

# **Derechos de Decisión: Delegación de Derechos de Decisión**

MADE - UCEMA  
Prof. Julio Elías

**Basado en el Capítulo 12 de J. Brickley, C. W. Smith, Jr., y J. Zimmerman, 2007. Managerial Economics and Organizational Architecture, McGraw Hill – Irwin, 4ta Edición.**

## Derechos de Decisión

- A decision right is the right to decide on and to take an action. Decision rights are the basis for saying that individuals have the “power” to make decisions and to take actions with resources. Power means that a decision made by a party will be operative.
- The right to choose what action will be taken is an important part of possessing a right.
- Decision rights are allocated to agents within firms in various ways. Many are allocated directly to individuals or positions through job descriptions, and these descriptions are often the best source of written documentation of the assignment of decision rights in an organization. Examples include the right to make pricing, hiring, or promotion decisions, the rights to initiate recommendations for resource allocation, to ratify or monitor the initiatives of others, or to implement particular programs.

## Derechos de Decisión

- Because all individuals in a firm are self-interested, simply delegating decision rights to them and dictating the objective function each is to maximize is not sufficient to accomplish the objective. A control system that ties the individual's interest more closely to that of the organization is required. The control system specifies (a) the performance measurement and evaluation system for each subdivision of the firm and each decision agent, and (b) the reward and punishment system that relates individual's rewards to their performance.

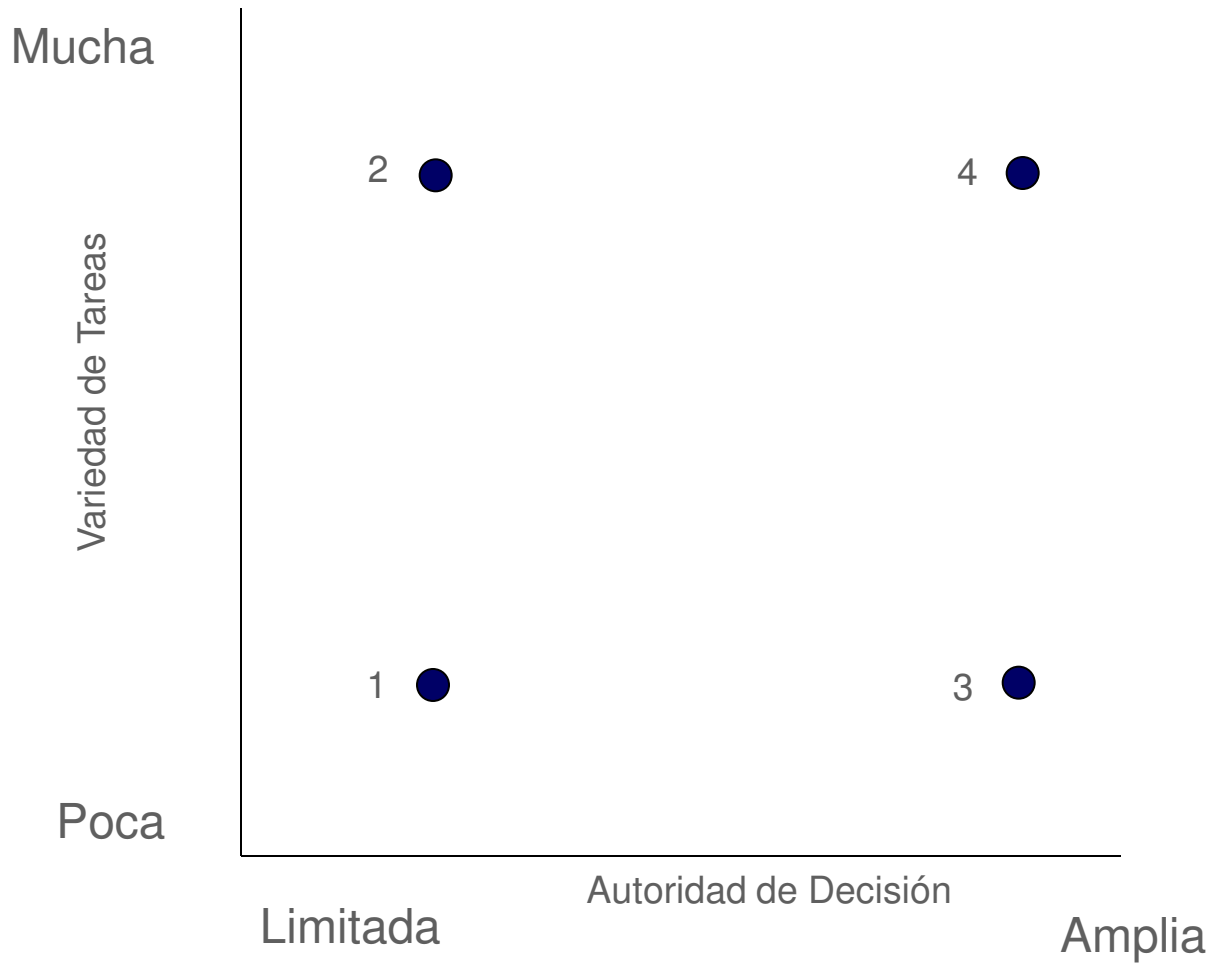
## Asignando tareas y derechos de decisión

