

# INFORMACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y TOMA DE DECISIONES



Retos gerenciales:

1. Naturaleza no estructurada de las decisiones importantes.
2. Diversidad de roles gerenciales.

## **4.1. LO QUE HACEN LOS ADMINISTRADORES**

4.1.1. Los sistemas de información y de dirección en su contexto.

Los primeros estudios sobre como manejar un negocio surgieron en la década de 1880.

Desde entonces se han formado tres escuelas principales.

### **4.1.2. Tres escuelas de administración**

#### **4.1.3. La perspectiva técnico-racional**

La organización se ve como a una máquina, lo que se pide es eficiencia y eficacia.

El administrador se encarga de armar y hacer funcionar esa maquina.

Hay dos variaciones:

La escuela de administración científica y  
la escuela administrativo burocrática.

Las funciones del administrador son: planificar,  
organizar, coordinar, decidir y controlar.

Se usan los sistemas de información para mejorar  
el funcionamiento.

Esta perspectiva dice lo que deben hacer los  
administradores, pero no cómo.

#### **4.1.4. La perspectiva conductual**

Surge como reacción a la escuela anterior, y tiene en cuenta la conducta de los individuos, los grupos, el contexto de la organización y otros entornos.

La organización se ve como un organismo biológico, el administrador ayuda en su supervivencia.

## Como logran los administradores que se hagan las cosas:

Para Kotter las actividades críticas de los administradores son:

- 1) Establecer programas y metas personales, tanto a corto como a largo plazo.
- 2) Crear una red interpersonal con integrantes de todos los niveles.
- 3) Usar esas redes para sus propios programas personales.

## **Lo que los administradores deciden: Wrapp**

Wrapp (1984) propuso que los buenos administradores no toman las decisiones más importantes sino que dan a la organización un sentido de dirección general y se vuelven hábiles para desarrollar oportunidades.

# **El éxito de la compañía depende de la capacidad de la organización para Administrar correctamente los conocimientos.**

Premisas básicas:

- 1) Los conocimientos son el activo productivo y estratégico central de la compañía.
- 2) Los conocimientos incluyen información, relaciones sociales y conocimientos y habilidades personales.
- 3) Los conocimientos pueden ser explícitos o tácitos.



4) La organización y las personas pueden aprender como adaptarse a los nuevos conocimientos.”

5) La función de la compañía es crear valor - sobrevivir y ser eficiente mediante la integración de conocimientos especializados.

6) La estrategia de la compañía es desarrollar aptitudes centrales y pericias especializadas que otras compañías no puedan copiar fácilmente ni puedan ser objeto de marketing.

## 4.2. INTRODUCCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES

### 4.2.1. Niveles de toma de decisiones

Las decisiones se pueden clasificar según el nivel en la organización de quien las toma.

**Decisiones:**

**Estratégicas** “determina los objetivos, los recursos y las políticas de la organización”.

**Para control gerencial** “se ocupa principalmente de la eficiencia y eficacia con que se utilizan los

recursos, y el desempeño de las unidades operativas.”

**En el nivel de conocimientos** “se ocupa de evaluar ideas nuevas de productos y servicios, formas de comunicar conocimientos nuevos y de distribuir información por toda la organización.”

**Control operativo** “determina la forma de llevar a cabo las tareas específicas propuestas ”por los niveles superiores.

## 4.2.2. Tipos de decisiones

**Estructuradas** “determina los objetivos, los recursos y las políticas de la organización”

**No estructuradas** “son repetitivas y rutinarias.”

semi-estructuradas es combinación de las anteriores.

### **4.2.3. Tipos de decisiones y tipos de sistemas**

Cada sistema de información tiene su propio tipo de decisión.

Sistema de procesamiento de transacciones (TPS):  
decisiones estructuradas

Sistema de apoyo a ejecutivos (ESS): decisiones no estructuradas

## 4.2.4. Etapas en la toma de decisiones

Según Simon (1960) las etapas son:

**Obtención información estratégica** es decir, identificar los problemas.

**Diseño:** se diseñan posibles soluciones.

**Selección:** se elije la mejor solución.

**Implementación:** se lleva a la práctica la solución elegida.

## **4.3. Modelos de la toma de decisiones de organizaciones**

### **4.3.1. Modelos burocráticos**

Lo que las organizaciones hacen es producto de los procedimientos operativos estándar (SOP) y de las decisiones que ellos permiten tomar.

Un problema grande se divide entre distintas partes de la organización, y cada una toma las decisiones de acuerdo a sus propios SOPs.

### **4.3.2. Modelos políticos**

Las decisiones son “resultado de negociaciones políticas efectuadas entre dirigentes y grupos de interés clave. Las acciones no son necesariamente racionales”

### **4.3.3. Modelo de ‘basurero**

Las decisiones que se toman no son racionales y dependen de factores aleatorios.



## 4.4. Cómo la tecnología de información ha modificado el proceso de administración

### 4.4.1. Administración tradicional y contemporánea

La administración contemporánea se apoya una mayor participación, habilitación y facultad de los administradores de niveles medios y de los obreros.

En la administración tradicional hay que mandar al obrero pues este no se preocupa de la marcha de la compañía.

**Los sistemas de información** han colaborado con este cambio permitiendo a los administradores de los diferentes niveles y también a los trabajadores, tener y administrar mayor cantidad de información.

También facilitan la coordinación y el control de grupos de trabajo.

## 4.4.2. Implicación para el diseño de sistemas

Cuando se diseñan sistemas de información que pueden ser usados para funciones que los diseñadores no han contemplado (como por ej. Comunicaciones informales).

Los administradores prefieren otro tipo de sistemas que los formales, los ad-hoc que permiten obtener información no tan confiable pero mas rápidamente.

## **Los sistemas de información deben diseñarse con las siguientes características:**

- *Que sean flexibles.*
- *Que puedan apoyar diversos conocimientos y los procesos de toma de decisiones tanto de los individuos como de la organización.*
- *Que sean potentes (capacidad de análisis).*
- *Que reflejen las necesidades burocráticas y políticas de los sistemas.*
- *Que sea consciente de los que puede o no hacer un sistema de información.*