

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE
DECISIONES TÁCTICAS**

TUTOR:

LICDA. Luz Marina Ruíz

AUTORES:

**López Geomar
Maestre Mildred**

**Trabajo de Grado presentado como requisito
parcial para optar al Título de:
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

MATURÍN, MARZO DE 2005

**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE
DECISIONES TÁCTICAS.**

Autores

López Geomar

Maestre G. Mildred A.

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial
para optar al Título de:
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.**

**Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente
jurado:**

Licda. Luz Marina Ruíz

Tutor

Licda. Maríalaura del Castillo
Jurado

Abog. Franklin Hernández
Jurado

Licdo. José Rondón

Jurado

MATURÍN, MARZO DE 2005

DEDICATORIA

A Dios, padre de nuestro Señor Jesucristo que nos ha amado con amor eterno, y guía constantemente mis caminos.

A mis padres Cruz Maestre y Luisa de Maestre, por su dedicación, confianza y ayuda incondicional.

A mis hermosos y amados hijos: Josué, Eliézer, Estefanía y Argenis, quienes son estímulo de mi superación.

A mis sobrinos, todos, sea este logro vuestra motivación.

Al estudiantado de esta casa de estudios, sirva este trabajo de soporte para sus futuras investigaciones.

Mildred Maestre Guevara.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por darme la oportunidad de llegar a esta fase de culminación de mis estudios universitarios.

A mis padres, Geomar del Jesús López Patiño y Esmirna del Valle Malavé, por su dedicación y apoyo.

A mis hermanos, por constituirse en una fuente de motivación para mí.

Geomar López

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, a quien exalto y bendigo eternamente y para siempre. Porque él es bueno y para siempre su misericordia. Porque esta cercano a todos los que le invocan, a todos los que le invocan de veras, cumplirá el deseo de los que le temen; oirá asimismo el clamor de ellos, y los salvará.

A la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, por albergarme en su seno durante esta fuerte jornada de estudios superiores, pero muy fructífera por la realidad que hoy me embarga.

A mis profesores Licda. Luz Marina Ruiz, quien fungió como Tutor Académico de mi Trabajo de Grado, mil gracias por su apoyo incondicional y por brindarme de sus conocimientos. Igualmente a la **Licda. Marialaura del Castillo, Licdo. José Rondón y al Abogado Franklin Hernández** por su gran aporte en la prosecución de este estudio.

A todos mis profesores por brindarme esa hermosa semilla del saber.

A mi hermano, profesor Julio César Maestre, quien incondicionalmente me brindó de sus conocimientos. Apoyo y oportuno ánimo para lograr esta meta.

A mis hermanos: Cruz, Mary, Del Valle, Eva, Manuel, Alexander, Miguel, Wilmida, Argenis y Oditza; quienes me inspirasen fuerzas y aliento para continuar.

A mi esposo Régulo por su apoyo y colaboración.

A todos mis sobrinos, en especial a **Zabdiel Maestre** quien hizo posible la transcripción y arreglos de este trabajo.

A todos, gracias, mil gracias. **Dios** los bendiga hoy y siempre.

Mildred Maestre Guevara.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por darme las fuerzas para avanzar hacia el logro de mis objetivos.

A la Universidad de Oriente por darme la oportunidad de cursar mis estudios superiores en tan digna institución.

A los profesores Licda. Luz Marina Ruíz, Licda. Marialaura del Castillo, Licdo. José Rondón, Abogado Franklin Hernández por su gran aporte y asesoría en la realización de este Trabajo de Grado.

A todos los profesores que de una u otra forma nos brindaron la oportunidad de engrandecer nuestro caudal cognitivo.

Geomar López

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE
DECISIONES TÁCTICAS**

TUTOR:

LICDA. Luz Marina Ruíz

AUTORES:

López Geomar

Maestre G. Mildred A.

