



**UNIVERSIDAD DE GRANADA**  
Facultad de Comunicación y Documentación  
Departamento de Información y Comunicación



**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**  
Facultad de Comunicación  
Departamento de Ciencias de la Información

## **TESIS DOCTORAL**

**Modelo de uso de información para la toma de decisiones  
estratégicas en organizaciones de información cubanas**

**Autor: Yunier Rodríguez Cruz**

**Director(es): Dra. María Pinto Molina**

**Granada. Mayo, 2014**

Editor: Editorial de la Universidad de Granada  
Autor: Yunier Rodríguez Cruz  
D.L.: GR 2024-2014  
ISBN: 978-84-9083-215-8

**Dedicatoria**

*A mi hijo, mis padres y mi esposa*

## **Agradecimientos**

*En lo profesional...*

*A mi directora de tesis, Dra. María Pinto Molina, por su inmenso apoyo y por todo el tiempo dedicado. Por sus certeras valoraciones y criterios, que indiscutiblemente permitieron desarrollar la presente investigación*

*A mi esposa, Ailin Martínez Rodríguez, por sus observaciones y por compartir su tiempo y hacer suya también esta investigación. Por estar en todo momento*

*A todos los directivos de las organizaciones de información cubanas que gentilmente formaron parte de la investigación. Sin su experiencia, conocimiento y apoyo, este estudio no habría sido posible*

*A la Universidad de Granada (España) y la Universidad de la Habana (Cuba), por contribuir con el programa doctoral a nuestra superación profesional*

*Al especialista José López, por su siempre oportuna ayuda bibliográfica*

*A los profesores Dra. Gloria Ponjuán y Dr. Luis Villén, por el apoyo ofrecido desde la coordinación del programa doctoral*

*A todos los profesores del programa doctoral, tanto españoles como cubanos, que contribuyeron para/con nuestra formación y superación profesional*

*A la Dra. Gloria Ponjuán Dante, por su apoyo en el tema y su ayuda bibliográfica, por contribuir constantemente a que esta investigación llegara a feliz término*

*A los profesores Dra. Zoia Rivera, Dr. Radamés Linares Columbié, Lic. Sandra Fernández y Lic. Ma Karla Cárdenas por todo el apoyo metodológico*

*A las profesoras Dra Mayra Mena Mujica, Dra. Ania Hernández Quintana, Dra. Déborah Torres Ponjuán y MSc. Airelys Campos, por la ayuda bibliográfica ofrecida*

*A las profesoras Dra. Magda León Santos, Dra Sara Artilles Visbal y Dra. María del Carmen Villardefrancos Álvarez, por su ayuda en la investigación, por sus certeros criterios sobre un tema complejo, pero muy interesante*

*A las profesoras MSc. Yanara Dorado Santana y Lic. Yasneidy del Río López, por todo su apoyo, por la mano amiga durante el proceso*

*A todos los profesores del Departamento Ciencias de la Información de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, por todo el apoyo durante estos casi cinco años de investigación*

*A los estudiantes de Ciencias de la Información, por convertir el proceso docente en un proceso de aprendizaje colectivo continuo*

*En lo personal...*

*A toda mi familia, esa gran familia que siempre me ha apoyado  
A los amigos, por siempre poder contar con ellos*

## **Publicaciones**

- Rodríguez Cruz, Yunier. (2013). Análisis de la dimensión cognitiva en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. *Ciencias de la Información*, 44 (1).
- Rodríguez Cruz, Yunier. (2013). El impacto de la racionalidad limitada en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. *Acimed*, 24 (1).
- Rodríguez Cruz, Yunier; Pinto Molina, María. (2010). La toma de decisiones organizacionales: una aproximación a su evolución, principales características y a su carácter informacional. *Acimed*, 21(1).

## Resumen

La presente investigación examina el uso de información en la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. La indagación sobre este fenómeno, tiene como propósito fundamental la propuesta de un modelo de uso de información orientado a este proceso en particular. En correspondencia, se examinan aspectos teórico-conceptuales sobre los procesos de decisión organizacionales a nivel estratégico, y se enfatiza en su carácter informacional. De igual forma se analizan varios modelos de toma de decisiones organizacionales con el objetivo de esclarecer el rol que se le asigna a la información en la concepción de los mismos.

La conformación del modelo se sustenta en la Fenomenografía como método de investigación fundamental. De esta forma, el estudio, de carácter cualitativo, valora los diversos significados y visiones sobre el fenómeno "uso de información-toma de decisiones estratégicas" que poseen directivos cubanos que forman parte de procesos de decisión a nivel estratégico. Su experiencia, al desempeñarse en el máximo nivel de decisión organizacional, posibilita que se identifiquen los elementos y factores que inciden en dicho uso, y por tanto, se esclarece sobre la información relevante para la toma de decisiones, particularidades que adquiere el proceso en organizaciones de información, estados emocionales que se experimentan, procesos informacionales y gerenciales, técnicas y herramientas de apoyo, rol e importancia de los sistemas de información, así como factores organizacionales internos y externos que inciden en dicho uso, entre otros aspectos de interés.

La propuesta de modelo que se presenta enfatiza las particularidades del uso de información en la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. La misma reconoce los diversos componentes particulares de la toma de decisiones organizacionales: situación-problema, información, individuo y elementos contextuales. De esta forma se esbozan tres dimensiones que explicitan los elementos y las relaciones que lo conforman: dimensión procesual, dimensión de comportamiento y dimensión organizacional. En consecuencia, su concepción y diseño, valora, entre otros aspectos de interés, los flujos de información, las fuentes informacionales, el enfoque procesual informativo, los elementos cognitivos y de comportamiento que caracterizan e influyen en los decisores, y los aspectos y factores organizacionales que garantizan mayores capacidades y fortalezas institucionales para la toma de decisiones estratégicas.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
---------------------------	---

### **CAPÍTULO I**

La toma de decisiones organizacionales .....	8
1.1 La toma de decisiones: su evolución en los contextos organizacionales .....	8
1.2 La toma de decisiones organizacionales: una mirada desde su definición o conceptualización teórica.....	13
1.3 Principales características de la toma de decisiones en los contextos organizacionales .....	19
1.3.1 Los componentes particulares de la toma de decisiones organizacionales: El Problema u Oportunidad .....	20
1.3.2 Los componentes particulares de la toma de decisiones organizacionales: los individuos o decisores .....	22
1.3.2a La teoría de la racionalidad limitada en la toma de decisiones organizacionales .....	23
1.3.2b La toma de decisiones individual y los grupos de decisión .....	25
1.3.2c Las emociones que experimentan los individuos al tomar decisiones .....	29
1.3.3 Los componentes particulares de la toma de decisiones organizacionales: la información .....	32
1.3.4 Los componentes particulares de la toma de decisiones organizacionales: los elementos contextuales .....	34
1.4 La toma de decisiones y su desarrollo a nivel estratégico: un acercamiento a sus principales particularidades.....	37
1.4.1 Principales características y particularidades del proceso de toma de decisiones estratégicas .....	39
1.5 Técnicas y Herramientas para la toma de decisiones .....	42
1.6 Importancia de la toma de decisiones organizacionales .....	44
1.7 Conclusiones Parciales .....	45

## **CAPÍTULO II**

La toma de decisiones organizacionales y su carácter informacional .....	48
2.1 La información en la toma de decisiones organizacionales: una aproximación a los problemas asociados a su uso y tratamiento .....	48
2.2 Las principales características de la información en los procesos de decisión organizacional .....	51
2.3 La información interna y externa y su impacto en la toma de decisiones organizacionales .....	54
2.4 La información: relación costo-beneficio de su uso en el proceso de toma de decisiones .....	57
2.5 El uso de la información en la toma de decisiones organizacionales .....	59
2.6 Los Sistemas de Información para la toma de decisiones organizacionales .....	62
Evolución de los sistemas de información de soporte a la toma de decisiones .....	69
Tipología de Sistemas de soporte a la toma de decisiones .....	70
Principales características de los sistemas de soporte a la toma de decisiones en las organizaciones .....	72
2.7 Los estados emocionales asociados al uso de información .....	76
2.8 La ética de la información en la toma de decisiones organizacionales: su rol en la cultura informacional .....	78
2.9 Requerimientos informacionales para la toma de decisiones organizacionales ....	79
2.10 Conclusiones Parciales .....	85

## **CAPÍTULO III**

Los modelos Y procesos particulares de toma de Decisiones organizacionales: una aproximación desde el tratamiento y uso de la información .....	89
3.1 Los modelos de toma de decisiones organizacionales .....	89
3.1a Modelo de los procesos de decisión .....	92
Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso .....	93
3.1b Modelo Racional .....	94
Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso .....	97
3.1c Modelo de Proceso de Toma de Decisión Estratégica .....	101
Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso .....	106
3.1d Modelo Político .....	108



Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso .....	109
3.1e Modelo Anárquico / Can Garbage.....	110
Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso .....	112
3.1f Modelo de toma de decisiones estratégica en la cooperativa .....	112
Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso .....	114
3.1g Modelo de las fases y procesos racionales de toma de decisiones.....	115
Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso .....	116
3.2 Modelos de toma de decisiones: una aproximación a los procesos particulares de uso y manejo de la información .....	117
3.3 Conclusiones Parciales .....	120

## **CAPÍTULO IV**

Marco metodológico de la investigación .....	124
4.1 Enfoque de la Investigación.....	124
4.1.1 Pertinencia del enfoque cualitativo en la investigación .....	124
4.2 Métodos de Investigación .....	125
4.2.1 Análisis Documental .....	125
4.2.2 Fenomenografía .....	126
Características fundamentales de la Fenomenografía .....	127
Fenomenografía, experiencia y aprendizaje .....	129
La Fenomenografía en estudios sobre el uso de información en la toma de decisiones organizacionales .....	131
4.3 Técnicas para la recopilación de información .....	133
4.4 Principales aspectos metodológicos asociados a la muestra y al contexto de la investigación .....	136
4.4.1 Particularidades del contexto de investigación.....	136
4.4.2 Identificación de la muestra utilizada en la investigación .....	138
Criterios que fundamentan la selección de la muestra .....	139
Caracterización de la muestra de directivos .....	141
4.5 Recolección y análisis de los datos .....	143
4.6 Conclusiones Parciales .....	144

## **CAPÍTULO V**

Percepción de los directivos de Organizaciones de información sobre el uso de información en la toma de decisiones a nivel estratégico .....	148
5.1 Particularidades de la toma de decisiones estratégicas .....	149
Planificación del proceso.....	150
Toma de decisiones grupal .....	150
Importancia de la información.....	151
5.2 La situación-problema .....	151
La orientación a las situaciones que generan toma de decisiones .....	154
Proyección estratégica de la organización.....	155
5.3 Rol de la información .....	156
La información del ambiente interno y externo.....	157
La información interna y externa en las organizaciones .....	159
5.4 Información crítica o relevante .....	161
Tipología de la información relevante para la toma de decisiones .....	161
Confiabilidad de la información relevante .....	166
5.5 Problemáticas asociadas al uso de información .....	167
Acciones para enfrentar las problemáticas de uso de información .....	171
5.6 Factores organizacionales que interviene en la toma de decisiones estratégicas.....	172
5.7 Procesos informacionales .....	174
5.8 Procesos gerenciales.....	178
5.9 Estados emocionales.....	181
5.10 Sistemas de información.....	184
5.11 Técnicas y herramientas .....	187
5.12 Competencias informacionales .....	189
5.13 Profesional de información.....	190
5.14 Elementos que inciden en un adecuado uso de información .....	193
5.15 Conclusiones Parciales .....	195

## **CAPÍTULO VI**

Modelo de uso de información para la toma decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas.....	200
6.1 Dimensión informacional del ambiente del proceso de toma de decisiones estratégicas.....	202

La toma de decisiones estratégicas .....	203
Ambiente organizacional externo e interno .....	204
Información relevante para la toma de decisiones estratégicas .....	206
La Situación-Problema en la toma de decisiones estratégicas.....	207
Etapas de la toma de decisiones organizacionales .....	209
Procesos informacionales de la toma de decisiones a nivel estratégico .....	214
6.2 Dimensión del comportamiento de uso de información en la toma de decisiones estratégicas.....	229
Teoría de la racionalidad limitada de los individuos.....	230
Estados emocionales en la toma de decisiones .....	231
Los procesos de socialización en la toma de decisiones (toma de decisión colectiva) .....	233
6.3 Dimensión organizacional del uso de información en la toma de      decisiones estratégicas .....	237
6.4 Conclusiones Parciales .....	247
<b>CONCLUSIONES</b> .....	250
<b>RECOMENDACIONES Y PROYECCIONES FUTURAS</b> .....	258
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	259

## Índice de Tablas

### Capítulo I

<b>Tabla I.</b> Teorías de las decisiones	11
<b>Tabla II.</b> Conceptos de decisión	14
<b>Tabla III</b> Conceptos de Toma de decisión	17
<b>Tabla IV.</b> Estados emocionales de decisión de acuerdo a la complejidad del problema	21
<b>Tabla V.</b> Comparación entre Racionalidad Perfecta y Limitada	24
<b>Tabla VI:</b> Ventajas y desventajas de la toma de decisiones grupales	26
<b>Tabla VII:</b> Definiciones de decisiones estratégicas	38
<b>Tabla VIII.</b> Técnicas y herramientas de apoyo a la toma de decisiones	42

### Capítulo II

<b>Tabla IX:</b> Características de las informaciones para la toma de decisiones	52
<b>Tabla X:</b> Definiciones de Sistemas de Información	64
<b>Tabla XI:</b> Emociones que experimentan los decisores ante las necesidades de información	76
<b>Tabla XII:</b> Emociones en el proceso de uso de información	77

### Capítulo III

<b>Tabla XIII:</b> Modelos de toma de decisiones	90
--	----

### Capítulo IV

<b>Tabla XIV.</b> Especialistas que validaron la Guía de Entrevista	134
<b>Tabla XV.</b> Organizaciones de información y su incidencia en el desarrollo socio-económico del país	136
<b>Tabla XVI.</b> Directivos entrevistados en el estudio	139

### Capítulo V

<b>Tabla XVII:</b> Problemáticas asociadas al uso de información percibidas por directivos de organizaciones de información	165
<b>Tabla XVIII:</b> Los sistemas de información y su uso según la percepción de directivos de organizaciones de información	182
<b>Tabla XIX:</b> Técnicas y herramientas para el uso de información según la percepción de directivos de organizaciones de información	186

### Capítulo VI

<b>Tabla XX.</b> Dimensiones del Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas	200
<b>Tabla XXI:</b> Fuentes de Información para la Búsqueda y Selección de Información	215

## Índice de Figuras

### Capítulo I

<b>Figura 1.</b> Clasificación de las decisiones	16
<b>Figura 2:</b> Procedimiento para determinar quién debe decidir	29
<b>Figura 3:</b> Emociones ante estados emocionales de la toma de decisiones	30
<b>Figura 4.</b> El proceso de decisión	32

