

Cap 12

Mejora en la toma de decisiones

12.1 Toma de decisiones y sistemas de información

En la actualidad, empleados de niveles inferiores son responsables de algunas de estas decisiones, a medida que los sistemas de información ponen la información a disposición de los niveles inferiores de la empresa.

Las decisiones se toman en todos los niveles de la empresa y algunas de éstas son comunes, rutinarias y numerosas. A pesar de que el valor de mejorar una sola decisión podría ser pequeño, la mejora de ciento de miles de “pequeñas” decisiones se conjunta para conformar un valor anual significativo para la empresa.

- **Tipo de decisiones**

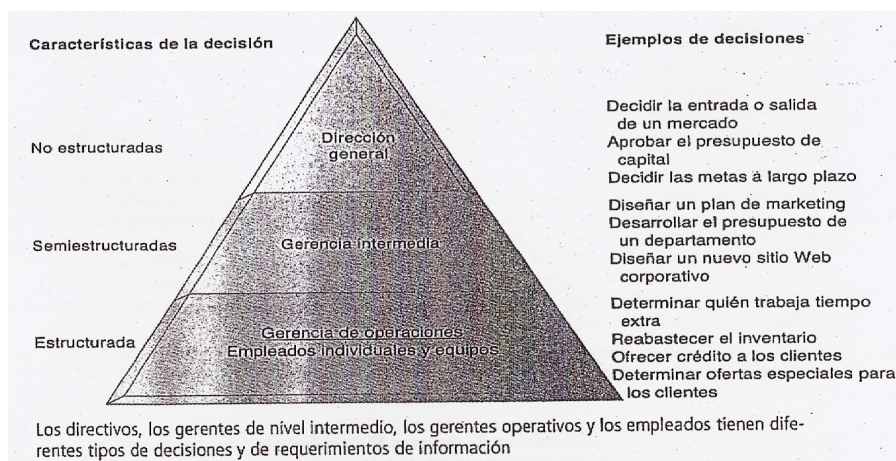
Las decisiones se clasifican como **estructuradas**, **semiestructuradas** y **no estructuradas**.

Las decisiones **no estructuradas** son aquellas en las cuales el encargado de la toma de decisiones debe aportar buen juicio, evaluación y entendimiento para solucionar el problema. Cada una de estas decisiones es nueva, importante, no rutinaria y no existe un procedimiento bien entendido o consensuado para tomarla.

Las decisiones **estructuradas** son repetitivas y rutinarias, y su manejo implica un procedimiento bien definido que ahorra tener que tratarlas como si fueran nuevas cada vez que se toman.

Las decisiones **semiestructuradas** son aquellas que tienen elementos de ambos tipos de decisiones, y en ellas sólo una parte del problema tiene una respuesta clara proporcionada por un procedimiento aceptado.

En general, las decisiones estructuradas se presentan con más frecuencia en los niveles inferiores de la organización, en tanto que los problemas no estructurados son más comunes en los niveles más altos de la empresa.



- ***El proceso de la toma de decisiones***

La toma de decisiones implica un proceso de varios pasos. Simon describió cuatro etapas diferentes en la toma de decisiones: *inteligencia, diseño, elección e implementación*.

La **inteligencia** consiste en descubrir, identificar y comprender los problemas que ocurren en la organización.

El **diseño** implica identificar y explorar diversas soluciones para el problema.

La **elección** consiste en seleccionar alguna de las alternativas de solución.

La **implementación** involucra hacer que la alternativa elegida funcione y continuar vigilando qué tan bien se desempeña la solución.

Si la solución que se eligió no funciona se puede regresar a una etapa anterior del proceso de toma de decisiones y repetirla si es necesario.

- ***Gerentes y toma de decisiones en la vida real***

Como premisa tenemos que los sistemas para apoyar la toma de decisiones producen mejores decisiones para los gerentes y los empleados, retorno sobre la inversión por encima del promedio para la empresa, y por lo tanto, mayor rentabilidad.

