

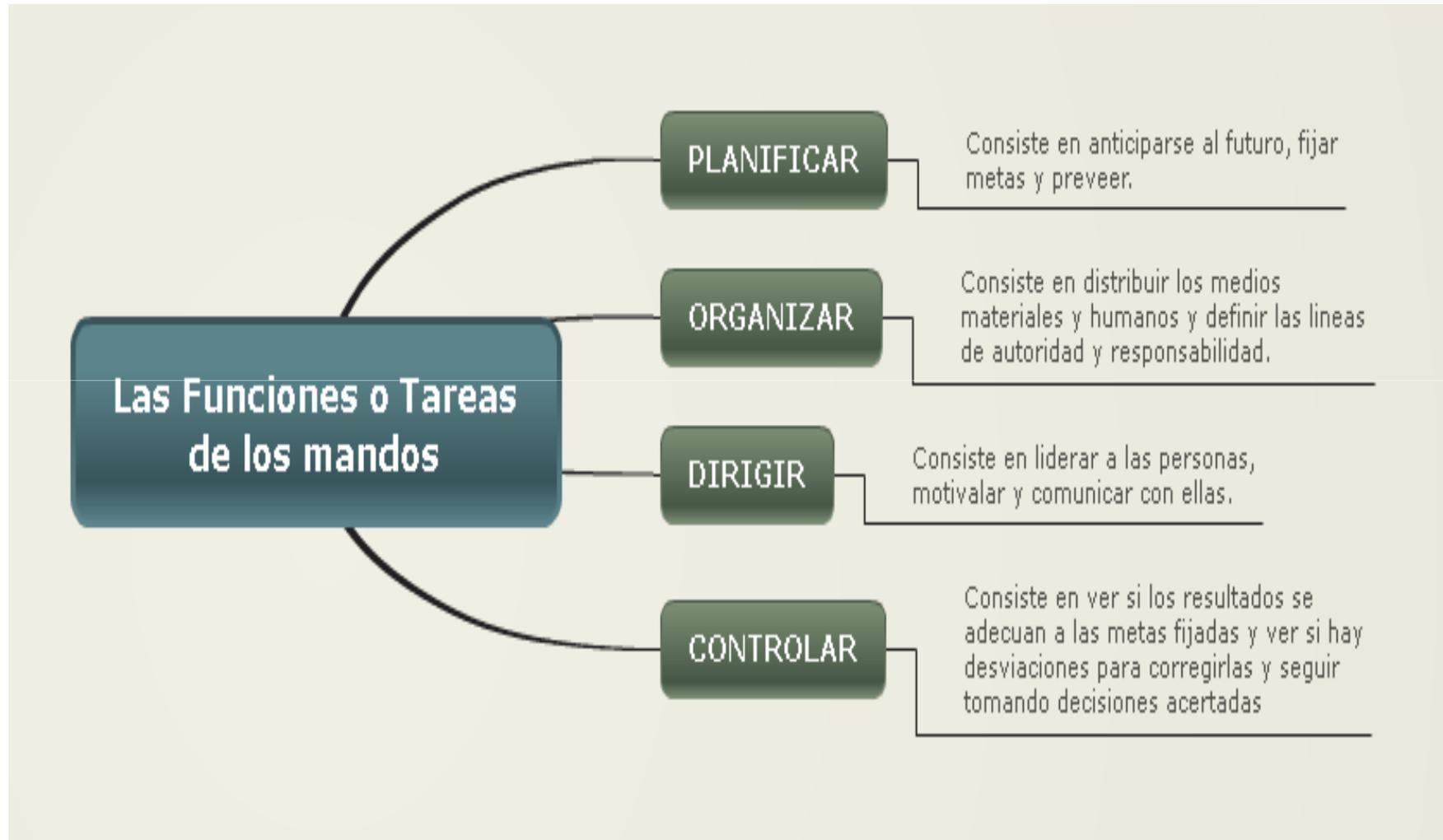
Dirección estratégica de organizaciones
públicas (DEOP-GAP)
Curso 2012/2013, Cap. 2

Dpto. de Organización de Empresas, Aurelio Herrero

Capítulo 2. Funciones de la Dirección en las organizaciones públicas y privadas. La Toma de decisiones.

