

FRANCISCO J. GARCÍA RODRÍGUEZ

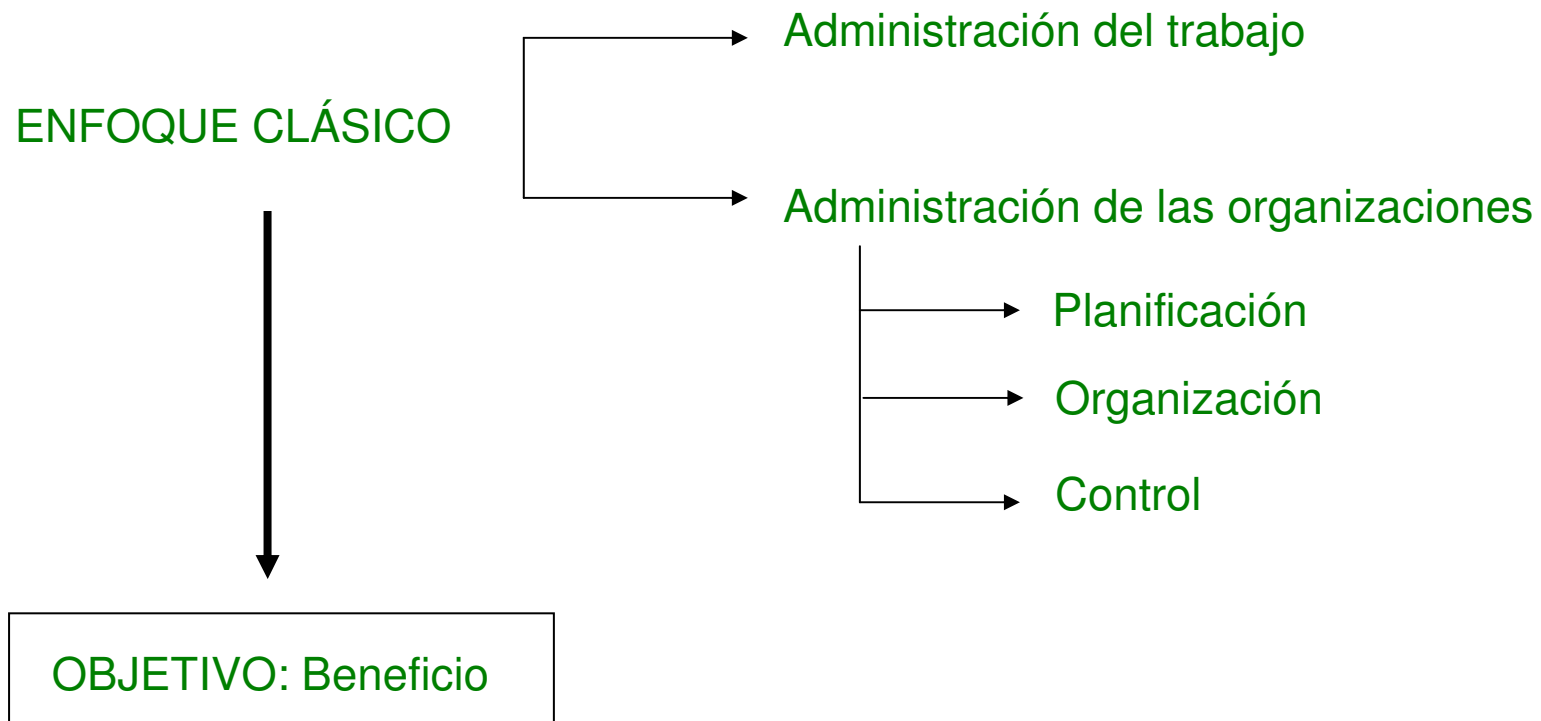
fgarcia@ull.es

922317211

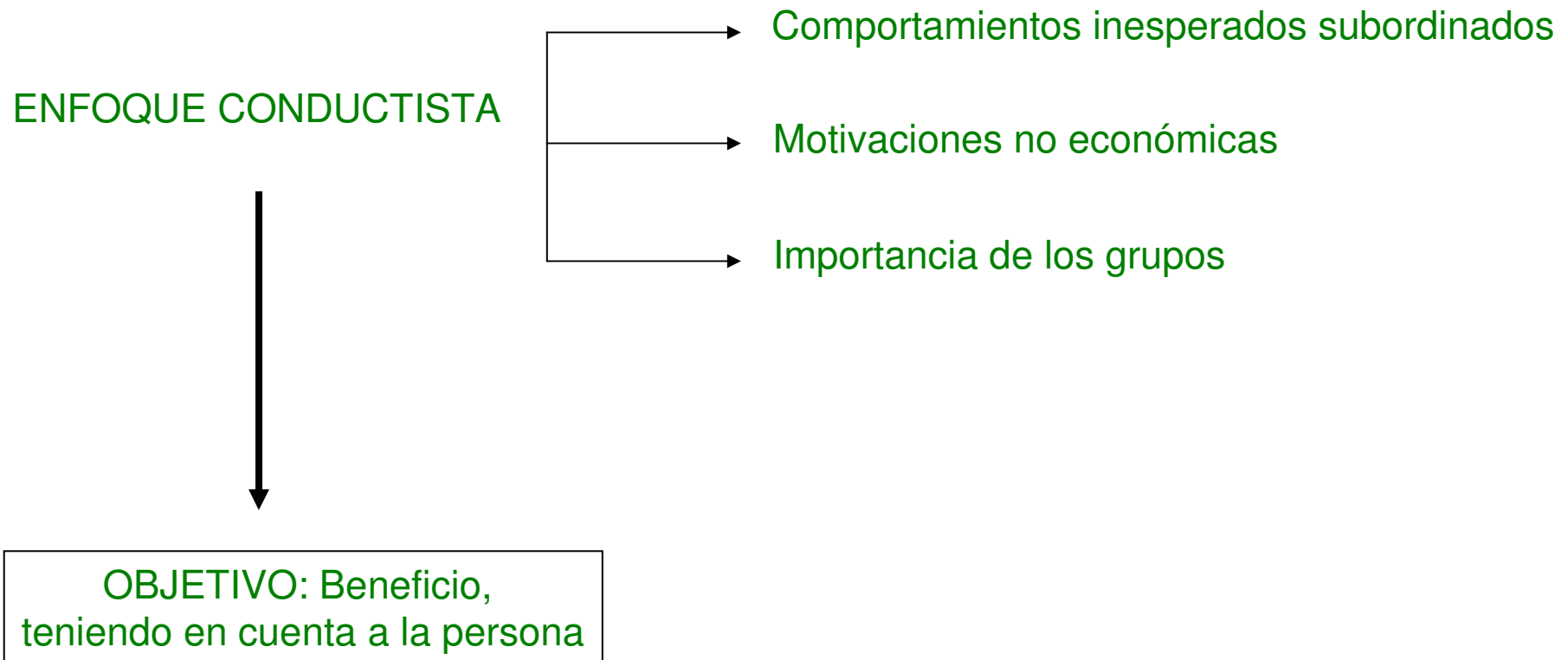
<http://webpages.ull.es/users/fgarcia>

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Principios del siglo XX



DIRECCIÓN DE EMPRESAS ***Mediados del siglo XX***



DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Segunda mitad del Siglo XX

COMPETITIVIDAD

Mercados: demanda estable y predecible
Mercados homogéneos y con gran capacidad de absorción
Producción en masa o en serie
Productos estándar a bajo coste
Búsqueda de la máxima productividad
Búsqueda de economías de escala
Ciclos de vida de los productos largos

ESTRUCTURAS

Servicios centrales amplios
Jerarquías pronunciadas
Toma de decisiones programadas + certidumbre + individual

DIRECCIÓN DE EMPRESAS ***Segunda mitad del Siglo XX***

GESTIÓN

Orientación al producto y a las actividades
Centralización
Vanguardia: control de calidad
División: pensantes ejecutantes

PERSONAL

Trabajadores manuales con baja cualificación
Retribución salarial fija+incentivos producción-ventas

DIRECCIÓN DE EMPRESAS ***Siglo XXI***

COMPETITIVIDAD

Mercados: globalización de los intercambios
Liberalización sectorial
Mercados heterogéneos: segmentación
Producción flexible, a medida, “just in time”
Nuevas tecnologías productivas y de información
Ciclos de vida de los productos cortos

ESTRUCTURAS

Servicios centrales reducidos
Estructuras más planas y sencillas
Concentración – reducción de tamaño
Toma de decisiones no programadas + incertidumbre + en grupo

DIRECCIÓN DE EMPRESAS ***Siglo XXI***

GESTIÓN

Orientación al cliente y a los procesos
Descentralización
Mayor y mejor información y conocimiento
Equipos de trabajo liderados y autodirigidos
Vanguardia: calidad total

PERSONAL

Trabajadores orientados a los servicios y alta cualificación
Retribución salarial mixta fija+incentivos resultados

Toma de decisiones y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Responsabilidad Económica (Friedman, 1970): “The Social Responsibility of Business is to increase its Profits”

Responsabilidad Legal: leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad

Responsabilidad Ética: normas y valores sociales implícitos que trascienden los marcos legales

Responsabilidad Filantrópica: las empresas comprometen recursos en mejorar la situación de bienestar común

Sin EMPATÍA
no hay compromiso.

