabajo por parte del empleado. Igualmente, ante la situación cambiante del entorno actual considera imprescindible el seguimiento del mercado y la asunción de riesgos para anticiparse a los competidores y ofrecer un producto innovador al cliente, para lo cual es preciso la continua implantación de nuevas tecnologías en el proceso productivo.

Estilo social

Para clasificar al empresario, utilizaremos los indicadores expuestos por Bolton y Grover (1984). Hemos obtenido seis respuestas al cuestionario basado en dichos indicadores, cinco de las cuales son de trabajadores y la otra de elaboración propia, en función de la percepción obtenida durante la entrevista. Del análisis de las dos dimensiones obtenemos los resultados de la Tabla 2.

Tabla 2. Análisis de indicadores utilizados para clasificar al empresario

Criterios	Calificativo	
	Tipo A	Tipo B
Rapidez en la expresión oral	Alta (4)	Baja (2)
Energía al formular una opinión dar una orden o hacer una petición	Alta (5)	Baja (1)
Actitud de confrontación	Menor (5)	Mayor (1)
Las iniciativas las adopta	Personalmente (3)	Las deja a otros (3)
Orientado hacia la	Respuesta (4)	Pregunta (2)
Rapidez en la decisión	Alta (5)	Baja (1)
Orientación hacia el riesgo	Mayor (4)	Menor (2)
Valor de la opinión formulada a primera vista	Alto (5)	Bajo (1)
Criterios	Calificativo	
	Tipo A	Tipo B
Gesticula	Frecuentemente (1)	Limitadamente (5)
Se mueve con	Soltura (3)	Rigidez (3)
Expresión facial	Alta (1)	Baja (5)
Apariencia de seriedad	Baja (0)	Alta (6)
Actitud aparente	Amistosa (4)	Reservada (2)
Formalidad en el modo de vestir	Menor (1)	
Control en la expresión de sentimientos	Menor (2)	
Más enfocado hacia las/los	Sensaciones (0)	
Más orientado hacia la	Gente (4)	Tarea (2)
Interés por conversaciones breves anécdotas e incluso chismes	Bastante (1)	Poco (5)
Disciplina en el uso de su tiempo	Baja (0)	Alta (6)
Supervisa siguiendo un modo	Personalizado (3)	Sistemático (3)

La cifra que aparece entre paréntesis es el número de personas que consideran que es el calificativo adecuado a cada criterio. Analizando los resultados, apreciamos que no existe una respuesta unánime, pero sí una respuesta mayoritaria. Claramente hay una mayoría de respuestas A, por lo que podemos afirmar que D. Pedro García Muñoz es un empresario que demuestra alta seguridad.

Analizando las respuestas obtenidas, apreciamos que ocurre lo mismo que en la anterior dimensión, es decir, existe una respuesta mayoritaria pero no unánime. Obtenemos un número de respuestas superior del tipo B, por lo que el empresario objeto de análisis posee un alto control de sí mismo.

De la interacción de ambas dimensiones, obtenemos que el estilo social de nuestro directivo es conductor, ya que posee una alta seguridad en sí mismo y, al mismo tiempo, un autocontrol considerable. Las características básicas del estilo conductor son las siguientes: objetivos claros, pragmáticos, seguridad, rápido y directo, orientación hacia resultados o tareas, concisión y claridad, muy activos, orientados a corto y medio plazo y objetividad.

Estas características quedan refrendadas en las respuestas dadas en el cuestionario que hemos elaborado, ya que reflejaba que su objetivo primario es la obtención de resultados, además de que uno de sus principales objetivos personales en la realización de su trabajo es la búsqueda de seguridad. Por otra parte, muestra su predisposición a asumir riesgos a la hora de innovar, pero mostrando cierta cautela ante el turbulento entorno actual.

Tipología de empresario

Para establecer el tipo de empresario que es D. Pedro García Muñoz, vamos a utilizar la clasificación de LaFuente, Salas y Pérez (1985). Es complicado encuadrar a un empresario en una categoría, ya que en muchas ocasiones podría tener características de varias. Sin embargo, del análisis del cuestionario, consideramos que es un empresario oportunista, debido a la importancia que da al diseño de sus productos para diferenciarse de la competencia, haciendo especial hincapié en el desarrollo continuo de diseños nuevos para satisfacer las necesidades de los clientes, con un seguimiento continuo del mercado.