Roles administrativos

El **modelo clásico de administración**, el cual describe lo que hacen los gerentes. Henri Fayol y otros escritores de su época describieron las cinco funciones clásicas de los gerentes como: *planeación, organización, coordinación, decisión y control*.

El modelo clásico describe las funciones administrativas formales pero no aborda lo que hacen exactamente los gerentes cuando planifican, toman decisiones y controlan el trabajo de los demás.

Los **modelos del comportamiento** indican que el comportamiento real de los gerentes parece ser menos sistemático, más informal, menos reflexivo, más reactivo y menos formalmente organizado de lo que el modelo clásico nos ha hecho creer.

Se considera que el comportamiento administrativo tiene cinco atributos que difieren en gran medida de la descripción clásica:

1. los gerentes realizan una gran cantidad de trabajo a ritmo incesante
2. las actividades administrativas están fragmentadas (duran poco tiempo)
3. los gerentes prefieren información actual, específica y adecuada
4. los gerentes prefieren las formas orales de comunicación que las escritas, porque éstas dan mayor flexibilidad, requieren menos esfuerzo y propician una respuesta rápida.
5. Los gerentes dan una prioridad más alta al mantenimiento de una red diversa y compleja de contactos que funcione como un sistema de información informal y les ayude a alcanzar sus objetivos personales y sus metas a corto y largo plazo.

Mintzberg encontró que se podía clasificar en 10 roles administrativos. Los **roles administrativos** son expectativas de las actividades que los gerentes deben desempeñar en una organización. Estos 10 roles caen en tres categorías: *interpersonales, informativos y de decisión*.

En su **rol interpersonal** los gerentes actúan como representantes de la empresa ante el mundo exterior y realizan tareas simbólicas, como otorgar premios a los empleados

Los gerentes actúan como líderes y procuran motivar, aconsejar y apoyar a sus subordinados. También actúan como enlaces entre los diversos niveles de la organización, dentro de cada uno de estos niveles sirven como enlaces entre los miembros del equipo administrativo.

En su **rol informativo**, los gerentes actúan como centros nerviosos de sus organizaciones, recibiendo la información más concreta y actualizada, y redistribuyéndola a quienes necesitan estar enterados de ella.

En su **rol de decisión**, actúan como emprendedores al iniciar nuevos tipos de actividades, manejan los disturbios que se presentan en la organización; asignan los recursos a miembros del personal que los requieran, negocian conflictos y sirven de intermediarios entre grupos en conflicto.

TABLA 12-2 ROLES ADMINISTRATIVOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE APOYO

ROL	COMPORTAMIENTO	SISTEMAS DE APOYO
Roles interpersonales		
Representante		No existen
Líder	Interpersonal	No existen
Enlace		Sistemas de comunicaciones electrónicas
Roles informativos		
Centro nervioso		Sistemas de información gerencial, ESS
Distribuidor	Información	Correo, sistemas de oficina
Vocero	procesamiento	Sistemas de oficina y profesionales, estaciones de trabajo
Roles de decisión		
Emprendedor	Toma	No existen
Manejador de disturbios	de decisiones	No existen
Asignador de recursos		Sistemas DSS
Negociador		No existen

Fuentes: Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon; y Mintzberg, 1971.

- **Toma de decisiones en la vida real**

Los sistemas de información no son útiles para todos los roles administrativos. Y en aquellos roles administrativos donde los sistemas de información pueden mejorar las decisiones, las inversiones en tecnología de información no siempre producen resultados positivos. Existen tres razones principales: *la calidad de la información, los filtros administrativos y la inercia y política de la organización.*

Calidad de la información: las decisiones de alta calidad requieren información de alta calidad. Si la salida de información no satisface los criterios de calidad (precisión, integridad, consistencia, completitud, validez, oportunidad y accesibilidad), la toma de decisiones tendrá problemas.