Esta es la filosofía de ESADE. Una formación que aporta, junto a los conocimientos más innovadores del management, la dimensión humana y las competencias imprescindibles en el mundo empresarial de hoy en día. Un MBA dirigido a profesionales con más de cinco años de experiencia y que permite al participante adquirir las competencias necesarias para la Dirección General en un programa combinado con periodos internacionales. Comparte tus experiencias con personas que, como tú, han decidido dirigir su propio futuro.

Executive MBA en Madrid

Sesión Informativa:

Jueves 8 de mayo, 19.30 h.
ESADE - Mateo Inurria, 27

Se ruega confirmar asistencia.

esade.madrid@esade.edu

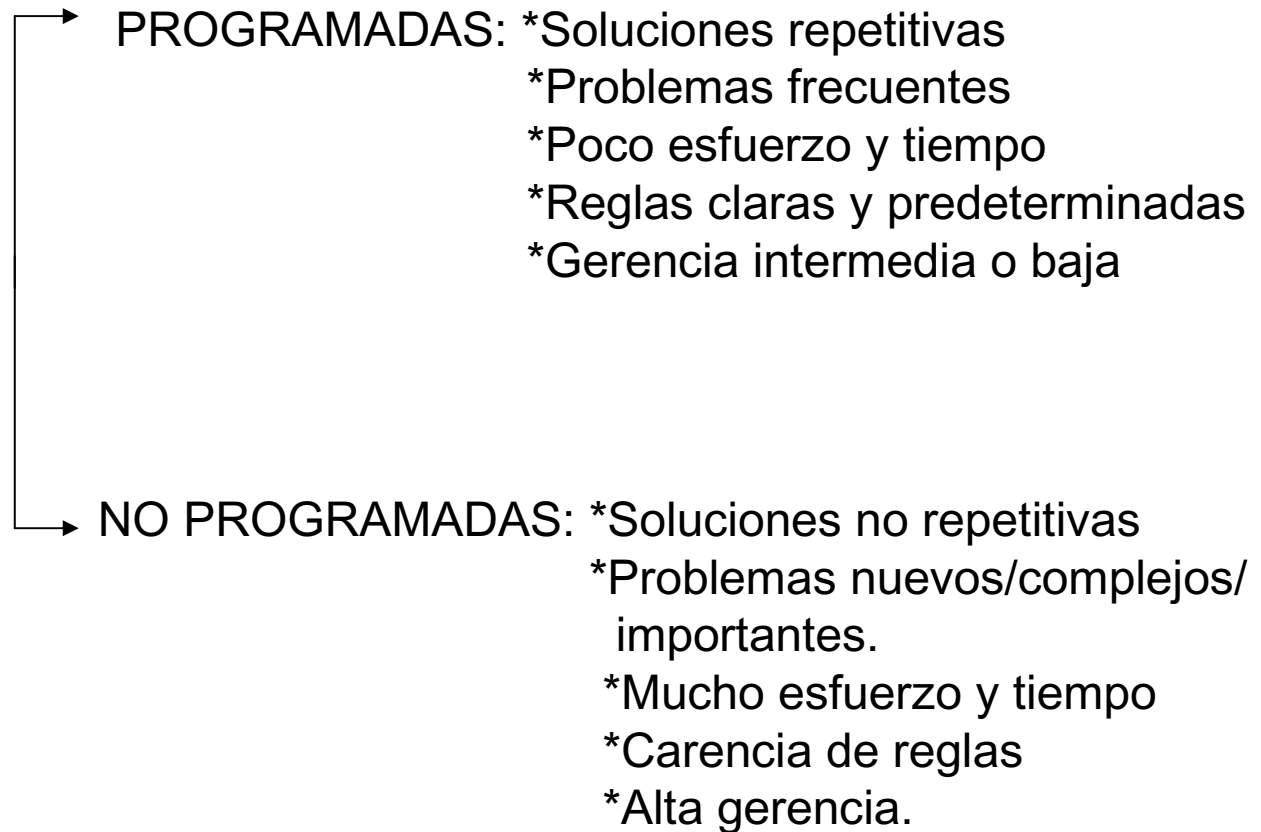
91 359 77 14

www.esade.edu/mba



TOMA DE DECISIONES → **EFICACIA DE LA GERENCIA**

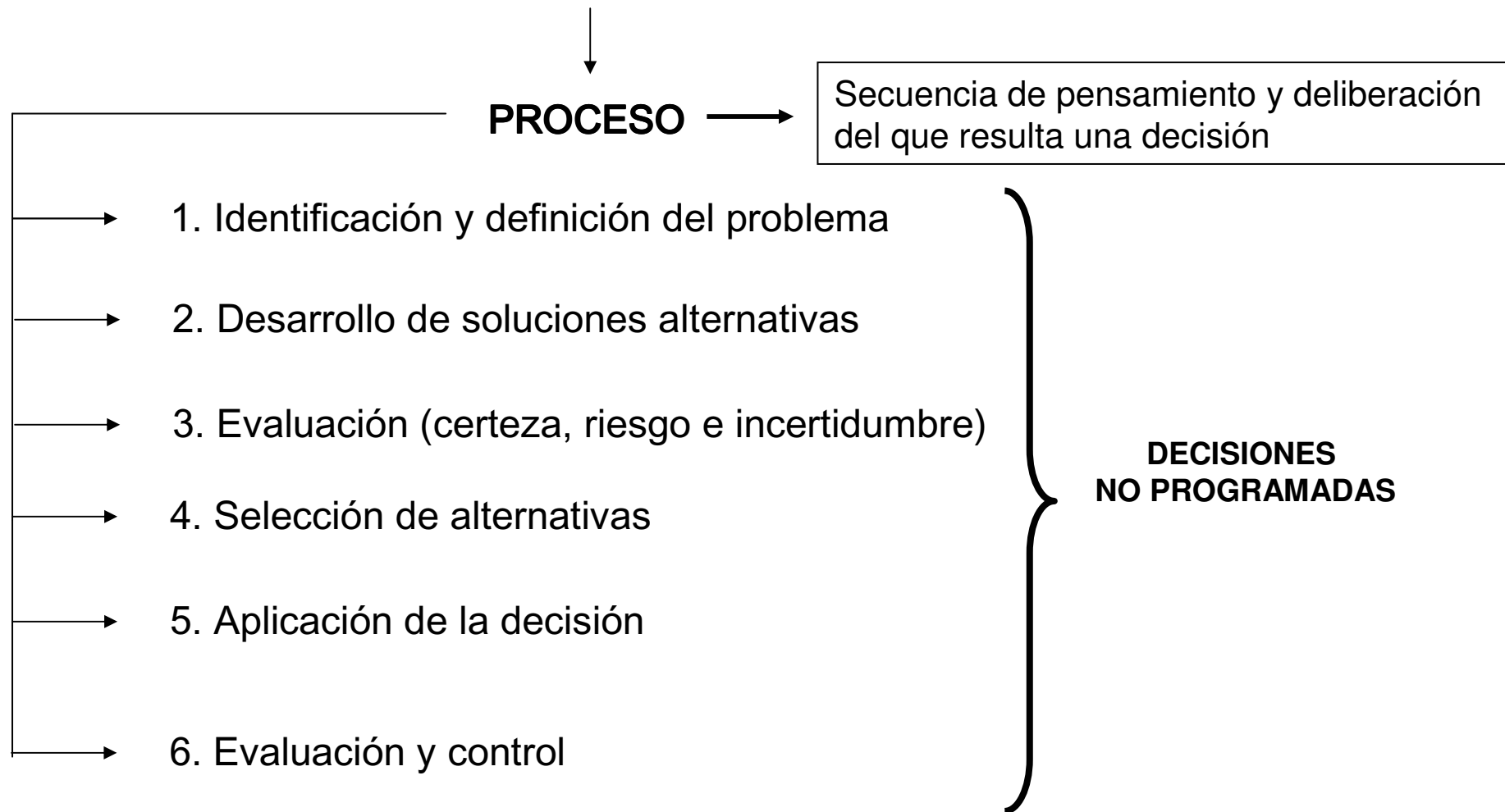
TIPOS DE DECISIONES



TIPOS DE DECISIONES

- **NIVEL:** *Estratégicas, tácticas y operativas*
- **OBJETIVO:** *Normales o de rutina, solución de problemas e innovación o mejora*
- **MOMENTO:** *Proactiva o reactiva.*
- **MÉTODO:** *Intuitivas o sistemáticas*
- **ENTORNO:** *Certidumbre, riesgo, incertidumbre*

MODELO RACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES



1. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Si el problema identificado es el equivocado las decisiones no resolverán el problema

Bajan las ventas:

- ¿Por problemas de imagen del producto?*
- ¿Por problemas de rendimiento del equipo de ventas?*

Posibles señales

Desviación del desempeño anterior

Desviación de la planificación prefijada

Críticas externas

1. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Posibles dificultades en identificación de problemas