- ▶ **Objetivos del capítulo:**
 - ▶ Conocer las tareas de los mandos, los roles y aptitudes necesarias para ser un buen mando.
 - ▶ Analizar la cadena de mando en las administraciones públicas.
 - ▶ Reflexionar sobre la toma de decisiones en las administraciones públicas y su contexto particular.
 - ▶ Diferenciar decisiones individuales y grupales.

Funciones, roles y aptitudes de los mandos.



La Planificación

- ▶ Relaciona el futuro con las decisiones actuales para conseguir los objetivos de la empresa.
- ▶ Es un proceso mental que termina en la toma de una decisión.
- ▶ Se fijan los objetivos que la organización debe lograr, y las vías o caminos para cumplirlo, incluyéndose la mejor manera de utilizar los recursos que se necesiten.

La Organización

- ▶ Es el proceso mediante el cual los mandos combinan los recursos materiales y humanos para proyectar una estructura formal de tareas y autoridad.
- ▶ Supone distribuir las tareas o actividades, agruparlas en departamentos y dotar a estos de los correspondientes recursos humanos y materiales.
- ▶ Comprende también la tarea de seleccionar y formar empleados competentes, dotándoles de la autoridad y responsabilidad consiguientes.

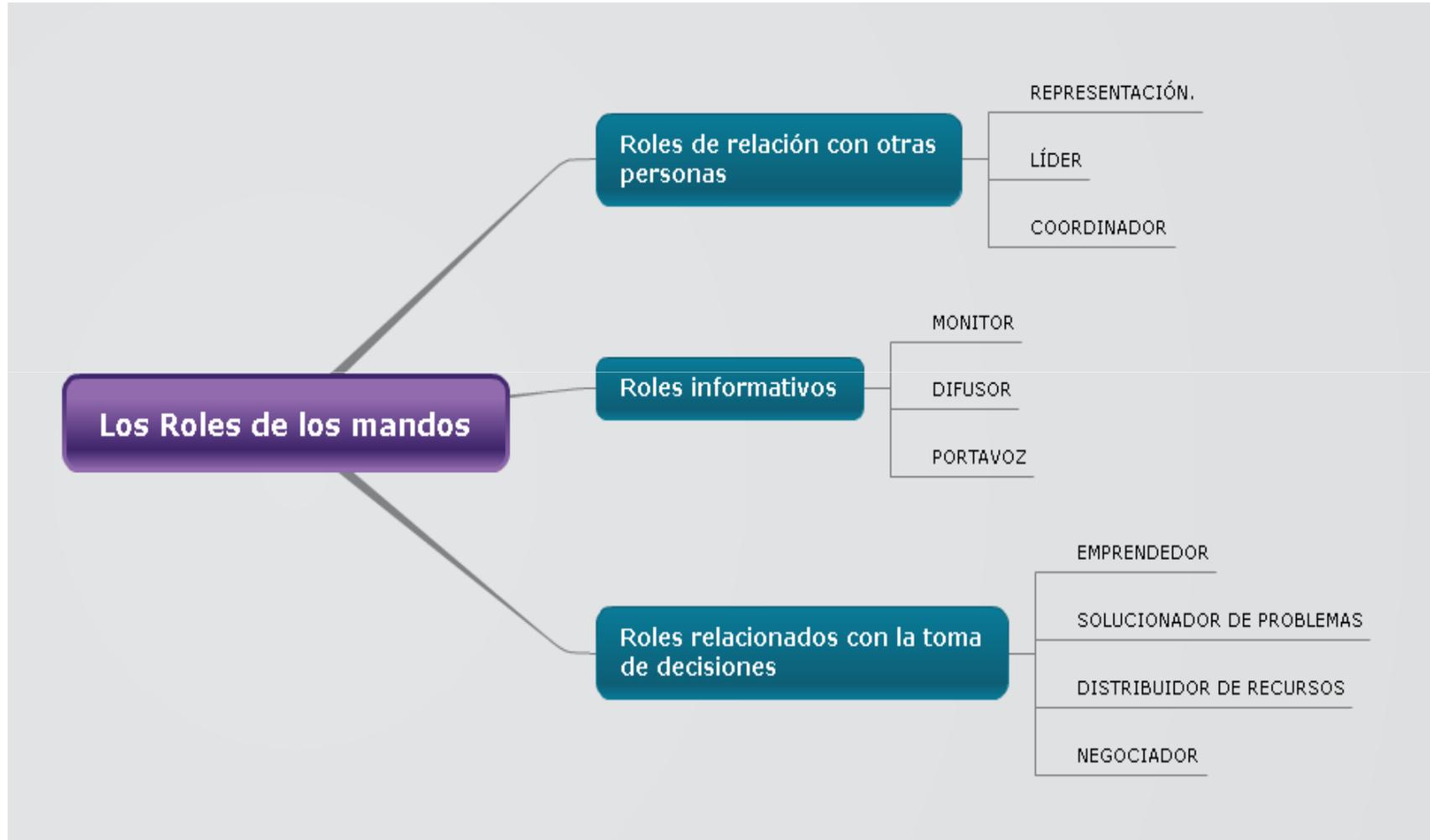
La Dirección

- ▶ Dirigir es guiar y motivar a los subordinados para obtener los objetivos marcados.
- ▶ Se dirige tanto a personas individuales como a grupos.
- ▶ La dirección también se designa con los nombres de “motivación”, “liderazgo” y “relaciones humanas”.

El Control

- ▶ Es el proceso por el que se comprueba si los resultados que se alcanzan están de acuerdo con los objetivos o estándares prefijados.
- ▶ El control lleva implícito la necesidad de fijar estándares previos como de tener un sistema de información que permita la comparación de los resultados obtenidos con los estándares fijados, para conocer las desviaciones y en su caso tomar las medidas correctoras.

Los roles de los mandos



Los roles de los mandos

- ▶ Roles de relación con otras personas.