Filtros administrativos: incluso con información oportuna y precisa, se toman malas decisiones. Los gerentes absorben la información a través de una serie de filtros para darle sentido al mundo que los rodea. Los gerentes tienen atención selectiva, se enfocan en ciertos tipos de problemas y soluciones, y tienen una diversidad de predisposiciones que rechazan información que no se apega a sus ideas previas.

Inercias y políticas de la organización: las organizaciones son burocracias con capacidades y aptitudes limitadas para actuar de manera decisiva. Cuando cambia el entorno y las empresas necesitan adoptar nuevos modelos de negocios para sobrevivir, grandes fuerzas dentro de las organizaciones

presentan resistencia a la toma de decisiones encaminada a realizar cambios mayores. Con frecuencia, las decisiones que se toman en una empresa representan un equilibrio de los diversos grupos de interés que hay allí, en lugar de la mejor solución para el problema.

12.2 Sistema de apoyo a la toma de decisiones

Existen cuatro tipos de sistemas para apoyar los diferentes niveles y tipos de decisiones.

Los **sistemas de información gerencial (MIS)** ofrecen informes rutinarios y resúmenes de datos de transacciones a los gerentes de nivel medio y operativo para proporcionar respuestas a problemas de decisiones estructuradas y semiestructuradas.

Los **sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DSS)** aportan modelos analíticos o herramientas para analizar grandes cantidades de datos a los gerentes de nivel medio que enfrentan situaciones de decisiones semiestructuradas.

Los **sistemas de apoyo a los ejecutivos (ESS)** son sistemas que ofrecen a la dirección general, encargada principalmente de la toma de decisiones no estructurada, información externa, así como resúmenes de alto nivel del desempeño de la empresa.

Los **sistemas de apoyo a la toma de decisiones en grupo (GDSS)** son sistemas especializados que proporcionan un entorno electrónico en grupo en el cual los gerentes y los equipos pueden tomar decisiones y diseñar soluciones de manera colectiva para problemas no estructurados y semiestructurados.

- **Sistema de Información gerencial (MIS)**

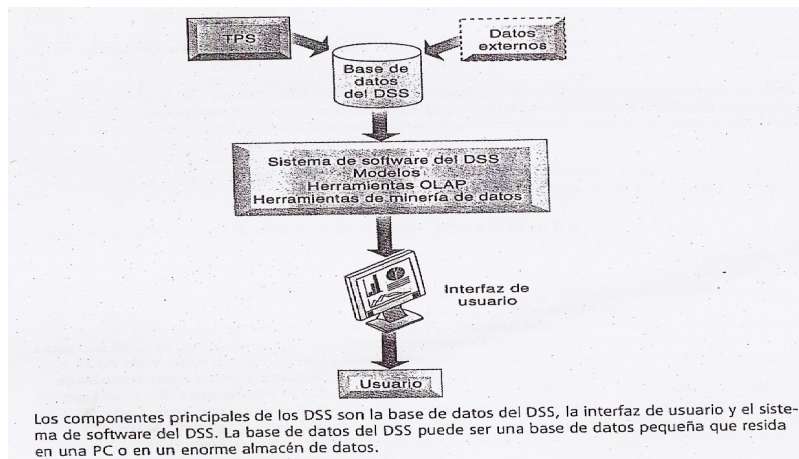
Los sistemas de Información gerencial ayudan a los gerentes a vigilar y controlar el negocio al proporcionar información sobre el desempeño de la empresa. Por lo general, producen informes fijos, programados regularmente con base en datos extraídos y resumidos de los sistemas de procesamiento de transacciones subyacentes de la organización (TPS). A veces los informes de los MIS son informes de excepciones, que resaltan sólo condiciones excepcionales. Hoy, gran cantidad de estos informes están disponibles en línea a través de una intranet, y se pueden generar más informes de MIS bajo demanda.

- **Sistema de Apoyo a la toma de decisiones (DSS)**

Los DSS apoyan el análisis de los problemas semiestructurados y no estructurados. Los primeros DSS estaban fuertemente orientados a modelos y utilizaban algún prototipo de modelamiento para realizar análisis del tipo “que pasaría si” y de otros modelos. Sus capacidades de análisis se basaban en una fuerte teoría o modelo combinado con una buena interfaz de usuario que hacía que el sistema fuera fácil de utilizar.