Problemas perceptivos: percepción selectiva o ignorancia información negativa

Definir problemas mediante soluciones o adelantar conclusiones

Confundir síntomas con problemas

Tipos de problemas

Rutina

Crisis

Oportunidad

2. DESARROLLO DE ALTERNATIVAS

Desarrollo de soluciones viables

Investigación de los ambientes internos y externos de la organización. Información relevante

Limitaciones de tiempo y coste

Para mejorar rendimiento vendedores

- Mejora retributiva*
- Formación*
- Condiciones laborales*
- Reestructuración plantilla*

3. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Soluciones viables: comparadas y evaluadas

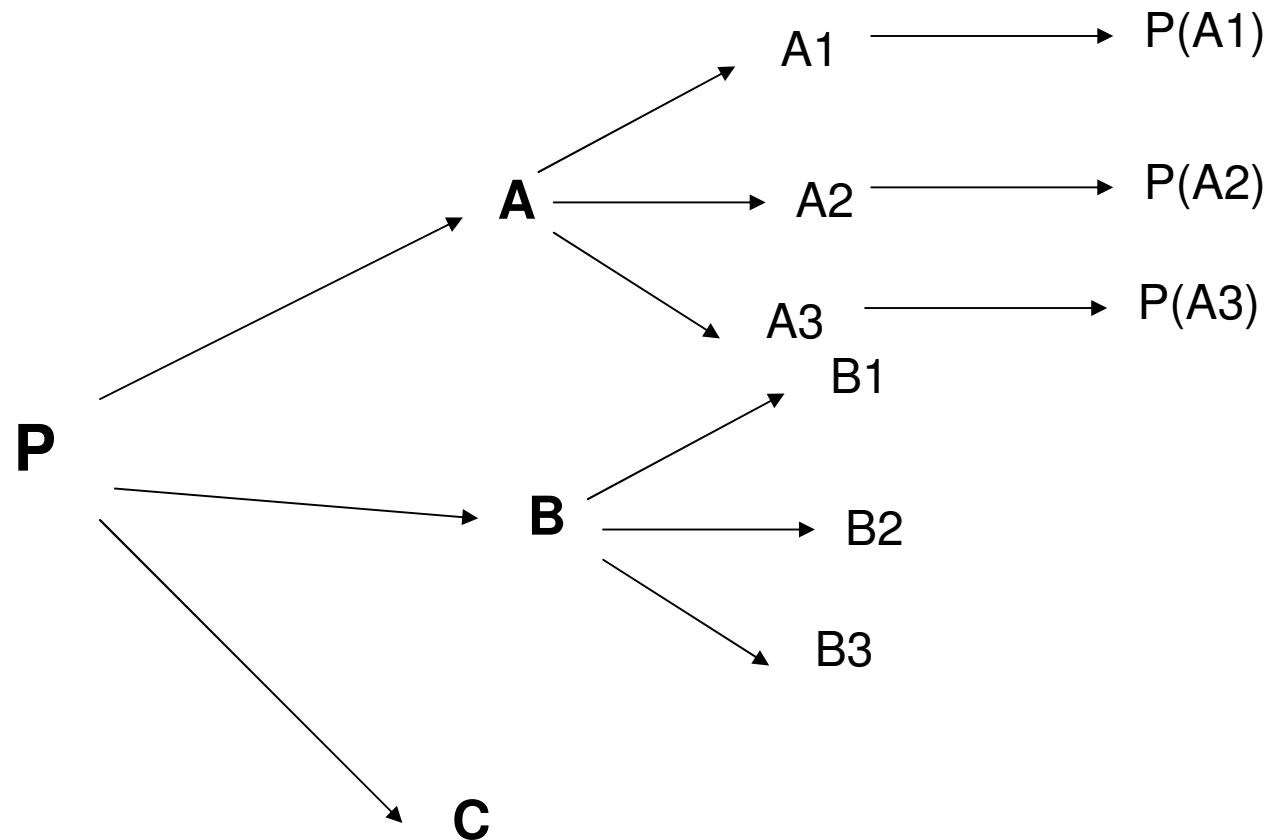
Relación alternativas - resultado

Certidumbre

Riesgo

Incertidumbre

3. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS



3. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

¿Cómo evaluamos las alternativas en cada situación?