### Capítulo II

<b>Figura 5:</b> Curvas de costo-beneficio-tiempo	57
<b>Figuras 6 y 7:</b> Curvas de costo-incertidumbre-beneficio y Curvas de punto de decisión óptima	58
<b>Figura 8.</b> Importancia de la decisión versus el valor de la información	59
<b>Figura 9:</b> Tipología de sistemas de información de soporte a las decisiones: relación con las decisiones y los niveles de decisión en la organización	71
<b>Figura 10:</b> Comportamiento de los decisores ante la búsqueda y uso de información en la toma de decisiones	80

### Capítulo III

<b>Figura 11:</b> Modelo de Simon. Procesos de decisión	93
<b>Figura 12:</b> Modelo Racional de Toma de Decisión de la organización	97
<b>Figura 13:</b> Modelo general de procesos de decisión estratégica	103
<b>Figura 14:</b> Modelo de fases y procesos racionales de toma de decisiones	115
<b>Figura 15.</b> Modelos de toma de decisiones y procesos asociados al uso y manejo de la información	118

### Capítulo IV

<b>Figura 16.</b> La experiencia como resultado de la relación "Cantidad de procesos de decisión ejecutados" vs "Tiempo de permanencia en cargo de dirección"	130
<b>Figura 17.</b> Organizaciones de información involucradas en la investigación	135

### Capítulo V

<b>Figura 18:</b> Factores organizacionales positivos que intervienen en el uso de información	170
<b>Figura 19:</b> Factores organizacionales negativos que intervienen en el uso de información	171
<b>Figura 20:</b> Estados emocionales asociados al uso de información en la toma de decisiones a nivel estratégico	181
<b>Figura 21:</b> Competencias informacionales asociadas al uso de información en la toma de decisiones a nivel estratégico	188

### Capítulo VI

<b>Figura 22:</b> Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas	200
---	-----

## Índice de Gráficos

### Capítulo IV

**Gráfico 1.** Rango de edad de los entrevistados 140

**Gráfico 2.** Años de experiencia de los directivos entrevistados 140

**Gráfico 3.** Categoría Científica de los entrevistados 141

### Capítulo V

**Gráfico 4.** Características particulares de la toma de decisiones estratégicas 148

**Gráfico 5.** Orientación de la toma de decisiones a nivel estratégico 151

**Gráfico 6.** Tipos de información y su importancia en los proceso de decisión 160

**Gráfico 7:** Procesos informacionales de la toma de decisiones estratégicas identificados por los directivos 172

**Gráfico 8:** Procesos gerenciales que intervienen en la toma de decisiones estratégicas identificados por los directivos 177

**Gráfico 9:** Sistemas de información que intervienen en la toma de decisiones estratégicas identificados por los directivos 182

## **INTRODUCCIÓN**

La toma de decisiones organizacionales constituye un proceso que ha sido y es examinado desde diversas áreas de conocimiento. A partir de su consolidación como teoría de la administración en la década del '50 del pasado siglo XX, son numerosos los investigadores que desde la Economía, Psicología, Sociología, Ciencias Políticas, Ingeniería Industrial, Informática, entre otras ciencias particulares, han profundizado sobre el tema. El incremento acelerado de investigaciones teóricas y empíricas asociadas a la toma de decisiones ha incidido, favorablemente, en la conformación de un conjunto de referentes teóricos-conceptuales, entre los que se visualizan modelos, procedimientos, técnicas y herramientas, sistemas y otros componentes organizacionales particulares que tienen marcada influencia en los procesos de decisión.

Este fenómeno, que se ha manifestado en la investigación científica, está relacionado con la importancia que se le concede a este proceso en los contextos organizacionales. Según Olson (2010) son muchos los estudiosos que han descrito a la toma de decisiones como una actividad esencial y central en las organizaciones, de ahí que la misma se asume como una actividad organizacional primordial. Esto conlleva a que "la cuestión de cómo los gerentes toman decisiones, tales como la formulación de estrategias competitivas, continúa siendo el mayor tema en la literatura gerencial" (Lant y Hewlin, 2002).

Este reconocimiento del rol determinante que tienen los procesos de decisión en la Gestión Organizacional, está condicionado, en los últimos años, por los cambios y nuevos escenarios que tienen lugar en los contextos de negocios, dígame, por citar ejemplos: "el surgimiento y fortaleza de una economía global, las transformaciones de economías y sociedades industriales a economías y servicios basadas en conocimiento e información, las transformaciones de las empresas comerciales y el surgimiento de la empresa digital" (Laudon & Laudon, 2004)

Estas nuevas realidades, exigen a las organizaciones establecer procesos de decisión cada vez más certeros, a través de los que se puedan alcanzar altos indicadores y niveles de desempeño, productividad, competitividad, innovación y posicionamiento. En este sentido, si bien la toma de decisiones se conceptualiza como "un curso continuo de acción cuya decisión debe ser evaluada eventualmente por la influencia de los flujos del ambiente" (Hung, Huang y Gosling, 2011), actualmente se hace mayor énfasis en el carácter estratégico de este proceso y en la importancia de las decisiones estratégicas, las que "constituyen elecciones cuyo impacto es de largo alcance e involucran

el empleo de recursos significativos de las instituciones, e implican la participación de varios niveles y funciones dentro de las organizaciones” (Rodríguez y Pedrajas, 2009).

De acuerdo con lo planteado anteriormente, la toma de decisiones estratégicas y sus particularidades, ha adquirido mayor interés por parte de la comunidad científica que profundiza sobre la toma de decisiones organizacionales. Esto se debe a la noción que denota que “las decisiones estratégicas son la preocupación central para las organizaciones modernas” (Mitchell, Shepherd & Sharfman, 2011), ya que a través de estas “es posible la creación de valor estratégico” (Rodríguez & Pedrajas, 2009) en ambientes y contextos como los mencionados anteriormente.

Ante esta realidad, las organizaciones de información, por su parte, no están ajenas a estas nuevas condicionantes, lo que trae aparejado que también presten especial interés por generar fortalezas y obtener beneficios a partir de ciertos procesos de decisión, más cuando se asume a la información en la toma de decisiones como recurso y factor crítico de éxito. Esto ha propiciado que se manifieste que “la clave para mejorar el rendimiento en el análisis de problemas y de la toma de decisiones está en el hecho de que como dicen Kepner y Tregor, la materia prima de la administración es la información. Esto, es todo lo que un gerente necesita para trabajar” (Huber, 1980).

Por consiguiente, autores como Down (1966), Simon (1976), Huber (1980), Moody (1983), Schwenk (1984), Porter & Millar (1985), Saunders & Miranda (1998), Choo (1998, 2003), Rodríguez (2000), Ariely (2000), Fiol (2001), AECA (2002), Soliman & Youssef (2003), Díaz & Belluzo (2003), Valentim & Zwaretch (2006), Molina & Sala (2006), Carvalho (2006), Moraes & Fadel (2006), Todd (2007), Podinovski (2010), Allen (2011), Citroen (2011), Bettis (2012) entre otros, han validado la importancia de la información en los procesos de decisión, enfatizando la noción que sin un adecuado uso y tratamiento de este recurso, no se podrían tomar decisiones con la calidad requerida y que posibiliten la solución de problemas, aprovechamiento de oportunidades y prevención de riesgos.

Al respecto, Citroen (2011) reconoce la importancia de este recurso al plantear que “una organización usa información estratégicamente para percibir los cambios en su ambiente, crear nuevo conocimiento para innovar y tomar decisiones acerca de sus cursos de acción”. Sin embargo, según el propio autor “aspectos sobre el rol de la información en los procesos de toma de decisiones reciben poca atención en investigaciones gerenciales” (Citroen, 2011). Por lo que se infiere existe una contradicción entre el reconocimiento de los



componentes críticos de la toma de decisiones, entre los que se encuentra la información, y la tendencia en las investigaciones que se realizan sobre el tema, entre las que no abundan miradas puntuales desde las Ciencias de la Información.

En relación a esto, si bien se plantea que “la gestión consideró que la actividad intensiva de información requiere una relación estrecha entre toma de decisiones y uso de información” (de Alwis & Higgins, 2001), las investigaciones puntuales que evidencien esta interdependencia son aun escasas. Al respecto estos autores plantean que:

La literatura sobre el comportamiento informacional de los gerentes fue encontrada a plenitud en áreas como la Gestión de Negocios, Comportamiento Organizacional, Psicología, y Tecnologías de la Información, y solo más tarde en el campo de la Ciencias de la Información. De hecho, Auster y Choo (1993) resaltan la escasez de literatura en el campo de las Ciencias de la Información dedicada a los gerentes y al modo en que ellos adquieren y usan información en su trabajo. (de Alwis & Higgins, 2001)

Esta panorámica, se evidencia con claridad al observar que en la gran mayoría de los estudios sobre la toma de decisiones organizacionales se hace alusión directa a la importancia de la información. Sin embargo todavía son insuficientes los estudios particulares desde las Ciencias de la Información que profundizan cuestiones particulares relacionadas con la información, su tratamiento y uso.

De igual forma se percibe en el establecimientos de modelos asociados a la toma de decisiones, que si bien se han realizado muchas aproximaciones que intentan modelar y representar el proceso, véase investigaciones de Simon (1955); Allison (1971); Cohen, March & Olsen (1972); Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976); Cyert & March (1992,1963); Liberman (1980); Evans & Fischer (1992); Clayton (1993); Flemming, Holian & Gluck (1998); Choo (1998); Rojer (1999); Whitney (2003); Arendt, Priem & Achidi (2005); López (2007); Pereira & Barbosa (2008); Grandori (2010); Stich & Holland (2011), Citroen (2011) entre otros, son escasos los modelos desde las Ciencias de la Información.

En correspondencia con esto, la presente investigación, a partir del reconocimiento de la importancia de la información en los procesos de

decisión, y la necesidad de representar y explicar el uso de información en aras de explicitar las particularidades que se visualizan al respecto, concibe la siguiente pregunta de investigación:

### **Pregunta de Investigación**

¿Qué elementos y factores pueden conformar y caracterizar un modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas de directivos en organizaciones de información cubanas?

Con el propósito de dar respuesta a la misma se ha trazado el siguiente sistema de objetivos:

### **Sistema de Objetivos**

#### **Objetivo General**

Proponer un modelo que presente los elementos y factores que inciden en el uso de información para la toma de decisiones estratégicas de directivos en instituciones de información cubanas

#### **Objetivos Específicos**

1. Examinar aspectos teórico-conceptuales relacionados con la toma de decisiones estratégicas y su carácter informacional.
2. Identificar en los modelos teóricos asociados a la toma de decisiones organizacionales la presencia y abordaje de la información, su uso y manejo, como recurso estratégico.
3. Valorar los significados y percepciones de directivos cubanos sobre la información y su uso en el proceso de toma de decisiones estratégicas.
4. Determinar, a partir de la experiencia de los directivos cubanos de instituciones de información, los elementos y factores que inciden en el uso de información en el proceso de toma de decisiones estratégicas.
5. Establecer la relación entre los elementos que deben conformar el modelo de uso de información en la toma de decisiones estratégicas.

## **Justificación de la Investigación**

La toma de decisiones constituye un proceso imprescindible para el adecuado y acertado funcionamiento de una organización. En este sentido, “muchos estudiosos como Bourgeois y Eisenhardt (1988), Janis (1989), Murnighan y Mowen (2002), Nutt (1993), Shull, Delbecq, y Cummings (1970) afirman que el desempeño organizacional satisfactorio requiere una toma de decisiones eficiente y una efectiva implementación” (Roberto, 2000). Precisamente esta eficiente y efectiva implementación recae en manos de aquellos individuos que tienen la responsabilidad de tomar decisiones, es decir, los directivos de las organizaciones.

La información constituye un recurso crítico para el adecuado desarrollo de los procesos de toma de decisiones estratégicas. Las investigaciones realizadas sobre el tema explicitan y representan, en los modelos existentes, la importancia de este recurso y el modo en que se usa y maneja. No obstante, la mayoría de los modelos sobre toma de decisiones presentes en la literatura científica se enfocan desde una perspectiva general del proceso, aspecto plausible en tanto una certera representación teórica y procedimental del proceso de decisión implica examinarlo en toda su magnitud. De esta forma los directivos podrían disponer de referentes sólidos que ilustran el funcionamiento real e ideal del proceso en su totalidad.

Sin embargo, dado el carácter informacional del proceso, se podría inferir que existe en los modelos de toma de decisiones, un conjunto de especificidades y realidades asociadas a la información y su uso, que permitirían a los directivos emprender procesos de decisión realizando un adecuado tratamiento de este recurso. Esto, se limita, en tanto los modelos tradicionales y actuales refieren, en su gran mayoría, a los procesos informacionales, flujos informativos y determinadas capacidades y procedimientos para tratar información. Esta realidad denota que la comprensión del rol de la información en la toma de decisiones, y el modo en que la misma se usa y dispone para garantizar adecuados procesos de decisión, constituye un reto desde las Ciencias de la Información, por lo que investigaciones que expliciten, representen y demuestren el modo en que se usa este recurso por parte de directivos o decisores, y su importancia en el proceso de decisión, resultan una necesidad para contribuir a mejores prácticas asociadas a este proceso.

## **Novedad Científica**

La propuesta de un Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas representa un resultado de investigación que puede contribuir a una mayor y mejor comprensión del rol de la información como componente clave para la toma de decisiones. En este sentido la propuesta contribuye, desde una dimensión teórico-práctica, al esclarecimiento de elementos y factores que inciden y se relacionan para garantizar un certero proceso de decisión. De igual forma permite a los directivos de organizaciones de información ejecutar procesos informacionales a partir de una serie de factores que inciden en su adecuado desarrollo, por lo que el modelo establece una serie de mecanismos, recursos y procedimientos que pueden orientar y guiar a los decisores a tomar decisiones a partir de un buen uso de información.