Algunos DSS contemporáneos son orientados a datos, y utilizan procesamiento analítico en línea (OLAP) y minería de datos para analizar grandes concentraciones de datos. Los DSS orientados a datos apoyan la toma de decisiones al permitir a los usuarios extraer información útil que se encuentra oculta entre grandes cantidades de datos.

Componentes de un DSS



Los componentes de un DSS son la base de datos utilizada para consultas y análisis; un sistema de software con modelos, minería de datos y otras herramientas analíticas, así como una interfaz de usuario.

La **Base de Datos del DSS** es un conjunto de datos históricos o actuales de varias aplicaciones o grupos. Podría ser una base de datos pequeña en una Pc que contenga un subconjunto de datos corporativos que se hayan descargado y posiblemente combinado con datos externos. Alternativamente, la base de datos del DSS podría ser un enorme almacén de datos actualizado de manera continua por los principales TPS organizacionales (incluyendo las aplicaciones empresariales y los datos generados por las transacciones del sitio Web). Por lo general, los datos que se utilizan en las bases de datos de los DSS son extractos o copias de bases de datos funcionales, con el propósito de que el uso de los DSS no interfiera con los sistemas críticos en funcionamiento.

La interfaz del usuario del DSS permite una fácil interacción entre los usuarios del sistema y las herramientas de software del DSS. Muchos DSS actuales tienen interfaces Web para aprovechar el despliegue de gráficos, la interactividad y la facilidad de uso.

El **sistema de software del DSS** contiene las herramientas de software que se usan para el análisis de datos. Puede contener varias herramientas OLAP, herramientas de minería de datos o un conjunto de modelos matemáticos y analíticos que pueden ponerse fácilmente a disposición del usuario del DSS.

Un **modelo** es una representación abstracta que ilustra los componentes o las relaciones de un fenómeno. Un modelo puede ser un **modelo físico, un modelo matemático o un modelo verbal**.

El modelado estadístico ayuda a establecer relaciones. Los modelos de optimización determinan la asignación óptima de recursos para maximizar o minimizar variables especificadas.

Con frecuencia se utilizan los modelos de elaboración de pronósticos para pronosticar las ventas. El usuario de este tipo de modelo podría proporcionar un rango de datos históricos para proyectar las condiciones futuras y las ventas que podrían resultar de esas condiciones. El encargado de tomar las decisiones podría variar esas condiciones futuras para determinar cómo podrían afectar a las ventas estas nuevas condiciones.

Los modelos de **análisis de sensibilidad** preguntan repetidamente “que pasaría si” para determinar el impacto sobre los resultados ocasionados por los cambios en uno o más factores. El análisis “que

pasaría si” permite al usuario variar ciertos valores para probar resultados a fin de predecir mejor los resultados si se dan cambios en esos valores.

El software de análisis de sensibilidad hacia atrás ayuda a los encargados de la toma de decisiones en la búsqueda de objetivos: Si quiero vender “x” cantidad de unidades de un producto el próximo año, ¿cuánto debo reducir el precio del producto?

También podemos utilizar **tablas dinámicas de hoja de cálculo** para apoyar la toma de decisiones, pues se pueden detectar y comprender los patrones en los datos.

Una tabla dinámica, es simplemente una tabla que muestra dos o más dimensiones de datos en un formato conveniente.

- **Valor de negocios de los DSS**

Los DSS se han vuelto muy potentes y sofisticados, proporcionando información detallada para las decisiones que permiten a la empresa coordinar con precisión los procesos de negocios tanto internos como externos. Algunos de estos DSS están ayudando a las empresas con las decisiones relativas a la administración de las relaciones con el cliente o a la administración de la cadena de suministro. Algunos DSS aprovechan los datos a nivel de toda la empresa que proporciona los sistemas empresariales. Los DSS actuales también pueden aprovechar las capacidades interactivas de la Web para proporcionar herramientas de apoyo a la toma de decisiones tanto a los empleados como a los clientes.