Certidumbre: directa

Riesgo: Probabilidad objetiva o subjetiva (experiencia, inteligencia o intuición)

Incertidumbre: Influencia de las características de la personalidad del decisor:

- Optimista
- Pesimista
- Minimización del sentimiento negativo
- No razonar porque no existe información

4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Propósito: lograr un objetivo predeterminado – solucionar un problema

Proceso dinámico. No acción aislada: control y evaluación

Impactos sobre otros objetivos (*reestructuración plantilla, aumenta ventas, aunque genera conflictividad*)

“La multiplicidad de objetivos en una organización complica el ámbito real de la toma de decisiones”

Importancia de los valores del decisor sobre la selección

Soluciones óptimas, prácticamente imposibles: desconocimiento de alternativas, consecuencias o probabilidad. “Racionalidad limitada”

5. EJECUCIÓN DE LAS DECISIONES

Para que una buena decisión produzca resultados: eficacia en su implantación

Fundamental: apoyo de las personas encargadas de su implantación

“La gerencia consiste no sólo en tomar buenas decisiones, sino en transformarlas en comportamientos dentro de la organización”

Otras causas de Implantación deficiente o no implantación

Cambios que alteran circunstancias iniciales

No tener en cuenta variables importantes

(...)

5. EJECUCIÓN DE LAS DECISIONES

Elementos clave

Fomentar la participación en la toma de decisiones

Proporcionar recursos necesarios

Persuasión y liderazgo

Sistemas adecuados de comunicación e información

Fórmulas de retribución – compensación a individuos y/o equipos

6. CONTROL-EVALUACIÓN

Toda decisión ha de incorporar un mecanismo de control-comprobación-seguimiento

Comparación de resultados reales - planificados

Fundamental: objetivos medibles (cuantificados)

Si no existe concordancia

Cambio en la selección

Cambio en la aplicación de la selección

Cambio en el objetivo

LÍMITES A LA TOMA RACIONAL DE DECISIONES

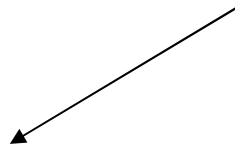
Factores políticos: coaliciones, alianzas, rivalidades

Compromiso con elecciones inadecuadas previas, a pesar de las evidencias

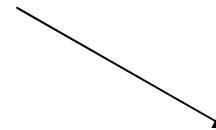
Ilusión de control



SIMON: Racionalidad limitada



Decisores no manejan toda la información

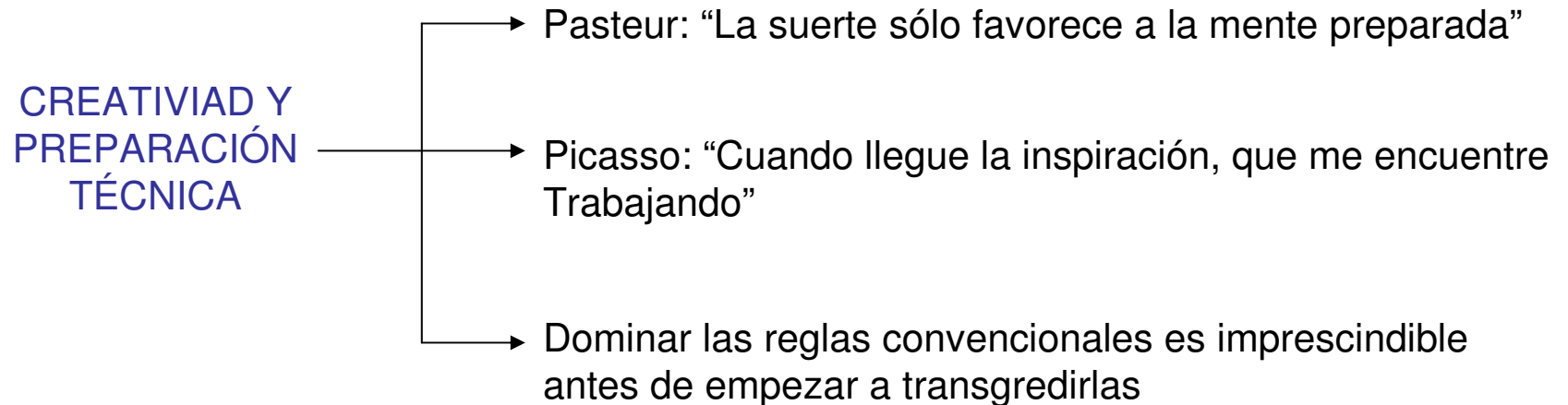


Sistemas no procesan toda la información

CREATIVIDAD Y TOMA DE DECISIONES

CREATIVIDAD: Estado de conciencia que establece una red de relaciones para la identificación, planteamiento y solución relevante y divergente de un problema

PROBLEMA: Situación en la que se intenta alcanzar un objetivo y se hace necesario encontrar un medio para conseguirlo