## **Estructura capitular**

Capítulo I. La toma de decisiones organizacionales

Capítulo II. La toma de decisiones organizacionales y su carácter informacional

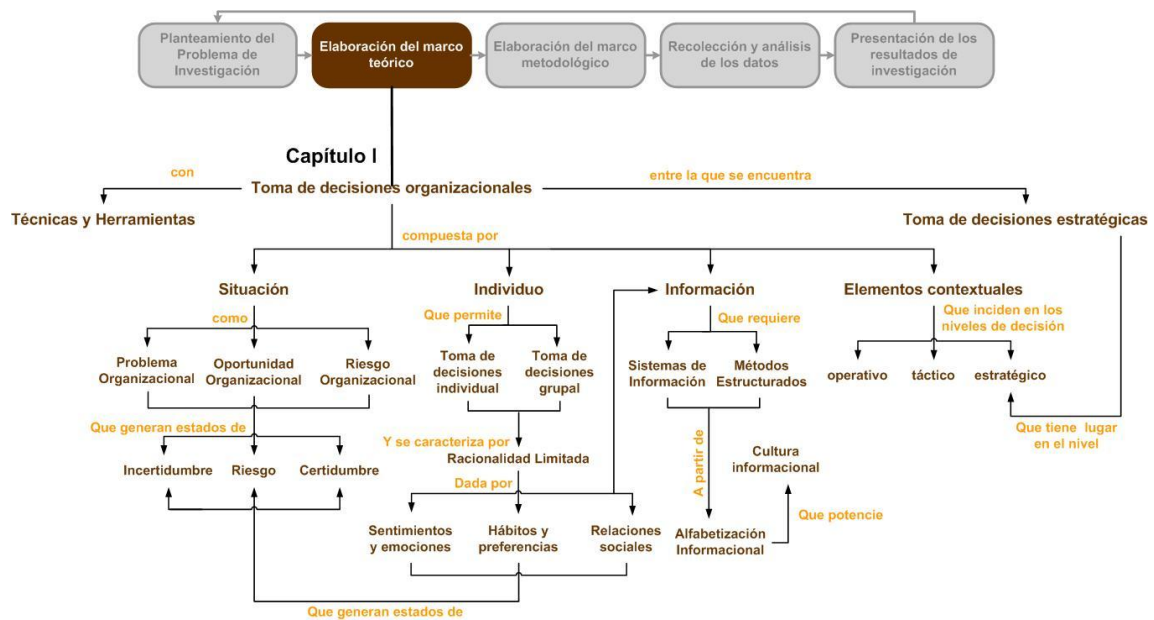
Capítulo III. Los modelos y procesos particulares de toma de decisiones organizacionales: una aproximación desde el tratamiento y uso de la información

Capítulo IV. Marco metodológico de la investigación

Capítulo V. Percepción de los directivos de organizaciones de información sobre el uso de información en la toma de decisiones a nivel estratégico

Capítulo VI. Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

## CAPÍTULO I. La toma de decisiones organizacionales



## CAPÍTULO I

### LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

#### 1.1 La toma de decisiones: su evolución en los contextos organizacionales

La toma de decisiones constituye una actividad que durante el transcurso de los últimos siglos, específicamente el XIX y XX, ha ganado notoriedad por su importancia en los contextos organizacionales. Aún cuando la profundización sobre tema y sus principales características no tienen lugar hasta finales de la década del '50 del pasado siglo, no es menos cierto que anteriormente la producción mercantil y los ambientes de negocios en general, se encontraban bajo la influencia de este proceso específico.

Durante la Revolución Industrial, las particularidades de la toma de decisiones estuvieron bajo la influencia de la administración individual que cada propietario hacía de su negocio. Esto evidencia que las decisiones que se tomaban respondían a los criterios que estos contemplaban, y sus consecuencias, aún cuando podían afectar la propia producción y los trabajadores, era responsabilidad de esa máxima autoridad administrativa.

Quando la gerencia se percató de que el negocio se hacía más complejo, comenzaron a contratar expertos para que aconsejaran en diferentes campos como el derecho, el mercadeo, la ingeniería, las finanzas entre otras ... Esto produjo que a inicios del siglo XX el individuo que tomaba decisiones se basaba primero en las estadísticas operativas y en la información interna, pero este método carecía de la sofisticación necesaria para hacer frente a la multitud de factores relacionados con las decisiones organizacionales (Moody, 1983).

En este período, dicha problemática se fue agudizando y se incrementó el interés por solucionarla. No es hasta principios de la Segunda Guerra Mundial que aparece la Investigación de Operaciones<sup>1</sup>. Sin embargo, aún cuando su origen está relacionado con el campo militar, Rodríguez (2000) y Moody (1983) reconocen que también está vinculado con el conocido desarrollo de la organización y la ingeniería industrial. Con estas técnicas de la investigación de

---

<sup>1</sup> En inglés: "Operations Research". Atribuida a los servicios militares para manejar los problemas tácticos y estratégicos.

operaciones, se intentaba determinar las alternativas de solución y la decisión final sobre la base de datos obtenidos empíricamente.

Posterior a este período, la Investigación de Operaciones continuó desarrollándose por investigadores entre los que se encuentran Dantzig (1947), Churchman, Ackoff & Arnoff (1957), entre otros. Este último incluso ha valorado las distintas fases<sup>2</sup> por las que ha transitado esta actividad y sus características. En general “la Investigación de Operaciones proporciona las técnicas que permiten juzgar, ponderar y valorar datos de forma racional, para poder alcanzar mejores soluciones, por lo que constituye un instrumento a utilizar para tomar decisiones” (Rodríguez, 2000). El desarrollo de esta actividad sentó las bases para la consolidación de la ciencia de la decisión, aunque en esta última, con el paso de los años, han intervenido múltiples teorías y disciplinas científicas. No obstante, al centrarse en datos empíricos, autores como Moody (1983) reconocen que en ocasiones los datos no son suficientes y fidedignos, y que las interpretaciones y percepciones juegan un papel fundamental en la toma de decisiones.

Si bien la Investigación de Operaciones intentaba proveer un mecanismo que tributara a la mejora de la toma de decisiones que realizan los individuos, comienzan a visualizarse determinados factores o elementos constitutivos que inciden en este proceso y que con el paso del tiempo le acentúan un carácter sumamente complejo. Esto, sumado a la consolidación de las técnicas gerenciales y el interés de la comunidad científica por profundizar sobre la administración, provocó que en los años ‘50 se comenzaran a desarrollar estudios desde ciencias específicas, que dada su afinidad con el tema permitirían adquirir una mejor comprensión de la toma de decisiones en las organizaciones.

En la teoría organizacional, al convertirse la toma de decisiones en un tema central y medular, se inicia un esfuerzo por entender cómo los individuos, grupos y organizaciones proceden ante el mismo. Esto hace que “entre las ciencias particulares mencionadas anteriormente se encuentren la Antropología, Sociología, Psicología, Economía y Teoría de la Administración” (Gore, Banks, Millward & Kyriakidou, 2006). Estas fueron las ciencias que desde los inicios más aportaron al tema con investigaciones empíricas y con aportaciones sólidas para la comprensión de este campo de estudio.

---

<sup>2</sup> Primitiva (1941-1960)  
Académica (1961-1970)  
Maduración (1971-1980)

Uno de los investigadores más notables en esta etapa fundacional de los estudios relacionados con la toma de decisiones, fue Herbert A. Simon (1916-2001). Si bien existen numerosos autores que han contribuido al desarrollo de este proceso en las organizaciones, las investigaciones realizadas por Simon (1955, 1956, 1958, 1959, 1960, 1964, 1965, 1966, 1972, 1978, 1979, 1982, 1986) constituyen la base para el estudio de este campo de estudio dadas una de las contribuciones más significativas que realizó al mismo: “la racionalidad limitada”. Su visión y experiencia desde la Economía, Administración, Política y Psicología convirtieron sus investigaciones, enfocadas específicamente en la toma de decisiones organizaciones y en la gestión, en la base de posteriores teorías sobre la toma de decisión, y a su vez, en un precedente para futuras investigaciones sobre el tema.

Es necesario destacar que ante la propia complejidad del proceso en sí, dígase sus componentes y las especificidades del contexto en el que tienen lugar, “existe gran diversidad entre las perspectivas de investigación dominantes sobre el tema, entre la que destacan la teoría dominante del comportamiento como una de las más investigadas” (Gore, Banks, Millward & Kyriakidou, 2006), aspecto que aún se evidencia por múltiples factores, asociados todos por las relaciones sociales y la influencia de estas en el proceso de toma de decisiones. Precisamente, las relaciones sociales constituyen un elemento que ha incidido considerablemente en la conformación de los aspectos teóricos relacionados con las decisiones a través de las teorías de la Administración o Gestión Científica (Frederick W. Taylor, 1947), de la Motivación (Abraham Maslow, 1954), del Comportamiento (Douglas McGregor, 1960; Thomas A. Harris, 1969) y Administración o Gestión Moderna (Henri Fayol, 1949). Si bien es cierto que las relaciones sociales tienen gran valor para la toma de decisiones organizacionales, es justo señalar que este proceso se ha nutrido considerablemente de las aportaciones teóricas realizadas desde las diferentes teorías relacionadas con la administración/gerencia por ser un proceso que involucra a toda la organización y está condicionado por los factores que inciden en esta.

Sin embargo, indistintamente de la perspectiva dominante y de las teorías que han incidido en la toma de decisiones, se puede afirmar que con el paso del tiempo las mismas se han diversificado, aún cuando todas han estado bajo la influencia del desarrollo de la administración o gestión<sup>3</sup> que contribuyen al enriquecimiento de este campo teórico. De igual forma, se evidencian en la esencia de las teorías clásicas de la decisión el intento de realizar

---

<sup>3</sup> En inglés: Management. Durante el texto, se mencionará el término gestión como sinónimo de administración.



aproximaciones teórico-metodológicas para que las organizaciones tomen decisiones de forma acertada.

En los últimos años, como resultado del marcado interés por comprender el modo en que los individuos toman decisiones, se han conformado modelos que permiten representar el comportamiento de toma de decisiones que siguen determinados individuos o grupos ante problemas o situaciones concretas. Algunos autores como Meacham (2004) contemplan este fenómeno como teorías de decisiones:

La Teoría de la toma de decisiones y la Teoría del análisis de las decisiones son típicamente clasificadas en dos: descriptiva y prescriptiva. Las descriptivas se encargan de identificar y comprender cómo los individuos toman decisiones y los factores que inciden en el proceso. La prescriptiva, por su parte, profundiza y propone mecanismos para desarrollar el proceso, establece aportes metodológicos para aproximarse a la mejora del proceso de toma de decisiones. Sin embargo, una tercera categoría es en ocasiones usadas: la normativa (Meacham, 2004).

<b>Teoría</b>	<b>Noción</b>	<b>Descripción</b>
Descriptiva	Qué las personas realmente hacen, o han hecho para tomar decisiones	Describen las decisiones que las personas toman y el modo en que lo hacen (proporciona la visión acerca de por qué ciertos factores de decisión son más importantes que otros)
Prescriptiva	Qué las personas deben y pueden hacer	Provee los mecanismos que ayudan a tomar buenas decisiones y entrenan a las personas a tomar mejores decisiones (un ejemplo son las propuestas de estructura para los procesos de toma de decisión) Puede o debe ser usado por un decisor y se usa en una situación específica, y de acuerdo a las necesidades del decisor.
Normativa	Qué las personas deben hacer (en teoría)	Provee procedimientos de decisión consistentemente lógicos para que a través de ese modo las personas puedan decidir, y en ocasiones incluye parte de la teoría prescriptiva y del análisis. Han sido redefinidas como esas que mejor describen la toma de decisiones

**Tabla I.** Teorías de las decisiones  
**Fuente de los datos:** Meacham (2004)

La existencia de dos o tres categorías no son críticas para la toma de decisiones, sin embargo, es importante reconocer que:

1. Las personas y grupos emplean diferentes métodos, criterios, y valores en sus procesos toma de decisiones.
2. Hay herramientas y métodos que ayudan a entender bien cómo se toman decisiones.
3. Hay herramientas y métodos que pueden ser usados para facilitar mejor la toma de decisión (Meacham, 2004).

Estas teorías de la toma de decisiones se orientan, como se demuestra, no solo a describir como tiene lugar este proceso organizacional, sino a los mecanismos y procedimientos que se usan y pueden ser utilizados en beneficio del proceso, de ahí que la comprensión de las mismas es necesaria para un adecuado análisis de la toma de decisiones, en particular de sus procesos y modelos.

Por otra parte, este campo teórico ha desarrollado teorías particulares como resultado de su desarrollo. Esto se puede ilustrar a través de las siguientes propuestas realizadas por Meacham (2004):

- Teoría de la decisión<sup>4</sup>  
La Teoría de la decisión, en general, describe cómo un individuo toma decisiones bajo incertidumbre.
- La Teoría de la elección Social<sup>5</sup> (bienestar)  
La Teoría de la elección social no observa al individuo sino que se basa en el concepto de sintetizar las preferencias de aquellos individuos que serán afectados por tomar una decisión racionalmente.
- Teoría del costo-beneficio<sup>6</sup>  
La Teoría del costo-beneficio es la teoría fundamental del entendimiento del análisis costo-beneficio, y está basada en la premisa de que las alternativas pueden ser seleccionadas de acuerdo a una comparación sistemática de las ventajas (beneficios) y desventajas (costos) que resultan de la toma de decisión (Meacham, 2004).

---

<sup>4</sup> En inglés: Decision Theory

<sup>5</sup> En inglés: Social Choice Theory

<sup>6</sup> En inglés: Cost-Benefit Theory

Todo esto demuestra que la toma de decisiones organizacional constituye un campo de estudio incipiente en comparación con otras disciplinas científicas o áreas de estudio. Ha estado bajo la influencia de múltiples teorías en correspondencia con las perspectiva de investigación dominante y en sentido general el ámbito de investigación sobre el tema no se limita a la comprensión y profundización de los componentes de la toma de decisiones y sus características, sino que se preocupa por los factores que pueden incidir en el exitoso desarrollo de este proceso en cualquier organización. Esto hace que el tema en cuestión se ha consolidado con aspectos teóricos particulares conformados por teorías, métodos, modelos, técnicas, herramientas y particularidades de sus componentes específicos, que tributan a que las organizaciones tomen decisiones de forma eficaz y eficiente, es decir, de forma óptima. En consecuencia, actualmente se visualiza como una ciencia, conformada por determinadas teorías intrínsecas y otras asumidas de otras disciplinas científicas, con un carácter sumamente complejo y transdisciplinario.

## **1.2 La toma de decisiones organizacionales: una mirada desde su definición o conceptualización teórica**

En toda organización se ejecutan disímiles funciones en correspondencia con su objeto social o razón de ser, y en consecuencia, se ejecutan diversos procesos para el logro de las mismas. Sin embargo, con el surgimiento y evolución de la Teoría de la Administración<sup>7</sup>, algunos procesos organizacionales han pasado a convertirse en pilares organizacionales, tal es el caso de la toma de decisiones organizacionales. En este sentido, se plantea que "la toma de decisiones es un aspecto intrínseco de las actividades de negocios" (McKenzie, van Winkelen & Grewal, 2011). También "autores como Bourgeois y Eisenhardt (1988), Janis (1989), Murnighan y Mowen (2002), Nutt (1993) y Shull, Delbecq y Cummings (1970) afirman que el desempeño organizacional satisfactorio requiere una toma de decisiones eficiente y una efectiva implementación" (Roberto, 2004).