FECHA: Marzo de 2005

RESUMEN

Uno de los factores que desde siempre ha sido bien preponderante para toda organización empresarial lo constituye el proceso de toma de decisiones basado en una adecuada administración de la información. Actualmente un elemento importante en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y la manera en que éstos son explotados por cada empresa, la relación con la manipulación de datos para proveer información precisa y confiable es precisamente la utilidad que se le da a todo aquello para la toma de decisiones oportuna y acertada. De ello en gran medida dependerá el éxito que en un momento dado, pueda alcanzar la organización. En ese sentido se presenta este estudio bajo el diseño de la investigación documental y con el propósito de analizar la información administrativa para la toma de decisiones tácticas. La información fue recopilada y analizada a partir de fuentes bibliográficas. El aporte investigativo de este estudio está enmarcado en el suministro de información administrativa y financiera, la cual redundará en la toma de decisiones tácticas para que la empresa tome acciones acertadas e implemente un alto nivel de competitividad dentro del mercado tanto nacional como internacionalmente. De esta manera, la toma de decisiones se convierte en una variable crítica de éxito en todas las empresas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	viii
ÍNDICE	ix
CAPITULO	1
EL PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Justificación de la Investigación	2
1.3 Objetivos de la Investigación	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Definición de Términos.....	4
CAPITULO II	7
MARCO METODOLÓGICO	7
2.1 Diseño de la Investigación	7
2.1.1 Tipo de Investigación.....	7
2.1.2 Nivel de Investigación.....	8
2.2 Procedimiento de Análisis	8
CAPITULO III	10
MARCO TEORICO	10
3.1 Definición de Información	10
3.2 Categorías de Información	10
3.3 Información Administrativa.....	11
3.4 Sistemas de Información.....	12
3.5 Factores Claves en los Sistemas de Información Administrativa	13
3.6 Contabilidad Administrativa y Financiera	14
3.7 El Papel de la Contabilidad Administrativa en la planeación	16
3.8 Planeación a corto plazo.....	18
3.9 El Papel de la Contabilidad Administrativa en el Control Administrativo.....	18
3.10 El Papel de la Contabilidad Administrativa en la Toma de Decisiones.....	20
3.11 Toma de Decisiones. Definición.....	21
3.11.1 Tipos de Decisiones	21
3.11.2 Importancia de la Toma de Decisiones	22
3.11.3 Proceso de toma de Decisiones Tácticas.....	23
3.12 Pasos a seguir en el Proceso de Toma de Decisiones	24
3.13 Principales Tendencias que han propiciado cambios en los sistemas de información para lograr una adecuada toma de decisiones.....	26
3.14 Principales decisiones a corto plazo.....	28
CAPITULO IV	31
APORTE INVESTIGATIVO	31

CAPITULO V..... 34
CONCLUSIONES..... 34
 5.1 Conclusiones 34
BIBLIOGRAFÍA..... 36

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La información ha sido un elemento fundamental para la toma de decisiones de cualquier naturaleza y si bien es cierto que no es un concepto novedoso, en la actualidad ha adquirido relevancia social debido a que las tecnologías de la información han evolucionado e impactado de tal manera que esta época es conocida como la era digital. La velocidad del cambio tecnológico en el entorno, exige y a su vez permite integrar sistemas de información acordes con las necesidades de un mundo globalizado cambiante.

Uno de los factores que comúnmente ha sido clave para toda empresa, es la toma de decisiones gerenciales, basado en una adecuada información administrativa. Hoy en día, el elemento diferenciador entre empresas supervivientes y sobrevivientes, radica en el aprovechamiento de los recursos que la tecnología ofrece, y la manera como dichos recursos son explotados por cada una de las organizaciones, todos ellos relacionados con la manipulación de datos para proveer información clara, precisa y confiable que sea utilizada para la toma de decisiones oportuna y acertada.

En todas las organizaciones, lucrativas y no lucrativas, el mejor sistema de información confiable con que cuenta la gerencia, lo suministra la contabilidad administrativa y financiera, que constituye un verdadero suprasistema; de él emanan otros subsistemas de información cuantitativos

que deben satisfacer las necesidades de los diversos usuarios que acuden a la información financiera de las empresas, para que cada uno, según sea sus características, tomen las decisiones adecuadas para su organización.

La toma de decisiones es una actividad crítica dentro de las organizaciones, y es por esto que de ello depende en gran medida el éxito que la organización pueda alcanzar.

En tal sentido, todo gerente y/o administrativo que deba tomar decisiones a corto plazo que conlleven al buen funcionamiento de sus responsabilidades, deberá hacer uso eficiente de la información contable y administrativa. Por lo tanto, surge la necesidad de realizar un análisis de la información administrativa para la toma de decisiones tácticas.

1.2 Justificación de la Investigación

Este estudio se centra en la toma de decisiones a corto plazo, las cuales involucran las operaciones normales de la empresa, tales como finanzas, producción, recursos humanos, entre otros. En este sentido, la investigación propuesta busca, a través de la aplicación de la teoría y conceptos básicos de toma de decisiones tácticas, tecnología de la información, conocer y comprender el alcance que tienen los sistemas de información y el apoyo que éstos brindan a la toma de decisiones, lo cual redundará en beneficio de la competitividad de las organizaciones.

Es importante señalar que la toma de decisiones a corto plazo, requiere de información contable para seleccionar la opción más conveniente con informaciones oportunas y confiables para hacer uso correcta de ellas y a su

vez se puedan tomar las decisiones más favorables que conduzcan a la solución de los problemas que se presenten.

La contabilidad administrativa es un sistema de información que facilita la planeación, control y toma de decisiones; por lo que esta rama es la que con sus diferentes tecnologías permite que la empresa logre su ventaja competitiva, alcance su liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras; por lo que el análisis planteado servirá como una valiosa ayuda para posteriores investigaciones relacionadas con la información administrativa y la toma de decisiones a corto plazo.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar la información administrativa para la toma de decisiones tácticas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir el efecto de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.
- Explicar el proceso de toma de decisiones tácticas.
- Identificar las principales tendencias que han propiciado cambios en los sistemas de información para lograr una adecuada toma de decisiones.
- Analizar las principales decisiones a corto plazo en la administración.

1.4 Definición de Términos

Administración: Rama de la dirección cuyo proceso es alcanzar las metas organizacionales mediante la inspección, operación y control de cualquier organización trabajando con personas y otros recursos organizacionales. (Ibidem).

