



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera: Licenciatura en Administración – Ordenanza 17/2000 – Cons. Sup.

METODOLOGÍA DE DECISIÓN

Programa para el ciclo académico 2008 – 2009 - 2010

Profesor titular: Lic. María. Verónica Linares de Gullé

Profesora Adjunta: Lic. Patricia Liliana Puebla

A. REQUISITOS PARA EL CURSADO:

Correlativas previas:

Administración I.

Estadística I.

Manejo/dominio de:

Conceptos básicos de variables comerciales.

Conceptos básicos de costos.

Procesador de texto

Planilla de cálculo.

Internet.

B. OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS DE LOGRO.

- Objetivo final:

Que el alumno desarrolle la capacidad de plantear y evaluar alternativas de modo sistemático, y comprenda los principales comportamientos que afectan las decisiones, comprendiendo la complejidad inherente a la decisión en si misma, de modo tal de lograr una valoración propia de la metodología de decisión como único elemento controlable.

- Objetivos intermedios:

Que el alumno:

- Se familiarice con la identificación de problemas en casos específicos y pueda generar alternativas de solución.
- Adquiera la habilidad de plantear de modo ordenado un problema, sus alternativas de solución y sus consecuencias.
- Comprenda el alcance y limitaciones de las técnicas básicas de valoración de alternativas.
- Se entrene en la discusión de alternativas y pueda identificar la dinámica de las mismas

- Comprenda los elementos que lo caracterizan como un decisor en la empresa, y pueda distinguir los tipos de información que utiliza para analizar una decisión.
- Desarrolle la capacidad de comprender los “matices” de una “buena” decisión.
- Comprenda la utilidad de la aplicación de una metodología de decisión para resolver los distintos problemas con los que se puede enfrentar un gerente, cualquiera sea la función o área en la que se esté desempeñando en una organización.
- Adquiera las habilidades y capacidades necesarias para analizar información, ser creativo en la formulación de alternativas y ser competente en la implementación de la solución.

Indicadores de logros a evaluar en el alumno:

Se perseguirá que el alumno logre

- Analizar e interpretar la información limitada referida a una situación problemática:
- Desarrollar capacidades para identificar, estructurar y definir un problema relacionado con una situación específica.
- Desarrollar capacidades para generar, evaluar y seleccionar alternativas de solución a una situación problemática específica.

C. CONTENIDOS:

UNIDAD I: LAS DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN.

1. Las organizaciones, sus problemas y la necesidad de gerenciamiento.
 - 1.1. La toma de decisiones como resolución de problemas en la función gerencial.
 - 1.2. Ámbitos de decisión. Decisiones en finanzas, comercialización, RRHH, economía, producción, gestión de la calidad, sistemas de información, etc.
2. Relación con la planificación.
2. Racionalidad de las decisiones.
3. La gerencia real como ámbito de decisional.
 - 3.1 Validez de la psicología en la gerencia real.
 - 3.2 Racionalidad limitada en la toma de decisiones.
 - 3.3 Percepción y memoria.
 - 3.4 Sesgos individuales en la toma de decisiones.
4. Estilos gerenciales y decisiones.
5. Ética en las decisiones gerenciales.
 - 5.1. Concepto de ética.
 - 5.2. El rol y la responsabilidad de los gerentes en el Desarrollo Humano.
 - 5.3. Dilemas éticos en las decisiones.

UNIDAD I I: CREATIVIDAD E INFORMACIÓN EN LAS DECISIONES.

1. La necesidad de ser creativos en la toma de decisiones.
2. El concepto de creatividad.
 - 2.1. Tipos de creatividad.
 - 2.2. Proceso creativo.

3. Barreras a la creatividad.
4. Elementos facilitadores de la creatividad.
5. Herramientas para fomentar la creatividad.
 - 5.1. Técnicas de generación de ideas y de análisis creativo. Combinación.
 - 5.2. Métodos.
6. La información.
 - 6.1. El valor de la información en la resolución de problemas.
 - 6.2. Utilidad de la información. Cantidad y calidad de la información adicional.
 - 6.3. La investigación:
 - 6.3.1. Relevamiento de información: metodología de búsqueda, fuentes, procesamiento.
 - 6.4. Dato, información y conocimiento.