El rango de capacidades de los DSS los podemos ilustrar como:

-DSS para decisiones de fijación de precios

-DSS para análisis de rentabilidad: si el software llega a la conclusión de que la transacción no es redituable, el vendedor no puede ingresar el pedido a menos que tenga permiso especial de un gerente.

-DSS para la administración de las relaciones con el cliente. Por lo general, estos sistemas consolidan los datos del cliente procedente de diversos sistemas, incluyendo datos captados de transacciones en sitios Web, en enormes almacenes de datos y utilizan varias herramientas analíticas para fragmentarlos en diminutos segmentos para el marketing uno a uno y el análisis predictivo.

- **Visualización de datos y sistemas de información geográfica (GIS)**

Al presentar los datos en forma gráfica, las herramientas de **visualización de datos** ayudan a los usuarios a ver patrones y relaciones en grandes cantidades de datos que serían difíciles de descubrir si los los datos se presentaran como listas tradicionales de texto. Algunas herramientas de visualización de datos son interactivas, ya que permiten a los usuarios manipular los datos y ver cómo cambian los despliegues gráficos en respuesta a esta manipulación.

Los **sistemas de información geográfica (GIS)** son una categoría especial de DSS que usan la tecnología de visualización de datos para analizar y desplegar los datos de planeación y toma de decisiones en forma de mapas digitalizados. El software puede ensamblar, guardar, manipular y desplegar geográficamente la información referida, enlazando datos con puntos, líneas y áreas en un mapa. Los GIS tienen capacidades de modelado, lo cual permite a los gerentes cambiar datos y revisar automáticamente escenarios de negocios para encontrar mejores soluciones.

Los GIS pueden usarse para apoyar la toma de decisiones que requieren el conocimiento sobre la

distribución geográfica de las personas u otros recursos.

- ***Sistemas de apoyo a la toma de decisiones de cliente basados en la Web***

El crecimiento del comercio electrónico ha animado a muchas compañías a desarrollar DSS para clientes que utilizan recursos de información de la Web y sus capacidades de interactividad y personalización para ayudar a los usuarios a seleccionar productos y servicios.

Los ***sistemas de apoyo a la toma de decisiones del cliente (CDSS)*** apoyan el proceso de toma de decisiones de un cliente existente o uno potencial.

Las personas interesadas en comprar un producto o servicio pueden usar los motores de búsqueda de Internet, agentes inteligentes, catálogos en línea, directorios Web, discusiones de grupos de noticias, correo electrónico y otras herramientas útiles para localizar la información necesaria para apoyar sus decisiones. Las empresas también han desarrollado sitios Web específicos para clientes, donde toda la información, modelos u otras herramientas analíticas para evaluar las alternativas se concentran en un solo lugar.

12.3 Sistemas de apoyo a ejecutivos (ESS)

Los sistemas de apoyo a ejecutivos (ESS) ayudan a los gerentes con problemas no estructurados y semiestructurados al enfocarse en las necesidades de información de la alta dirección. Combinando los datos de fuentes internas y externas, los ESS ayudan a los directores a monitorear el desempeño organizacional, dar seguimiento a las actividades de los competidores, señalar problemas, identificar oportunidades y a pronosticar tendencias.

- ***El rol de los sistemas de apoyo a ejecutivos en la empresa***

Los sistemas actuales procuran evitar el problema de la carga excesiva de datos porque los datos pueden filtrarse o verse en formato gráfico (si el usuario así lo elige). Los ESS tienen la capacidad de realizar ***análisis drill-down***, moviéndose de una cantidad de datos resumidos hacia niveles de detalle cada vez más bajos. La capacidad de realizar este tipo de análisis es útil para los altos ejecutivos y para los empleados de los niveles inferiores que necesitan analizar los datos. Las herramientas OLAP para analizar grandes bases de datos proporcionan esta capacidad.

