

A man in a dark suit and a woman in a light-colored blazer are walking towards the left. In the background, a large digital display shows financial data, including 'OIL 8 = \$83' and 'KAND'.

Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional General Pacheco
Técnico Superior en Programación

Organización Empresarial

Modulo N° 2: La información para la toma de decisiones



Objetivo:

- Conocer la importancia de un sistema de información para la gestión empresarial.
- Identificar los distintos sistemas de información que son utilizados en las organizaciones.
- Interpretar el proceso para la toma de decisiones en base a las teorías.

Contenidos:

- Introducción
- La información
- Fuentes de Información
- Los procesos de la información.
- Atributos de la Información
- ABC de Pareto
- Los sistemas de Información
- Las decisiones
- Las teorías de decisiones
- Bibliografía

Referencias:



Actividades prácticas.



Información para ampliar el tema.



Introducción

Para introducirnos en el tema de la información, empecemos un poco a ver el por qué de las organizaciones.

El ser humano vive en sociedad y así ha tratado de coordinar su actuación para que todos puedan tener la oportunidad de cumplir con sus metas. Si pensamos en cualquiera de los días de nuestra vida, veremos a nuestro alrededor innumerables organizaciones acompañándonos y a veces también dificultándonos nuestro accionar. Podemos nombrar, por ejemplo, el Estado que nos permite ser reconocido por nuestros semejantes con un nombre, domicilio, tener un patrimonio, etc. A continuación tenemos un texto que demuestra la función del Estado.

Vale aclarar que el texto es una edición que tiene mucho tiempo, pero al leer el mismo se darán cuenta porque la búsqueda, ya que estamos evaluando una información de 2013, en la actualidad, hoy marzo 2019.

Martes 26 de marzo de 2013 | 15:12



Habrá "SuperCard" en los supermercados

Tras la reunión con el secretario de Comercio Interior, los representantes del sector anunciaron el lanzamiento de la tarjeta de crédito única para los súper

Por Diego Yáñez Martínez | LA NACION

"Hoy arranca oficialmente la tarjeta SuperCard. Vamos a tener que dar los pasos jurídicos para conformar una sociedad entre las principales cadenas intervinientes, pero inicialmente vamos a volcar toda la masa de tarjetas propias en el sistema". Con esas palabras el Director Ejecutivo de la Asociación de Supermercados Unidos, Juan Carlos Vasco Martínez, confirmó la entrada en vigencia de famosa "Moreno Card", que tiene un costo de financiamiento del 1%, será gratuita y tendrá un límite de crédito de \$3000.

Luego de más de una hora y media de reunión en la Secretaría de Comercio, en la que participaron aproximadamente nueve representantes de las cadenas más importantes del país, además del titular de la cartera, Guillermo Moreno, y que se manejó bajo un estricto hermetismo, hubo dos puntos importantes que se acordaron: la nueva tarjeta no eliminará, en un principio, a las demás, y se extenderá el congelamiento de precios hasta el 31 de mayo.

"Vamos a constituir una sociedad entre los supermercados intervinientes, es decir entre las grandes cadenas nacionales, los cuales serían los dueños, para decirlo de alguna manera, de la tarjeta", dijo Vasco Martínez, aunque sin dar más precisiones al respecto.



De esta manera queda claro que la iniciativa no será estatal , sino que serán las propias cadenas las que estarán a cargo del nuevo sistema de cobro. El nuevo sistema convivirá inicialmente con las tarjetas tradicionales, es decir, los consumidores podrán pagar en efectivo, con la Supercard o con los otros sistemas que están vigentes en la actualidad.

Consultado por LA NACION si los bancos habían ofrecido bajar las comisiones de las tarjetas, Vasco Martínez, fue tajante: "Nosotros no negociamos con ellos, y no sé si ofrecieron reducir la comisión".

Según pudo saber este medio, no obstante, existe una negociación de las cadenas de supermercados con los bancos emisores de las tarjetas de crédito, y no se descarta la posibilidad de que decidan no trabajar más con ellas.

Actualmente, los comercios tienen que pagar a los bancos una comisión del 3% por vender con tarjetas. "Desde nuestro punto de vista la ventaja es bajar la comisión al 1%; desde el punto de vista de los usuarios se baja la financiación de los saldos considerablemente", expresó Vasco Martínez.

En ese sentido, según informaron fuentes oficiales, la SuperCard ofrecerá para los saldos financiados por el consumidor, un interés de hasta 22% anual, cuando los bancos, con sus tarjetas de crédito tradicionales, financiaban al 45% anual.

Desde las compañías prometieron que el trámite de emisión será simple: los compradores accederán al plástico en las sucursales con la sola presentación del DNI y de un servicio público.

Al ser un sistema cerrado de comercios, se ha previsto que el consumidor incluso podrá utilizar el servicio con el documento aun en ausencia del plástico, siempre y cuando ya se haya hecho la suscripción a la Supercard.

<http://www.lanacion.com.ar/1567042-fuerte-hermetismo-en-la-reunion-de-moreno-con-empresarios-la-tarjeta-unica-para-super>



Realiza una investigación acerca del estado de la tarjeta "Supercard", detallar de manera sintética el proceso por el cual paso la tarjeta para su habilitación, mencionar utilidad, negocios asociados, manera de conseguirla, eficiencia de la misma, etc.

Entregar en el foro del grupo (solo en el foro del grupo), un documento en Word llamado: nombre del grupo_info_tema2.doc



La educación la estamos recibiendo de escuelas, universidades, etc., podemos pertenecer a un club, recibir o brindar solidaridad desde una entidad benéfica, comprar bienes, contratar servicios a empresas, a una clínica, etc. Todas las organizaciones que mencionamos (o pensamos mientras analizamos nuestros días) pertenecen al Estado, otras son Empresas y otras son ONG.