UNIDAD III: LA METODOLOGIA DE DECISIONES.

1. Una metodología para la toma de decisiones.
 - 1.1. Decisión y método científico.
 - 1.2. El método heurístico en la toma de decisiones.
 - 1.3. Distintos enfoques metodológicos para la toma de decisiones.
 - 1.4. Función y característica de la decisión.
 - 1.6. Aportes de otras teorías a la Teoría de la Decisión.
2. La visión del método de decisiones.
3. La metodología de decisión. La Matriz de decisión. Espacios y ciclos.
 - 3.1. El espacio del problema.
 - 3.2. El espacio de la solución.
 - 3.3. El espacio de la implementación

UNIDAD IV: DECISIONES GRUPALES:

1. Decisión individual y decisión grupal.
2. La intersubjetividad en la aprehensión de la realidad.
3. Grupos y equipos: similitudes y diferencias.
4. Razones para decidir en equipo.
5. Desventajas o inconvenientes de las decisiones grupales o en equipo.
6. Tipos de decisiones que se toman en equipo. Análisis de la oportunidad y conveniencia de una decisión en grupal.
7. Métodos de decisión grupal.
 - 7.1. La votación.
 - 7.2. La votación aprobatoria.
 - 7.3. La suma de rangos.
 - 7.4. La desviación mínima.
 - 7.5. La valoración y ponderación de alternativas.
8. Técnicas para mejorar la toma de decisiones grupales.
 - 8.1. La técnica del Grupo Nominal.
 - 8.2. La Técnica Delphi.
 - 8.3. Reuniones electrónicas.

UNIDAD V: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

1. Problema: concepto y tipos.
 - 1.1. Identificación del problema de decisión.
 - 1.2. Análisis de la situación problemática.
 - 1.2.1. Identificación de la situación actual.
 - 1.2.2. Análisis FODA modificado como análisis del problema: listado de variables causales controlables e incontrolables.
 - 1.3. Predisposiciones frente al problema.
 - 1.4. Juicios de valor y juicios de hecho.
 - 1.5. Las perspectivas del problema: limitadora y creativa.
2. El valor de la intuición.
 - 2.1. Concepto.
 - 2.2. Lo intuitivo y lo instintivo.
 - 2.3. Como darle carácter formal a la intuición.

UNIDAD VI: ESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

1. Fijación de un objetivo.
 - 1.1. Identificación de la situación deseada.
 - 1.2. Objetivos generales y parciales en la toma de decisiones.
 - 1.3. Revisión permanente de los objetivos.
2. Estructuración del problema. Causas.
 - 2.1. Características de la estructuración del problema.
 - 2.2. Causa y efecto.
3. Representación de la estructura del problema.
 - 3.1. Mapas conceptuales.
 - 3.2. Diagramas UVE.
 - 3.3. Árboles de decisión.
 - 3.4. Gráfica de enrejado.
4. Valoración de los atributos del problema.
5. Proposición del problema a través de sus causas.

UNIDAD VII: GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS.

1. Alternativa: concepto.
2. Su función en la resolución de problemas.
3. Análisis FODA modificado como generador de alternativas.
4. Definición de las alternativas a evaluar.
5. Relación entre el espacio del problema y el espacio de la solución: Cálculo del coeficiente "t".

UNIDAD VIII: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.

1. El valor de la norma para evaluar las alternativas de solución.
2. La unidad de medida de la norma.

- 2.1 La medida del beneficio-costo.
- 2.2 Las razones del beneficio-costo como base normativa.
- 2.3 Fundamentación del beneficio-costo como base normativa.
- 3. Teoría del valor esperado.
 - 3.1 Cálculo del valor esperado.
- 4. El escenario futuro de la decisión.
 - 4.1 La incertidumbre.
 - 4.2 El riesgo.
 - 4.2.1 Actitudes frente al riesgo.
 - 4.3 La ambigüedad.
 - 4.4 Concepto y formación de escenarios. Matriz de impacto cruzado.
 - 4.5 Análisis FODA: identificación de amenazas y oportunidades del contexto y su impacto en los distintos escenarios.
 - 4.6 La asignación de probabilidades subjetivas.
- 5. La selección de alternativas de solución. Criterios. Procedimiento.