CREATIVIDAD =
= CAPACIDAD DE RELACIONAR

Relacionar de forma innovadora los conceptos e ideas que todo el mundo posee

Manuel Jalón Corominas (1956): **bayeta** atada al extremo de un **palo** = fregona



EDWARD BONO

Pensamiento vertical o lógico: “buscar el tesoro ahondando en el mismo agujero”

Pensamiento lateral: “hacer un nuevo agujero para encontrar el tesoro”

EINSTEIN: más que buscar soluciones, se trata de plantearse nuevas preguntas

FASES DEL PROCESO CREATIVO

- **PRIMERA FASE: PREPARACIÓN.** Recopilar toda la información posible sobre la que debe basarse la solución.
- **SEGUNDA FASE: INCUBACIÓN.** Corrección, ordenación, estructuración de todas las maneras posibles, reflexión, análisis de la información.
- **TERCERA FASE: ILUMINACIÓN.** “Darse cuenta”. Ocurre después de un proceso de desequilibrio, confusión, duda. Que el “saberlo todo” no impida la entrada de nuevos estímulos y conceptos”. “Newton y la caída de la manzana”
- **CUARTA FASE: VERIFICACIÓN.** Traslado de la idea a la realidad, someterla a la opinión de terceros...

CONDICIONES DEL PROCESO CREATIVO

- **CREACIÓN DE PROBLEMAS.** Si nos centramos en las respuestas y no en las preguntas, nos quedamos en la fase final y no vamos al origen. Lo original tiene preguntas originales. De ¿cómo mejorar un ordenador? a ¿cómo hacer más fácil el uso del ordenador?
- **INTEGRAL.** No un hecho aislado: hábitos creencias, destrezas y entorno social....
- **CREATIVIDAD MÚLTIPLE.** No es lo mismo la creatividad aplicada a la psicología que la aplicada al teatro: problemas diferentes y enfoques también.
- **APROXIMACIONES SUCESIVAS.** Desarrollo de la creatividad: se avanza en pequeños pasos.
- **CARÁCTER TRANSGRESOR.** Picasso: “toda creación es un acto de destrucción”. Einstein obtuvo malas notas en el colegio. Thomas West: “Las personas excepcionales A veces son mejores creando conocimientos nuevos que absorbiendo los viejos”.

TIPOS DE DECISIONES

- **INDIVIDUAL:** *Un solo individuo. Responsabilidad exclusiva*
- **EN GRUPO:** *Varias personas que constituyen una unidad Organizativa. Grupo: tendencia a que el individuo deje de ser la unidad laboral básica.*

TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL

Las características del decisor influyen decisivamente en el resultado

Valores: Guías adquiridas en primeras etapas de la vida. No se suelen autocuestionar

Personalidad: Aspectos psicológicos inconscientes que generan actitudes.
Especialmente en situaciones de incertidumbre

Propensión al riesgo

Potencial de disonancia: Ansiedad por dudas respecto a la decisión que se ha tomado

TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL

El Potencial de disonancia es mayor en la medida que:

Importancia de la decisión

Existencia de alternativas no elegidas

Características favorables en alternativas no elegidas

Para responder al potencial de disonancia: retroalimentación del proceso (rectificación)

Sin embargo, otras opciones dañinas para la organización:

Búsqueda activa de información para apoyar la decisión tomada

Recepción selectiva de información

Adopción de puntos de vista menos favorables respecto a las decisiones no tomadas

Tratar de minimizar aspectos negativos y exagerar positivos

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Aumenta su importancia
Problemas nuevos, no programados, incertidumbre
Complejidad: necesidad de diferentes visiones y campos de conocimiento

Ventajas frente a la individual

Mayor calidad de las decisiones
Aprovechamiento de la diversidad
Fomenta la creatividad
Mejora la motivación y la implicación
Mayor aceptación e implicación con la puesta en marcha de la decisión

Desventajas frente a la individual :

Mayor necesidad de recursos (tiempo)
Inhibición a la participación por diferencias de estatus
Posibles dominio de minorías: baja la calidad
Conflictos

CONCLUSIÓN: DEPENDE DEL TIPO DE DECISIÓN

AUMENTAR LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Tormenta de ideas: fomentar la producción de ideas, evitando la inhibición

Ninguna idea es ridícula

Toda idea presentada pertenece al grupo

Ninguna idea ha de ser criticada

Técnica Delphi (TD)

Solicitud de juicios anónimos sobre un tema mediante cuestionarios

Recopilación de información

Nueva/s ronda/s

Ventaja: diferentes puntos de vista sin perjuicios de “cara a cara”