Si pensamos en la comunicación entre estas Organizaciones, es fundamental pensar la información que pasa entre estas. Como se maneja esta informa-



ción, como se recopila, que información es útil y cual no, como se procesa para llegar a una información que pueda ser útil, como se presenta, etc..., una vez que obtenemos esto, podemos llegar al nivel específico que evaluara esa información para realizar una de las funciones esenciales en las Empresas que es: la toma de decisiones



La Información

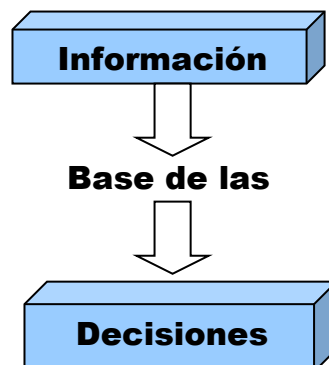
“Todas las personas buscan continuamente información”

Sabemos en este curso más que nada que hoy la herramienta mas utilizada es Internet, que mas allá de lo simple que es la búsqueda, se complica relevar la información y determinar cual es valida y certera y cual no



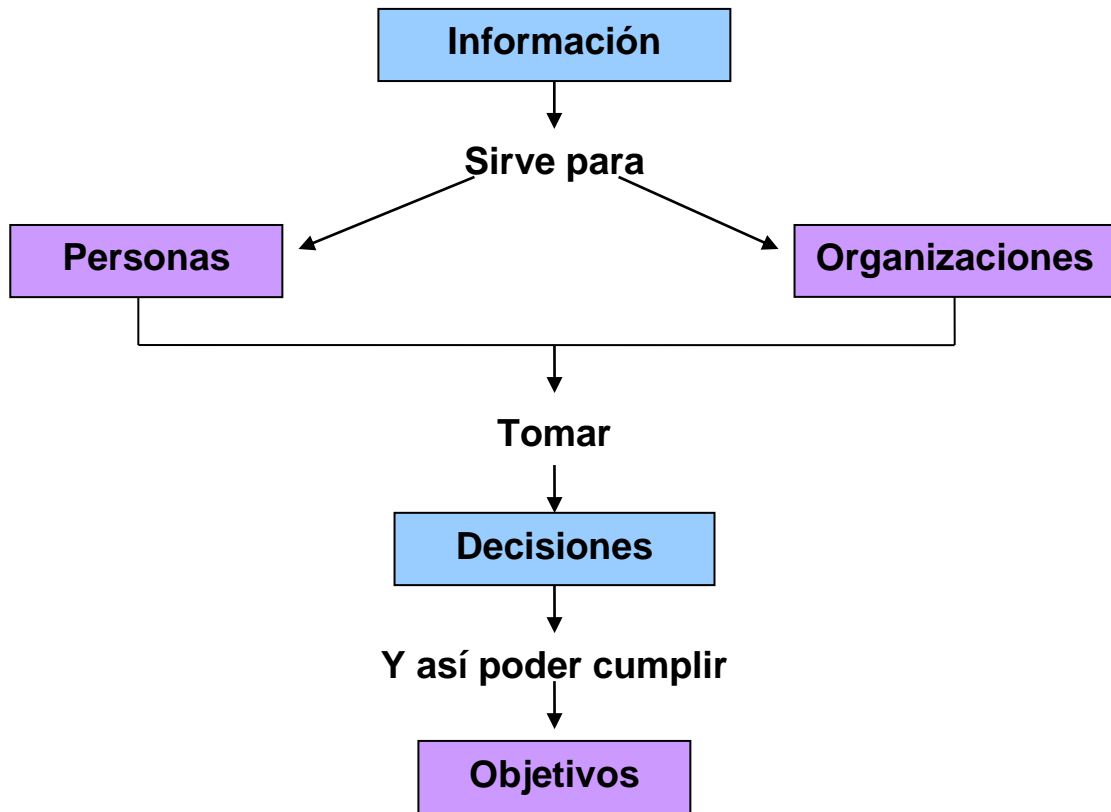
La información me permite tomar decisiones

Si tenemos buena información estamos en condiciones de tomar mejores decisiones. Con mala información tomaremos pésimas decisiones





Estas decisiones serán las que puedan hacer llegar a las Empresas o personas a cumplir los objetivos.



Todas las personas y organizaciones formamos la sociedad en que vivimos, con lo cual debemos entender que integramos un mundo sometido a avances e innovaciones incesantes que necesita de información, y a su vez la genera y envía continuamente.

En el tema anterior hablamos del mercado, podemos citar entonces según Kotler- Armstrong:

“Administrar bien un negocio es administrar bien su futuro, y administrar el futuro es administrar información”

Esta frase forma parte del concepto de cómo administrar para competir, seremos empresas competitivas o prestaremos un servicio diferenciado, cuanto mejor administremos la información. Si conocemos el mercado, podemos extraer de él los datos necesarios para así procesarlos y apuntar a establecer nuestra estrategia para ser mejores.

El impacto de las nuevas tecnologías en el proceso de producción del conocimiento, así como de la comunicación del mismo, lleva a que la cantidad de





información diaria disponible se exageradamente alta.

El especialista Naisbitt, explica que los Estados Unidos han pasado de tener una *economía industrial*, a tener una *economía basada en la información*.

Según Naisbitt: “la *falta de información ya no es un problema, ahora el problema es no ahogarse en ella*”

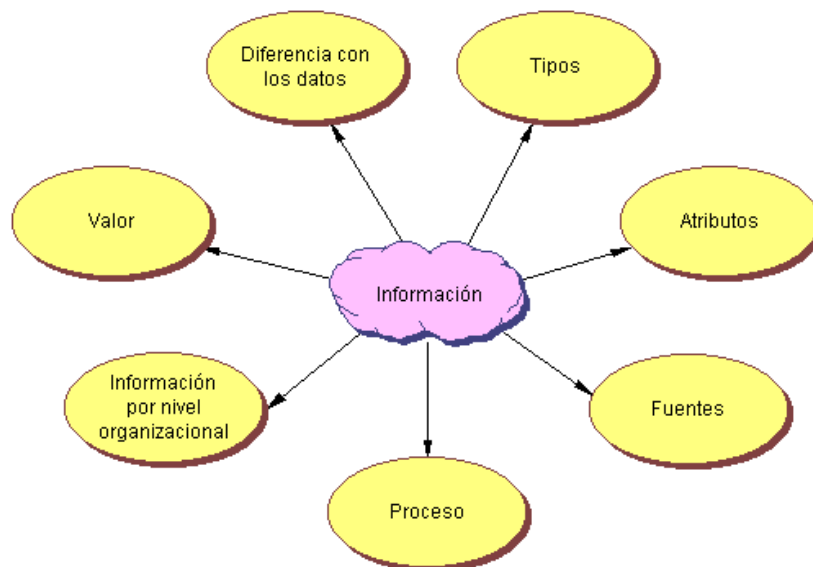


Para citar definiciones:

- + La *información* la componen datos que se han colocado en un contexto significativo y útil y se ha comunicado a un receptor, quien la utiliza para tomar decisiones. (Burch-Grudnitski)
- + La información es un dato que ha sido procesado en una forma significativa para el receptor y su valor real o percibido actualmente o en acciones prospectivas o en decisiones (David Gordon)
- + Conjunto de datos que se presentan de forma que es intangible al receptor. Tiene un valor real o percibido para el usuario y se agrega a lo que ya conocía respecto a un suceso o área de interés. (Senn, James)
- + Es un signo o conjunto de signos que impulsan a la acción. Se distingue de los datos, porque estos no son estímulos de la acción, sino simplemente cadenas de caracteres o patrones sin interpretar. (Murdick, Robert).