Contabilidad: Técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que le afectan, con el objetivo de facilitar a los intereses la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica. (Ramírez, 1999, p. 39).

Contabilidad administrativa: Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta rama, es la que con sus diferentes tecnologías facilita que la empresa logre su ventaja competitiva y su liderazgo en costos, y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas. (Ibidem).

Competitividad: Estrategia para conseguir los resultados deseados. (García, 2000, p. 8).

Decisiones: Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones, alternativas, consecuencias y sucesos inciertos. (Mary Emily B. 2001)

Estrategias: Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. (Stoner y Wankel, 1988, p. 269).

Globalización: Internalización de la economía, la información y la cultura, además de la velocidad del cambio tecnológico y del desarrollo de productos y servicios. (Garza Juan, 2000).

Información: Son datos dentro de un contexto dado que tienen significado para alguien. (Asin y Cohen, 2003).

Sistemas: Es el mecanismo por el cual se generará información. (Asin y Cohen, 2000).

Sistemas de información: Conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. (Asin y Cohen, 2000).

Tecnología: Es el proceso de conocimientos científicos empíricos o intuitivos aplicados sistemáticamente para alcanzar un objetivo específico, por lo general el de producir y distribuir un bien o servicio. (Varela, 1997).

Tecnología de información: Son todas aquellas que permiten y dan soporte a la construcción y operación de los sistemas de información. (Asin y Cohen, 2000).

Toma de decisión: Proceso que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto. (Stoner y Wankel, 1998, p. 237).

Tomador de decisión: Persona con los conocimientos necesarios para elegir entre varias alternativas, la más adecuada para luego ejecutarla. (Op. Cit.).

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Diseño de la Investigación

La realización de este trabajo está basado en el diseño bibliográfico. Hurtado (2000) expone que este tipo de diseño es “básico de las investigaciones documentales, ya que a través de la revisión del material documental de manera sistemática, rigurosa y profunda se llega al análisis de diferentes fenómenos o a la determinación de la realización entre las variables” (P. 44)

El autor se refiere a que la investigación documental se rige bajo el diseño bibliográfico, por cuanto la información ha sido tomada de materiales impresos tales como libros, revistas, textos, entre otros. Una vez recabada la información se procedió a ordenarla para luego realizar su análisis respectivo y establecer las conclusiones necesarias de acuerdo al estudio realizado.

2.1.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo documental, por cuanto se basa en la búsqueda y análisis de información de fuentes bibliográficas de distintos autores, relacionadas al tema.

Así mismo, Sabino (2000) plantea que la investigación documental: Es aquella cuya estrategia está basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información tales como, informes de investigadores, libros, monografías y otros materiales informativos que recogen los

resultados de los estudios hechos por diferentes autores sobre los diversos aspectos del conocimiento, que ofrece la materia en sus múltiples manifestaciones. (P. 2)

De acuerdo a lo antes expuesto, la investigación documental puede señalarse como una estrategia que ayuda a la obtención de nuevos conocimientos, partiendo del análisis de datos o informaciones recabadas y registradas en diferentes fuentes de consultas.

2.1.2 Nivel de Investigación

La investigación realizada es de tipo descriptivo, basada en el análisis de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo y la importancia que tiene para las organizaciones. Sabino (2000) señala que:

“El describir características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, de esta forma se puede obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. (P. 51)

Según el autor, el nivel de investigación descriptiva consiste en describir de manera analítica todos aquellos aspectos vinculados con el tema investigado.

2.2 Procedimiento de Análisis

Esta investigación fue realizada mediante la recopilación de información proporcionada por la técnica del fichaje.

En relación a esto Rivas y Bellorín (2000) plantean que la técnica del fichaje consiste en: “Un conjunto de procedimientos metodológicos para la recolección de manera organizada de los materiales necesarios para el desarrollo del tema que se ha planteado”. (P. 140)

De acuerdo a lo planteado por los autores, la técnica del fichaje constituye el medio más importante para la recolección de los datos en el proceso de la investigación documental.

Finalmente se procedió a ordenar y analizar toda la información de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación para luego llegar a las conclusiones y recomendaciones relacionadas al tema.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1 Definición de Información

Burch – Grudnitski, citados por Mary Emily(2001) señalan que 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. (p.1).

Por lo general el término información se refiere a los factores y opiniones enviadas y recibidas durante la vida diaria. Se obtiene información directamente de otras personas, medios masivos, bancos de datos y de todos los fenómenos que observamos en el ambiente.

3.2 Categorías de Información

La información se puede clasificar de muchas formas diferentes, pero para una empresa la importancia que tiene es respecto a quien va dirigida y para quien es útil.

1.- Estratégica:

- Información estratégica la cual representa un instrumento de cambio.
- Enfocada a la planeación a largo plazo.

- Orientada a la alta administración.

2.- Táctica:

- Información de control administrativo.
- Es un tipo de información administrativo.
- Tiene utilidad a corto plazo.

3.- Operacional:

- Información rutinaria.
- Muestra la operación diaria de la empresa.
- Tiene una utilidad a muy corto plazo.