- ¿Cambios en la asignación de los derechos de decisión pueden producir un impacto sobre la productividad y el valor?
- ¿Qué factores afectan la asignación óptima de los derechos de decisión dentro de la firma?
- ¿Cuándo resulta óptimo delegar las decisiones a equipos de empleados en lugar de a individuos específicos?

## Asignando tareas y derechos de decisión

- Los procesos de producción envuelven tareas atadas a los trabajos.
- Dimensiones del trabajo
  - Variedad de tareas
    - Poca o mucha
  - Autoridad de decisión
    - Limitada o amplia

# Dimensiones del trabajo

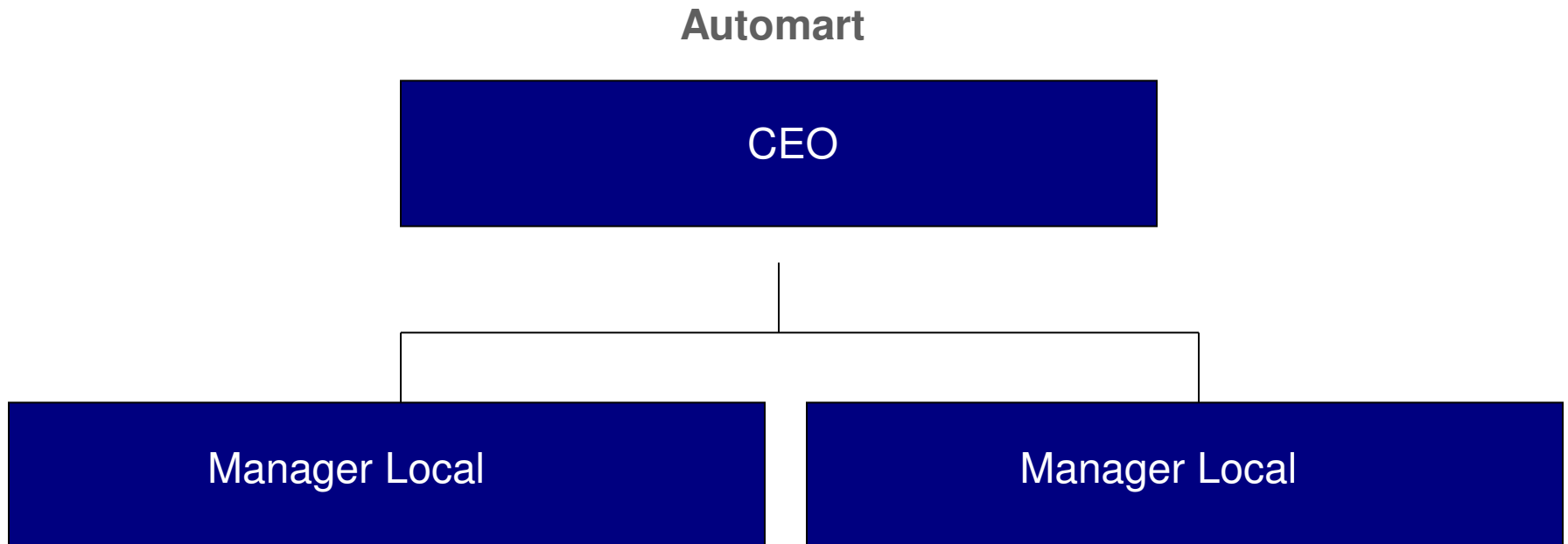


## Centralización versus Descentralización

- Determina a qué nivel de la jerarquía de la firma se asigna el derecho de decisión (el eje horizontal de la figura anterior)
  - El gerente general
    - puede tomar la mayor parte de las decisiones, a pesar de no tener toda información relevante
    - puede intentar obtener la información relevante para tomar mejores decisiones
    - puede descentralizar los derechos de decisión a individuos con mejor información