Podemos entonces, destacar elementos que aparecen en todas las definiciones, los vamos a numerar:

- ✓ **Datos:** Es la materia prima de la cual se deriva la información. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por si mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito. Los datos son simplemente cadenas de caracteres o patrones sin interpretar.
- ✓ **Significado:** Aporta conocimientos sobre el objeto o suceso estudiado, es decir, disminuye la incertidumbre sobre dicho objeto o suceso, pero en general no la elimina. Esto significa que debe ser relevante para la situación que se está estudiando.
- ✓ **Utilidad:** Debe ser recibida en el momento oportuno para que pueda ser utilizada en el presente o bien en el futuro.
- ✓ **Acción:** Desencadena el comportamiento mediante la toma de alguna acción.



Realizamos ya la introducción al concepto de información. Ahora hablaremos de la problemática:

La problemática pasó de obtener información a filtrar, ordenar, jerarquizar, es decir administrar la información.

Ahora si, podemos establecer la diferencia entre dato e información:

La organización basada en la información no requiere en realidad una “tecnología de información” avanzada. Todo lo que requiere es la disposición para preguntar:

“¿Quien requiere, que información, cuando y donde? (Según Peter Drucker). Esto nos trae al tema de las 3 preguntas en el mercado.



Vamos a narrar algo ahora para ubicarnos en la diferencia, un cuento cortito:

Un fabricante de zapatos quiere crecer exitosamente.

Como parte de su estrategia de crecimiento, decide ganar mercados y piensa en exportar.

Para esto, manda uno de sus vendedores a una isla vecina.

El vendedor, luego de un recorrido le envía un informe:



“En esta isla hay 230.000 habitantes. Preveo un excelente negocio, por que no hay competidores, y ¡NADIE TIENE ZAPATOS!”

El empresario se entusiasma, pero, por las dudas, hace volver a su vendedor y envía otro.

Después de un tiempo, el segundo vendedor le envía un informe:

“En esta isla hay 230.000 habitantes. 50% son hombres y 50% son mujeres. El nivel económico es bueno. Sin embargo, preveo un pésimo negocio. ACA NADIE USA ZAPATOS por cuestiones culturales y religiosas.

El empresario hace volver a su segundo vendedor. Como es un empresario constante, envía a un tercer vendedor aunque, digámoslo abiertamente, ya con pocas esperanzas.

Después de un tiempo, el tercer vendedor le envía un informe:

“En esta isla hay 230.000 habitantes, con una tasa de crecimiento del 5% anual. La mitad son hombres, y la mitad mujeres. No hay ninguna fábrica. Pero nadie usa zapatos por cuestiones religiosas y culturales. Esto provoca gran cantidad de callosidades y juanetes en los habitantes. Hable con un medico de la zona y el jefe de una de las tribus del lugar. Estarían dispuestos apoyarnos si desarrollamos una línea de calzado teniendo en cuenta dicha situación y si ponemos un pequeño taller de armado, dando trabajo a algunos habitantes. La tendencia de....”

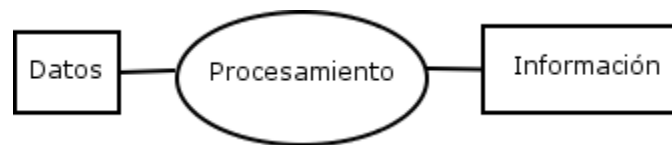
Si bien puede generarse un debate acerca de la diferencia entre dato e información, este ejemplo – versión libre de Kotler- intenta ilustrar una distinción necesaria a la hora de administrar la información.

Entre los tres vendedores, existen diferencias muy puntuales, en la recopilación de información, tratándose de que esa información puntualmente era para una decisión específica.

Definimos antes el concepto de información desde varios autores, ahora definiremos:

DATO: El dato no tiene valor semántico (sentido) en sí mismo, pero convenientemente tratado (procesado) se puede utilizar en la realización de cálculos o toma de decisiones. Es de empleo muy común en el ámbito informático.

Un dato por sí mismo no constituye información, es el procesado de los datos lo que nos proporciona información



Fuentes de información:

Las fuentes de la información las clasificamos en dos: Primaria y secundaria.

Primaria: Es la que se recolecta para un problema específico, es decir, se reúne para un fin particular. Esta información se puede recolectar mediante:

- ✓ Observación: La información se obtiene observando acontecimientos relacionados a los problemas, procesos o actividades de interés. Ejemplo: *Un grupo de profesores observa el comportamiento de los alumnos cuando rinden un examen final.*
- ✓ Experimentación: La información se obtiene mediante experimentos controlados en donde el experimentador define el entorno y manipula las variables pertinentes para determinar el impacto sobre un problema particular. Ejemplo: *Un docente elabora un trabajo especial para que realicen los alumnos y observa ciertos aspectos durante su ejecución.*
- ✓ Encuestas, entrevistas y cuestionarios: La información se obtiene mediante una serie de preguntas que se aplica a una o muchas personas en forma verbal o escrita. Ejemplo: *Se aplica una encuesta para conocer la opinión de los alumnos sobre los contenidos de la materia.*
- ✓ Estimación Subjetiva: La información se obtiene solicitando la opinión a expertos. Combina información objetiva con la introspección e intuición. Ejemplo: *Un psicólogo opina sobre los motivos por los cuales los alumnos desaprovechan los exámenes.*

Secundarias: Es la que ya ha sido obtenida por otra persona u organización y ha sido almacenada en un sitio accesible. Esta información se obtiene de:

- ✓ La propia organización: Es la información que genera la propia organización y la almacena para usos posteriores. Es la más valiosa para los gerentes. Ejemplo: *Porcentaje de asistencia de los docentes.*
- ✓ Fuentes Externas: La información se obtiene de organizaciones dedicadas especialmente a esta actividad. Ejemplo: *Resultado de un estudio de mercado que determina las carreras mas demandadas.*



- ✓ **Publicaciones:** La información se obtiene de publicaciones comerciales, industriales, etc. Ejemplo: *Estadísticas publicadas en el diario sobre la demanda laboral de las empresas del medio.*
- ✓ **Gobierno:** La información se obtiene de bases de datos que el gobierno o alguna de sus instituciones ponen a disposición del público en general. Ejemplo: *Docentes que se dedican a la investigación y han obtenido categoría como tales.*

Es sumamente importante establecer...