Técnica del Grupo Nominal (TGN)

7-10 individuos redactan sus ideas individualmente en una reunión (sin interacción previa)

Se dan a conocer dichas ideas en una pizarra

Discusión y aclaración de las ideas

Votación de las ideas

AUMENTAR LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Philips 66

Planteamiento del problema

Subgrupos de 6

Cada componente expone durante 1 minuto

Portavoz presenta ideas del subgrupo al gran grupo y discusión

Un representante de cada subgrupo se reúnen para buscar consenso

Role playing

Caso conflictivo en el que existen distintos intereses. Presentación del caso al gran grupo

Miembros del grupo representan esos intereses y el resto hacen de observadores

Puesta en común: conclusiones, experiencias vividas...

Discusión dirigida (reuniones)

Orden del día previo con puntos a tratar, lugar, hora de inicio y finalización

En cada punto: planteamiento inicial e intervenciones posteriores de asistentes

Moderador: dirige de modo democrático

Posibilidad de secretario

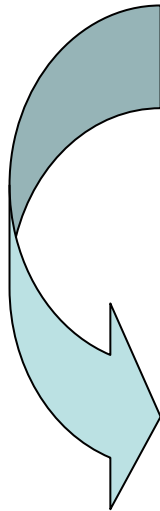
Importante: definición de plazos y responsables de las decisiones tomadas

APROXIMACIONES AL GRUPO

La no generación de problemas como “problema”



Decisiones de baja calidad



Conveniencia de generar conflictos

Posibilidad: rol de “abogado del diablo” que genere “tensión creativa”

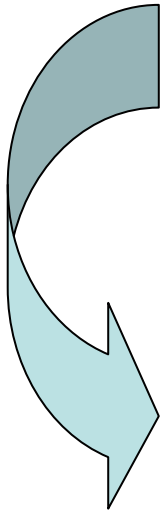
EL PAPEL DEL LÍDER

Relevante en la calidad de las decisiones



Distintos estilos

Decide y persuade: ninguna participación
Descubre y decide: reúne información de subordinados y decide
Consulta y decide: consulta a subordinados de forma individual
Consulta con el grupo de forma colectiva
Decisión de grupo



Depende del problema o decisión

¿Qué es el liderazgo en la actualidad?

LA IMPORTANCIA DE LO INTANGIBLE: REPUTACIÓN CORPORATIVA

*“Hay demasiados jefes y pocos líderes”
Jhon Kotter*

PODER VS AUTORIDAD: ¿MAQUIAVELO HA MUERTO?

*“El que sigue a otro, no sigue a nada, no encuentra nada y, más todavía, no busca nada”
S. Zweig*

LIDERAZGO CARISMÁTICO PATERNALISTA VS LIDERAZGO COMPARTIDO Y RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

HABILIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES: DELEGACIÓN

DELEGAR≠ ASIGNAR

DELEGAR no sólo consiste en trasladar tareas a un colaborador, ordenándole su realización

DELEGAR consiste en confiar en alguien el logro de una tarea, acotando la responsabilidad y dando libertad, autoridad y medios suficientes

DELEGAR implica...

Conocer al personal, sus habilidades y capacidades.

Hacerles entender lo que se espera de ellos.

Comunicación interpersonal adecuada.

Fijar estándares de rendimiento.

HABILIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES: DELEGACIÓN

ANTES DE DELEGAR UNA TAREA....

- 1) ¿Qué tarea hay que delegar?
- 2) ¿En quién delegaré la tarea?. Adaptación.
- 3) ¿Cómo delegaré la tarea?. Medios, autoridad, programación, forma de transmisión.
- 4) ¿Cómo controlaré y supervisaré al delegado?. No se delega la función de control

HABILIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES: GESTIÓN DEL TIEMPO

MUY RELACIONADA CON LA EFICACIA DE LA DECISIÓN

Directivos “proactivos” (se adelantan a los acontecimientos) Vs “reactivos” (problemas urgentes)

Los directivos proactivos trabajan más inteligentemente, gestionan su tiempo, lo estructuran y planifican actuaciones semanales y diarias. Importante eliminar “perdidas de tiempo”

Los directivos reactivos pierden el control del tiempo y la visión de conjunto. Gestiona crisis de forma permanente (problemas pequeños se acaban convirtiendo en crisis), no planifica el futuro

FRANCISCO J. GARCÍA RODRÍGUEZ

fgarcia@ull.es

922317211

<http://webpages.ull.es/users/fgarcia>

HORARIO DE TURORÍAS

Miércoles de 8,30 – 12,30 h.

Jueves de 11,30 – 13,30 h.