Actualmente, los sistemas empresariales pueden proporcionar a los gerentes información oportuna, comprensiva y exacta de toda la empresa. Los ESS basados en tales datos se pueden considerar extensiones lógicas de la funcionalidad del sistema empresarial.

Los ejecutivos necesitan una amplia gama de datos externos, a través de sus ESS, muchos tienen acceso a servicios de noticias, bases de datos del mercado financiero, información económica y cualesquiera otros datos públicos que puedan requerir.

Los ESS contemporáneos incluyen herramientas para modelado y análisis. Estas se pueden usar para crear comparaciones gráficas de datos por tiempo, región producto, rango de precio, etc.

Los ESS necesitan tener cierta facilidad para explorar el entorno. Una necesidad clave de información de los gerentes en el nivel estratégico es la capacidad para descubrir señales de problemas en el entorno organizacional que indiquen amenazas y oportunidades estratégicas. Los ESS necesitan estar diseñados de manera que se puedan utilizar las fuentes de información tanto externas como internas

para propósitos de exploración del entorno.

- ***Valor de negocios de los sistemas de apoyo a ejecutivos***

Una gran parte del valor de los ESS se encuentra en su flexibilidad y su capacidad de analizar, comparar y resaltar las tendencias. La facilidad de utilizar los gráficos le permite al usuario observar más datos en menos tiempo, con mayor claridad y visión de la que los sistemas basados en papel pueden proporcionar. Se están utilizando los ESS para monitorear los indicadores más importantes de desempeño de toda la empresa y para medir el desempeño de la empresa contra los cambios en el entorno externo. La oportunidad y la disponibilidad de los datos dan origen a la necesidad de identificar las acciones necesarias y llevarlas a cabo con más anticipación de lo que antes era posible. Los problemas se pueden manejar antes de que se vuelvan demasiado dañinos; también las oportunidades se pueden identificar con anticipación. De esta manera, estos sistemas pueden ayudar a que las organizaciones se dirijan hacia una estrategia de “percepción y respuesta”.

Un ESS bien diseñado podría mejorar drásticamente el desempeño administrativo y aumentar el campo de control de la alta dirección. El acceso inmediato a tantos datos permite que los ejecutivos monitoreen mejor las actividades de unidades inferiores que les reportan a ellos. Esa gran capacidad de control podría permitir que la toma de decisiones se descentralizara y tuviera lugar a niveles operativos inferiores. Por otra parte, los sistemas de apoyo a ejecutivos basados en los datos empresariales podrían aumentar potencialmente la centralización administrativa, permitiendo a los directivos monitorear el desempeño de sus subordinados en toda la compañía y encaminarlos a tomar las acciones adecuadas cuando cambien las condiciones.

- ***Sistemas de apoyo a ejecutivos y la empresa digital***

Ver los ejemplos: pág. 495 y 496 National Life ESS para la inteligencia de negocios y los otros dos

Los ESS se pueden configurar para resumir y reportar los indicadores clave de desempeño a los directivos en forma de ***tableros digitales o tableros ejecutivos***. El tablero despliega en una sola pantalla toda las mediciones críticas para dirigir una empresa, en forma similar a la cabina de un avión o el tablero de un automóvil. El tablero presenta los indicadores clave de desempeño como gráficos y tablas en un formato de navegador Web, proporcionando un panorama en una página de todas las mediciones críticas necesarias para tomar decisiones ejecutivas clave.

Actualmente una gran cantidad de empresas están implementando un modelo de ***cuadro de mando integral (Balanced scorecard)*** que complementa las medidas financieras tradicionales con medidas de perspectivas adicionales como clientes, procesos internos de negocios, aprendizaje y crecimiento. Las metas y medidas para el cuadro de mando integral varían de compañía a compañía. Las empresas están instalando sistemas de información específicos para alimentar el cuadro de mando integral de la administración.