En un segundo plano, tenemos que señalar que también posee algunas de las características que describen al empresario familiar, ya que para él es muy importante la seguridad en su trabajo, aunque siempre sin desaprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Estilo de decisiones

Las puntuaciones obtenidas del test de Robbins y Coulter (2000) se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados del test de Robbins y Coulter (2000)

ANALÍTICO (67)	CONCEPTUAL (79)	Alta	Tolerancia a la ambigüedad
DIRIGENTE (55)	CONDUCTUAL (101)	Baja	
Modo de pensar			
Racional	Intuición		

Fuente: elaboración propia

Lo habitual es que los gerentes presenten características de los cuatro tipos de estilos pero, del análisis de los resultados observamos que el estilo predominante en este caso es el conductual, es decir, es una persona que trabaja bien con el resto de empleados, al que le preocupa los logros de sus subordinados, es receptivo hacia las sugerencias de los demás, trata de evitar el conflicto y necesita la aceptación del resto de personas en su trabajo.

Los trabajos que más le agradan son los que implican el trato con las personas, por encima del que le otorga independencia en la acción. Su principal deseo es la obtención de un buen ambiente de trabajo, superando a los resultados prácticos. El principal elemento que compone su planificación es el desarrollo de carreras de los trabajadores y cuando el tiempo es importante prefiere buscar una guía o apoyo. Trata de delegar hasta el nivel máximo posible que le permite la operatividad de la empresa y trata de negociar directamente con los trabajadores ante los problemas diarios para evitar conflictos.

El grado de flexibilidad del gerente de nuestro caso es bajo, debido a que las calificaciones de los diferentes estilos se alejan de la calificación media de 75 establecida por Robbins y Coulter (2000). De este modo, vemos como el estilo dirigente sólo obtiene 55 puntos, el analítico 67 y el conductual 101. El único estilo que se aproxima a la media es el estilo conceptual con 79 puntos.

Considerando las cuestiones que hemos elaborado tomando como base la clasificación que realizan Mason y Mitroff (1973) el estilo de decisión del gerente es intuitivo-sensitivo, ya que sus objetivos claros son la rentabilidad y el crecimiento. Además realiza una amplia delegación, teniendo el encargado de cada una de las fases de producción y distribución una considerable autonomía.

Según Mason y Mitroff (1973), las características principales del estilo intuitivo-sensitivo son las siguientes:

- Visión del conjunto
- Selección personal de la información
- Información para conseguir una amplia visión del ambiente
- Priman los valores sobre los objetivos
- Prestigio e imagen son lo primero
- Objetivos de crecimiento y rentabilidad
- Basados en el carisma
- Fuerte delegación

Estilo de dirección

Analizando las preguntas elaboradas siguiendo las categorías establecidas por Ansoff (1985) y Khandwalla (1977), observamos que el gerente de DAYMOBEL, S. L., selecciona en los tres casos el cuarto nivel, por lo que estaríamos ante un estilo de dirección proactivo. Las características fundamentales de este estilo son:

- El futuro puede ser creado
- El entorno no conduce en un solo sentido
- La previsión es un elemento más, pero no el decisivo
- El futuro está ligado a la capacidad de innovar
- Se produce una evaluación del riesgo
- Se busca la rentabilidad a largo plazo, no a corto
- Consideración integrada de los recursos humanos
- Planificación estratégica
- Es habitual tanto en empresas grandes, medianas y pequeñas

Dichas características se ajustan a lo que mencionábamos al principio: la estrategia de la empresa es la diferenciación de la competencia vía diseño del producto, para lo cual el gerente afirma estar muy atento a las tendencias del mercado, asumiendo riesgos para satisfacer de la mejor manera posible a los clientes.