El reconocimiento de la importancia de este proceso también se visualiza cuando autores como Perrow (1986), (como se cita en Olson, 2010):

manifiestan que muchos escritores han descrito la toma de decisiones como una actividad esencial que posee un rol central en las organizaciones. En el desarrollo de la toma de decisiones

---

<sup>7</sup> Management Theory

organizacionales, esta ha ido mostrando que la toma de decisiones es el ingrediente mayor del trabajo gerencial. Una asunción ha sido que la toma de decisiones es “la actividad organizacional primordial”

Lo antes planteado fundamenta la necesidad de realizar mayores acercamientos a este proceso con el objetivo no solo de comprender su dinámica de funcionamiento, sino también para poder contribuir a su mejora. Esto hace que para poder efectuar un mejor acercamiento al tema se deba partir de un adecuado acercamiento teórico-conceptual al proceso y a sus especificidades en las organizaciones.

“La toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico y estratégico” (Wiig, 2003). La misma se lleva a cabo a nivel individual o grupal y para ello tiene en cuenta una serie de elementos y factores que inciden en este proceso, dígase, elementos contextuales, características de la situación concreta que genera una decisión, la información para determinar esta última y sobre todo, la capacidad del individuo o grupo<sup>8</sup> que ejecutan el proceso. No obstante, una certera aproximación al tema debe partir del esclarecimiento y entendimiento de dos conceptos claves: “decisiones” y “toma de decisiones”.

<b>Decisiones</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>
Acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información.	Moody	1983
Compromisos de emprender una acción.	Choo	1998
Determinación o resolución que se toma al enfrentarnos a una situación concreta.	AECA	2002
Es considerada como un sistema lingüístico, un proceso esencialmente colectivo en el cual impera la multiracionalidad, o antiracionalidad. Esto está caracterizada por la interferencia de las diferencias individuales en la colecta e interpretación de la información, imposibilitando la existencia de apenas una decisión, la correcta.	Angeloni	2003
Una elección consciente entre alternativas analizadas	de la Cuesta	2006
Elección entre alternativas, obedeciendo a criterios	Rodríguez	2006

<sup>8</sup>Se valora al individuo como “decisor”, y se asume al “grupo de decisión” como el conjunto de individuos que toman decisiones.

previamente establecidos.	Ferreira	
Un compromiso para un curso de acción que es pensado para producir resultados que están satisfaciendo a individuos específicos	Yates y Tschirhart	2006

**Tabla II.** Conceptos de decisión

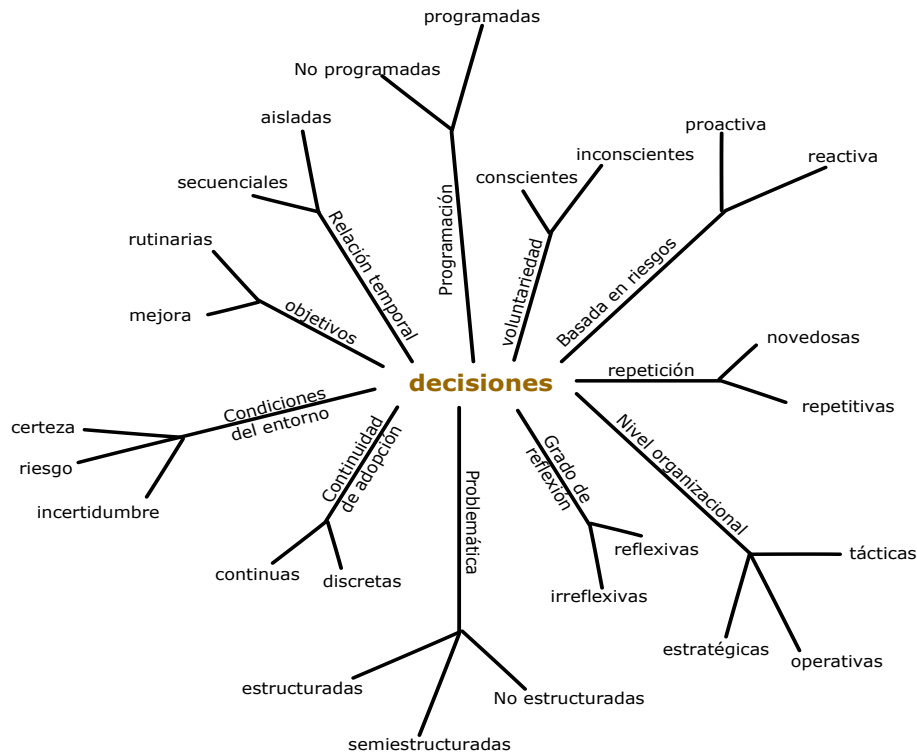
**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de estos conceptos permite destacar determinados elementos:

- Constituye un sistema lingüístico caracterizado por las preferencias de un individuo o grupo y por la adquisición e interpretación de información.
- Surge como resultado para enfrentarnos a una situación concreta.
- Tiene lugar en las organizaciones como resultado de un proceso social.
- Es un elemento que permite emprender una acción.
- Es el resultado del análisis de varias alternativas de decisión para enfrentar una situación concreta.

Esto permite plantear que una decisión organizacional constituye un sistema lingüístico que permite emprender acciones para hacer frente o solucionar situaciones concretas que tienen lugar en las organizaciones. La misma es resultado del modelo mental del(de los) individuo(s) que toma(n) la(s) decisión(es) y de la búsqueda e interpretación de la información derivada de la situación organizacional concreta, por lo que resulta del análisis de múltiples alternativas de decisión.

En las organizaciones hay diferentes tipos de decisiones, son varios los autores que han abordado la tipología de las decisiones: Lant & Hewlin (2002), Wijnberg, van der Ende & Wit (2002), AECA (2002), Fichman (2003), de la Cuesta (2006), Codina (2007) y Caxeta & Rodrigues (2008), entre otros, y las mismas responden a determinados criterios que se tienen en cuenta para su clasificación.



**Figura 1.** Clasificación de las decisiones  
**Fuente:** Elaboración propia

Estas clasificaciones permiten esclarecer las características de las decisiones (véase Anexo I) en tanto una misma decisión adopta diversas cualidades al poder ser clasificada por varios indicadores a la vez, como se muestra en la figura anterior. Es necesario destacar, para ejemplificar este fenómeno, que en las organizaciones se toman decisiones que pueden corresponderse perfectamente a diferentes criterios, pues la realidad demuestra que estas son el resultado de situaciones concretas y complejas con características específicas. Por estas razones, es válido destacar que la clasificación de las decisiones no excluye una u otra categoría, sino que en dependencia de la situación concreta que tienen lugar en la organización y que amerita una decisión, esta puede asumir características de diferente tipo. Esto permite concluir que el tipo de decisión depende fundamentalmente de la situación que tiene lugar en las organizaciones, las que se identifican como: Problemas, Oportunidades y Riesgos Institucionales, sobre las que se profundizará en este capítulo.

Estas situaciones son las que generan el proceso de toma de decisión, que es el que permite elegir e implementar determinada decisión. En las investigaciones sobre el tema se percibe un marcado interés por esclarecer este concepto y delimitar bien su alcance dada su propia complejidad, pues constituye un proceso que tiene lugar de forma individual o colectiva por los

individuos, y también se visualiza desde una mirada Micro o Macroeconómica, lo que permite focalizarlo en entornos organizacionales y en los propios modelos de administración pública.

<b>Toma de Decisiones</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>
Sucesión de etapas de procesos mentales, materializados en acciones cuyo ápice es la elección de una alternativa, con la finalidad básica de resolver un problema, confrontar una crisis o sacar provecho de una oportunidad.	Mintzberg, Raisighani, Théorét (Caxeta y Rodrigues, 2008)	1976
La toma de decisiones es definida como el proceso de seleccionar una alternativa particular para su implementación.	Nutt (Olson , 2010)	1976
Proceso a través del cual se escoge un curso de acción.	Huber	1980
Toma racional de elecciones sobre la base de las expectativas, acerca de las expectativas y las consecuencias de acción para objetivos priorizados.	March y Olsen (Choo, 1998)	1986
Proceso de identificación de un problema u oportunidad y selección de una alternativa de acción entre varias existentes, constituyendo una actividad diligente clave en todo tipo de organización.	Schein (Martínez y Almaguer, 2001)	1988
Tiene lugar en las empresas cuando hay que resolver un problema o cuando surge una oportunidad.	AECA	2002
Proceso de responder a un problema, procurando y seleccionando una solución o acción que irá a crear valor para los accionistas de la organización.	Fichman	2003
Una función imprescindible en las organizaciones de un significado especial por no estar limitada a un solo nivel, sino ser un proceso que se da en toda la institución, y además, por ser parte fundamental inherente a todas las demás actividades por lo que resulta imprescindible poseer información lo más completa posible, es decir previamente analizada y evaluada.	Díaz	2004
Conjunto de acciones y factores dinámicos que comienzan con la identificación de un estímulo inicial y terminan con un compromiso para la acción.	Bataglia	2006
Tiene como su referencia y consulta las informaciones sobre el mercado, economía, comportamiento, moda, entre otros factores	Rodríguez Ferreira	2006

determinantes para la modificación y adaptación del producto o servicio en el mercado organizacional		
Un curso continuo de acción cuya decisión debe ser evaluada eventualmente por la influencia de los flujos del ambiente.	Hung, Huang y Gosling	2011
La forma que los individuos ejecutan cuando una acción de decisión es demandada, en la que se debe tener en consideración el análisis y el tratamiento de las informaciones disponibles, luego de su asociación con el ambiente en que el individuo está insertado.	Da Silva, de Oliveira, Bedin y Rover	2011

**Tabla III.** Conceptos de Toma de decisión

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de estas definiciones permiten valorar al proceso de toma de decisiones como:

- Proceso mediante el cual un decisor se desplaza de una posición o situación actual a una ideal (a la que se aspira estar)
- Se realiza para solucionar problemas o situaciones de oportunidad organizacional.
- Es una sucesión de etapas de procesos mentales materializados en acciones.
- En el mismo se analizan alternativas de decisión con el objetivo de determinar la mejor de ellas.
- Se sustenta en el uso o consulta de información relacionada con factores y elementos clave de la organización.
- A través de él, la decisión final que se asume y las acciones derivadas de estas, generan beneficios y ventajas organizacionales en correspondencia con los objetivos de la organización.

En este sentido, se puede afirmar que la toma de decisiones organizacionales constituye un proceso informacional que se desarrolla por individuos o grupos para solucionar problemas y aprovechar oportunidades organizacionales. En el mismo se analizan, mediante la consecución de determinadas etapas, un conjunto de alternativas de solución/decisión para identificar la mejor de ellas, de forma que el decisor pueda desplazarse de una posición actual, en que se encuentra, a la posición que se quiere estar (ideal), en consecuencia con las metas, objetivos y razón de ser de la organización.



### **1.3 Principales características de la toma de decisiones en los contextos organizacionales**

La toma de decisiones organizacionales constituye un proceso complejo por la multiplicidad de factores que intervienen en su desarrollo. A su vez, es considerada un proceso sensible por las implicaciones y posibles consecuencias (individuales y organizacionales) que lleva aparejada determinada decisión y su implementación. Se ha planteado que "en muchos casos, la toma de decisiones es más exitosa en ambientes de negocios competitivos y turbulentos" (Bettis, 2012). Sin embargo, en todos los contextos organizacionales, se busca por parte de las organizaciones obtener ganancias y beneficios que generen ventajas competitivas, por lo que el proceso de decisión siempre está presente en las mismas por las fuerzas y factores externos que actúan sobre ellas, y provienen de sectores más o menos competitivos. Lo cierto es que la propia naturaleza de las organizaciones, propician las condiciones para que el proceso de decisión sea de vital interés por su sistematicidad, complejidad y su propia dinámica.

Entre los factores mencionados se pueden encontrar los ingredientes para la toma de decisiones reconocidos por Moody (1983):

- Información: La decisión debe basarse en datos disponibles.
- Conocimientos: El conocimiento es fundamental pues si se conocen las circunstancias que rodean al problema, entonces se puede seleccionar un curso de acción favorable.
- Experiencia: La experiencia proporciona la información necesaria para resolver un problema futuro similar.
- Análisis: Los métodos para el análisis en la toma de decisiones son determinantes para la misma.
- Juicio: Es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción adecuado.

No obstante, estos ingredientes se asocian al propio individuo o decisor y su modelo mental, por lo que los factores contextuales no se visualizan, y estos, sin lugar a dudas, inciden considerablemente en el carácter complejo de este proceso. Es por ello que Simon (1982) (como se cita en AECA, 2002) plantea que:

La toma de decisiones se puede abordar desde dos perspectivas: la orientada al proceso y la orientada al problema. La primera se centra en las etapas que hay que seguir para llegar a tomar una decisión; por tanto, se preocupa prioritariamente de la forma y no

tanto del fondo. La segunda se orienta a la solución de problemas concretos aplicando, para ello, los métodos más adecuados disponibles.

Ambas perspectivas son determinantes a su vez para entender el carácter contextual del proceso pues las mismas se abordan en los ambientes organizacionales.

Estos elementos exigen en las organizaciones una comprensión y profundización sobre los componentes, mecanismos, reglas y políticas organizacionales que tienen establecidos e influyen en la toma de decisiones, así como el modelo bajo el que los decisores desarrollan este proceso. Esto permite afirmar que las características de este proceso se basan en: la dinámica de interacción de sus componentes y la ejecución de sus procedimientos, así como la incidencia e influencia de elementos organizacionales que intervienen en este proceso.