3.3 Información Administrativa

Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig(2003) señalan que la información administrativa es la sustancia de los sistemas de comunicaciones, en sus diversas formas (impulsos electrónicos, palabras escritas o habladas, informes formales), es un ingrediente básico para la toma de decisiones. Aumenta nuestros conocimientos y podría llevar a cambio en creencias, valores y actitudes(p. 5)

En términos sencillos un sistema de información de este tipo proporciona al directivo la información vital de carácter estratégico, táctico y operativo de una manera y en un formato adecuado para facilitar el proceso diario de toma de decisiones.

3.4 Sistemas de Información

Para Robert G. Murdick, el sistema de información es un signo o conjunto de signos que impulsan a la acción y se distingue de los datos, porque éstos no son estímulos de la acción, si no simplemente cadenas de caracteres o patrones sin interpretar.(op. Cit.)

La información es un dato que ha sido procesado en una forma significativa para el receptor y su valor es real o percibido actualmente o en acciones prospectivas o en decisiones, según Gordon B. Davis.

Un sistema de información es el medio por el cual los datos fluyen de una persona o departamento hacia otros y puede ser cualquier cosa, desde la comunicación interna entre los diferentes componentes de la organización y líneas telefónicas hasta sistemas de cómputo que generan reportes periódicos por varios usuarios.

Estamos reseñando, entonces, que los sistemas de información son el medio por el cual se enlazan todos los componentes de un sistema para alcanzar un objetivo.

Este tipo de sistemas, modernamente hablando, se caracteriza por ser sistemas sencillos que sirven a funciones y niveles múltiples dentro de la empresa, acceso inmediato en líneas a grandes cantidades de información, fuerte confiabilidad en la tecnología de telecomunicaciones, mayor cantidad de inteligencia y conocimientos implícita en los sistemas, y la capacidad para combinar datos y gráficas

Los desarrollos tecnológicos han ayudado en gran manera a los sistemas actuales de información, debido al uso generalizado de las computadoras personales que a través de diferentes paquetes y programas, permiten a los administradores contar con gran cantidad de datos clasificados y presentados en diferentes maneras que faciliten la tarea de administrar las empresas; a su vez esta tecnología permite eliminar muchos reportes innecesarios y que en muchas ocasiones son inoportunos por la tardanza para elaborarlos.

3.5 Factores Claves en los Sistemas de Información Administrativa

Los sistemas de información administrativa se han convertido en el reto estratégico más importante de la industria de ordenadores en la actualidad. Semejante explosión de interés ha venido dada por los siguientes factores tecnológicos y económicos:

1.- La presión para operar a escala mundial y para competir con corporaciones globales integradas, en el contexto de una economía recesiva, obliga al ejecutivo a tener que tomar, rápidamente, decisiones importantes. El directivo debe tomar decisiones rápidas y consistentes con resultados rentables. Por tanto, el directivo se ve sometido en el momento a la fuerte presión de tener que contar con una información fiable y disponible inmediatamente que facilite las decisiones adecuadas en el momento adecuado, esto es, decisiones bien acertadas.

2.- Los avances en la tecnología de los sistemas de inteligencia artificial están siendo evaluados en la actualidad como instrumento potencial para el

desarrollo del tipo de Sistema de Información Administrativa que las grandes empresas contemplan para el presente y para el futuro.

3.- Los sistemas de inteligencia artificial proveen una capacidad automatizada para racionalizar un gran número de imponderables complejos, que es perfectamente aplicable a una lógica basada en un árbol de decisión.

3.6 Contabilidad Administrativa y Financiera

En todas las empresas, tanto lucrativas como las no lucrativas, el mejor sistema de información cuantitativo con que se cuenta es la contabilidad. Esta constituye un suprasistema de información, del cual se derivan otros subsistemas de información cuantitativos que deben satisfacer las necesidades de los distintos usuarios, que acuden a la información financiera de las organizaciones, con el propósito de tomar las decisiones más acertadas posibles.

Existen diversas ramas de la contabilidad, todas integrantes del mismo suprasistema de información, siendo las más importantes la contabilidad financiera, la administrativa y la fiscal; en este caso hacemos referencia de las dos primeras, por cuanto tienen vinculación directa con el tema objeto de estudio.

Ramírez P. (1999) define la contabilidad administrativa como “un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. (p. 6).

Podemos decir, entonces, que la contabilidad administrativa ayuda a las empresas a lograr su ventaja competitiva, su liderazgo en costos y una diferenciación que la distinga de otras empresas.

La contabilidad financiera es definida por Ramirez P. (1999) como un sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, entre otros, a fin de facilitar sus decisiones. (p.6).

La contabilidad financiera viene a ser un sistema opcional para los inversionistas, permitiéndoles conocer el funcionamiento y la rentabilidad de la empresa.

En síntesis, la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera, se apoyan en el mismo sistema contable de información. Los dos tienen como premisa el mismo banco de datos, donde cada una modifica determinados valores, de acuerdo a las necesidades específicas que se requieran en el momento. Así mismo, las dos exigen responsabilidad sobre la administración de recursos, es decir, la contabilidad financiera verifica y realiza dicha labor de una manera global, mientras que la contabilidad administrativa lo efectúa por áreas o segmentos.