 - ▶ *Representación*, como representante de la organización, el mando recibe visitantes, asiste a actos sociales, firma documentos legales, etc.
 - ▶ *Líder*, dirige y motiva a los subordinados, formándoles, aconsejándoles y comunicando con ellos.
 - ▶ *Coordinador*, el mando mantiene conexiones informativas tanto con el interior de la organización como con el exterior, empleando para ello el correo, las reuniones, teléfono, Internet y las telecomunicaciones.

Los roles de los mandos

▶ Roles informativos.

- ▶ *Monitor*, el mando recibe información y análisis relacionados tanto con sucesos internos como externos. Para ello examina publicaciones, informes y mantiene contactos personales.
- ▶ *Difusor*, este rol está relacionado con la transmisión de información a otras personas, el mando puede llamar por teléfono, enviar notas o tener reuniones con los subordinados.
- ▶ *Portavoz*, es hablar en nombre de la organización y transmitir la información al exterior mediante discursos, ruedas de prensa, informes y notas.

Los roles de los mandos.

- ▶ Roles ligados a la toma de decisiones.
 - ▶ *Emprendedor*, sugiere nuevos proyectos de mejora, genera ideas, delega responsabilidades.
 - ▶ *Solucionador de problemas*, soluciona conflictos entre los empleados, sabe adaptarse a las turbulencias del entorno.
 - ▶ *Distribuidor de recursos*, distribuye los recursos materiales y los recursos humanos, programa, aprueba presupuestos, fija responsabilidades.
 - ▶ *Negociador*, negocia con clientes y usuarios, con sindicatos, con otros departamentos.

Las aptitudes de los mandos.



Las aptitudes de los mandos

- ▶ ***Aptitudes Humanas.***
 - ▶ Son habilidades para trabajar con compañeros y subordinados, tanto a nivel individual como grupal.
 - ▶ Estas habilidades fomentan la participación de los subordinados en la gestión por lo que la comunicación con ellos debe ser fluida y cada vez estas habilidades cobran mayor importancia en las organizaciones modernas.

