



Tema 09 EL MANDO.

Concepto.

Se puede definir al mando como la persona que ejerce la dirección de un grupo y guía su comportamiento hacia fines y objetivos determinados haciendo uso de la prioridad de decisión que le confiere su posición, un mando debe ser una persona capaz de asumir responsabilidades, tomar decisiones y con la capacidad suficiente. Alguna de las cualidades y rasgos que parece aconsejable que posea un mando son:

- **Previsión.** Para adelantarse a los acontecimientos, no dejando nada al azar.
- **Prudencia.** Para evitar dañar los objetivos finales.
- **Autocontrol.** Dominio de las situaciones de crisis.
- **Estabilidad emocional.** Fundamental para la labor policial.
- **Sentido de la responsabilidad.** Hace que se implique más en la consecución de los objetivos.
- **Dominio de las técnicas.** necesarias para alcanzar los objetivos fijados.
- **Adaptación al grupo.** Para evitar que éste le rechace.
- **Equidad en el trato de subordinados.** Facilita las relaciones internas.

Actividades características del mando:

Se pueden dividir en cuatro áreas de actuación.

Planificación: Consiste en establecer los objetivos y los caminos para conseguirlos.

- Establecer los objetivos. ¿Qué queremos hacer?
- Analizar la situación y los recursos actuales. ¿Con qué contamos para hacerlo?
- Establecer la estrategia. ¿Cómo vamos a hacerlo?
- Describir el plan de actuación. Se responden una a una a las preguntas anteriores.

Organización: Comprende varios pasos:

- La **división de tareas:** Aumenta la eficacia, el proceso de aprendizaje se acelera y permite adjudicar cada tarea a la persona más adecuada.
- La **delegación o asignación de responsabilidades:** Implica una motivación positiva para el subordinado ya que eleva su autoestima y se siente parte importante del grupo.
- Finalmente la **coordinación** entre las distintas áreas de actuación.

Ejecución: En esta fase el mando toma las decisiones necesarias para llevar a cabo los planes elaborados de antemano en la primera fase. En la ejecución intervienen varios factores como son: Factor tiempo, selección de tareas, utilización de los medios necesarios y adecuados, comunicación con los demás miembros del grupo, realización de reuniones, elaboración de calendarios y horarios...

Control: Por último el mando debe controlar los resultados, tomando las medidas correctoras oportunas en su caso.

Estilos de mandar:

Se distinguen dos tipos básicos, el mando autoritario y el mando participativo o democrático. Esta clasificación se hace atendiendo a valores como son la comunicación entre el mando y los subordinados, la forma de tomar las decisiones y la autoridad o poder del mando.

- **Mando autoritario:** Este tipo de mando es reactivo a la división del trabajo pues se cree en un nivel superior, no suele tener comunicación con el resto de miembros del grupo y cuando la hay se suele generar un conflicto, no confía en ellos e intenta inculcarles un sentimiento de inferioridad o sumisión. En cuanto a la toma de decisiones se las reserva para él solo, reaccionando contra las iniciativas del resto por considerarlas un ataque a su autoridad. El subordinado por tanto ve anulada su iniciativa y su espíritu creativo, no está motivado por el trabajo y no se siente parte del grupo. En definitiva queda claro que este estilo de mando produce una **menor eficacia**.
- **Mando democrático o participativo:** Se caracteriza por la tolerancia y la flexibilidad. Este mando aceptará sugerencias y opiniones y deja abiertos permanentemente los canales de comunicación con el subordinado quien ve al mando como un componente más del grupo. Las distancias entre mando y subordinado se acortan. Cada componente tiene asignadas unas determinadas tareas, lo que favorece la consecución de los objetivos finales ya que aumenta el sentimiento de responsabilidad. En resumen una dirección participativa aumenta la efectividad y mejora las relaciones dentro del grupo.

Aspectos que distinguen al buen jefe:

Cinco son los aspectos a tener en cuenta para definir a un buen jefe:

1. **Contexto cultural.**
2. **Obtención de los objetivos y expectativas.**
3. **Conocimiento de la tarea.**
4. **Relaciones en el grupo.**
5. **Flexibilidad.**

Metodología del mando:

En este apartado se intentarán concretar los distintos métodos de trabajo que el mando puede adoptar, dividiéndolos en dos grupos, los que favorecen la eficacia y los que no.

- a) Favorecen la eficacia:
 1. **Mando organizador.**
 2. **Mando participativo.**
 3. **Mando emprendedor.**
 4. **Mando realista.**
 5. **Mando maximalista.**
- b) No favorecen la eficacia:
 1. **Mando burocrático.**
 2. **Mando paternalista.**
 3. **Mando autócrata.**
 4. **Mando oportunista.**
 5. **Mando utópico o idealista.**

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones consiste en la búsqueda de alternativas para posteriormente tras evaluarlas optar por las más adecuadas a la consecución de los objetivos. Este proceso es una de las fases fundamentales para solucionar los posibles problemas que puedan surgir. Basándonos en los distintos factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones se distinguen varias tipologías:

1. Según el tipo de tarea:

Programadas: basadas en un plan establecido de antemano

No programadas: surgen de improviso y no están experimentadas, desconociéndose su efecto.

- ### **2. Según sus efectos:**
- en certidumbre.
 - en riesgo.
 - en incertidumbre.
 - en oposición.

3. Según el N° de decisores: tomadas en **grupo** y decisiones tomadas por el **mando**.

Aunque el proceso de toma de decisiones varía según el tipo de decisión a tomar y las variables anteriores, existen ciertas fases o etapas que se repiten en todos ellos siendo las siguientes:

- **Primera etapa:** Detección del problema.
- **Segunda etapa:** Investigación del problema y de sus posibles causas.
- **Tercera etapa:** Diseño y exposición de alternativas aceptando las de los demás miembros del grupo.
- **Cuarta etapa:** Evaluación, estudio y posterior elección de la alternativa más adecuada.
- **Quinta etapa:** Puesta en práctica de la alternativa seleccionada.

Poder y Autoridad:

La posición de un individuo en una estructura social organizada es la que le confiere un poder legítimo, siendo este poder lo que se entiende por autoridad. La base de este poder es su legitimidad ya que de no ser así no sería asumido por el resto de miembros del grupo.

Que la autoridad sea reconocida dentro del grupo no implica en absoluto el cumplimiento en todo momento de las órdenes, por lo que la potestad de recompensar y castigar es inherente a la autoridad y decisiva para que un mando pueda cumplir con los objetivos que tiene asignados el grupo.

Podemos diferenciar en las estructuras grupales dos formas de distribuir el poder:

1. **Poder vertical descendente:** La autoridad está generalmente distribuida en forma jerárquica , los individuos en los niveles superiores tiene más poder y ejercen más control que aquellos que se encuentran en los niveles inferiores.
2. **Poder lateral u horizontal:** Puede darse el caso que dentro de un mismo nivel jerárquico un departamento de una organización tenga más autoridad que otro debido principalmente a una posición estratégica o a que la función que desarrolla es vital para la organización.

Es conveniente tratar en este apartado las **órdenes**, ya que se convierten en la expresión más características de la autoridad del mando. Podemos encontrarnos con varios tipos:

1. **Terminante.**
2. **Tipo solicitud.**
3. **Orden sugerida.**
4. **Orden escrita.**

www.coet.es