## Ejemplo: AutoMart

- AutoMart vende autos en dos ciudades
- La jerarquía incluye un CEO y dos managers locales
  - ¿Cuáles decisiones son retenidas por el CEO (centralización) y cuáles son delegadas a los managers locales (descentralización)?
  - En particular, El CEO debe decidir a qué nivel se toman las decisiones de pricing



## Beneficios de la descentralización

- Uso efectivo del conocimiento (específico) es uno de los mayores beneficios de la descentralización
  - Información acerca del mercado local
    - Gustos y preferencias locales
    - Sensitividad al precio de clientes particulares
  - Información sobre la calidad y condición del producto
- Ahorro de tiempo para los niveles superiores
  - El senior management se focaliza en la estrategia del negocio
- Entrenamiento y motivación para los managers locales
  - Hace el trabajo más atractivo
  - Provee experiencia en la toma de decisiones

## Beneficios de la descentralización

- “The economic problem of society is... not merely a problem of how to allocate ‘given’ resources—if ‘given’ is taken to mean given to a single mind . . . It is rather a problem of how to secure the best use of resources known to any of the members of society, . . . a problem of the utilization of knowledge which is not given to anyone in its totality.”
- “If we . . . agree that the economic problem of society is mainly one of rapid adaptation to changes in the particular circumstances of time and place, . . . decisions must be left to the people who are familiar with these circumstances, who know directly of the relevant changes and of the resources immediately available to meet them. We cannot expect that this problem will be solved by first communicating all this knowledge to a central board which, after integrating all knowledge, issues its orders. We must solve it by some form of decentralization.”

F. A. Hayek, *The Use of Knowledge in Society*,  
1945.



“Yo a mis equipos los coloco bien en la cancha; lo que pasa es que cuando empieza el partido los jugadores se mueven.”

Alfio Basile

## Costos de la descentralización

- Potenciales problemas de agencia
  - Los sistemas de control efectivos pueden ser caros
- Costos y fallas de coordinación
  - Duplicación de tareas (ej. Análisis de mercado)
  - Pueden ignorarse efectos de interacción
- Uso menos efectivo de la información
  - Importancia de promover el flujo de información y la coordinación entre los tomadores de decisión en la firma.

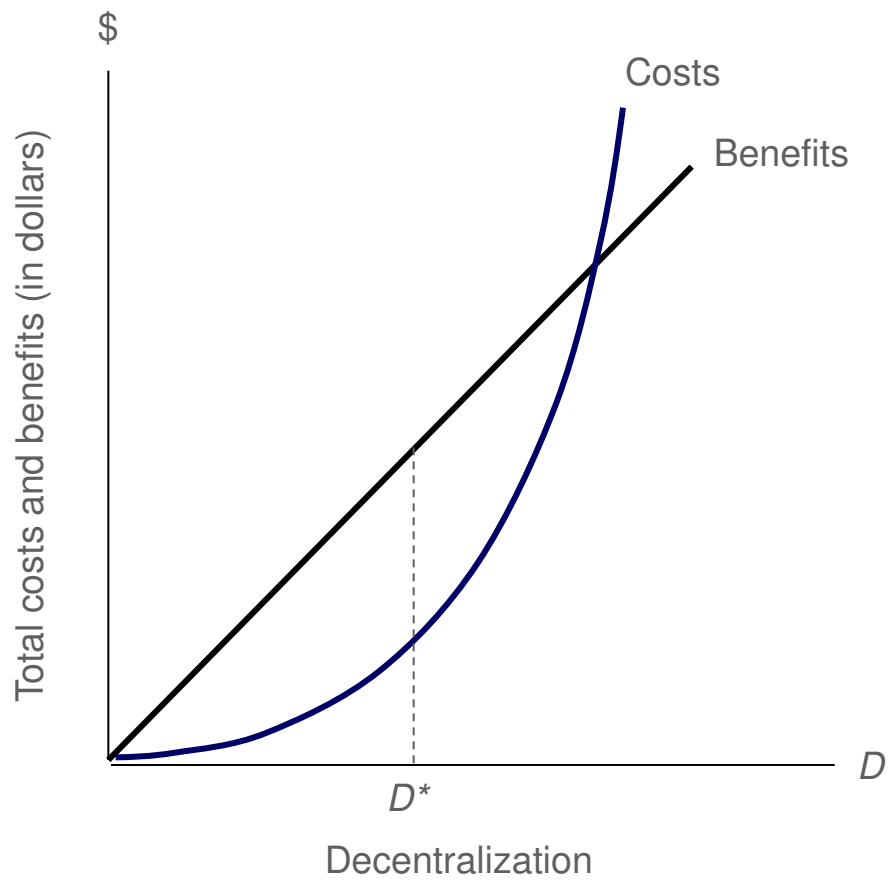
## Determinando el nivel de descentralización