Una adecuada caracterización de la toma de decisiones organizacionales debe partir entonces del reconocimiento de los componentes fundamentales que intervienen en este proceso. Numerosos autores como Howard & Ortiz (1971), Choo (1998, 2003), Angeloni (2003), Ariño (2005), Caxeta & Rodrigues (2008), entre otros, han abordado elementos puntuales sobre estos componentes y disímiles investigadores han profundizado, en estudios específicos, sus particularidades. En este sentido se pueden enunciar que los componentes fundamentales de la toma de decisiones son:

- Situación-Problema
- El individuo: El decisor o los grupos de decisión
- La información
- Elementos contextuales: elementos organizacionales

### **1.3.1 Los componentes particulares de la toma de decisiones organizacionales: El Problema u Oportunidad**

El proceso de toma de decisiones organizacional se realiza una vez que se generan situaciones que lo propician, en la mayoría de los casos, determinados problemas, oportunidades y riesgos organizacionales. Lo cierto es que las características de los procesos de decisión dependen y están influenciadas constantemente por la situación que lo genera. En este sentido se puede afirmar que es sumamente difícil determinar formas únicas para el desarrollo de este proceso dado que estas, aun cuando pueden tener elementos semejantes, son únicas e irrepetibles, por lo que todo proceso de decisión

adopta este carácter, más allá de posibles guías y formas de hacer en base a las experiencias organizacionales pasadas en la toma de decisiones. Es por esta razón que la comprensión de las características de las situaciones que inducen el proceso de toma de decisiones organizacionales constituye una necesidad. Entre estas se pueden encontrar:

- **Problemas Organizacionales:** dígame amenazas externas o debilidades internas que surgen y que afectan directa o indirectamente en la organización. Según Stoner, Freeman & Gilbert Jr. (1996) "un problema es aquello que pone en peligro la consecución de un objetivo". "Ocurre cuando hay diferencia entre una situación real y una situación deseada...de ahí que se deba desarrollar un proceso consciente para reducir esa diferencia" (Huber, 1980).
- **Situaciones que pueden representar Oportunidades Organizacionales:** dígame las propias oportunidades que pueden surgir en el ambiente externo de la organización o aquellos aspectos organizacionales que pueden identificarse para una mejora y la obtención de un beneficio específico. Según Stoner, Freeman & Gilbert Jr. (1996) "una oportunidad es todo aquello que nos puede permitir sobrepasar nuestros objetivos en la organización".
- **Prevención de Riesgos Organizacionales:** dígame los mecanismos y acciones que se identifican por parte de la organización y que a corto o a largo plazo pueden representar riesgos una vez percibidas adecuadamente las particularidades internas de la organización y el entorno de negocio en que esta se desenvuelve. En la actualidad, las organizaciones tienen en cuenta, según Slywotzky & Drzik (2008), siete riesgos que inciden en su desempeño (véase Anexo II).

Estas situaciones que tienen o pueden tener lugar en las organizaciones son las que condicionan qué solución determinar y qué modo de acción seguir para llevar a cabo la misma. Para ello los gerentes o ejecutivos desarrollan el proceso de toma de decisiones que no es más que el modo en que estos toman la decisión final de solución. Estos decisores experimentan determinados estados emocionales a partir de las particularidades de las situaciones que se presentan en una organización y que generan un proceso de decisión.

<b>Características de las situaciones que generan procesos de decisión</b>	<b>Estados que se experimentan</b>
Situaciones nuevas, complejas, difíciles de entender por la dinámica del problema y el desconocimiento de los decisores.	Incertidumbre
Situaciones nuevas, relativamente complejas, en las que	

pueden percibirse elementos que la caracterizan y por tanto los decisores comprenden mejor la situación.	Riesgo
Situaciones que no son del todo novedosas, pueden ser repetitivas o contener elementos comunes a situaciones pasadas, son situaciones que se perciben fácilmente y pueden ser comprendidas con facilidad.	Certidumbre

**Tabla IV.** Estados emocionales de decisión de acuerdo a la complejidad del problema  
**Fuente:** Elaboración Propia

Ante estas situaciones, “quien toma decisiones no sólo debe tomar decisiones correctas sino que también debe hacerlo de forma oportuna y con el mínimo costo” (Moody, 1983). Esto hace que las organizaciones presten especial atención a quienes desarrollan el proceso y la forma o el modo en que lo llevan a cabo.

### **1.3.2 Los componentes particulares de la toma de decisiones organizacionales: los individuos o decisores**

Una de las teorías que más ha incidido en la teoría de las decisiones es la relacionada con el comportamiento humano y las relaciones sociales. La problemática asociada al modo en que se toman y deben tomarse las decisiones, ha sido abordada en estudios de numerosos autores como Simon, March, Janis, Choo, entre otros y de hecho es uno de los enfoques que predomina en la literatura sobre el tema. Entre los disímiles resultados concretos que se han obtenido de dichas investigaciones, se pueden mencionar, a rasgos generales, los siguientes:

- Las decisiones organizacionales las toman individuos o grupos de individuos en las organizaciones.
- Los individuos poseen una capacidad limitada de procesamiento y análisis de información, así como de conocimiento, que permitan desarrollar un razonamiento para tomar la mejor decisión, es decir, la decisión óptima.
- Este proceso de toma de decisión está permeado por la personalidad y el propio modelo mental de cada individuo que participa en el mismo.
- Las relaciones sociales son determinantes para la elección de la decisión final y sus características influyen, por ende, en el proceso.
- Los procesos asociados a la cultura, el intelecto y el aprendizaje intervienen en la toma de decisiones.

Estos aspectos permiten afirmar que todo lo relacionado con los individuos y su comportamiento (dígase individual o grupal), las capacidades cognitivas y su

modelo mental, así como las relaciones sociales entre estos, son significativas para poder comprender las características genéricas que poseen los decisores.

### **1.3.2a La teoría de la racionalidad limitada en la toma de decisiones organizacionales**

La racionalidad limitada se asocia, según Howard & Ortiz (1971), a la:

Capacidad cognitiva del individuo para tomar decisiones, se pueden incluir otros factores fuera del componente humano pues una decisión es un acto que ocurre en un contexto que podría describirse como un "estado de naturaleza", por lo que el proceso de toma de decisiones lleva consigo la recopilación de información, la programación del proceso, la evaluación del resultado del proceso y la ejecución de la decisión.

Sin embargo, los estudios desarrollados por Simon plantean que "la calidad de la decisión está limitada de manera considerable por la naturaleza limitante del intelecto humano" (Huber, 1980).

"De esta forma, en un mundo ideal, una elección racional requeriría una búsqueda exhaustiva de alternativas disponibles, información confiable sobre sus consecuencias, y las preferencias correspondientes para evaluar esos resultados. En la práctica, tales exigencias sobre la recopilación y el procesamiento de información son irreales" (Choo, 1998).

En lugar de una racionalidad amplia, objetiva, existe una racionalidad limitada que viene dada, según Simon (1957), porque la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas cuya solución se requiere para una conducta objetivamente racional en el mundo real, o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva (Choo, 1998).

Ambos postulados, tanto el absoluto como la limitada parten de:

- La capacidad intelectual de los individuos para procesar información. (Simon, 1957)

- Los sentimientos y emociones que intervienen en el proceso de toma de decisiones. (Etzioni, 1988)
- Los hábitos y preferencias de los decisores. (Carnic, 1985)
- Las relaciones sociales. (Granovetter, 1985)

En este sentido, Díez y Redondo (1996) (como se cita en AECA, 2002), proponen una comparación de ambas perspectivas:

<b>Racionalidad Perfecta</b>	<b>Racionalidad Limitada</b>
Capacidad cognitiva ilimitada del sujeto que decide.	Necesidad de asistencia de la capacidad mental limitada del sujeto que decide.
Conocimiento de todas las acciones disponibles.	Conocimiento de un conjunto aceptable de acciones.
Conocimiento numérico de todas las consecuencias de las acciones.	Conocimiento aproximado y heterogéneo de las consecuencias.
Evaluación precisa de las consecuencias de las acciones.	Evaluación basada en asunción de imprecisiones y compromisos.
Conjunto de preferencias estables y bien ordenado.	Conjunto de preferencias evolutivo y no asentado.
Recursos ilimitados o no influyentes en el proceso.	Limitación temporal y de coste que afecta la calidad de la decisión.
Búsqueda del mejor resultado posible.	Búsqueda de un resultado satisfactorio.
Informa al que decide sobre lo que debe hacer.	Ayuda al que decide a comprender qué pasará si hace algo.

**Tabla V.** Comparación entre Racionalidad Perfecta y Limitada  
**Fuente:** Díez y Redondo (1996)

La realidad demuestra, según autores como Simon (1957), Howard & Ortiz (1971), Huber (1980), Moody (1983), Carnic (1985), Granovetter (1985), Etzioni (1988) y Choo (1998), que es sumamente difícil que los individuos cuenten con todas las capacidades cognitivas necesarias para enfrentar problemas u oportunidades complejas, así como toda la información que se requiere para efectuar análisis de forma tal que la decisión que se tome al final pueda considerarse la mejor que se podía haber tomado para resolver esa situación.

Simon (1976) sugiere que los seres humanos son "limitadamente racionales", por lo que su conducta racional está limitada por sus capacidades cognoscitivas y por restricciones que son parte de la organización. De acuerdo con esto identifica tres tipos de limitantes para la toma de decisiones ya que el individuo está limitado por:

- Sus habilidades mentales, hábitos y reflejos.
- La extensión del conocimiento y la información que posee.
- Los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización (Choo, 1998).

Hogarth (1987) (como se cita en Choo, 1998) resume las principales consecuencias de la limitada capacidad humana para el procesamiento de información:

1. La percepción de la información no es completa, sino selectiva.
2. Puesto que las personas no pueden integrar simultáneamente una gran cantidad de información, la procesan sobre todo de una manera consecutiva.
3. El procesamiento de información depende necesariamente de la utilización de operaciones que simplifican tareas de discernimiento y reduce el esfuerzo mental.
4. Las personas tienen una limitada capacidad de memoria.

También se pueden identificar, a consideración de Moody (1983) dos factores que afectan el nivel para tomar la decisión:

- “Lo competente que sea la persona.”
- “El acceso que pueda tener a todos los datos necesarios para tomar una decisión basada en la información completa.”

En correspondencia con esto, se plantea que para hacer frente a la racionalidad limitada los individuos:

- Simplifican un problema de decisión por la dificultad de anticiparse y considerar todas las alternativas y toda la información involucrada.
- La elección de alternativas se realiza por procedimientos operativos estándar y la regulación social de roles sociales. (March, 1978)

### **1.3.2b La toma de decisiones individual y los grupos de decisión**

En la literatura especializada sobre toma de decisiones organizacionales se evidencia un marcado enfoque hacia la toma de decisiones grupales o colectivas. Esto está sujeto a la racionalidad limitada en tanto los procedimientos que desarrolla un individuo van a estar permeados de la

capacidad cognitiva del mismo y por tanto su calidad dependerá en gran medida de su experiencia, juicio, búsqueda y procesamiento de información, preferencias, hábitos y costumbres y capacidad de análisis.

De acuerdo con esto y basándose en lo planteado por Hutchins (1991):

Un individuo que toma decisiones es cognitivamente incapaz de examinar tantas alternativas como un grupo de decisión... Esto hace que sea de vital importancia tomar decisiones en grupo, el que se convierte en un Sistema Cognoscitivo: la tarea cognoscitiva de considerar las diversas alternativas son socialmente distribuidas en el proceso de toma de decisiones (Lant & Hewlin, 2002).

Los gerentes, según Huber (1980), a menudo emplean grupos como ayuda en sus tareas de toma de decisiones. Esto se debe a dos razones principales:

- La capacidad de tomar decisiones de un gerente, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognoscitivas, por la disponibilidad de tiempo y por el acceso a la información. Sin embargo, el uso inteligente de grupos para ayudar en la toma de decisiones, pone al gerente en condiciones de agregar recursos al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento, para utilizarlos en la tarea de tomar decisiones.
- La efectividad de la instrumentación de la decisión resulta considerablemente afectada por el hecho de si la decisión es aceptada por las personas encargadas de instrumentarla.

“El comportamiento básico de un grupo ante la toma de decisiones se ve afectado por los siguientes factores: Experiencia, Participación, Comunicación, Cohesión, Ambiente, Subgrupos, Normas de conducta, Procedimientos, Metas y el Comportamiento del líder” (Moody, 1983).

Todo puede favorecer, dadas las características de la toma de decisiones grupales, a que se desarrollen de esta forma, sin embargo, también esto puede tener desventajas.

Ventajas de la toma de	Desventajas de la toma de	Fuente
------------------------	---------------------------	--------



<b>decisiones grupales</b>	<b>decisiones grupales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporciona información más completa.</li> <li>- Genera más alternativas.</li> <li>- Incrementa la aceptación de la posible solución.</li> <li>- Aumenta su legitimidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumen mucho más tiempo que las individuales.</li> <li>- Se pueden producir situaciones de dominio por parte de una minoría.</li> <li>- Se pueden producir presiones para conformarse con una línea de pensamiento y no ofrecer las propias.</li> <li>- La responsabilidad de los integrantes queda diluida.</li> </ul>	Robbins 1994 (AECA, 2002)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El grupo podría tomar decisiones que cualquier persona por sí sola, incluyendo al gerente.</li> <li>- El grupo puede ser más efectivo posteriormente, en la instrumentación de decisiones si los miembros participaron en la TD.</li> <li>- La participación en el proceso de decisión puede ser una técnica útil para capacitar y desarrollar subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los grupos tienden a consumir más tiempo personal en tomar una decisión, que un individuo.</li> <li>- Los grupos a veces toman decisiones que no están de acuerdo con las metas de los altos niveles de la organización.</li> <li>- Los miembros de la organización pueden esperar que se les haga participar en todas las decisiones, por lo que resistirán a las decisiones que de tomen de forma apropiada pero unilateralmente por lo altos niveles de la organización.</li> <li>- Los desacuerdos entre los miembros pueden ocasionar que el grupo sea incapaz de tomar una decisión, con lo cual se demora el progreso en la solución del problema y se producen malos entendidos entre los miembros del grupo.</li> </ul>	Huber 1980
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor experiencia y variedad de opiniones acerca de la solución.</li> <li>- Extensión de la autoridad cuando no se desea delegar mucha autoridad en una sola persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos relacionados con las horas de trabajo y costos logísticos en el proceso de toma de decisiones grupales.</li> <li>- Un proceso muy dinámico exige muchos puntos de vista y criterios, lo que puede dificultar</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aporte de los grupos de interés especiales para apoyar las decisiones que se tomen.</li> <li>- Mayor coordinación de las acciones tanto para la planeación como para la ejecución requerida como resultado de la toma de decisión.</li> <li>- Mayor intercambio de información</li> <li>- Se limita autoridad involucradas en la toma de decisiones.</li> <li>- Mayor motivación por parte de los empleados en tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la toma de una decisión (decisiones acordadas)</li> <li>- Fracaso por la imposibilidad de llegar a un curso de acción.</li> <li>- La responsabilidad del comité hace que en muchas ocasiones no exista una persona totalmente responsable para llevar la decisión a cabo.</li> <li>- Una minoría fuerte puede atentar contra el proceso de toma de decisiones, más si es guiada por un líder</li> <li>- Reemplazo de la gerencia y de la responsabilidad que tienen los gerentes.</li> <li>- Pueden surgir temas triviales que desvirtúen la toma de decisiones.</li> <li>- Las investigaciones del grupo pueden atentar contra el proceso de toma de decisiones.</li> <li>- La autoridad en el grupo puede atentar contra el proceso decisorio.</li> </ul>	<p>Moody 1983</p>
--	--	-----------------------

**Tabla VI:** Ventajas y desventajas de la toma de decisiones grupales  
**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con lo planteado anteriormente, sería favorable tomar decisiones grupales, sin embargo, en reiteradas ocasiones en la literatura se menciona que esto no es absoluto, puesto que también una toma de decisiones grupal puede afectar una rápida y correcta toma de decisión. Las razones para pensar de esta forma giran en torno al tiempo, la aceptación de metas organizacionales y las relaciones sociales. Según Huber (1980):

Los grupos tienden a consumir mayor tiempo pues deben consumir tiempo en buscar, intercambiar y analizar la información relacionada con la tarea y demoran en trasladarse o entrar en contacto en los espacios para tomar las decisiones, además de que se ha demostrado que se pierde mucho tiempo en que los individuos involucrados en tomar decisiones grupales se familiaricen con la situación que genera la toma de decisiones.