UNIDAD IX: LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DECISION.

- 1. La implementación: El espacio decisional de la acción.
- 2. ¿Por qué una decisión puede fracasar?
- 3. Habilidades gerenciales del implementador de la decisión.
- 4. Inteligencia emocional y su valor en la implementación de decisiones.
- 5. Competencias emocionales necesarias para la implementación de decisiones.
- 6. Optimismo y locus de control del gerente.
- 7. Impactos en la implementación de la decisión.
- 8. Las decisiones y el cambio en las organizaciones.
 - 8.1 Barreras organizacionales, grupales e individuales a la implementación de la decisión.

D. BIBLIOGRAFIA

UNIDAD I

Bibliografía obligatoria:

- Ocaña Hugo R. y Linares de Gullé Ma. Verónica, La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica, Inca Editorial, Mendoza, 2001, capítulo 1.
- Ocaña Hugo R y Linares de Gullé Ma. Verónica, Metodología de Decisión: aplicación a un caso práctico, Serie Estudios de Administración, nro. 49, FCE – UNCuyo, Mendoza, 2002.
- Timms Howard, Sistemas de decisión gerencial, El Ateneo, Buenos Aires, 1978.
- Weiss W. H., Guía práctica para la toma de decisiones, Norma, Bogotá, 1987. Capítulo 1.
- Linares de Gullé, María Verónica, Ética en las decisiones gerenciales, material en proceso de elaboración.
- Puebla, Patricia, “Estilos Gerenciales y su influencia en la toma de decisiones. Análisis de un caso real.”, Jornadas de Ciencias Económicas 2004, FCE, UNCuyo, 2004.

Bibliografía complementaria

- O'Connor Joseph y Mc Dermott Ian, Introducción al pensamiento sistémico, Urano, Barcelona, 1998. Capítulos 1 y 2.
- León Orfelo, Análisis de decisiones, Mc Graw Hill, Barcelona, 1994. Introducción y capítulo 1.
- Komisar Paul y Mc Millan C.J., Conceptos psicológicos en educación, El Ateneo, Buenos Aires, 1972. Capítulos 11 y 13.
- Belohalvek Pedro, Lógica del aprendizaje, Adam Smith Research Institute, Buenos Aires, 1998. Capítulo 2.
- Hammond J., Keeney R. y Raiffa H., Decisiones inteligentes, Norma, Bogotá, 1999. Capítulo 1.
- Pokras Sandy, Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente, Granica, U.S.A., 1992. Capítulos 1, 2 y 3.
- Agor Weston, El comportamiento intuitivo en la empresa, Paidós, Buenos Aires, 1991. Capítulo 2.
- Mintzberg H. y Quinn A., El proceso estratégico, Prentice Hall, México, 1994. Capítulos 1,2 y 3.
- Sfez Lucien, Crítica de la decisión, Fondo de Cultura Económica, México, 1984.
- Scheid Jean Claude, Los grandes autores en administración, El Ateneo, Buenos Aires, 1983. Capítulos 1, 2 y 3.

UNIDAD II:

Bibliografía obligatoria:

- Ocaña H. y Linares V., op. cit., cap. 5
- León O., op. cit., cap. 5.
- Puebla, Patricia; El valor de la información en las decisiones, material en elaboración.
- Guerrero Ariel, Curso creatividad, Ed. Granica, Buenos Aires, 1998.

Bibliografía complementaria:

- Probst G, Raub S y Romhardt K., Administre el conocimiento, Prentice Hall, México, 2001. Capítulos 1,2 y 3.
- Koulopoulos T y Frappaolo C., Gerencia del Conocimiento, Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- Novack Joseph y Gowin Bob, Aprendiendo a aprender, Martinez Roca, Barcelona, 1988. Capítulos 1, 2, 3, 4, 5 y 6.
- De Bono, El pensamiento paralelo. Paidós, México, 1995. Página 9 a 57.
- De Bono, El pensamiento práctico, Paidós, México, 1997. Página 9 a 103.
- Waisburd Gilda, Creatividad y Transformación, Trillas, México, 2000.