Conclusiones

A lo largo del trabajo hemos situado al gerente de DAYMOBEL, S.L., en una tipología de empresario describiendo su estilo social, su estilo de decisión y su estilo de dirección. Del estudio realizado llegamos a las siguientes conclusiones:

* Siguiendo la clasificación de Bolton y Grover (1984), el gerente de nuestro caso presenta un estilo social conductor, caracterizado principalmente por la posesión de unos objetivos claros, su orientación hacia resultados y tareas y su carácter autocrático.

* Atendiendo a la clasificación de LaFuente, Salas y Pérez (1985), su tipología de empresario es oportunista, ya que posee un alto grado de experiencia, tiene un claro carácter innovador al tratar de innovar en diseños para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes y su principal objetivo es que todos los trabajadores se sientan identificados con la organización que él dirige.

* Si nos fijamos en los resultados del test de Robbins y Coulter (2000), observamos que posee un estilo de decisión principal conductual, debido principalmente a la preocupación de que sus trabajadores cumplan con sus objetivos y de que se sientan involucrados en la labor empresarial. Recurre a la delegación, siendo altamente receptivo a las sugerencias de los empleados, debido a que considera que son los que más cerca están del proceso productivo y que pueden poseer ideas innovadoras que le otorguen a la empresa una ventaja competitiva.

* Por otra parte, si atendemos a la clasificación que Mason y Mitroff (1973) realizan sobre estilos de decisión, nos encontramos con que posee un estilo intuitivo-sensitivo, debido a su tendencia hacia los resultados prácticos, como son la rentabilidad y el crecimiento, pero siempre supeditados a los valores existentes en la organización basados en la alta confianza depositada en sus trabajadores.

* Por último, según Ansoff (1985) y Khandwalla (1977), el gerente de nuestro caso posee un estilo directivo proactivo, ya que asume en todo momento riesgos para adaptarse a los cambios del entorno, pero siempre valorando la oportunidad que dicho cambio le ofrece, tomando información pasada y futura para la toma de decisiones, pero sin llegar a construir escenarios, y tratando de desarrollar acciones innovadoras.

En la Tabla 1 podemos comprobar que la empresa está en crecimiento, como muestra el incremento en la cifra de ventas, y es rentable, a pesar de presentar rentabilidad económica baja. En este caso es obvio que no podemos establecer relaciones entre las anteriores características directivas y los resultados. Dicha relación causal podrá analizarse cuando contemos con una muestra de empresas significativa. Como ya dijimos al principio, el objetivo básico del presente trabajo es presentar un modelo que nos servirá para extender el estudio a un conjunto de casos de la región; se trata por lo tanto de un análisis preliminar. Posteriormente lo ampliaremos añadiendo una serie de variables como la rentabilidad, el tamaño empresarial y el sector de actividad, que nos permitirán estudiar relaciones causales. En cualquier caso, la organización analizada, y más concretamente su gerente, son un claro ejemplo de cómo una empresa cuyo mercado objetivo se limitaba a un municipio de 17.000 habitantes, puede llegar a exportar hasta un 30 % de su producción total a países europeos como Portugal, Francia y Alemania.

Para terminar, como rasgos más positivos destacamos la importancia que la empresa otorga a los recursos y capacidades que posee, como medio para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece, y la consideración del factor humano como clave para el desarrollo y mejora de la empresa. Y como característica fundamental y rara vez apreciable en el tejido industrial de la región destaca el claro carácter asociativo del gerente, conocedor de que para poder crecer, es necesario la asociación de empresas que proporcione efectos sinérgicos.