Por otro lado, en ocasiones las decisiones no están en correspondencia con las metas organizacionales de altos niveles de dirección y los grupos entran en un proceso de contradicción con las políticas y aspiraciones organizacionales, aparejado a esto se encuentra el hecho de que en muchas ocasiones los miembros de la organización se resisten a cumplir decisiones tomadas sin su participación y la falta de consenso o acuerdo en los análisis de toma de decisiones pueden afectar una óptima toma de decisiones en el momento oportuno.

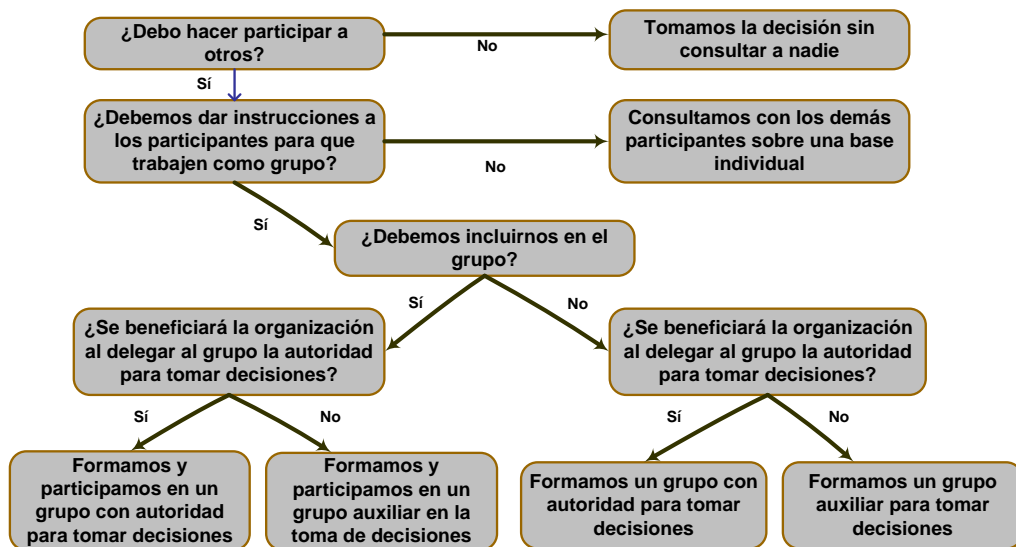


Figura 2: Procedimiento para determinar quién debe decidir  
Fuente: Huber (1980)

De esta forma, se debe mencionar en un inicio que, siempre que se tomen decisiones, ya sea a nivel individual como grupal, se debe organizar, planificar, relacionarse con especialistas de la organización, utilizar recursos tangibles e intangibles, así como dirigir y controlar las acciones asociadas a la toma de decisiones. Por supuesto, esto se evidencia mucho más cuando estamos en presencia de un grupo de decisión, ya que la gestión debe ser mucha más compleja y contemplar más individuos relacionándose.

### 1.3.2c Las emociones que experimentan los individuos al tomar decisiones

Las emociones constituyen un factor que incide considerablemente en las decisiones. Según Tsai & Hsee (2009) determinar el valor de las decisiones cuando se involucran las emociones es muy difícil. Al factor emocional, en determinadas ocasiones, no se le concede gran importancia cuando se toman decisiones ante una situación específica. Sin embargo, el elemento emocional

influye en las decisiones pues permite que los decisores estén compensados al desarrollar este proceso. Por estas razones, el estudio de las emociones es fundamental para entender el papel de la cognición en la toma de decisiones.

Los decisores, al ejecutar el proceso de toma de decisiones enfrentan problemas, oportunidades o riesgos que requieren una atención especial por el grado de conflicto que puede generar para las organizaciones. Estas situaciones, como ya se ha abordado, posibilitan que el decisor experimente certidumbre, riesgo e incertidumbre y en base a estos estados desarrolla el proceso de tomar decisiones.

Cuando hay certidumbre, los decisores ya han analizado situaciones similares a la situación que se les presenta, y estas pueden ser comprendidas con facilidad, por lo que experimentan determinada tranquilidad y seguridad en el momento de tomar decisiones, pues es una situación que no es del todo ajena para ellos. Cuando hay riesgo, aunque hay novedad, los decisores pueden comprender en gran medida el problema, por lo que experimentan determinada ansiedad y temor y se intenta reducir el riesgo y por tanto incrementar la seguridad para tomar decisiones. En cambio, cuando hay incertidumbre, los individuos, dada la novedad e incapacidad inmediata para comprender la situación que se presenta, experimentan alto grado de estrés, temor y ansiedad pues desconocen cómo proceder ante una situación completamente nueva, por lo que se incrementa la preocupación dada la responsabilidad que tienen en el proceso de decisión.

Todo esto hace que se experimenten sentimientos y emociones que van desde la seguridad hasta el estrés, en dependencia de lo antes expuesto.



**Figura 3:** Emociones ante estados emocionales de la toma de decisiones

**Fuente:** Elaboración propia

Uno de los procesos o espacios que aparece en la literatura con mayor frecuencia es el de la negociación<sup>9</sup> o solución de problemas: Druckman & Alekals (2008), Carnevale (2008), Curseu & Schruijer (2008), Shakun (2009). Este proceso lleva implícito las emociones que traen consigo los debates y discusiones para ventilar ideas, compartirlas y llegar a un consenso.

<sup>9</sup> En la presente investigación se utiliza el término negociación.

El afecto y la emoción, según Carnevale (2008), son elementos básicos de negociación y resolución de discusiones. Sin embargo, el enojo, y emociones específicas, salen a menudo en discusiones hostiles, allí converge la evidencia del afecto positivo –definido como buen humor o estado sensible o agradable– el que conforma e incide en la negociación y su resultado.

Según Druckman & Olekalns (2008):

En un inicio, las emociones se observaron como factores que impedían la actuación y prevenían la coordinación satisfactoria. Más recientemente se ha aprendido que las emociones pueden ayudar el proceso anterior. Algunas expresiones pueden llevar a información útil acerca de las preferencias, estas pueden ser una señal de intenciones malévolas.

Por otro lado, según estos autores, las emociones dependen de una gran variedad de variables de contexto. Según Druckman & Olekalns (2008), centrándose en McIntosh (1996) “algunos estudios llaman la atención de la importancia de las expresiones emocionales de felicidad y enojo. Ambas pueden inducirse socialmente, mientras se llevan a cabo recíprocamente.” Estas tienen lugar en el proceso de negociación y su importancia radica que en un contexto conflictivo se puede generar empatía o desagrado.

También se ha demostrado, a partir de investigaciones como las de Barón (1990), Carnevale & Isen (1986) y Kopelman (2006) que “los buenos sentimientos tienen efectos beneficiosos en la negociación. Incluso cuando los sentimientos son inducidos de la manera más simple, los negociadores aumentan la confianza en sus juicios, son más creativos para solucionar problemas, esperan resultados favorables y ofrecen más concesiones” (Druckman & Olekalns, 2008).

Los individuos, al ejecutar la toma de decisiones, experimentan disímiles emociones al atravesar las diferentes etapas del proceso y sobre todo, en correspondencia con el modo en que operan y desarrollan las mismas. Esto hace que se experimenten emociones, fundamentalmente, al usar y tratar la información involucrada en el proceso y cuando se debe decidir qué alternativas de solución es la mejor, pues en ese momento se debe llegar a un consenso para no tomar una decisión errónea, por lo que tienen lugar, en múltiples ocasiones, espacios de discusión o negociación. Todo esto demuestra también que la toma de decisiones individual o colectiva influye en las emociones y sentimientos que se experimentan, por lo que es necesario

abordar las emociones desde los procesos de información asociados a la toma de decisiones y los procesos de intercambio de criterio: discusión o negociación que tiene lugar en el mismo.

### **1.3.3 Los componentes particulares de la toma de decisiones organizacionales: la información**

El comportamiento del uso de información en la toma de decisiones es fundamental para comprender las particularidades de este proceso e interiorizar el rol que desempeña este recurso en las organizaciones. Autores como Huber (1980), Moody (1983), Choo (1998), Lant & Hewlin (2002) y Lira, Cándido, Araújo & Barros (2007) han abordado esta problemática y sus estudios confirman que la información constituye el componente fundamental para que los individuos tomen decisiones de manera racional. En este sentido, "la clave para mejorar el rendimiento en el análisis de problemas y de la toma de decisiones está en el hecho de que como dicen Kepner y Tregor, la materia prima de la administración es la información. Esto, es todo lo que un gerente necesita para trabajar" (Huber, 1980).

En correspondencia con esto, De la Cuesta (2006) reconoce que:

Dada la situación actual de las diferentes organizaciones, que son tan complejas y bien provistas de información, las decisiones de la gestión suelen ser un proceso fragmentado, pero que requiere mucha rapidez. En el contexto laboral en que se vive, es cada vez menos verosímil, que un solo individuo sea capaz de procesar toda la información necesaria, que sea la más apropiada para una organización. Además de la inmensa cantidad de datos que por lo general se requiere para la toma de las decisiones no repetitivas, los gestores han de dar respuesta a interpretaciones en el trabajo y a sucesos inesperados, por lo que suelen descubrir que la toma de decisiones, consiste en una serie de esfuerzos para acercarse al cumplimiento de los objetivos de una entidad, en lugar de reducirse a una decisión única y aislada.

Angeloni (2003), por su parte plantea que:

Por estas razones es importante que las organizaciones interioricen que en el proceso de toma de decisiones, es importante tener disponibles datos, información y conocimiento,

más esos normalmente están dispersos, fragmentados y almacenados en la cabeza de los individuos y sufren interferencias de sus modelos mentales.



**Figura 4.** El proceso de decisión  
**Fuente:** Forrester (1968)

Ante esta panorámica de la información para la toma de decisiones, y a partir de estudios como los realizados por Jennings & Wattan (1994) y Mintzberg, Raisighani & Théoret (1976) se plantean que:

El actual contexto informacional de las redes de información que se establecen obligan a las empresas a invertir en una nuevo tipo de capacitación, de sus gerentes, aumentando la demanda por sistemas más eficaces de información y la dotación de métodos más estructurados para la toma de decisiones (Caxeta & Rodrigues, 2008).

Esta capacitación trae consigo una alfabetización informacional en pro de crear una cultura informativa que permita a los gerentes y demás individuos que toman decisiones, desarrollar este proceso mediante un buen uso de los recursos informativos y de los sistemas, de los que se hablará más adelante.

En cuanto a este particular, Caxeta & Rodrigues (2008) reconocen en su estudio que la información y aspectos relacionados al tratamiento de la misma son de vital importancia, por lo que se debe prestar atención a:

1. Ambiente informacional y su relación con la transformación y la innovación.
2. Fuentes de información y prioridades establecidas para su uso en el proceso decisorio.
3. Comportamiento de uso de la información por parte de los gerentes y la gran relevancia atribuida por las informaciones de los sistemas de información organizacionales.

4. Prioridades atribuidas por lo decisiones y conocimientos tácitos y explícitos.
5. Modificaciones resultantes de las decisiones tomadas.

Por tanto, según estos autores:

Un análisis del proceso de decisión, por tanto, debe tener en cuenta el contexto social y la historia de sus autores y, sobre todo, el entendimiento de los procesos por los cuales sus prácticas sociales son institucionalizadas. Igualmente, no se puede aprender la importancia de las informaciones y el comportamiento informacional del gerente sin una adecuada percepción de cómo esas informaciones fluyen por la red de contactos personales y se transforman en una secuencia, en el conocimiento que irá a fundamentar las decisiones (Caxeta & Rodrigues, 2008).

Todos estos elementos relacionados con la información, específicamente en la toma de decisiones organizacionales, permiten replantearse interrogantes asociadas al modo en que se utiliza la misma de forma tal que sirva de apoyo para tomar decisiones efectivas. Para ello es importante reconocer las especificidades de los recursos informacionales en este proceso y el comportamiento de la información en el mismo. Aunque en los modelos de toma de decisión se percibe claramente la importancia e incidencia de la información, el estudio de este recurso y su tratamiento debe esclarecer elementos puntuales que tributan a la optimización de la toma de decisiones.

#### **1.3.4 Los componentes particulares de la toma de decisiones organizacionales: los elementos contextuales**

Caxeta & Rodrigues (2008) plantean que:

El análisis del proceso decisorio, debe tener en cuenta el contexto social y la historia de sus actores y, sobre todo, un entendimiento de los procesos por los cuales sus prácticas sociales son institucionalizadas. Igualmente, no se puede aprender la importancia de las relaciones y del comportamiento informacional del gerente sin reconocer que se debe a una adecuada percepción de cómo esas informaciones fluyen por su red de contactos



personales que se transforman, en la secuencia, en el conocimiento que irá a fundamentar sus decisiones.

“La estructura organizacional, inercia, problemas de implementación y otros factores, pueden afectar a los gerentes que procesan información” (Lant & Hewlin, 2002). Esto hace que si bien el problema, oportunidad o riesgo, y sus características sean un elemento importante para la toma de decisiones, el contexto es también decisivo para desarrollar un acertado proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones organizacionales se caracteriza por estar influenciada y permeada por el contexto en el que se desarrolla. En sentido general, la comprensión de este proceso debe partir del reconocimiento del hecho que cada organización<sup>10</sup> desarrolla este proceso de acuerdo con los postulados, enfoque, orientación y visión de la importancia del mismo para su desarrollo como proceso de obligada ejecución, pues:

El ambiente de negocio corporativo contemporáneo está pasando por una profunda modificación en los últimos años, tornándose cada vez más complejo. Entre otros aspectos se destacan los cambios en el comportamiento y las preferencias de los consumidores, las constantes innovaciones tecnológicas, novedades referentes a legislación y tendencias del mercado internacional, desarrollo en el plano político (Molina y Sala, 2006).

De acuerdo con esto la toma de decisiones es un proceso de suma importancia para las organizaciones que intenten alcanzar altos indicadores de eficacia, eficiencia y posicionamiento en el mercado.

Wiig (2003) reconoce en el proceso de toma de decisiones y su relación con la estructura para el desarrollo de este proceso, al nivel estratégico, táctico y operativo.