UNIDAD III

- Ocaña H y Linares V., Metodología de Decisión: aplicación a un caso práctico, Serie Estudios de Administración nro. 49, FCE- UNCuyo, Mendoza, 2002.
- Ocaña H y Linares V., Metodología de Decisión: aplicación a un caso práctico con la inclusión de análisis FODA modificado, UNCuyo, Mendoza, 2003.
- Lazzatti Santiago, El proceso decisorio, Macchi, Buenos Aires, 2001. Capítulo 2.
- Ocaña H. y Linares V., op. cit., cap. 1.

Bibliografía complementaria:

- Spíndola Castro José Luis, Análisis de problemas y toma de decisiones, Pearson, México, 1999. Cap. 1.
- Núñez José Víctor, Tengo un problema, Cuatro Vientos Editorial, Santiago de Chile, 1988. Cap. 1 y 2.
- Hammond y otros, op. cit., cap. 2.
- Pokras S. op. cit., cap. 3 y 4.
- De Bono, El pensamiento paralelo, op. cit., págs. 67 a 71.
- Milano Antonio, Resolución de problemas y toma de decisiones, Macchi, Buenos Aires, 1993. Capítulo 2.
- Perales Javier, Resolución de problemas, Síntesis, Madrid, 2000. Capítulos 1, 2, 3 y 4.
- O' Connor J. y Mc Dermontt I., op. cit., cap. 3, 4 y 5.
- Weiss H. W., op. cit., cap. 2.

UNIDAD IV :**Bibliografía obligatoria:**

- Gordon Judith, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1997, cap. 9 y 10.
- Margerison Ch. y Mc Cann Dick, Administración en Equipo, Macchi, Buenos Aires, 1993.
- Ocaña H. y Linares V., op. cit., cap. 9.
- León O., op. cit., cap. 3

Bibliografía complementaria:

- Lazzati, S., El aporte humano en la empresa, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999. Capítulo 4.

UNIDAD V y VI:**Bibliografía obligatoria:**

- Schick Frederic, Hacer elecciones, Gedisa, Barcelona, 1999. Capítulo 3.
- Mc Guire Joseph, Teorías del comportamiento empresario, El Ateneo, Buenos Aires, 1974. Capítulo 6.
- Ocaña H. y Linares V., op. cit. cap. 2 y 3.
- León O., op. cit., cap. 8.

Bibliografía complementaria:

- Ocaña Hugo R., Marketing estratégico en negocios competitivos, Triunfar, Córdoba, 1999. Capítulo 5.
- Encel Solomon y otros, El arte de la anticipación, Troquel, capítulos 1, 2 y 4.
- Núñez J. V., op. cit., cap. 4.
- Hammond y otros, op. cit., cap. 7 y 8.
- Weiss W. H., op. cit., cap. 6.
- Beer Stanford, Decisión y control, Fondo de Cultura Económica, México, 1982. Capítulo 2.

UNIDAD VII y VIII:

Bibliografía obligatoria:

Ocaña H. y Linares V., op. cit. cap. 5

Linares, María Verónica, "La implementación de la decisión : el gerenciamiento en acción", Jornadas de Ciencias Económicas 2004, FCE, UNCuyo, 2004

Bibliografía complementaria:

Lazzatti S., op. cit., cap. 2.

Weiss W.H., op. cit., cap. 5.

UNIDAD IX:

Bibliografía obligatoria:

Ocaña H. y Linares V., op. cit. cap. 8

Goleman, D., La inteligencia emocional en la empresa, Buenos Aires, Vergara Editores, 1998.

E. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE.

- Clases teórico-prácticas dialogadas donde se expondrán los marcos conceptuales de los contenidos de cada unidad.
- Clases prácticas desarrolladas en paralelo a las clases teórico-prácticas donde se aplicarán a casos concretos los marcos conceptuales impartidos.
- Ambas modalidades de clases se complementan con la bibliografía indicada en el programa y guía de trabajos prácticos sobre la base de análisis de casos.

F. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DURANTE EL CURSADO.

El régimen de evaluación durante el cursado será en forma continua. Para ello se formarán grupos que no superen los cinco (5) integrantes. Las actividades grupales quedarán sometidas al siguiente régimen de carácter obligatorio:

- a. Elaboración de un trabajo práctico con, al menos, 4 (cuatro) partes, con evaluación de cada una de ellas, basado en un tema que será informado por la cátedra el primer día de clases. El tema de referencia se vinculará con alguna situación vinculada a la realidad empresarial y/o de un sector público o privado del contexto provincial, regional o nacional.
- b. La finalidad del trabajo práctico es que el alumno desarrolle la metodología de decisión que se expone teóricamente en clase; como objetivo adicional el trabajo práctico coadyuva a la socialización del alumno a través de la interacción entre los miembros del grupo.
- c. Durante el cursado cada grupo realizará tantas presentaciones de trabajos prácticos como la Cátedra crea necesaria.

- d. Cada presentación del trabajo práctico grupal merecerá una calificación en una escala de cero (0) a diez (10).
- e. Cada grupo irá acumulando puntaje en función de las calificaciones parciales.
- f. El puntaje necesario para aprobar el trabajo práctico es de 60%.

G. CONDICIONES DE REGULARIDAD TRAS EL CURSADO:

a. Condición de alumno regular:

- Aprobar los dos parciales (o sus recuperatorios) obligatorios, pudiendo recuperar solo uno de los mismos, por lo que el alumno está obligado a aprobar por lo menos uno de estos exámenes para acceder a la instancia del recuperatorio del examen parcial en el que resultó desaprobado. Ambos parciales se recuperarán en la misma fecha.

- Aprobar el trabajo práctico obligatorio. Para ello el alumno deberá alcanzar un mínimo de 60 puntos sobre 100, es decir el 60% en el promedio de las calificaciones obtenidas en las cuatro presentaciones parciales que realice del mismo. Aquellos alumnos que no alcanzaran el 60% en el promedio de las presentaciones parciales del trabajo práctico y que hayan aprobado los exámenes parciales o su recuperatorio o el examen integrador, se les otorgará una instancia de recuperación del trabajo práctico a través de una nueva presentación de la totalidad del mismo.

b. Regularidad por examen integrador:

-El alumno inscripto que no alcanzó la regularidad durante el cursado, podrá rendir el examen integrador establecido en la Ordenanza 18/03 CD. Este examen se rendirá en la fecha prevista en la programación de la facultad para el primer examen final inmediato posterior al cursado de la asignatura; será de carácter teórico práctico y abarcará la totalidad de los contenidos dictados en el curso de la asignatura. Se aprueba con un mínimo del 60% del puntaje total.

c. Alumno Libre:

-Se considera alumno libre a quien no se inscribió en la materia, o que, habiéndolo hecho, no alcanzó las condiciones de regularidad.

H. CONDICIONES DE APROBACIÓN DE LA ASIGNATURA:

-Alumnos Regulares: aprobación de la evaluación final escrita teórico-práctica con un mínimo de sesenta por ciento (60%) del puntaje total asignado.

-Alumnos libres:

- a. Presentación y aprobación de un Trabajo Práctico bajo las condiciones que indique la cátedra.

- b. Aprobación de una instancia de evaluación teórico – práctica, oral o escrita.
- c. Aprobando el Trabajo Práctico y la instancia de evaluación teórico – práctica indicada en los puntos anteriores, el alumno se somete al régimen de evaluación de un alumno regular.

I. CALIFICACIÓN FINAL:

a. Alumnos regulares:

Las ponderaciones serán las siguientes:

Primer Parcial: 10%.

Segundo Parcial: 10%

Trabajo práctico 30%.

Examen final: 50%

-Para el caso de alumnos regulares por Examen integrador la ponderación del mismo será de 20%, 30 % el Trabajo Práctico y el del Examen final de 50 %

b. Alumnos Libres:

Las ponderaciones serán las siguientes:

Trabajo Práctico: 10%

Evaluación teórico – práctica oral o escrita: 40%

Examen final: 50%