- D es el grado de descentralización
- B es una constante positiva
- Beneficios de la descentralización =  $B \times D$
- Costos de la descentralización =  $(A \times D) + (C \times D^2)$
- En donde AD representan los costos de contrato
- CD representa los costos de información y coordinación

## Determinando el nivel de descentralización

- Objetivo: Maximizar el beneficio neto
  - $NB=BD-AD-CD^2$
- esto ocurre cuando
$$D^*=(B-A)/2C$$

## Determinando el nivel de descentralización



## Determinando el nivel de descentralización

- Los costos y beneficios pueden cambiar en el tiempo
- Los costos de información y de incentivos (CD) pueden disminuir producto de los cambios tecnológico
- Los beneficios pueden aumentar en el caso que la importancia del conocimiento local aumente (ej. cambios en B).
- Normalmente, la determinación del nivel de descentralización se realiza de forma conjunta con la estructura de divisiones de la firma.
- Normalmente, la descentralización es acompañada de un aumento en el énfasis sobre los sistemas de incentivos y de evaluación del desempeño.

# Implicancias

- El análisis indica que la descentralización envuelve costos y beneficios.
  - Estos costos y beneficios varían entre firmas y en el tiempo.
- El beneficio neto de la descentralización será mayor en firmas que operan en medios que cambian rápidamente
  - Tecnología
  - Condiciones de mercado
  - Regulación
- Los beneficios de la descentralización aumentan a medida que la firma ingresa a una mayor cantidad de mercados con una variedad amplia de productos
  - La información se vuelve más importante (ej. conocimiento de la demanda, competidores)
  - Diferenciación del producto
- La integración vertical y la expansión geográfica de la firma aumenta los beneficios netos de la descentralización
- Christie y Watts (2003) encuentran que firmas grandes con un mayor nivel de conocimiento específico, mayor diversificación y menor regulación poseen un grado mayor de descentralización.

# Implicancias

- Efectos sobre la descentralización de
  - Aumento de la competencia global dentro de las industrias
    - Presión para reducir costos, mejorar la calidad del producto
  - La tecnología
    - Aceleración en la tasa de innovación tecnológica
    - Reducción en los costos de transferencia de la información
    - Facilitación de la comunicación
- Asignación lateral de los derechos de decisión
  - En el ejemplo de Automart:
    - Asignarle a los dos managers las decisiones de pricing
    - Asignarle a uno de los dos únicamente
    - Asignarle a los dos pero que trabajen en equipo

# Toma de decisiones en equipo

- Muchas veces se delega la toma de decisiones a grupos de empleados a través del uso de equipos, comités. ¿Ejemplos?
- La presunción es que los miembros del equipo poseen conocimiento específico importante para la decisión y que los mismos se comprometerán en mayor medida con la decisión si participan del proceso.
  - ¿Problemas?

## Toma de Decisiones en Equipo

- Las firmas otorgan derechos de decisión a equipos de empleados
  - Para manejar actividades
  - Para fabricar productos
  - Para recomendar acciones
- Los equipos normalmente están formados por personas de diferentes áreas (ej. Marketing y Finanzas).

## Costos y beneficios de las decisiones en equipo

- Beneficios de las decisiones en equipo
  - Mejora el uso de conocimiento específico disperso en la firma
  - Aumenta el compromiso de los empleados
  - Se logra interpretar y atender los intereses de todas las partes en un trabajo interdisciplinario
- Costos de las decisiones en equipo
  - Problemas de acción colectiva
  - Problemas de free-riding
  - Las decisiones llevan más tiempo debido a la necesidad de reunirse y lograr consenso.
  - Las búsqueda de consenso puede derivar en la inacción frente a la toma de decisiones con la potencial pérdida de oportunidades de mercado irrepetibles.
  - Tornan la administración más burocrática.