En cada uno de estos niveles la toma de decisiones tiene particularidades específicas que vienen condicionadas con el tipo de actividad u objetivos del área en la que se desarrolla este proceso. Esto pudiera suponer que como

---

<sup>10</sup> “Bajo una concepción sistémica, se entiende como una totalidad integrada a través de diferentes niveles de relaciones. Según Capra (1982) su naturaleza es dinámica y sus estructuras no son rígidas, mas si flexibles, estables, y resultan de interacciones e interdependencia de sus partes”. (Valentim, 2006)

consecuencia, no se puede establecer un procedimiento estándar o llegar a un consenso en cuanto al modo de tomar decisiones en las organizaciones. Sin embargo, varios autores como Simon (1958), March (1995), Choo (1998) y Wiig (2003), confirman que debe existir una planificación y una adecuada orientación por parte de las organizaciones para garantizar un acertado proceso de toma de decisiones.

En este sentido, reconociendo a la organización como estructura formal y estable se puede valorar que “la toma de decisiones formal en las organizaciones está estructurada por procedimientos y reglas que especifican roles, métodos y normas” (Choo, 1998). Esto hace que se evite la improvisación a la hora de tomar decisiones y se asegure crear programas de ejecución que permitan a los decisores saber cómo proceder en casos específicos.

Conjuntamente con los programas y la existencia de los mismos en cada nivel de decisión organizacional, se puede abordar también la importancia que presentan en la estructura organizacional los procedimientos de operación estándar para tomar decisiones, pues estos constituyen la memoria de la organización y permiten conservar una serie de procedimientos preestablecidos para tomar decisiones y así evitar, en lo posible, la compleja tarea de rediseñar el proceso. Estos procedimientos pueden estar conformados por reglas y rutinas que pueden ser complejas por las características del tipo de decisión a tomar, o pueden ser sencillas al ser elaboradas y utilizadas por los decisores de acuerdo a determinados criterios particulares dada su experiencia en el desarrollo de este proceso.

Cyert & March (1992, 1963) (como se cita en Choo, 1998) diferencian cuatro tipos de procedimientos que pueden establecerse en cualquier nivel de decisión organizacional:

- Reglas para la ejecución de tareas
- Registros e informes constantes
- Reglas para la manipulación de información
- Planes y reglas de planeación

Las primeras especifican métodos para realizar las tareas asignadas y permiten regular la toma de decisiones a cualquier nivel. Los segundos permiten un control y pronóstico para verificar y corroborar hechos y datos. Las terceras garantizan un adecuado uso de los canales de comunicación para que se maneje y se disponga de la información precisa en el momento oportuno y las cuartas

pretenden asignar recursos entre las actividades alternativas de la organización.

Estos procedimientos y los componentes que lo conforman aseguran que la organización establezca mecanismos que permitan regular, con determinada flexibilidad, el proceso de toma de decisiones en toda la estructura organizacional. Estos programas y procedimientos fluyen por todos los niveles organizacionales y ayudan a los decisores a enfrentar la incertidumbre en situaciones complejas de toma de decisiones, sin dejar pasar por alto, que la rigidez extrema de los mismos puede atentar contra el propio proceso, por lo que se debe hacer un uso adecuado de los mismos y considerarlos un mecanismo de apoyo más que pasos obligatorios en la toma de decisiones organizacionales, más aún cuando los tipos de decisiones enfrentan procedimientos puntuales por sus características que deben ser esclarecidos por las organizaciones.

A rasgos generales, un análisis de la toma de decisiones a nivel estructural y funcional en las organizaciones evidencia la presencia de diferentes niveles de decisión que por sus características tributan a tipos específicos de decisión: nivel estratégico – decisiones estratégicas, nivel táctico – decisiones tácticas o administrativas, nivel operativo – decisiones operativas. En cada uno de estos niveles la existencia de programas y procedimientos específicos asegurarían una mejor planificación, organización y control del proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

#### **1.4 La toma de decisiones y su desarrollo a nivel estratégico: un acercamiento a sus principales particularidades**

En la literatura especializada sobre la toma de decisiones organizacionales se explicita la existencia de los diferentes niveles de decisión y se le concede especial atención a la interrelación entre los mismos y los flujos informacionales que los conectan. Sin embargo, en las últimas décadas, dada las propias características que han ido adoptando los entornos organizacionales, la toma de decisión estratégica se ha convertido en un tema de relevancia por sus implicaciones para la adaptación, la asimilación del cambio, la permanencia activa en sectores de negocios y sobre todo el posicionamiento organizacional. Es por ellos que se plantea que “las decisiones estratégicas son la preocupación central para las organizaciones modernas” (Mitchell, Shepherd & Sharfman, 2011)

Esta importancia radica en el hecho, tal y como se refleja en estudios realizados por Hambrick & Mason (1984), Waldman et al. (2001), Carpenter &

Fredrickson (2001) y Hambrick (2007), “es posible considerar que la creación de valor estratégico en las organizaciones se genera en los procesos de toma de decisiones estratégicas” (Rodríguez & Pedrajas, 2009). Lo que posibilita que este proceso está valorado como uno de los que incide considerablemente no solo en el quehacer presente de las organizaciones sino en la proyección futura de las mismas, aspecto de marcado interés por las dinámica, rapidez y complejidad que están adoptando los entornos de negocios u organizacionales.

La atención entonces al proceso de toma de decisiones estratégicas representa en la actualidad todo un desafío por su estrecha relación con elementos asociados al contexto y la incertidumbre que existe a su alrededor. Es por ello que “es importante destacar que las decisiones estratégicas complejas son importantes porque ellas tienen más desafío y más riesgos y consecuencias para el desempeño de negocios” (McKenzie, van Winkelen & Grewal, 2011). De ahí que el escenario en que se tomen este tipo de decisiones resulta vital, pues como bien sustentan Hickson et al. (1986) y McKenzie et al. (2009) en sus investigaciones, “las decisiones organizacionales tienen consecuencias importantes para el desempeño organizacional y son muchas veces el resultado de la implicación de actores desde dentro como fuera de la organización” (Jansen et al., 2011)

Los elementos presentados permiten visualizar a las decisiones estratégicas como un elemento relevante dentro de la teoría gerencial, pero sobre todo, permiten establecer interrogantes asociadas a las diferencias entre las decisiones en su acepción genérica y las decisiones estratégicas desde una mirada más reducida o particular.

<b>Decisiones estratégicas</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>
Las decisiones estratégicas son el puñado de decisiones que ayudan a formar lo que se denomina estrategia organizacional.	Mintzberg Hickson  (Wilson, Branicki, Sullivan, Wilson, 2010)	1976 1986
Decisiones que toman la dirección general de las empresas.	Dean y Sharfman  (Mitchell, Shepherd y Sharfman, 2011)	1996
La toma de decisiones estratégicas es una tarea esencial para la alta dirección, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medio ambiente	Hitt y Collins  (Rodríguez y Pedrajas, 2009)	2007

Las decisiones estratégicas constituyen elecciones cuyo impacto es de largo alcance. Estas elecciones involucran el empleo de recursos significativos de las instituciones e implican la participación de varios niveles y funciones dentro de las organizaciones	Pedraja y Rodríguez  (Rodríguez y Pedrajas, 2009)	2008
---	---	------

**Tabla VII:** Definiciones de decisiones estratégicas

**Fuente:** Elaboración propia

Los elementos que distinguen a estas decisiones son:

- Se toman al nivel estratégico de las organizaciones, pues es la dirección general la que desarrolla el proceso.
- Permite alinear los recursos organizacionales para crear capacidades que enfrenten amenazas y aprovechen oportunidades del medio ambiente en que se desenvuelven las organizaciones.
- Contribuyen a conformar la estrategia organizacional.
- Su impacto es de largo alcance.
- Por su carácter y alcance implica la participación del resto de los niveles de decisión de las organizaciones.

De esta forma, se puede plantear que las decisiones estratégicas son las decisiones que intervienen y configuran la relación entre la organización y su ambiente externo, se toman por la dirección general de las organizaciones o al nivel estratégico de las mismas con el objetivo de crear capacidades para enfrentar amenazas del ambiente externo organizacional o aprovechar oportunidades del mismo. Por su impacto y largo alcance contribuyen a conformar y reorientar la estrategia organizacional e involucran o se apoyan, por su carácter estratégico, a otros niveles de decisión interorganizacionales como el táctico y el operativo.

#### **1.4.1 Principales características y particularidades del proceso de toma de decisiones estratégicas**

Una de las características más importantes de este proceso es que "casi siempre se toma en contextos de riesgo e incertidumbre" (Wilson, Branicki, Sullivan & Wilson, 2010). Esto hace que sea un proceso que determina el desempeño organizacional y por tanto debe desarrollarse de forma acertada para evitar consecuencias negativas en la organización y en la relación entre esta última y su ambiente externo.

Análisis de varios criterios de autores como como Barnard, March y Simon entre otros, han permitido a Vecchiato (2012) poder aproximarse a las

características de la toma de decisiones estratégicas a partir de su implicación con el ambiente externo organizacional, es decir, su contexto. En este sentido se reconoce que la incertidumbre es un elemento clave para los decisores pues permite la sustentabilidad y ventajas de las empresas, reconociendo que desde la década del '70 del pasado siglo este fenómeno constituye un área relevante en la literatura gerencial. En este sentido, en esta literatura se evidencia el rol de los micro y macro ambiente de las organizaciones, en el que los competidores, consumidores y suministradores en el primer caso son clave, y los elementos relacionados con la política, economía, ecología, sociedad y tecnología son fundamentales en el segundo.

De igual forma McKenzie, van Winkelen & Grewal (2011) reconocen que la toma de decisiones estratégicas se visualiza en un contexto que se ha llamado "dominio de emergencias", en el que la dinámica de decisión implica prueba, pensamiento y respuesta y en el que los jugadores claves son los líderes y gerentes de grupos informados por expertos. Al respecto los equipos de decisiones son imprescindibles, pues "la toma de decisiones estratégica requiere cooperación entre miembros de un equipo, pues necesitan desarrollar cognición en equipo para trasladar sus roles y colaboración respectivos sobre las tareas de los procesos de toma de decisión estratégica" (Huey, Yu & Shyan, 2012).

Esto equipos o grupos de decisión reconocen que el ambiente externo o entorno organizacional también es determinante en este tipo de decisiones pues "para desarrollar una valoración de la situación de la decisión, los decisores recogen la mayoría de su información a través de los vínculos sociales con su ambiente directo, lo que constituye su capital social" (Jansen et al., 2011).

También se valora que este proceso debe caracterizarse porque en la organización existan recursos y estrategias para su adecuado desarrollo, lo que se ha denominado "capacidades dinámicas organizacionales". Este concepto, sustentado en estudios realizados por Eisenhardt & Martin (2000), Gibson & Birkinshaw (2004), Teece & Pisano (1994), está relacionado con el hecho de que "para permanecer con elementos distintivos, continuar permanecer distintivo y continuar prosperando en ambientes cambiantes, se dice que las organizaciones necesitan capacidades dinámicas" (McKenzie, van Winkelen & Grewal, 2011). En este sentido estos autores, consideran a la toma de decisión estratégica como una de esas capacidades.

A su vez, la complejidad y posibles consecuencias de este proceso permiten afirmar por autores como Rodríguez & Pedrajas (2009), que:

Es posible sugerir buenas prácticas para lograr mayores niveles de éxito en la toma de decisiones estratégicas y, subsecuentemente, mayor eficacia organizativa. Para cumplir con este propósito, los equipos de alta dirección en las instituciones públicas, deben:

- Favorecer la racionalidad de las decisiones estratégicas; esto implica:
  - Buscar información en forma profunda y exhaustiva
  - Analizar la información en forma profunda y exhaustiva
  - Generar alternativas en forma exhaustiva
  - Realizar una selección rigurosa y analítica de la opción estratégica
- Favorecer la flexibilidad cognitiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es decir, estimular al interior del equipo de alta dirección; esto implica:
  - La discusión de muchas ideas diferentes
  - El análisis de múltiples perspectivas o enfoques diferentes.
  - Las diferencias de opinión entre los participantes
  - La incorporación de nueva información en forma recurrente
- Favorecer el conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es decir, incentivar al interior del equipo de alta dirección; esto implica:
  - La discusión de nuevas ideas
  - Que se acojan ideas originales
  - La participación en forma amplia y creativa, más allá del ámbito de sus cargos
  - La reconsideración de las posiciones o los consensos inicialmente alcanzados

Como se muestra, los aspectos relacionados con la racionalidad del proceso, los aspectos cognitivos que intervienen en él, así como los conflictos que se presentan son de gran interés por tratarse de un nivel de decisión en el que el riesgo y la incertidumbre son característicos. De ahí el rol la información y los procesos informacionales.

Asociado al recurso información y su implicación en este proceso se plantea por Citroen (2011) que:

Una organización usa información estratégicamente para percibir los cambios en su ambiente, crear nuevo conocimiento para innovar y tomar decisiones acerca de sus cursos de acción... la materia de la información que es relevante para tomar decisiones

estratégicas consiste en elementos como organización interna, estructura de mercado, competidores, clientes, actitudes, tecnologías, regulaciones y asuntos públicos.

En correspondencia, Rocha (2001) identifica las fuentes de información estratégicas y no estratégicas que intervienen en este proceso reconociendo que las primeras son obtenidas por el monitoreo estratégico, que permite la formulación de estrategias por los decisores en los niveles gerenciales de la organización y por extensión, el monitoreo externo de la organización. Entre ellas se identifica el cliente, del que no solo son importantes sus necesidades sino también sus satisfacciones o insatisfacciones, su perfil, el uso de los productos y servicios organizacionales, índices de reclamos, su percepción sobre la organización entre otros aspectos. Como se evidencia, este autor reconoce el rol de los clientes en las organizaciones, sin embargo, como bien se ha planteado, los factores asociados al ambiente externo organizacional van más allá pues involucran a suministradores y elementos contextuales que pueden incidir en la organización y el propio proceso de decisión.

Frishammar (2003) distingue a su vez los tipos de informaciones que pueden encontrarse en un proceso de decisión estratégico, como pueden ser información de carácter subjetivo, así como objetiva o fácilmente cuantificable, materializada en datos y medida en algunos casos, las que pueden administrarse por sistemas de información organizacionales.

De esta forma se puede plantear que la toma de decisiones a nivel estratégico involucra grupos de decisión y requieren la asesoría de expertos en la organización. A su vez, el contexto en el que se desenvuelve la organización es importante, de ahí que su monitoreo continuo sea un imperativo, logrando percibir adecuadamente el micro y macro ambiente de la organización para poder utilizar fuentes de información estratégicas relevantes, y así tener una noción o imagen certera de lo que afecta a la organización y el medio en el que se produce.