Es importante conocer que la contabilidad administrativa tiene por objetivos:

Promover a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, que ante este entorno de competitividad cada día es más compleja.

- Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.
- Permitir llevar a cabo el control administrativo como una excelente herramienta de retroalimentación para los distintos responsables de las áreas de una empresa.
- Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa, así como motivar a los administradores hacia el logro de los objetivos de la empresa.

3.7 El Papel de la Contabilidad Administrativa en la planeación

Actualmente la planeación ha cobrado gran importancia, debido a la globalización, el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee en estos tiempos dentro de las empresas.

La planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de cursos que debe seguir una empresa y cada unidad de esta para alcanzar los objetivos de una manera eficiente.

Existen diversas definiciones de planeación. Cortes, (1998, p. 13) la conceptualiza “como el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”.

Chiavenato (2002) señala que la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada. (p. 17).

De lo dicho, anteriormente, se puede establecer que la planeación es un procedimiento de carácter administrativo mediante el cual se establecen y alcanzan los objetivos, metas, fines o propósitos necesarios para el funcionamiento organizacional y la obtención de una calidad total.

Ramírez P. (1999) plantea que la planeación se hace necesaria por diferentes motivos. Entre ellos se pueden citar:

- 1.- Para prevenir los cambios del entorno, de manera que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- 2.- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- 3.- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

De acuerdo a esto, al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y una mejor administración. Por esta razón la planeación consiste, en un diseño de acciones cuya misión será cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido. En este sentido se puede hacer una planeación o diseñar acciones a corto y a largo plazo.

3.8 Planeación a corto plazo

Kendal y Kennelhe (1997), la consideran como un subconjunto de la planeación a largo plazo y consiste en diseñar las acciones que habrán de colocar a la compañía en cierto sitio dentro de un período determinado. (p.56).

En cualquier tipo de planeación, se debe destacar que las distintas maneras de planeación facilitan la selección de información y hacer suposiciones en relación al futuro, de esta forma se realizan las actividades necesarias para llevar a cabo los objetivos de la organización.

Con poca planeación se alcanza muchos objetivos, pero en estos tiempos de cambios hay algunas acciones y tareas que son muy complejas, que tienen que ver con más tecnología y personas que quieren información y participar en lo que se va a realizar, por lo tanto con la creciente diversidad de productos y servicios, la planeación se ha convertido en una necesidad.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la de operación, la cual consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos deseados en un tiempo determinado, en lo referente a la operación de la empresa.

3.9 El Papel de la Contabilidad Administrativa en el Control Administrativo

Esta época se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos que tanto a nivel macro como microeconómico

son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración, con el fin de obtener un uso óptimo de los insumos.

Ramírez P. (1999) señala que el control administrativo consiste en el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos por la organización. (p. 11).

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control desde tres puntos de vista:

- Como medio para comunicar acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe de la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen.

El control administrativo se realiza mediante informes generados por cada una de las áreas o centros de responsabilidad; ello permite detectar síntomas graves de desviaciones y lleva hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal manera que al manifestarse alguna variación, se puedan efectuar las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

La contabilidad administrativa permite un mejor control, pues una vez que ha concluido alguna operación, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, a fin de que la administración se asegure de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficacia.

3.10 El Papel de la Contabilidad Administrativa en la Toma de Decisiones

La contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones. Para llevar a cabo una buena decisión se requiere utilizar el método científico, estructurado de la siguiente manera, según Ramírez P. (1999, p. 2).

- 1.- Análisis: Como primer paso es necesario reconocer que existe un problema, para luego definirlo y especificar los datos adicionales necesarios, y obtener y analizar los datos.
- 2.- Decisión: En esta etapa se proponen diferentes alternativas y se proceden a seleccionar la mejor.
- 3.- Puesta en práctica: Consiste en poner en práctica la alternativa seleccionada y luego se realiza la vigilancia necesaria como control del plan elegido.

En este modelo de toma de decisiones, es en la etapa de análisis y de decisión donde la contabilidad administrativa ayuda para tomar la mejor decisión, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. Dichas etapas si deben simular los distintos escenarios y analizarlos frente a los

distintos índices de inflación esperados, dependiendo del tipo de industria y actividad de que se trate.

3.11 Toma de Decisiones. Definición

Para Chiavenato (2000), es el proceso de seleccionar un curso de acciones entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad. (p. 287).

La toma de decisiones consiste en desarrollar y seleccionar un conjunto de estrategias para resolver un problema determinado, ésta describe el proceso en virtud del cual se selecciona la alternativa de solución de un problema específico.

La toma de decisiones compara las alternativas y selecciona la de mayor relevancia que permita el logro de los resultados deseados.

La toma de decisiones tácticas es la elección de alternativas basadas de información administrativa y financiera considerando el tiempo como variable prioritaria en el proceso.