Los procesos de la información:

Recopilación: Implica obtener los datos tanto del interior como del exterior de la organización.

Procesamiento: Implica clasificar, manipular los datos para transformarlos y que tengan sentido.

Comunicación: Implica entregar la información a quien la solicito y en un formato adecuado a sus necesidades.

Análisis: Consiste en interpretar la información recibida para entender el significado de la misma.

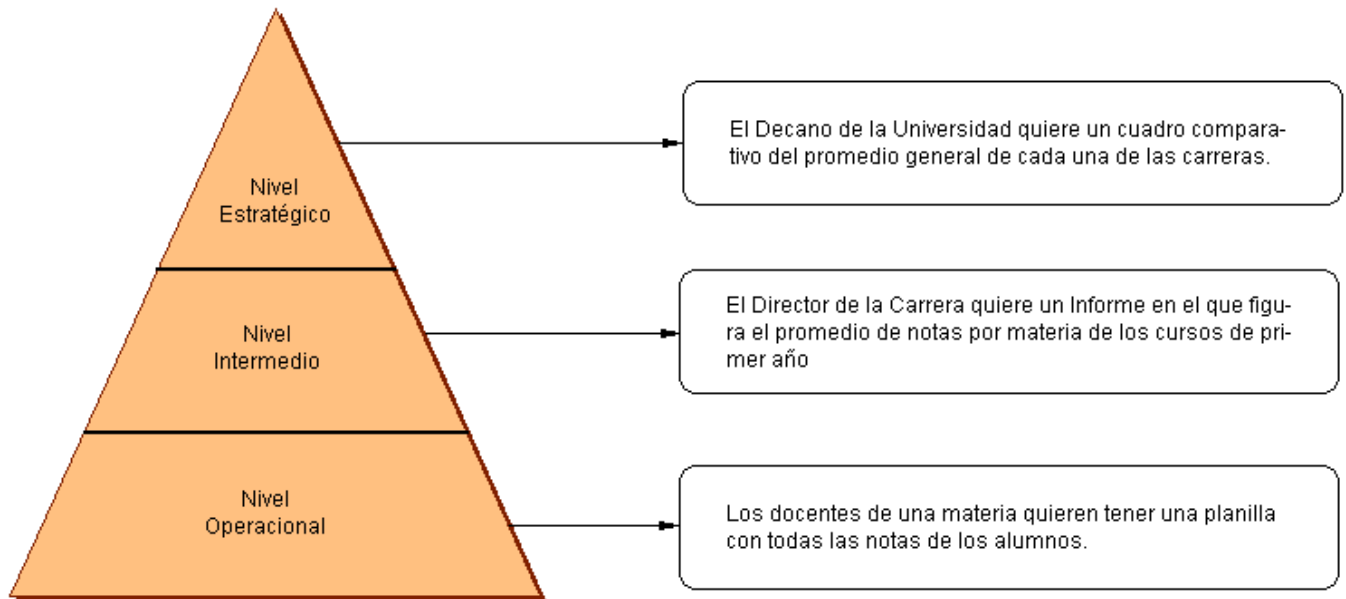
Aceptación: Aceptar la información significa que alguien la recibió, la leyó pero puede estar en desacuerdo o no con ella.

Almacenamiento: Consiste en guardar la información para que en el futuro pueda ser recuperada y utilizada nuevamente.

Recuperación: Obtener la información de donde esta almacenada.

Utilización: Se utiliza para algún propósito como por ejemplo la toma de decisiones.

Podemos establecer la comunicación según los niveles de la organización que lo requieren:



Nivel Estratégico: La información debe ser presentada en formas grafica o tabular, resumida. Se la requiere en forma esporádica. Este nivel requiere la información cualitativa y cuantitativa proveniente tanto del interior como del exterior de la organización y referida tanto al pasado como al presente y al futuro. Es de alcance amplio.

Información del nivel intermedio: La información debe ser presentada en forma grafica o tabular, resumida pero con cierto nivel de detalle, no muy frecuente. Este nivel requiere información cuantitativa proveniente del interior de la organización y referida tanto al pasado como al presente. Es de alcance parcialmente reducido.

Nivel Operacional: La información debe ser presentada en forma descriptiva o narrativa, detallada y muy frecuente. Este nivel requiere información cualitativa proveniente del interior y referida al presente. Es de alcance reducido.

El valor de la información:

Imparcialidad: La información no debe reflejar perjuicio alguno. Para esto la persona que recopila los datos, los procesa y usa, debe ser imparcial.

Relevancia: Cuanto mas significativa y relevante sea la información para el objetivo propuesto, más valiosa será.

Calidad: Se refiere a la fidelidad de la imagen que la información intenta describir. Cuanto mas precisa sea la información, de mayor calidad será y por lo tanto será más valiosa para la organización.

Consistencia: La capacidad de la información de representar lo mismo en distintas situaciones.



Temporalidad: Las organizaciones usan en general datos históricos pero su utilidad aumenta cuando son más recientes. El valor de información con respecto a la temporalidad reside en la obtención de la información con la antelación suficiente y necesaria para tomar medidas o no hacer nada.

Riqueza: La capacidad de transporte de un método concreto de transmisión de la información, es decir, la posibilidad que tiene de proporcionar información adicional. La información más rica es la que se transmite cara a cara ya que quien la recibe puede observar gestos, tonos de voz, etc.

Cantidad: Demasiada información produce sobrecarga que conduce a que los gerentes ignoren toda la información proporcionada. Es necesario distinguir entre la información que recibe un usuario, la que desea y la que realmente necesita.