## Problemas de acción colectiva

- Problemas de acción colectiva
  - Suponga que la ganancia para una firma es igual  $G$  si se toma una acción colectiva (lobby para obtener una modificación en el arancel para una industria), el costo de la acción colectiva es  $C$  y que hay  $n$  firmas idénticas en la industria.
  - Es decir que la acción es rentable si  $n G > C$ .
  - Si  $n$  es lo suficientemente grande, la firma puede decidir no participar y tomar ventaja de la acción de los otros.
  - Si suficientes firmas toman esta posición, puede que la acción no se lleve a cabo.

## Voto mayoritario y el efecto del orden de votación

	Preferencias		
	Más favorecida	Segunda	Tercera
Pedro	A	C	B
María	B	A	C
Lorenzo	C	B	A

## Voto mayoritario y el efecto del orden de votación

	Votación entre dos alternativas		
	A versus B	A versus C	B versus C
Pedro	A	A	C
María	B	A	B
Lorenzo	B	C	C
Ganador	B	A	C

## Voto mayoritario y el efecto del orden de votación

Votación secuencial entre dos alternativas		
1era Ronda	2da Ronda	Ganador Final
A versus B	B versus C	C
A versus C	A versus B	B
B versus C	C versus A	A

# Implicancias

- Las decisiones en equipo son más beneficiosas cuando
  - El conocimiento específico relevante para la toma de decisión se encuentra disperso entre muchas personas
  - Es más fácil controlar los costos asociados con la toma de decisión colectiva y el problema de free-rider
- Tamaño óptimo del equipo
  - Tradeoff entre aumentar la base de conocimiento y los costos de la toma de decisión en equipo (i.e., a medida que el tamaño del grupo aumenta el rendimiento promedio puede caer)

## **Derechos de Decisión y Creación de Conocimiento**

- La descentralización provee incentivos a experimentar y a innovar
- Experimentos exitosos deben ser:
  - Identificados
  - Entender las razones de su éxito
  - Codificados
  - Implementados por otros en la firma

## Derechos de Decisión y Creatividad

- A Hallmark le tomaba cerca de dos años lanzar una nueva tarjeta al mercado.
- La nueva tarjeta tenía que pasar por todas las áreas funcionales (arte, diseño, producción, marketing).
- A inicios de los noventa Hallmark se organizó en equipos alrededor de fiestas específicas logrando reducir en la mitad el tiempo de lanzamiento al mercado de una nueva tarjeta.

# Decisión de Management y de Control

- Qué es lo que sucede con la supervivencia de las organizaciones cuando los tomadores de decisiones no enfrentan de manera plena los efectos riqueza de sus decisiones.
  - Separación entre ownership y control

# Decisión de Management y de Control

- Cuatro pasos:
- Iniciación
  - Generación de propuestas para la utilización de recursos y estructuración de contratos
- Ratificación
  - Elección de las propuestas a ser implementadas
- Implementación
  - Ejecución de la decisiones ratificadas
- Monitoreo
  - Medición del desempeño de los tomadores de decisión e implementación de las compensaciones

# Decisión de Management y de Control

- Las decisiones de management son las de iniciación e implementación de las decisiones.
- Las decisiones de control son las de monitoreo y ratificación
- Principio Básico:
  - Si los tomadores de decisión no enfrentan los efectos de su decisión, las decisiones de management y control serán retenidas por tomadores de decisión separados

## Decisión de Management y de Control

- El mejor ejemplo de separación entre decisión de management y de control es la presencia del directorio en el tope de las corporaciones
- El directorio tiene la habilidad para ratificar decisiones tomadas por los CEO
- El directorio también tiene autoridad de monitoreo
- La autoridad de monitoreo también la tienen los accionistas importantes
- Explica el uso de la jerarquías

## Costos de influencia

- Los empleados tienen incentivos a tratar de influir las decisiones de management
- Las actividades de influencia pueden conllevar costos
  - Tiempo afuera del trabajo
  - Actividades disfuncionales

## Costos de Influencia

- Límites en el grado de discreción gerencial pueden reducir los costos de influencia
- Cuando los beneficios de las firmas no son afectados por las decisiones que pueden tener un impacto sobre algunos empleados en particular, la existencia de reglas burocráticas son más probables.