3.11.1 Tipos de Decisiones

La toma de decisiones en una organización tiene lugar tanto en el transcurso de las operaciones ordinarias como en situaciones inesperadas. El teórico de la gestión Herbert Simòn citado por Ivancevich y otros (2003) ha establecido una distinción entre decisiones siempre que se presenten estas diferencias en sus condiciones:

Decisión Programada: Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Las decisiones programadas limitan, por un lado, la libertad de las personas, pues reducen su poder de decisión pero, por el otro lado permiten que las personas estén más libres para dedicarse a otras tareas. Las políticas, normas y procedimientos que sirven de decisiones programadas economizan tiempo y dinero para que las personas se dediquen a otras actividades más importantes.

Decisión no Programada: Las decisiones se consideran no programadas cuando no están estructuradas. No existe un procedimiento preestablecido para hacer frente al problema, ya sea por su complejidad, o por ser de suma importancia. (p. 160).

3.11.2 Importancia de la Toma de Decisiones

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración dado que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión.

3.11.3 Proceso de toma de Decisiones Tácticas

El proceso de toma de decisiones está compuesto por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes. El tomador de decisiones tiene que percibir y entender los problemas una vez percibidos, diseñar las soluciones para finalmente llevarse a cabo y ser implantadas.

Según Asín y Cohen (2000), este proceso puede desarrollarse siguiendo los pasos de dos modelos de toma de decisiones, los cuales se describen a continuación:

1.- Modelo del proceso de Toma de Decisiones de Simón.

- Fase de Inteligencia: Se reconoce que existe un problema para el cual debe tomarse una decisión.
- Fase de Diseño: Se generan las alternativas de solución para el problema que se identificó en la primera fase.
- Fase de Selección: Se evalúa cada una de las alternativas que se generan en la fase de diseño y se selecciona la mejor.
- Fase de Implantación: Consiste en poner en marcha y dar seguimiento a la alternativa seleccionada. (p.183).

Este proceso de toma de decisiones por tratarse de uno de los más importantes dentro de la organización, necesariamente debe pasar por estas cuatro fases que representan puntos claves en el reconocimiento del problema, en base a lo cual, se proponen las alternativas de donde será seleccionada la más adecuada a ser implantada.

2.- Modelo del Proceso de Toma de Decisiones de Salde

Este modelo o paradigma comienza en la identificación del problema para el cual es necesario tomar una decisión, luego se procede a identificar alternativas de solución. Aquí se mencionan problemas presentados con anterioridad y las personas que tienen experiencia acumulada eligen las acciones usuales o más comunes. Por último se tienen las alternativas de solución donde se resuelven los problemas nuevos. Después de evaluar las opciones se elige la que satisfaga los requerimientos de la empresa.

En conclusión en la toma de decisiones hay que destacar que para la existencia de ella debe haber dos o más alternativas de solución, con ánimos de seleccionar la más adecuada, pues la idea es que la organización no corra riesgos de incidencia negativa. Por esta razón es necesario contar con información oportuna, precisa y confiable que faciliten el proceso.

3.12 Pasos a seguir en el Proceso de Toma de Decisiones

- 1.- Determinar la necesidad de una decisión: El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar

una decisión, el mismo lo genera un problema entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

- 2.- Identificar los criterios de decisión: Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.
- 3.- Asignar peso a los criterios: Los criterios enumerados en el paso previo no tienen mayor importancia. Por ello es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.
- 4.- Desarrollar todas las alternativas: Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas.
- 5.- Evaluar las alternativas: Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas.
- 6.- Seleccionar la mejor alternativa (Toma de Decisiones).

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de toma de decisiones, en el proceso racional.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas que maximizaran la meta.

3.13 Principales Tendencias que han propiciado cambios en los sistemas de información para lograr una adecuada toma de decisiones

Control de calidad: Es una filosofía de una cultura de trabajo, que compromete al recurso humano con el mejoramiento continuo, de tal manera que a través del tiempo se logre la productividad y con ello se consiga un liderazgo en costos que permita competir.

Orientación hacia los clientes: Esta nueva cultura de comportamiento por parte de los clientes obliga a estar atento para eliminar todos aquellos procesos o actividades que consumen recursos que le cuestan a la organización, pero que no generan valor agregado al cliente. Esta circunstancia obliga a las empresas a tener un sistema de información de la cadena de valor, la cual consiste en el conjunto de actividades que se requiere para diseñar, producir, vender y entregar productos o servicios a los clientes.

El Tiempo como factor clave: Ante el entorno de fuerte competitividad, el tiempo es un factor clave en cada una de las etapas de la cadena de valor. Las organizaciones requieren diseñar, producir, vender, entregar y cobrar, tratando de minimizar el tiempo con el fin de aumentar la liquidez, eliminar almacenajes innecesarios, reducir la cobranza vencida, entre otros, circunstancias que dañan no sólo la liquidez, sino la rentabilidad ya que provocan costos financieros, al pedir prestado para fondar las inversiones que pueden evitarse o eliminar aquellas actividades o procesos que no generan valor.

Introducción de nuevas herramientas para los nuevos sistemas de manufactura: Estas afectan la información que requiere el área de costos y de contabilidad administrativa. Entre las herramientas que más cambios generan están los sistemas de manufactura a través de computación integrada, los cuales tienen como propósito reducir los inventarios, incrementar la capacidad de producir, mejorar la calidad del servicio, disminuir el tiempo de producción e incrementar la producción eficiente.