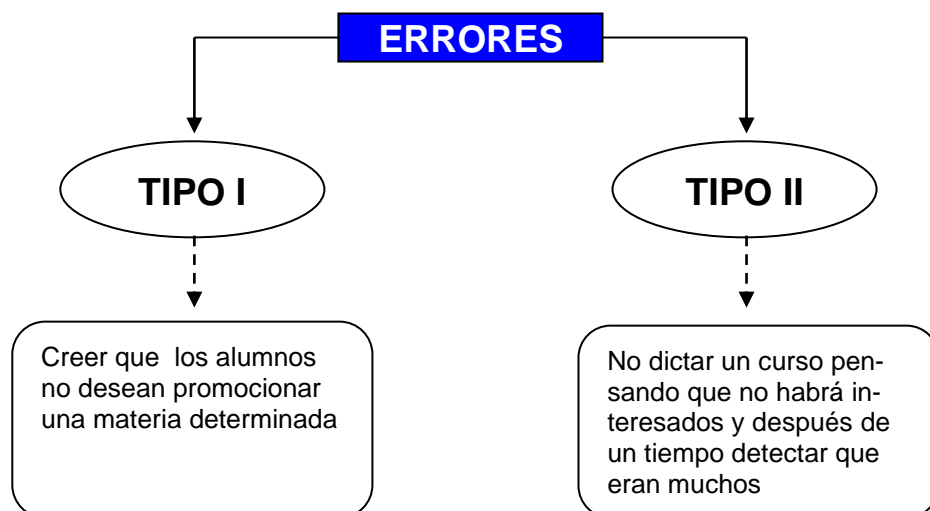
Accesibilidad: Para que la información sea valiosa debe ser accesible, es decir, debe estar disponible y su obtención debe ser relativamente fácil.

Atributos de la Información:

Son características de la información que permiten describirlas en función del usuario.

Exactitud: ¿Representa la información la realidad de manera exacta?

- ✓ Información verdadera o exacta: cuando representa una situación, nivel o estado de un hecho o sucesos exactamente como lo es.
- ✓ Información inexacta o falsa: Es el resultado de equivocaciones o errores ocurridos durante alguna de las etapas por las que atraviesan los datos para convertirse en información.



Forma: ¿Cómo se presenta la información?

Según el **modo** puede ser:



- ✓ Impresa: Se presenta como un informe escrito.
- ✓ Verbal: Es captada a través del oído.

Según el **nivel de agregación** puede ser:

- ✓ Resumida: la información se sintetiza para reflejar aspectos generales de un hecho.
- ✓ Detallada: la información se presenta completamente para reflejar aspectos particulares de un hecho o suceso.

Según el **contenido** puede ser:

- ✓ Cuantitativa: la información presentada es numérica. Refleja aspectos objetivos. Se puede presentar como gráficos, tablas o narrativa.
- ✓ Cualitativa: la información presentada no es numérica. Refleja aspectos subjetivos de un hecho o suceso.

Frecuencia: Es la medida de cuán a menudo se la requiere, reúne o produce según las necesidades de los usuarios.

- ✓ Frecuente: La información es requerida, reunida o producida muy a menudo.
- ✓ Esporádica: La información no es requerida, reunida o producida con frecuencia (sólo cuando se la necesita o en situaciones muy especiales).

Extensión: Se refiere a la amplitud de acción de los acontecimientos, lugares, personas y cosas que representa la información. Puede ser:

- ✓ Alcance amplio: Abarca áreas de interés de gran amplitud.
- ✓ Alcance reducido: Abarca áreas de interés limitadas, o bien a sectores limitados de la organización.

Origen: Hace referencia al lugar de donde proviene la información. Puede ser:

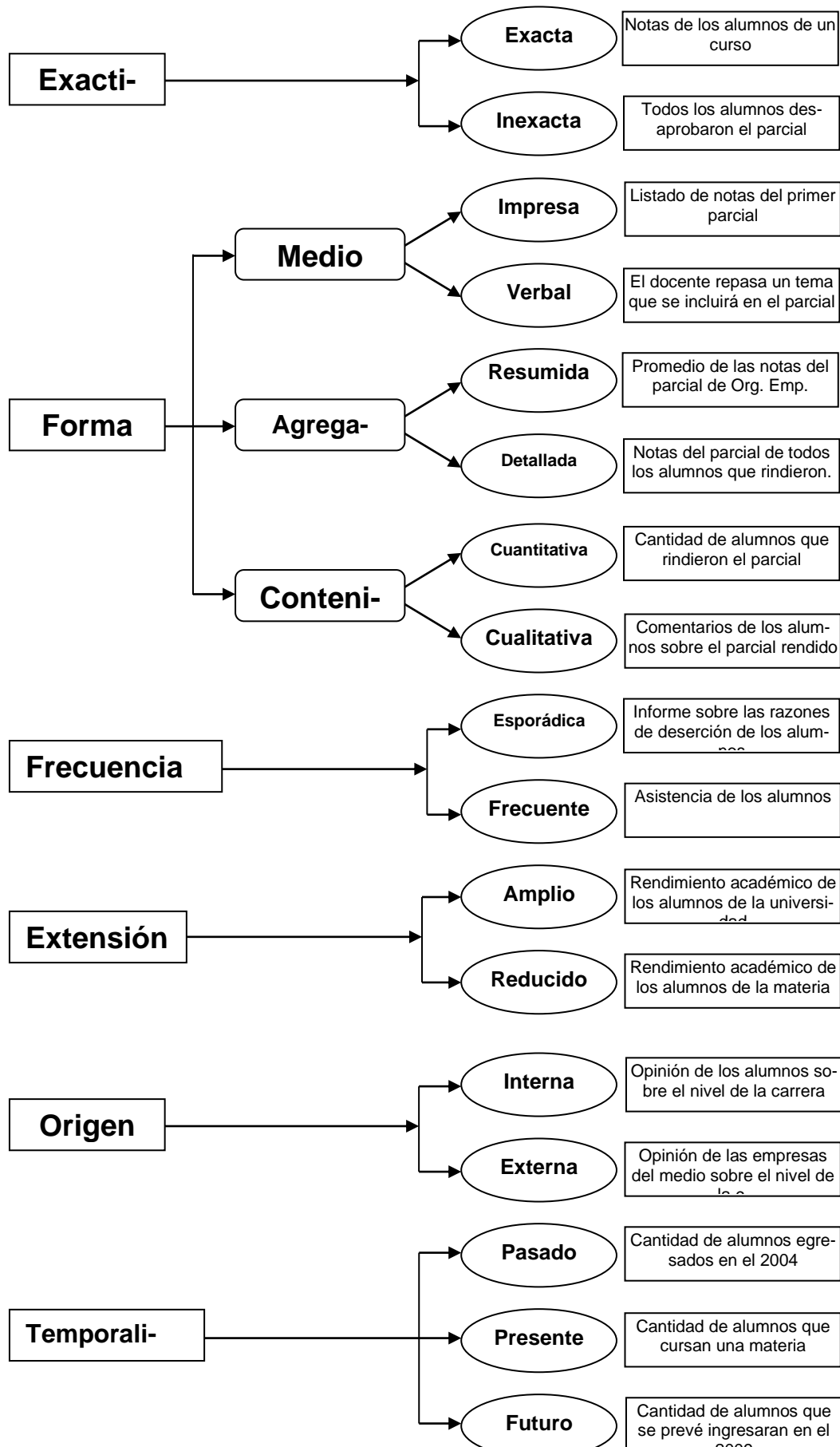
- ✓ Interna: La información proviene del interior de la organización.
- ✓ Externa: La información proviene del exterior, contexto de la organización.