Las aptitudes de los mandos

- ▶ *Aptitudes Técnicas.*

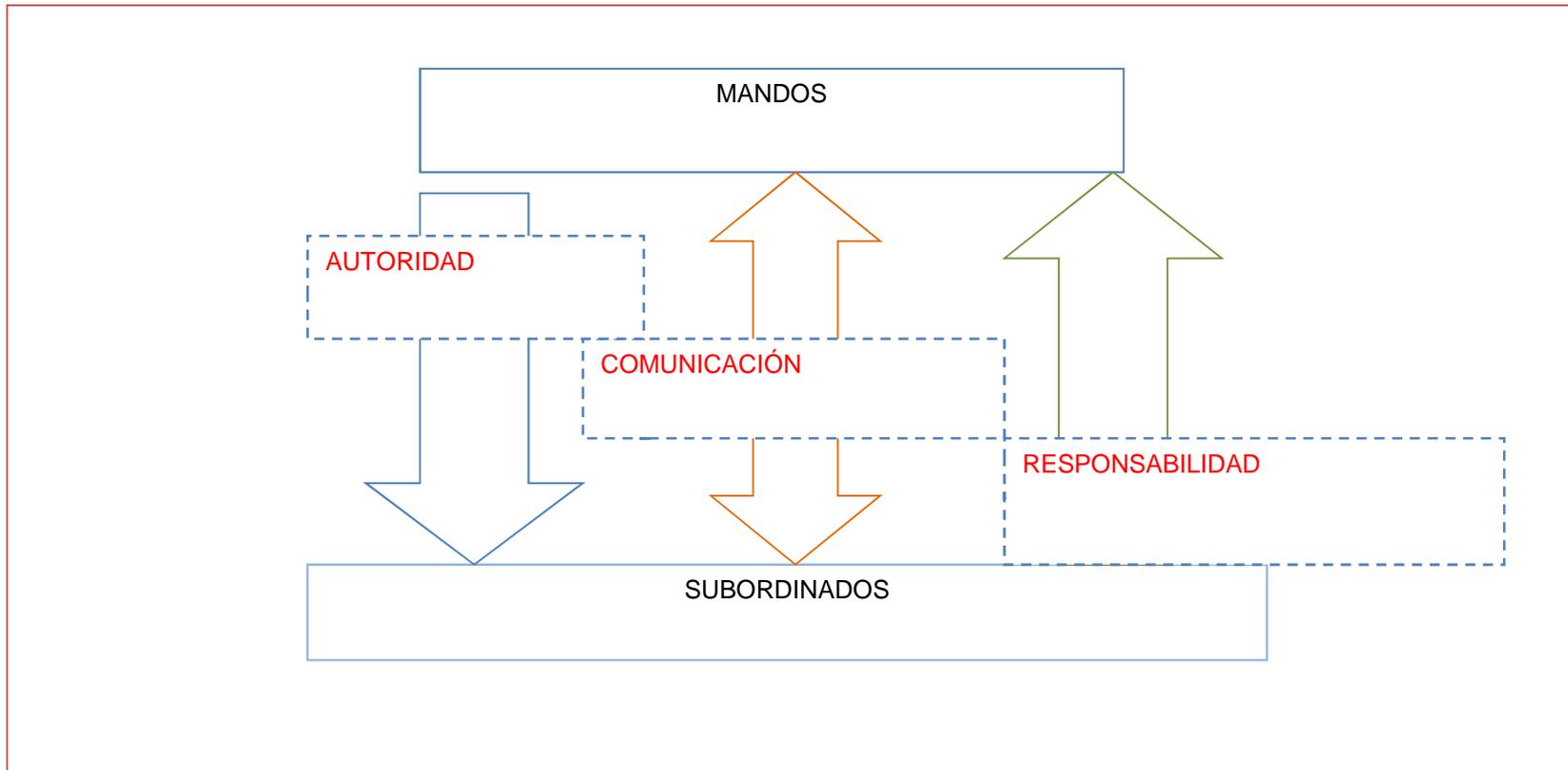
- ▶ Son los conocimientos y habilidades para la ejecución de trabajos o tareas determinados.
- ▶ Significa conocer nuestro trabajo cada uno de nosotros podemos ser especialistas en finanzas, producción, marketing, etc., por ejemplo.