Justo a tiempo: Este sistema implica elaborar un producto cuando es necesario y en la cantidad demandada por los clientes, lo que conlleva a que también los insumos que se requieren para producirlo o para ofrecer un servicio se tengan en cantidad suficiente y en el momento necesario.

Costeo basado en actividades: Esta herramienta tiene, entre otras, la ventaja de reducir al mínimo el prorrateo de los gastos indirectos de fabricación, así como realizar una identificación de los gastos de administración y venta entre los diferentes clientes, zonas, productos, entre otros, lo cual permite una correcta toma de decisiones.

El crecimiento del sector servicios: El sector de comercio y servicios ha tenido un gran crecimiento y desarrollo en las últimas décadas, de tal manera que la mayoría de la población económicamente activa está trabajando en él y cada día son más los que lo integran. Ello exige que los responsables de los sistemas de información de costos y administrativos desarrollen sistemas que apoyen la planeación, la toma de decisiones y el control administrativo de las organizaciones que pertenecen a este sector económico.

Los desarrollos tecnológicos de los sistemas de información: El uso generalizado de las computadoras personales que a través de diferentes paquetes y programas permiten a los administradores contar con una gran cantidad de datos clasificados y presentados de diferentes maneras que faciliten la tarea de administrar las empresas. A su vez , ésta tecnología permite eliminar muchos reportes innecesarios y que en muchas ocasiones son inoportunos por la tardanza para elaborarlos.

El enfoque de funciones cruzadas: Ante el entorno competitivo en indispensable que los responsables de generar informes administrativos conozcan muy bien las actividades que realiza cada una de las funciones principales que se efectúan en una organización, como son diseño ingeniería, producción, ventas, distribución, entre otros.

3.14 Principales decisiones a corto plazo

Las decisiones a corto plazo se pueden llevar a cabo y luego efectuar en ellas acciones retroactivas si no se está obteniendo lo esperado.

Las decisiones a corto plazo pueden afectar las diferentes áreas que integran una organización: ventas, finanzas, producción, recursos humanos, entre otros. Por ejemplo: cambiar o reducir el precio de alguna de las líneas elaboradas, sustituir una materia prima, cerrar temporalmente una sección originando despido o desplazamiento de recursos humanos, entre otros.

Para tomar decisiones de este tipo es necesario que el administrador esté informado de manera adecuada, entender esta información para hacer

uso correcto de ella, así como desarrollar las diferentes opciones que puedan solucionar los problemas que se presenten.

Entre las principales decisiones a corto plazo Ramírez P. (1999 p. 205), menciona , entre otras, las siguientes:

- Seguir fabricando una pieza o mandarla a fabricar externamente.
- Eliminar una línea o un departamento o seguir operándolos.
- Cerrar la empresa o seguir operándola.
- Aceptar o rechazar un pedido especial.
- Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolo.
- Agregar a la actual una nueva línea de productos o no.
- Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado.
- Operar en uno o varios mercados.

Estas son algunas de las circunstancias que requieren información contable para seleccionar la opción conveniente para la empresa.

Cuando se evalúan las alternativas de solución de una decisión a corto plazo se debe vigilar que sean examinados todos los posibles acontecimientos que pudieran ocurrir actualmente y en el futuro en las diferentes áreas de la empresa, de tal manera que antes de tomar la decisión se asegure el éxito no solo del proyecto específico sino de toda la organización.

Para aprovechar mejor sus insumos a corto y a largo plazo obliga a los ejecutivos a tomar decisiones, según las circunstancias que se presenten, buscando la mejor solución a fin de elevar al máximo el valor de la empresa.

CAPITULO IV

APORTE INVESTIGATIVO

Después de la revisión y el análisis de toda una gama de elementos teóricos vinculados al objeto de estudio de esta investigación se pueden plantear los siguientes aportes que de ello se desprenden con una amplia visión de mejorar la toma de decisiones tácticas con la intervención de la contabilidad administrativa y financiera como elementos coadyuvantes en el logro de objetivos administrativos propuestos en términos de competencia y realidad organizacional.