Temporalidad: Momento en el tiempo al cual hace referencia la información. Puede se referida a:

- ✓ Pasado: Se refiere ala información histórica.
- ✓ Presente: Se refiere a la información actual.
- ✓ Futuro: Se refiere a la información orientada al futuro.



Estableceremos esto en un ejemplo, en cuanto a los atributos de la información:





Ya hemos definido prácticamente todo aquello que nos importa para destacar la información en la Organización.

Iremos un poco más, estableciendo un enunciado, el enunciado de Pareto, que no sólo es valido para la información, explicaremos los aspectos salientes

ABC de Pareto

El **Diagrama de Pareto** o diagrama ABC, 80-20, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en un orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite llevar a cabo el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves.

Muchas personas pasan la mayor parte de su tiempo dedicadas a muchos problemas. Relativamente secundarios. En lugar de concentrarse en pocas actividades. Pero de vital importancia. A menudo, ya el 20% del tiempo y la energía correctamente utilizado, desde un punto de vista estratégico nos proporciona el 80% del resultado:

- 20% del cliente o género nos da el 80% de la venta
- 20% del periódico contiene el 80% de las noticias
- 20% del tiempo de la entrevista proporciona el 80% de las conclusiones
- 20% del trabajo de mesa posibilita el 80% del éxito en el trabajo

Las conexiones de la regla 80:20 fueron descritas por primera vez en el siglo XIX por el economista italiano Wilfredo Pareto. Realizando investigaciones estadísticas llegó Pareto a la conclusión de que el 20% de la población poseía el 80% de la fortuna del pueblo. Este estado de cosas, conocido también como principio de Pareto, demostró también su realidad en otros muchos aspectos de la vida.

En este ABC, para la información determina la calidad de cada uno de los datos recopilados en los cuales, se pueden clasificar criteriosamente:

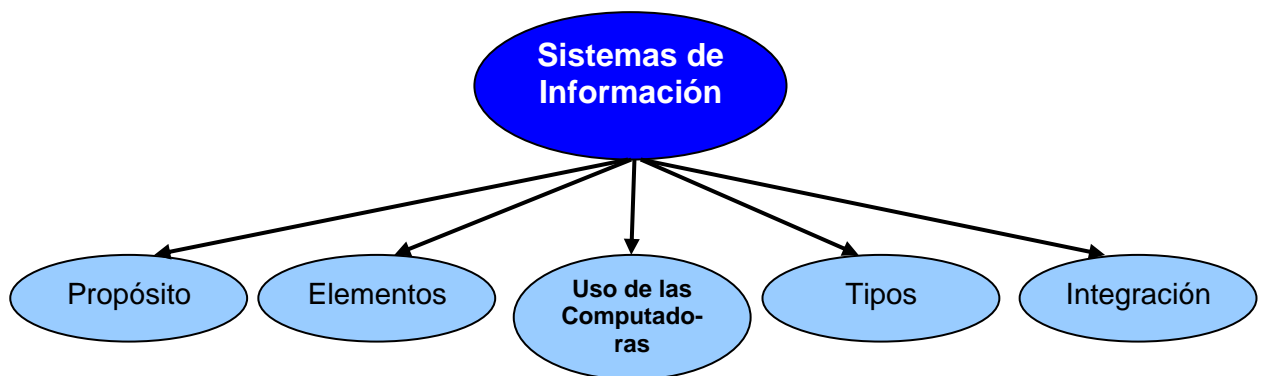
A- B o C, de acuerdo al nivel de importancia o relevancia de los datos.



Los sistemas de Información

“Es un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurados según las necesidades de la empresa, recopilan, elaboran y distribuyen la información (o parte de ella) necesaria para las operaciones de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondiente (decisiones) para desempeñarse actividad de acuerdo a su estrategia de negocios”.

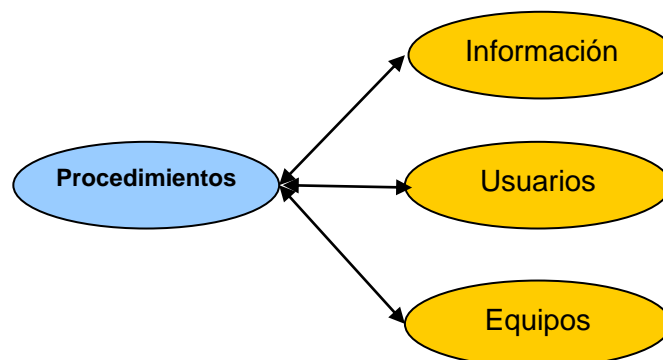
“Es un extenso sistema integrado y coordinado de personas, equipos y procedimientos que transforman los datos en información, a fin de apoyar las actividades de la organización, tales como las operaciones, la administración y la toma de decisiones, de modo que aquellas se desarrollen mas eficientemente”.



1. Propósito

Los sistemas de información tienen el propósito de ayudar al desempeño de las actividades en todos los niveles de la organización, proporcionando información adecuada, de calidad suficiente, a la persona adecuada, en el momento y lugar oportuno y con el formato más útil para el receptor.

2. Elementos





Procedimientos: Son las prácticas de trabajo, las formas de hacerle trabajo en una organización.

- ◆ **Información**: Es la razón de ser de los sistemas de información. Se debe adaptar a las personas que la manejan y al equipo disponible según los procedimientos definidos para que las actividades se realicen en forma eficaz.
- ◆ **Usuarios**: Son las personas que introducen, manejan o usan la información para realizar sus actividades de acuerdo a los procedimientos definidos.
- ◆ **Equipos**: Es el equipo necesario para la comunicación, el procesamiento y almacenamiento de la información. Es la parte viable, tangible de los sistemas de información.