Bibliografía

- ALTER, S.L. (1977): "A taxonomy of decision support systems", Sloan Management Review, Otoño.
- ALTER, S.L. (1980): Decision Support Systems, Current Practice and Continuing Challenges, Addison-Wesley Massachusetts.
- ANSOFF, H.I. (1985): La dirección y su actitud ante el entorno, Deusto, Bilbao.
- BEER, M. ET. AL., (1990): The Critical Path Method, Harvard Business School Press, Boston.
- BEGLEY, T.M., Y BOYD, D.P. (1987): "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, Journal of Business Venturing, Vol. 2.
- BLANCO, B., Y SARABIA, M. (2000): "Nuevo paradigma, nuevos requerimientos gerenciales", Anales de economía y administración de empresas, Vol. N° 8.
- BOLTON, R. Y GROVER, D. (1984): Social style/Management style, AMACOM, New York.
- BROCKHAUS, R.H., Y NORD, W.R. (1979): "An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristics vs. environmental conditions", Proceedings of the National Academy of Management.
- DESS, G.; LUMPAN, G.T. Y COVIN, J. G. (1997): "Entrepreneurial strategy making and firm performance: test of contingency and configurational models", Strategic Management Journal, Vol 18, N° 9.
- DOKTOR, R.H., Y HAMILTON, W.F. (1973): "Cognitive style and the acceptance of Management Science recommendations", Management Science, Vol. 19, N° 8.
- DOPPLER, K., Y LAUTERBURG (1998): Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas, Ariel, Barcelona.
- DRIVER, M.J., Y MOCK, T.J. (1975): "Human information processing decision style theory, and accounting information systems", Accounting Review, Julio.
- DRUCKER, P. (1973): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, Nueva York.
- ENTRIALGO, M. (1999): "Implicaciones estratégicas de la diversidad cognoscitiva de los directivos", XII Congreso Nacional IX Congreso Hispano-Francés, AEDEM, Logroño.
- FILLEY, A.C. Y ALDAG, R.J. (1988): "Venture age and growth within organization types", Frontiers of entrepreneurship research.
- HOLLAND, J.L. (1985): Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- HUNT, J. W. (1993): La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones, Mc Graw-Hill de Management, Londres.
- HUYSMAN, J. (1970): The Implementation of Operations Research, Wiley-Interscience, Nueva York.
- JUNG, C.G. (1971): Tipos psicológicos, Edhasa, Barcelona.
- KHANDWALLA, P.N. (1977): The design of organizations, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- KOTTER, J.P. (1988): The Leadership Factor, Diaz de Santos, Madrid.
- LAFUENTE, A., SALAS, V. Y PÉREZ, R. (1985): "Tipos de empresarios y de empresa. El caso de nuevas empresas españolas", Economía Industrial, Nov-Dic.
- LUTHANS, F. (1988): "Successful vs. effective real managers", The Academy of Management Executive, Vol.11, N° 2.
- LUTHANS, F., HODGETTS, R. M., Y ROSENKRANTZ, S.A. (1988): Real Managers, Ballinger.
- MASON, R.W., Y MITROFF, I.I. (1973): "A program for research on management information systems", Management Science, Vol. 19, N° 5.

- MILLER, S.J., HICKSON, D.J. AND WILSON, D.C. (1999): "Decision-making in organizations", in Clegg, S. R. et.al.(eds.), *Managing organizations. Current issues*, Sage Publications, London.
- MINNITI, M. Y BYGRAVE, W. (2001) : "A dynamic model of entrepreneurial learning". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25, Issue 3.
- MINTZBERG, H. (1989): *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizatins*, The Free Press.
- MINTZBERG, H. (1991): *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona.
- MULLINS, L.J. (2002): *Management and organisational behaviour*, Prentice Hall, UK.
- MYERS, I., Y BRIGGS, K. (1986): *Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psych, Press Inc., Florida.
- ROBBINS, S., Y COULTER, M. (2000): *Administración*, Prentice Hall, Ciudad de México.
- SAPIENZA, H.J. Y GRIMM, C. (1997): "Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.22, Issue 1.
- SIMON, H. A. (1975): *A Behavioural Model of Rational Choice*, El Ateneo, Buenos Aires.
- SIMON, H.A. (1982): *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires.
- SMITH, E.C. (1982): "Strategic business planning and human resources: Part I", *Personnel Journal*, Vol. 61, N° 8.
- SMITH, N.R. (1967): *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*, East Lausing, Michigan.
- STEWART, R. (1967): *Managers and their jobs*, McGraw-Hill, Maiden-head.
- STEWART, R. (1976): *The reality of management*, Pan, London.
- STEWART, R. (1983): "Managerial behaviour: how research has changed the traditional picture", in Earl, M. (ed.), *Perspectives of management: a multidisciplinary analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- WITKIN, H.A.(1967): "A cognitive style approach to cross cultural research", *International Journal of Psychology*, Vol. N° 2.