Las aptitudes de los mandos

▶ *Aptitudes Conceptuales.*

- ▶ Son las que están más relacionadas con la capacidad de los mandos para conocer en profundidad el sistema de empresa y su entorno, pronosticar la evolución futura y adaptar el sistema a las amenazas y oportunidades.
- ▶ La visión estratégica es fundamental para los mandos de alto nivel. Es preciso tener “idea de dimensión”, es decir, visión amplia de la realidad.

La cadena de mando



La cadena de mando

- ▶ La cadena de mando es la conexión entre superiores y subordinados.
- ▶ Expresa simultáneamente poder y dependencia y se caracteriza básicamente por tres variables: autoridad, responsabilidad y comunicación.

La cadena de mando

- ▶ *La autoridad,*
 - ▶ Es la capacidad de un superior, en base a su posición formal, para tomar decisiones que afectan a sus subordinados.
 - ▶ Se le llama también “poder institucionalizado”, para recalcar su vinculación con el poder formal y distinguirlo de otros tipos de poder.

La cadena de mando

▶ El poder

- ▶ Entendido como capacidad para obligar a que se hagan las cosas, se conseguir resultados.
- ▶ A diferencia de la autoridad, el poder no necesita de una autoridad formal para ser reconocido.
- ▶ Sólo una parte del poder está institucionalizado, es decir, que además de los mandos hay otras personas con poder (poder informal).

La cadena de mando

- ▶ *La autoridad*

- ▶ Es un derecho de los mandos por la posición formal que ocupan.
- ▶ Pero su autoridad tiene límites ya que no se pueden obedecer órdenes claramente inaceptables.

La cadena de mando

- ▶ La línea de mando lleva aparejada la *responsabilidad*,
 - ▶ la autoridad debe ser proporcional a la responsabilidad. De tal manera que es conveniente delegar autoridad en los subordinados y darles a su vez la responsabilidad de sus acciones.
- ▶ Para que funcionen bien las líneas de autoridad y responsabilidad,
 - ▶ necesitan de una buena y fluida *comunicación* entre mandos y subordinados.

La cadena de mando

- ▶ *La amplitud o campo de control,*
 - ▶ Es el número de subordinados que dependen de un jefe o mando.
 - ▶ Cada vez más la amplitud del campo de control está en relación inversa al número de niveles de la organización.
 - ▶ Nos encontramos con organizaciones con estructuras más planas y con menos niveles de mando.

El proceso de la toma de decisiones



El proceso de la toma de decisiones

- ▶ *La Investigación,*
 - ▶ Es la búsqueda en el entorno de los problemas u oportunidades que piden decisiones.
 - ▶ El tratamiento de los datos obtenidos.
 - ▶ Y el estudio de los mismos con el fin de localizar las variables relacionadas con las oportunidades o con el problema.

El proceso de la toma de decisiones

- ▶ *El Diseño,*
 - ▶ Es generar, desarrollar y examinar posibles caminos de acción.
 - ▶ Esta etapa necesita procedimientos para comprender bien el problema o la oportunidad, encontrar soluciones y analizarlas para ver si son factibles.

El proceso de la toma de decisiones

- ▶ ***La Elección,***
 - ▶ Es la selección de un camino determinado entre los estudiados previamente.
 - ▶ Significa elegir entre varias alternativas.

El proceso de la toma de decisiones

- ▶ *La Acción,*
 - ▶ Sería la actuación o toma de medidas y ejecución de las actuaciones necesarias para poner en práctica la decisión elegida.

Decisiones Programadas y Decisiones No Programadas.

- ▶ ***Las Decisiones Programadas,***
 - ▶ Se toman cuando ciertas decisiones se toman con frecuencia.
 - ▶ Estas situaciones suelen ser rutinarias y predecibles por lo que se podrían recoger en un “manual de actuación” o “manual de procedimientos”.
 - ▶ Por lo tanto se habilitan unas “*reglas de decisión*” que especifican en cada caso cómo enfrentarse con un problema determinado.
 - ▶ Los problemas rutinarios los resolverían pues los subordinados.

Decisiones Programadas y Decisiones No Programadas.