Tecnología de la información

Hace ya muchos años que la tecnología de información juega un rol importante en el manejo del cambio, en realidad es la que lo posibilita.

Y esa incidencia es cada día mayor, siendo en la actualidad no solo la que permite, como plataforma, ese cambio, sino que lo esclarece, define, encauza y contiene.

Hoy se debe concebir el cambio, que traerá una ventaja competitiva, a través de la tecnología de la información, para solo entonces analizar como puede, a través de ella, gestarse.

Bajo estas circunstancias, es importante destacar que el gerente de tecnología de la información adopta un rol totalmente nuevo, ya que se transforma en el visionario del cambio.



Profundizaremos los sistemas de información en el tema 3.

Estamos en condiciones de seguir con la segunda parte del tema.

Las decisiones

Decisiones en la organización

En la vida cotidiana como dijimos, el hombre desde siempre intenta accionar sobre la realidad que lo rodea para modificar cuando no le resulta conveniente para el logro de sus propias metas.

Se buscan diferentes alternativas y selecciona la apropiada para solucionar el problema en cuestión, en un momento determinado y luego de un proceso de reflexión, en base a la Información obtenida y seleccionada.



Por lo tanto, decidir no es simplemente elegir sino que consiste en un proceso continuo que abarca:

- ◆ Identificar el problema en cuestión
- ◆ Hallar las posibles alternativas a los caminos a seguir
- ◆ Elegir solo una de las posibles alternativas que considere optima para lograr la consecución del objetivo trazado

Este proceso no es solo LOGICO sino también PSICOLOGICO y depende de:

- ◆ La reunión y análisis de la información
- ◆ La características de los miembros (valores, intereses)
- ◆ Las características del grupo (normas, liderazgo)
- ◆ Las características de la organización (pautas de comunicación, competencia entre miembros)

Para llegar a la toma de decisiones existen formas, podemos determinarlas de la siguiente manera:

- ◆ Autocrática; significa que una persona, sin consultar o sin preguntar toma una decisión
- ◆ De consulta o compartida: la decisión la toma una persona, previa consulta
- ◆ Grupal o democrática: se comparte el problema con todo el grupo, se analiza, se estudia, se consulta, para luego llegar a una solución
- ◆ Delegada: puede derivarse, se delega a un tercero para que este tome una decisión.



Aquí, te sugerimos realizar la Tarea 2 del Tema 2.

Teorías en torno a la toma de decisiones.

Se enfoca la toma de decisiones desde el punto de vista de tres teorías que se dedicaron a la investigación del tema:



Teoría de la elección racional:

Esta enfocada desde un ángulo psicológico- administrativo, describiendo a su vez como son los procesos decisorios en las organizaciones.

Estudia al hombre administrativo en la construcción de cadenas lógicas de relación de medios y fines que lo conduzcan a su forma de actuar.

Teoría de la decisión

Es una metodología que le indica al hombre como debe decidir para alcanzar sus objetivos, lo ayuda a ordenar los elementos a analizar, a aplicar su creatividad y a descubrir nuevas alternativas, plasmando un modelo formal que termina por sugerir la elección optima.

Da importancia a las decisiones grupales y a la vez organizacionales, ya que considera que son el resultado de un proceso complejo que une referencias individuales de acuerdo al poder que cada miembro posea dentro de la organización

Según esta teoría todo problema administrativo equivale a un problema decisorio,

Existen dos tipos de decisiones: **programadas** y **no programadas**.

Decisiones programadas	Decisiones no programadas
<ul style="list-style-type: none">- dato adecuados- datos repetitivos- condiciones estáticas- certeza- previsión	<ul style="list-style-type: none">- datos inadecuados- datos únicos- condiciones dinámicas- incertidumbre- imprevisión



Teoría pragmática de la decisión:

Esta compuesta por un conjunto de reglas basadas en el sentido común que tienen por finalidad dar consejos para resolver determinadas situaciones que generen conflictos. Se trata de un enfoque no formal que carece de modelos lógicos- matemáticos

La secuencia del proceso decisorio

El proceso de la toma de decisiones es continuo, que consiste en elegir un curso de acción a seguir, (para tener en cuenta)

Todo proceso decisorio se distingue por tener las siguientes características

- ◆ reflexivo
- ◆ racional
- ◆ consciente
- ◆ deliberado
- ◆ deliberativo

Etapas en el proceso decisorio

- 1- Encontrar toda la información necesaria acerca del problema a resolver, para esto se necesita conocer las dimensiones del problema
- 2- Generar los posibles caminos alternativos y evaluarlos de acuerdo a las referencias de quien debe decidir. En esta etapa que desarrolla la actividad de diseño, se requiere de la creatividad del hombre y de técnicas de estimulación adecuada, para definir las alternativas y evaluarlas
- 3- Aplicar un criterio de decisión para elegir la alternativa optima que logre cumplir el objetivo propuesto.
- 4- En esta etapa se evalúa las decisiones tomadas en función de los hechos ocurridos.

Para concluir el tema, podemos decir que:

La información organizada será fundamental, en la actualidad para enfrentar el mercado y poder crecer en oportunidades, ya que puede disminuir la incertidumbre y lograr de esa forma, apuntar al negocio de una manera eficiente.



Observar el Entorno, por ejemplo: político, económico- financiero, social- cultural, tecnológico, demográfico, etc., será parte de la información que apuntara a la eficiencia del negocio.

En la actualidad, el TABLERO DE COMANDO, O CUADRO DE MANDO INTEGRAL, es una herramienta de gestión, utilizada para el control, basada en la información sobre variables específicas permite ejercer la función de control, para la retroalimentación.

El tablero de control integral, apunta a que Información es aquello que contesta una pregunta. La gran cantidad de información existente genero la necesidad de que los Directivos pudieran contar en tiempo y forma con la información apropiada para diagnosticar el estado de la situación de la empresa o de su sector, y poder apuntar a mejoras a un tiempo determinado. En el cuadro de mando integral, o tablero de control integral, que abarca 3 tipos de tableros (operativo, directivo y estratégico) implica que la información más importante para dirigir se encuentra organizada y sistematizada. La oportunidad y posibilidad de dirigir con información y tecnología es uno de los desafíos más importantes del siglo XXI. Hay que tener en cuenta que la principal materia prima de la Dirección es la Información para la toma de decisiones, esta información es tanto interna como externa.