12.4 Sistema de apoyo a la toma de decisiones en grupo (GDSS)

Un sistema de apoyo a la toma de decisiones en grupo (GDSS) es un sistema interactivo basado en computadora para facilitar la solución de problemas no estructurados por un conjunto de responsables

de tomar decisiones que trabajan juntos como un grupo.

Los GDSS proporcionan herramientas y tecnologías diseñadas explícitamente para la toma de decisiones en grupo y se desarrollan en respuesta a una preocupación creciente sobre la calidad y efectividad de las reuniones. Los problemas subyacentes en la toma de decisiones en grupo ha sido el aumento de las reuniones para la toma de decisiones, la duración cada vez más prolongadas de esas reuniones y el creciente número de asistentes.

- ***Componentes de un GDSS***

Los GDSS constan de tres elementos básicos: ***hardware, herramientas de software y personas***.

El ***hardware*** se refiere a las instalaciones de la conferencia misma, como el salón, las mesas y las sillas. Tales instalaciones deben colocarse físicamente de manera que apoyen la colaboración en grupo.

Las ***herramientas de software*** GDSS se desarrollaron originalmente para reuniones en la que todos los participantes están en la misma sala, pero también pueden usarse para reuniones en red. Las herramientas de software de GDSS específicas incluyen:

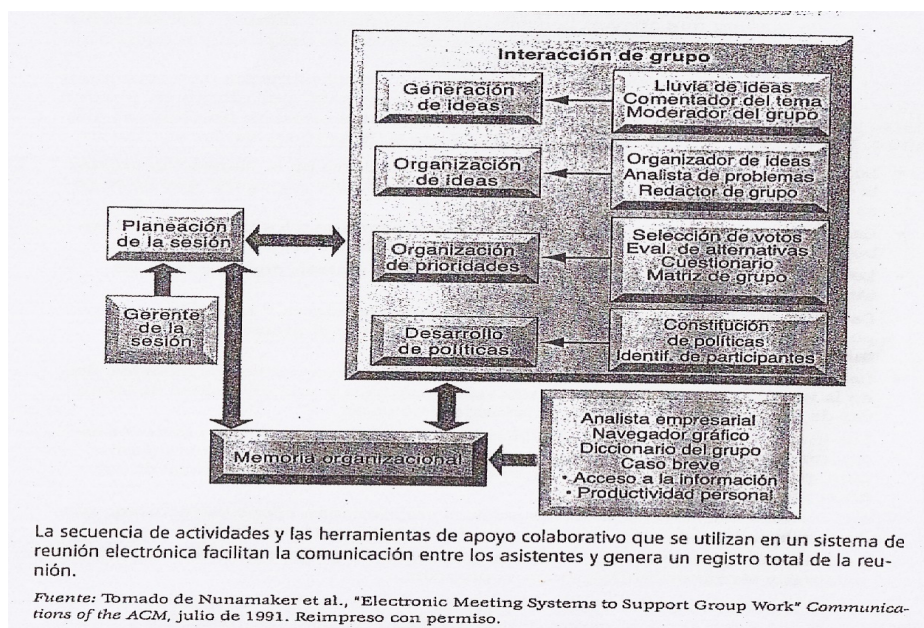
- a) Los ***cuestionarios electrónicos*** ayudan a los organizadores en la planeación previa a la reunión identificando aspectos de interés y ayudando a asegurar que no se pase por alto la información clave de planeación.
- b) Las ***herramientas electrónicas*** de lluvia de ideas permiten a los individuos contribuir de manera simultánea y anónima a las ideas de los temas de la reunión.
- c) Los ***organizadores de ideas*** facilitan la integración y síntesis organizada de las ideas generadas durante la lluvia de ideas.
- d) Las ***herramientas de cuestionarios*** apoyan a los moderadores y a los líderes de grupo conforme obtienen la información antes y durante el proceso de establecimiento de prioridades.
- e) Las ***herramientas para votar o establecer prioridades*** ofrecen diversos métodos, desde la votación simple, hasta la clasificación ordenada y una diversidad de técnicas de evaluación para establecer prioridades o votar.
- f) Las ***herramientas de análisis e identificación*** de participantes utilizan métodos estructurados para evaluar el impacto de una propuesta que surja en la organización, para identificar a los participantes y evaluar el impacto potencial de éstos en el proyecto propuesto.
- g) Las ***herramientas de constitución de políticas*** proporcionan apoyo estructurado para fomentar el acuerdo en la redacción de declaraciones de políticas.
- h) Los ***diccionarios de grupo*** documentan el acuerdo del grupo sobre definiciones de palabras y términos centrales para el proyecto.