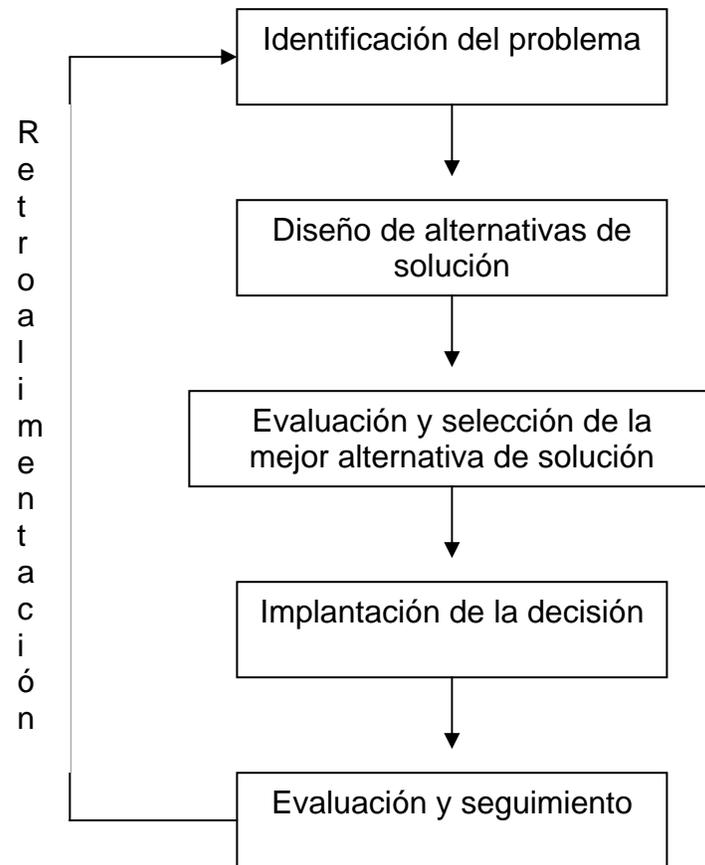
En este sentido se infiere lo siguiente:

- La contabilidad administrativa facilita el proceso de toma de decisiones generando reportes con información relevante.
- Promueve el proceso de planeación dentro de un marco de la calidad total para el logro gerencial exitoso.
- Uso adecuado de la retroalimentación.
- Crea juicio de valores del desempeño de los diferentes responsables de la empresa.
- Propone mejorar canales de la comunicación.
- Prevee el uso adecuado de la información administrativa y financiera.
- Fortalece los controles internos de la contabilidad financiera y administrativa.

- Promueve la utilidad adecuada de la información suministrada por la contabilidad administrativa y financiera para mejorar la toma de decisiones.
- Enfatiza que las buenas decisiones aunadas al uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades generan buenos negocios.
- Reviste de importancia a la información requerida para la toma de decisiones dado que representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización.
- Proyecta una vital importancia al proceso de toma de decisiones como uno de los factores claves para toda empresa.

Amplía la visión de la toma de decisiones tácticas como estrategia de éxitos empresariales.

El proceso de toma de decisiones tácticas que se considera mas viable para decisiones a corto plazo es el siguiente:



CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

La realización de este trabajo permitió presentar las siguientes conclusiones:

- 1.- El proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones, cobra vital importancia dado que ello depende el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también de manera indirecta el planteamiento de objetivos y metas.
- 2.- El uso de herramientas tecnológicas que proporcionan soporte al proceso de toma de decisiones, permite a las empresas obtener ventajas competitivas como consecuencia de la agilización del proceso, además de que repercutirá de manera notable en el rendimiento general de la organización.
- 3.- El hecho de que el tomador de decisiones obtenga de una misma fuente la información necesaria para determinar el conjunto de acciones a tomar, otorga un beneficio extra contra aquel que no cuenta con este recurso y deba invertir más tiempo del necesario para recabar información, analizarla e interpretarla, en el sentido de que contará en mayor medida con el recurso más importante para la organización, el tiempo.
- 4.- Un sistema de información administrativa puede ser, en muchos casos, muy valiosos y producir beneficios y ahorros de costos junto a

habituales beneficios intangibles asociados con el aumento de la eficiencia en la toma de decisiones.

- 5.- La toma de decisiones es una actividad crítica dentro de las organizaciones, y es por esto que de ello depende, en gran medida, el éxito que en un momento dado la organización pueda alcanzar.
- 6.- Todo gerente debe recurrir a la información que genera la contabilidad administrativa, tanto cuantitativa como cualitativa, para tomar una buena decisión.
- 7.- La contabilidad administrativa es bien importante para la organización porque es el mejor sistema de información cuantitativo, constituyendo un suprasistema. Es una herramienta intrínsecamente informativa que facilita el proceso administrativo y la toma de decisiones tanto internas como externas.
- 8.- Todo gerente debe circunscribir la toma de decisiones dentro de un sistema contable administrativo enmarcado en la tecnología de vanguardia el cual redundará en beneficio oportuno y eficiente a la organización o empresa.
- 9.- Se debe tomar en consideración tanto la información contable y administrativa como factores internos, entre los cuales aparece la tecnología, líneas de producción, calidad, recursos humanos, tipos de empresa y factores externos como competitividad, inflación, mercado, entre otros.
- 10.- Manejar con propiedad el paradigma de calidad total.

BIBLIOGRAFÍA

- **Asin E. Cohen, D.** Sistemas de información para los negocios. Un enfoque de toma de decisiones. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, 2000.
- **Idalberto Chiavenato** Administración en los nuevos tiempos. 2000.
- **Estévez y Rivera.** Evaluación de la toma de decisiones estratégicas con los sistemas de información como herramienta de competitividad en las organizaciones. 2003.
- **Murdick Robert** Sistemas de información administrativos. Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica, S.A; México, 2003.
- **Pérez y Ramos** Diseños de estrategias contables para mejorar la toma de decisiones administrativas. 2004.
- **Ramírez Padilla D.** Contabilidad Administrativa. Cuarta edición, México: Mc Graw Hill, 1999.