- ▶ **Las Decisiones No Programadas.**
 - ▶ Se toman en situaciones únicas o no poco definidas.
 - ▶ Suelen tomarse en situaciones de urgencia y falta de datos.
 - ▶ Estas decisiones las tomarían los mandos.

Situaciones posibles en cuanto a la toma de decisiones.



Situaciones posibles en cuanto a la toma de decisiones.

- ▶ *Situación de Certidumbre,*
 - ▶ Es la situación en la cual el decisor dispone de todos los datos que necesita.
 - ▶ El objetivo a conseguir es explícito y las posibilidades de fallar a la hora de tomar una decisión son bajas o nulas.

Situaciones posibles en cuanto a la toma de decisiones.

▶ *Situación de Riesgo.*

- ▶ En esta situación los objetivos siguen siendo bien definidos pero pueden producirse cambios en los sucesos asociados con cada alternativa.
- ▶ A pesar de ello, aunque no se tiene toda la información, se dispone de la información suficiente para tomar una decisión.

Situaciones posibles en cuanto a la toma de decisiones.

- ▶ *Situación de Incertidumbre.*
 - ▶ Tiene lugar cuando el decisor conoce el objetivo que debe alcanzar.
 - ▶ Pero los datos sobre las diversas alternativas y los sucesos futuros son incompletos.
 - ▶ Por lo que no pueden calcularse los riesgos.

Situaciones posibles en cuanto a la toma de decisiones.

- ▶ *Situación de Ambigüedad.*
 - ▶ Es la situación más difícil para tomar decisiones pues cuando se produce esta situación ni siquiera los objetivos a cumplir están bien definidos o problema a resolver y no se dispone información sobre los resultados.

Situaciones posibles en cuanto a la toma de decisiones.

- ▶ **Modelo Clásico de toma de decisiones.**
 - ▶ Para las situaciones, CERTIDUMBRE Y RIESGO.
 - ▶ Consiste en tomar decisiones de una manera “normativa”, es decir siguiendo reglas o instrucciones de un protocolo que nos indica cómo proceder para situaciones idénticas o situaciones análogas.

Situaciones posibles en cuanto a la toma de decisiones.

- ▶ **Modelo Administrativo de toma decisiones.**
 - ▶ Para las situaciones de INCERTIDUMBRE Y AMBIGÜEDAD.
 - ▶ Consiste en reconocer que operamos bajo una situación de poca información y bajo una “racionalidad limitada” en la que se esperan tomar decisiones con un “nivel de aspiración satisfactorio” es decir no se puede llegar a un nivel de decisión óptimo.
 - ▶ En este proceso de decisión, buena parte del proceso se basa en la “intuición”, las “experiencias

La toma de decisiones públicas.

El proceso sería:

DECISIÓN – **EJECUCIÓN** – **EVALUACIÓN**

La toma de decisiones públicas.

- ▶ Los gobernantes de las organizaciones toman decisiones, estas decisiones se concretan en *políticas*.
- ▶ En el caso de las organizaciones públicas estamos hablando de “políticas públicas”, estas políticas públicas se ejecutan pero el resultado puede ser o no ser eficiente.
- ▶ Esa eficiencia o ineficiencia, esa desviación positiva o negativa de lo ejecutado respecto a lo previsto originalmente, es medida por la “evaluación de las *políticas públicas*”

¿Qué es una política pública?

- ▶ Una política pública es una actuación del gobierno respecto a un problema determinado.
- ▶ Generalmente las políticas públicas están planificadas de antemano y se corresponden con un programa de actuación. Por ejemplo política de educativa, política fiscal, política financiera, política sanitaria, política laboral...etc.
- ▶ Estas políticas en la práctica se concretan en fomentar y promocionar a las empresas u organizaciones, subvencionarlas, darlas a conocer, hacer programas de formación e información, fomentar la innovación y la creatividad.

La toma de decisiones públicas.

- ▶ El proceso racional de toma de decisiones tiene las siguientes fases y contenidos:
 - ▶ *Definición del problema.*
 - ▶ *Formulación de las alternativas de solución al problema.*
 - ▶ *Elección de una alternativa. DECISIÓN.*
 - ▶ *Implantación de la alternativa elegida. EJECUCIÓN.*
 - ▶ *Evaluación de los resultados obtenidos. EVALUACIÓN.*

La toma de decisiones públicas.