Personas se refiere no sólo a los participantes sino también a un moderador especializado y con frecuencia al personal que apoya el manejo del hardware y el software. Estos elementos en conjunto han llevado a la creación de una variedad de tipos diferentes de GDSS, desde las simples salas de juntas electrónicas hasta los complicados laboratorios de colaboración.

- **Panorama de una reunión con un GDSS**

En una reunión electrónica de GDSS, cada asistente tiene una estación de trabajo que están conectadas en red y a la estación de trabajo del moderador, así como al servidor de archivos de la reunión. Todos los datos que los asistentes remiten desde sus estaciones de trabajo al grupo se reúnen y guardan en el servidor de archivos. Los pizarrones en blanco son visibles en cualquier lado de la pantalla de proyección. La gran mayoría de las salas de reuniones electrónicas se colocan en semicírculo y se disponen en gradas al estilo legislativo para acomodar una gran cantidad de asistentes. El moderador controla el uso de herramientas durante la reunión.

Los asistentes tienen el control total de sus propias computadoras de escritorio. Durante la reunión, toda la información que ingresa en las pantallas integradas se almacena en el servidor de archivos y el trabajo de los participantes se guarda de manera confidencial. Cuando se termina la reunión, hay un registro total de la reunión (materia prima y resultados) disponible para los asistentes, que se puede extender a quienquiera que tenga necesidad de acceder a ella.



- **Valor de negocios de un GDSS**

Utilizando el software de GDSS, los estudios muestran que la cantidad de asistentes a la reunión puede aumentar al mismo tiempo que la productividad. Una razón para esto es que los asistentes contribuyen simultáneamente en lugar de uno a uno, lo que hace más eficiente el uso del tiempo de la reunión.

Un GDSS contribuye a una atmósfera más colaborativa garantizando el anonimato de los colaboradores. Los asistentes pueden contribuir sin temor a ser criticados personalmente o a que sus

ideas sean rechazadas debido a la identidad del colaborador. Las herramientas de software de GDSS siguen métodos estructurados para organizar y evaluar las ideas y para conservar los resultados de las reuniones, permitiendo que quienes no asistieron puedan localizar la información necesaria después de la reunión. La documentación de una reunión de un grupo en un lugar también se puede usar como entrada para otra reunión sobre el mismo proyecto en cualquier otro sitio.

Si se diseñan y apoyan adecuadamente, las reuniones de GDSS pueden aumentar la cantidad de ideas generadas y la calidad de las decisiones al mismo tiempo que se producen los resultados deseados en menos reuniones, tanto en entornos de reuniones cara a cara como en distribuidas. Sin embargo, los resultados de un GDSS no son necesariamente mejores que las reuniones cara a cara, en tanto que las lluvias de ideas electrónicas no se hayan adoptado ampliamente. Al parecer, los GDSS son más útiles para tareas que implican generación de ideas, problemas complejos y grandes grupos.

Un GDSS puede configurarse en una variedad infinita de maneras y la naturaleza de la tecnología de reuniones electrónicas es sólo uno de los diversos factores que afectan los procesos y resultados de la reunión. El resultado de las reuniones de grupo depende de la composición del grupo, de la manera en que se presenta el problema al grupo, de la efectividad del moderador, de la cultura y el entorno de la organización, de la calidad de la planificación, de la cooperación de los asistentes y de la adecuación de las herramientas seleccionadas para los diversos tipos de reuniones y problemas de decisión.