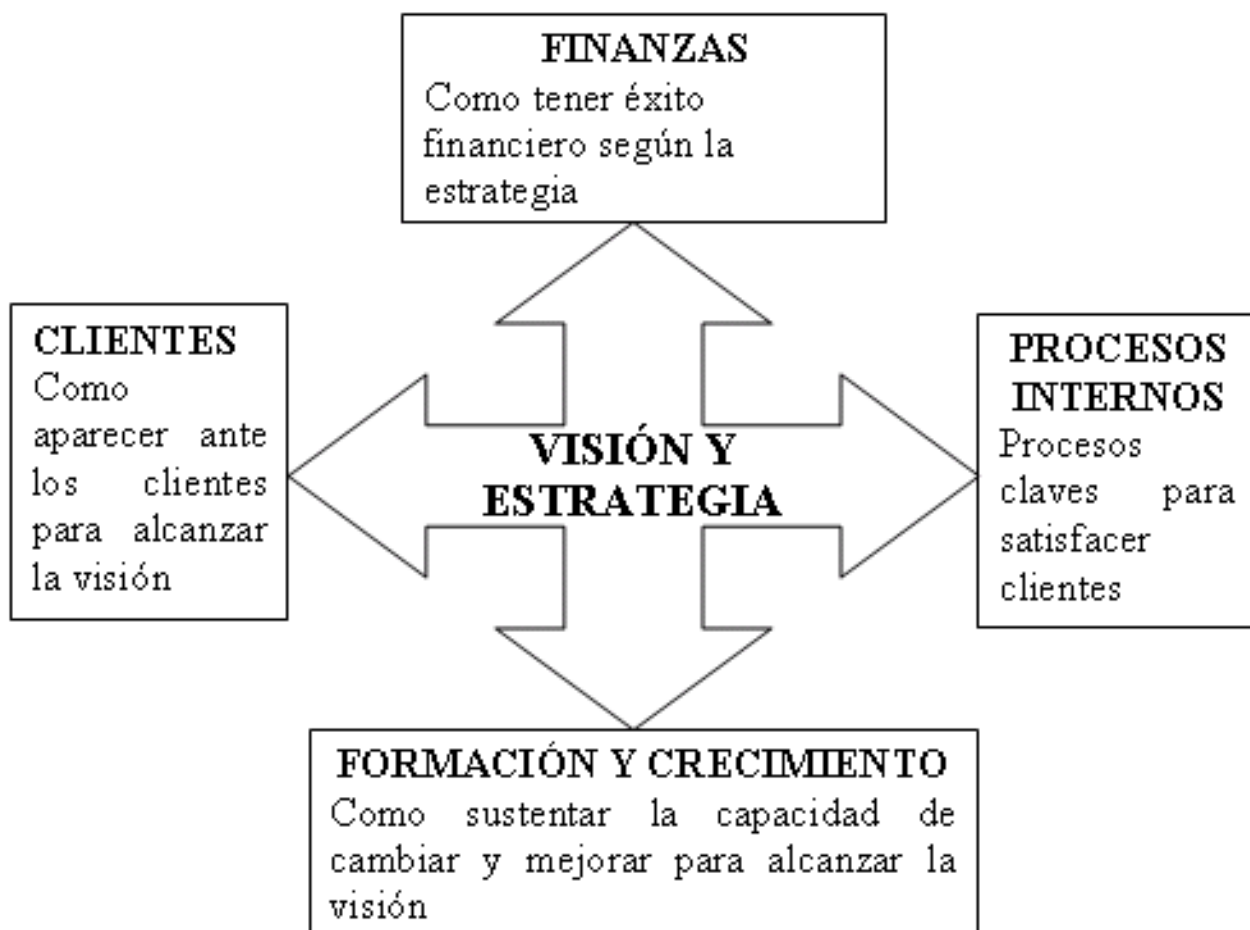
El tablero de comando, sea operativo, estratégico o directivo, tiene como elemento fundamental la Información, así que detalla y expresa cual es su función, estructura, procesamiento, etc. Se especifica que en algunas empresas se rechaza el uso de esta herramienta, ya que se basan en paradigmas, como que: La información es poder, y compartirla da sensación de falta de poder. Cada vez mas usuarios están sometidos a un bombardeo de datos que compiten por nuestra atención, pero siempre hará falta alguien que interprete los datos y los convierta en información para la dirección.

El tablero de control, tiene la utilidad de formalizar el sistema de información gerencial, esta herramienta permite la continuidad en el caso de que un Directivo no colabore más con la Empresa. El renunciante se puede llevar todo el Know How (conocimientos) pero en la Empresa queda toda la información. Uno de los hechos importantes de la generación y utilización de esta herramienta es que; la Información debe generar mas valor que el costo de conseguirla y procesarla, si bien la información nunca es gratis.



Los 4 indicadores que sirven para analizar el negocio, y se manejan en la mayoría de los tableros de comando, son:

- ◆ Finanzas (ventas y utilidades – retorno de inversión, etc.)
- ◆ Clientes (uno de los indicadores cada vez más importantes, participación de mercado, quejas de clientes, etc.)
- ◆ Procesos (índices de calidad, tiempo de entrega, etc.)
- ◆ Aprendizaje y conocimiento (RRHH- recursos humanos) (capacitación y desarrollo, nivel de desempeño, etc.)





Bibliografía

- ◆ Andreu, R.; Ricart, J.E.; Valor J. Estrategia y sistemas de información, segunda edición., Ed. McGraw-Hill-Instituto de Estudios Superiores de la Empresa , 1996
- ◆ O'brien James A. Marakas George M. Editorial McGraw-Hill.; Sistemas de Información Gerencial. Editorial MCGRAW-HILL. Edición 2006
- ◆ http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm
Consultado el 17/08/2008
- ◆ Irazabal, Alicia. Tablero integral de comando. América 3ra edición 2007
- ◆ Revistas: Lideres del tercer milenio- Ed. Mercado. Clarín
- ◆ Schlemenson, Aldo; "Dimensiones del Cambio y su Impacto"; Líderes del Tercer Milenio, Manual para el Desarrollo Empresarial, Diario Clarín y Revista Mercado, Fascículo 17, 3 de setiembre 2000, Buenos Aires, Argentina, página 8 y subsiguientes.