- ▶ *Definición del problema.*

- ▶ ¿Cuál es el problema?
- ▶ ¿Cuáles son sus dimensiones?
- ▶ ¿A quién afecta y en qué medida?
- ▶ ¿Cómo evolucionará el problema si no actuamos sobre el?

La toma de decisiones públicas.

- ▶ *Formulación de las alternativas de solución al problema.*
 - ▶ ¿Cuál es nuestro plan para atajar el problema?
 - ▶ ¿Cuáles deben ser nuestros objetivos y prioridades?
 - ▶ ¿Qué alternativas existen para alcanzar esas metas?
 - ▶ ¿Qué riesgos, beneficios y costes acompañan a cada alternativa?
 - ▶ ¿Qué alternativas producen los mejores resultados con los menores efectos negativos?

La toma de decisiones públicas.

- ▶ *Elección de una alternativa. DECISIÓN.*
 - ▶ ¿Es viable técnicamente la alternativa seleccionada?
 - ▶ ¿Es viable política y económicamente la alternativa seleccionada?

La toma de decisiones públicas.

- ▶ *Implantación de la alternativa elegida. EJECUCIÓN.*
 - ▶ ¿Quién es el responsable de la implantación?
 - ▶ ¿Que medios se usarán para asegurar que la política se lleve a cabo de acuerdo con el plan previsto?

La toma de decisiones públicas.

- ▶ *Evaluación de los resultados obtenidos. EVALUACIÓN.*
 - ▶ ¿Podemos asegurar que hemos alcanzado los objetivos?
 - ▶ ¿Qué criterios hay que tener en cuenta para juzgar los resultados de la política?
 - ▶ ¿Hay que continuar o terminar la política?
 - ▶ ¿Podemos decir que la política ha sido justa?

La evaluación de las políticas públicas

- ▶ **Para la fase de Identificación y definición** del problema se usan las:
 - ▶ EVALUACIÓN ANTICIPATIVA
 - ▶ EVALUACIÓN DE EVALUABILIDAD.
 - ▶ EVALUACIÓN DE NECESIDADES
- ▶ **Para la fase de formulación y adopción de la alternativa** se usan las:
 - ▶ EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD TEORÍA Y DISEÑO,
 - ▶ EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD POLÍTICA Y CONTEXTO
- ▶ **Para la fase de implantación de la alternativa** adoptada se usan las:
 - ▶ EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN,
 - ▶ EVALUACIÓN DEL SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA
- ▶ **Para la fase de evaluación de impacto** se usan las:
 - ▶ EVALUACIÓN DE LA EFICACIA IMPACTO
 - ▶ EVALUACIÓN DE CALIDAD.

La evaluación de las políticas públicas

- ▶ Para la fase de **Identificación y definición del problema** se usan las:
 - ▶ EVALUACIÓN ANTICIPATIVA, orientada a la producción de información crítica en el contexto político-administrativo-legal .
 - ▶ EVALUACIÓN DE EVALUABILIDAD, que sería un análisis breve de la filosofía, los elementos e instrumentos de la política.
 - ▶ EVALUACIÓN DE NECESIDADES, es preciso conocer en profundidad el problema, delimitar su frontera y características esenciales .

La evaluación de las políticas públicas

- ▶ Para la **fase de formulación y adopción de la alternativa** se usan las:
 - ▶ EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD TEORÍA Y DISEÑO, esta evaluación pretende esclarecer si las metas y objetivos pueden ser alcanzados.
 - ▶ EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD POLÍTICA Y CONTEXTO, dibuja los mapas de apoyo y resistencia que tendrá la implantación de las políticas (es una evaluación de tipo anticipativo también).

La evaluación de las políticas públicas

- ▶ Para la **fase de implantación de la alternativa** adoptada se usan las:
 - ▶ **EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN.** Tiene por objetivo determinar el cumplimiento de los mandatos incluidos en la política.
 - ▶ **EVALUACIÓN DEL SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA,** Es un tipo de evaluación que se lleva a cabo de forma continua mientras ocurre la política y produce información en tiempo real .

La evaluación de las políticas públicas

- ▶ Para la **fase de evaluación de impacto** se usan las:
 - ▶ EVALUACIÓN DE LA EFICACIA IMPACTO. Facilita información sobre los efectos “impactos” de la política pública.
 - ▶ EVALUACIÓN DE CALIDAD. Su objetivo principal es conocer si la política produce los beneficios esperados por los actores que participan en el proceso.

Decisiones individuales y decisiones grupales

▶ DECISIONES INDIVIDUALES.

- ▶ Los individuos de las organizaciones toman decisiones al elegir entre dos o más alternativas y la calidad de sus elecciones está influenciada en gran medida por sus percepciones. (Robbins, 2010)
- ▶ *La percepción*, es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dotar de significado a su entorno. Sin embargo, lo que percibimos puede ser substancialmente distinto de la realidad objetiva.

Decisiones individuales y decisiones grupales

- ▶ **DECISIONES GRUPALES: Grupos formales.**
 - ▶ *Grupo interactivo.*
 - ▶ *Grupo nominal*
 - ▶ *Grupo Delfos*

Decisiones individuales y decisiones grupales

▶ DECISIONES GRUPALES: Grupo interactivo.

- ▶ Es el grupo en que los miembros trabajan “cara a cara” respecto a unos objetivos específicos y en reuniones que siguen un orden prefijado.
- ▶ Planteado un problema, a través del intercambio de ideas, se buscan las soluciones, se valoran las alternativas y se suele votar un acuerdo consensuado.
- ▶ Suelen ser la mayoría, pues los demás grupos se utilizan para aumentar la creatividad durante la toma de decisiones.

Decisiones individuales y decisiones grupales

- ▶ DECISIONES GRUPALES: Grupo nominal.
 - ▶ Cada participante escribe sus ideas sobre el problema que se presenta.
 - ▶ Cada miembro del grupo expone sus ideas.
 - ▶ Se abre un turno de discusión para valorar las propuestas y aclarar conceptos.
 - ▶ Se vota en secreto las soluciones preferidas
 - ▶ y se adopta la decisión por mayoría de votos.

Decisiones individuales y decisiones grupales

- ▶ DECISIONES GRUPALES: Grupo Delfos.
 - ▶ Se hace a distancia mediante cuestionario (no “cara a cara”).
 - ▶ Una vez relleno el cuestionario se envía al responsable del grupo, quién una vez recibidas las respuestas, hace un resumen de estas respuestas que reenvía a los miembros del grupo con un nuevo cuestionario, al saber la opinión de otros miembros del grupo se pueden armonizar criterios.
 - ▶ Los participantes son expertos de un determinado asunto.

Decisiones individuales y decisiones grupales

▶ GRUPOS DE DECISIÓN INFORMALES

- ▶ También conocidos como “coaliciones”, se constituyen junto con la dirección para cuando los momentos de incertidumbre y ambigüedad son grandes.
- ▶ Se pretende consensuar de una forma más amplia estas difíciles decisiones.

Ventajas e inconvenientes de la toma de decisión en grupo.

▶ Ventajas.

- ▶ Un grupo tiene más posibilidades para identificar los problemas y encontrar soluciones alternativas.
- ▶ Los componentes del grupo asumen mejor las decisiones tomadas, sobre todo si hay consenso, aumentando su grado de satisfacción.

Técnicas para la toma de decisiones:

▶ *Técnicas cuantitativas:*

- ▶ Curva de aprendizaje. Curvas de crecimiento y logísticas. Analogías cuantificadas. Curvas de sustitución. Modelos dinámicos previsiones. Impactos cruzados. Delfos. Programación lineal. PERT. Simulación. Matrices y árboles de decisión. Teoría de juegos. Series temporales. Análisis de regresión y modelos econométricos.

▶ *Técnicas cualitativas:*

- ▶ Brainstorming, Analogías, Mapa contextual. Árboles de relevancia. Análisis morfológico. Análisis de huecos. Vigilancia del entorno. Escenarios.