### **1.5 Técnicas y Herramientas para la toma de decisiones**

Las técnicas y herramientas para la toma de decisiones constituyen elementos de apoyo que utilizan los decisores para hacer frente a la incertidumbre y a la cantidad y calidad de información que se requiere en ocasiones para tomar decisiones efectivas.



<b>Técnicas</b>		<b>Herramientas</b>
<b>T. Cualitativas</b>	<b>T. Cuantitativas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Jerárquico Analítico (PJA)</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> <li>• Decisiones por consenso.</li> <li>• Técnica Delphi.</li> <li>• La pecera.</li> <li>• Interacción didáctica.</li> <li>• Negociación colectiva.</li> <li>• Sistema PERT</li> <li>• Multivotación</li> <li>• Cinco por qué</li> <li>• Diagrama de flujo</li> <li>• Diagrama de afinidad</li> <li>• Análisis del campo de fuerzas</li> <li>• Diagrama de interrelaciones</li> <li>• Checklist para reuniones de datos</li> <li>• Checklist para definición de problemas</li> <li>• Proceso Jerárquico analítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de optimización matemática.</li> <li>• Análisis coste-beneficio y coste-eficacia.</li> <li>• Criterio del valor monetario esperado.</li> <li>• Árboles de decisión.</li> <li>• Modelos aleatorios de inventarios.</li> <li>• Fenómenos de espera.</li> <li>• Criterio de Savage.</li> <li>• Criterio de Huiwicz.</li> <li>• Criterio de Laplace.</li> <li>• Criterio optimista.</li> <li>• Modelos aditivos de atributo múltiple.</li> <li>• Modelos multiplicativos de atributo múltiple.</li> <li>• Métodos factoriales.</li> <li>• Métodos de análisis dimensional.</li> <li>• Algoritmo de Klee.</li> <li>• Programación por objetivos.</li> <li>• Cuadro de prioridades de Moody.</li> <li>• Histograma</li> <li>• Gráfica de Radar</li> <li>• Gráfica de Comportamiento</li> <li>• Cuadrícula de Selección</li> <li>• Diagrama de Distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de apoyo a la decisión.</li> </ul>

**Tabla VIII.** Técnicas y herramientas de apoyo a la toma de decisiones  
**Fuente de los datos:** AECA (2002), Moody (1983), Huber (1980), Rodríguez (2010)

Estas técnicas y herramientas permiten a los individuos o grupos de decisión tomar decisiones apoyándose en las ventajas que generan. La complejidad de la situación-problema, las particularidades del procesamiento de información y el análisis que se debe hacer de la misma contribuye a que se tengan en cuenta estas técnicas para poder generar beneficios de su uso y de este modo optimizar el proceso de toma de decisiones.

## **1.6 Importancia de la toma de decisiones organizacionales**

La toma de decisiones constituye un proceso sensible y complejo, pero de vital importancia para las organizaciones. Su acertado y obligado desarrollo está condicionado por los elementos que están caracterizando los entornos organizacionales o de negocio, dígame: la competitividad, los cambios acelerados en el mercado, así como la turbulencia en sectores específicos como resultado de la influencia de fenómenos económicos que de manera regional o global afectan a industrias y organizaciones en general.

En correspondencia con lo planteado anteriormente, la toma de decisiones se convierte en un tema sensible para la alta gerencia de las organizaciones y en general, para todos los implicados en la administración de las mismas pues es el proceso que permite:

- Percibir adecuadamente lo que acontece en el ambiente externo e interno de las organizaciones y la incidencia directa e indirecta en su funcionamiento.
- Identificar posibles amenazas, oportunidades y riesgos organizacionales que pueden afectar el desempeño organizacional.
- Realizar análisis con el objetivo de identificar alternativas de decisión que permitan generar ventajas de estas situaciones antes mencionadas, adaptándose de manera oportuna a los nuevos escenarios y características del entorno.
- Diseñar cursos de acción para alcanzar estas ventajas.
- Crear las condiciones organizacionales necesarias para implementar estos cursos de acción de forma rápida con la adecuada gestión de recursos institucionales.

La comprensión de los componentes intrínsecos de la toma de decisiones organizacionales, así como las características de este proceso contribuye a que las organizaciones se desenvuelvan y actúen de manera proactiva disminuyendo las consecuencias negativas de los problemas y riesgos organizacionales. Por otra parte permite que las organizaciones creen mecanismos en aras de elevar la eficacia y eficiencia organizacional, de forma tal que la calidad de los productos y servicios contribuyan a un mejor posicionamiento en su ambiente de negocios y una mayor satisfacción de las necesidades de los usuarios de las mismas.

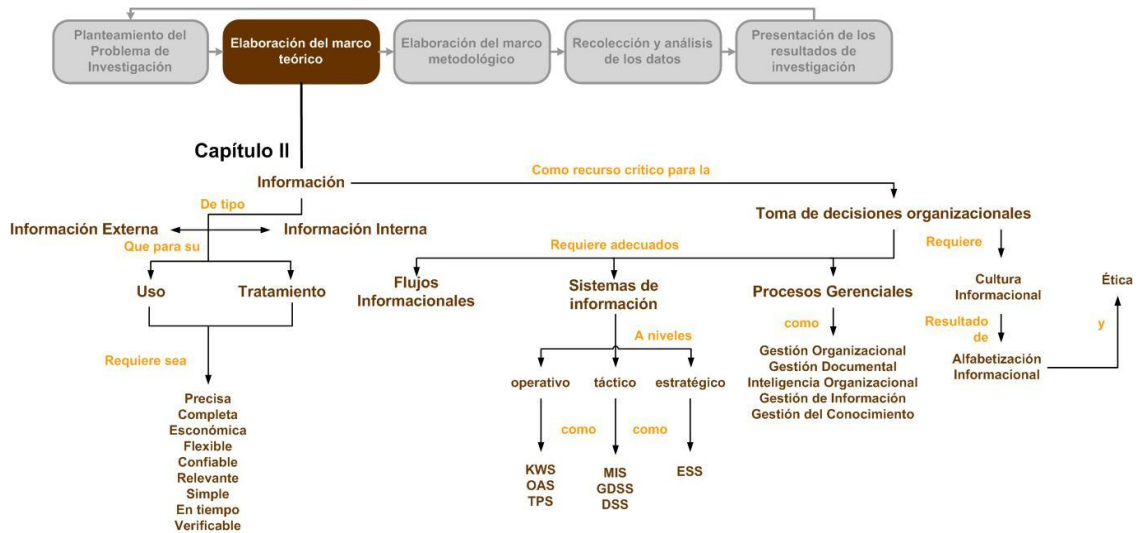
## **1.7 Conclusiones Parciales**

- La toma de decisiones constituye un tema de gran interés para directivos e investigadores por su importancia para los contextos organizacionales. De igual forma, por su complejidad ha sido abordada desde diversas disciplinas científicas y existe un incremento de investigaciones asociadas al tema a partir de la década del '50 del pasado siglo. No obstante, en los últimos años, dada la complejidad y componentes del proceso, investigadores y estudiosos en general, intentan visualizarlo como un proceso transdisciplinario.
- Las decisiones organizacionales pueden ser clasificadas atendiendo a determinados criterios como: objetivos, relación temporal, programación, voluntariedad, relación con el riesgo, repetición, condiciones del entorno, continuidad de adopción, problemática, grado de reflexión y nivel organizacional.
- La toma de decisiones organizacionales constituye un proceso informacional que se desarrolla por individuos o grupos para solucionar problemas y aprovechar oportunidades organizacionales. En el mismo se analizan, mediante la consecución de determinadas etapas, un conjunto de alternativas de solución/decisión para identificar la mejor de ellas, de forma que el decisor pueda desplazarse de una posición actual, en que se encuentra, a la posición que se quiere estar (ideal), en consecuencia con las metas, objetivos y razón de ser de la organización.
- La toma de decisiones se caracteriza por tener determinados componentes particulares, entre los que se encuentran: la situación-problema, el individuo, la información y los elementos contextuales.
- Un análisis de las especificidades de la situación que genera la toma de decisiones permite visualizar los tipos de circunstancias que generan un proceso de decisión: problemas organizacionales, oportunidades organizacionales y los riesgos. En cada una de ellas se experimentan estados emocionales asociados con la incertidumbre, el riesgo o la certidumbre.
- Las decisiones organizacionales la desarrollan los individuos o grupos de individuos en las organizaciones. Estos poseen una capacidad limitada de procesamiento y análisis de información fundamentada por la teoría de la "racionalidad limitada". En el proceso, las relaciones sociales son determinantes para la elección de la decisión final y sus características,

de ahí que los procesos asociados a la cultura, el intelecto y el aprendizaje intervienen en el mismo. A lo largo del proceso el individuo experimenta sentimientos y emociones asociados a cada fase o etapa del proceso de decisión.

- La información constituye un recurso clave para el adecuado desarrollo de la toma de decisiones organizacionales pues las características asociadas con su uso y manejo inciden en el mismo. La disponibilidad de recursos y fuentes informacionales, así como el apoyo en sistemas de información contribuye a que se disponga y maneje información veraz, precisa y en el tiempo adecuado.
- La toma de decisiones se desarrolla en diversos niveles de decisión organizacional y existen determinados factores contextuales que intervienen en el mismo, de forma que se plantea que constituye un proceso único e irrepetible.
- Por su parte las decisiones estratégicas son de vital importancia por lo que representan para el posicionamiento y el logro de mejores indicadores de desempeño de las organizaciones, de ahí que la toma de decisiones a nivel estratégico y sus características constituye la principal preocupación e interés de la alta dirección en las organizaciones.
- Existen un conjunto de técnicas y herramientas de apoyo al proceso de decisión como resultado de varias investigaciones. Entre estas se encuentran técnicas cualitativas y cuantitativas y los sistemas de soporte a la toma de decisiones. Este tema tiene gran notoriedad por las facilidades que ofrece a los decisores en las organizaciones.

## CAPÍTULO II. La toma de decisiones organizacionales y su carácter informacional



## **CAPÍTULO II**

### **LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES Y SU CARÁCTER INFORMACIONAL**

#### **2.1 La información en la toma de decisiones organizacionales: una aproximación a los problemas asociados a su uso y tratamiento**

La información puede ser identificada como un recurso crítico para la toma de decisiones y “la gestión consideró que la actividad intensiva de información requiere una relación estrecha entre toma de decisiones y uso de información” (de Alwis & Higgins, 2001).

La literatura sobre el comportamiento informacional de los gerentes fue encontrada a plenitud en áreas como la Gestión de Negocios, Comportamiento Organizacional, Psicología, y Tecnologías de la Información, y solo más tarde en el campo de la Ciencias de la Información. De hecho, Auster y Choo (1993) resaltan la escasez de literatura en el campo de las Ciencias de la Información dedicada a los gerentes y al modo en que ellos adquieren y usan información en su trabajo. La literatura que cubre la información recoge actividades examinadas por estudios que muestran que mucho se escribe sobre Monitoreo Ambiental e Inteligencia Competitiva, y también en el campo de las Tecnologías de Información como los Sistemas de Información Gerencial (MIS) están usándose de manera efectiva para satisfacer estas necesidades (de Alwis & Higgins, 2001)

No son pocas las investigaciones que abordan la importancia de la información para la toma de decisiones: Down (1966), Simon (1976), McKenny & Keen (1974), Huber (1980), Moody (1983), Schwenk (1984), Porter & Millar (1985), Weber (1987), Saunders & Miranda (1998), Choo (1998, 2003), Rodríguez (2000), Ariely (2000), Fiol (2001), AECA (2002), Soliman & Youssef (2003), Díaz & Belluzo (2003), Valentim & Zwaretch (2006), Molina & Sala (2006), Carvalho (2006), Moraes & Fadel (2006), Todd (2007), Podinovski (2010), Allen (2011), Citroen (2011), Bettis (2012) entre otros. Sin embargo, en comparación con lo publicado en otras áreas de conocimiento y sobre teorías, fenómenos y características particulares de este proceso, el abordaje desde la perspectiva informacional es aún insuficiente.

Vale destacar, por otra parte, que los autores antes mencionados apuntan y enmarcan la necesidad de la información para desarrollar el proceso de decisión, el valor de la misma y la incidencia de los recursos informacionales en este proceso, todo bajo una perspectiva que ha evolucionado en los últimos años de reconocer a la información como recurso estratégico en las organizaciones. Sin embargo, lo antes planteado está en correspondencia con el hecho de que “aspectos sobre el rol de la información en los procesos de toma de decisiones reciben poca atención en investigaciones gerenciales” (Citroen, 2011).

En este sentido, se pueden precisar una serie de elementos asociados con el uso de la información en la toma de decisiones organizacionales al consultar la literatura especializada en el tema:

- “Las organizaciones encuentran en la información y el conocimiento los elementos que irán a soportar la toma de decisiones, una vez que, mientras más certezas surgen en el ambiente organizacional, mayor será la dificultad encontrada por los dirigentes para programar o normalizar sus actividades, necesitando así que un mayor número de informaciones sean procesadas, dando apoyo a las tareas desempeñadas” (Carvalho, 2006).
- De acuerdo con Oliveira (1999) “una información que no sea ofrecida en el tiempo justo para la toma de decisión prácticamente pierde su sentido. Su capacidad de reducir incertidumbre está asociada con la prontitud con la que se ofrece.” (Carvalho, 2006).
- “La información deja de ser un elemento común, sumiendo un papel de importancia y pasando a ser considerada tan vital como cualquier otro recurso humano, material o financiero, que son imprescindibles para la sobrevivencia de las organizaciones. La información pasa a constituir un recurso estratégico en la toma de decisiones” (Carvalho, 2006).
- “La necesidad del gerente de obtener información pertinente para el desarrollo del proceso de toma de decisiones es una cuestión que viene siendo tratada hace décadas. Ackoff en 1967 ya apuntaba como una hipótesis que “si el administrador dispusiera de la información deseada, su proceso de toma de decisiones mejoraría”. Vale notar cómo desde entonces había preocupación con las cuestiones de la información para mejorar las decisiones. La información aún no era considerada un recurso sino un insumo” (Carvalho, 2006).
- “Para que las organizaciones se ajusten rápidamente a las transformaciones que pueden dar soporte adecuado a las decisiones, es preciso disponer de información de calidad, oportuna y confiable. De esa forma, el valor de la información puede ser medido por la manera como

esta posibilita a los que toman decisiones alcanzar los objetivos y metas de la organización” (Moraes & Fadel, 2006).

- “Para los gerentes es muy difícil tomar decisiones correctas sin las informaciones adecuadas, pues estas son necesarias en cada proceso decisorio” (Catarino, García, Carlos & da Gama, 2006).

También no han sido pocos los autores que se han aproximado a las problemáticas sobre el uso de información para la toma de decisiones son disímiles; a continuación se presentan algunos ejemplos que permiten determinar las mismas:

- “En situaciones complejas e importantes, las personas que toman decisiones intentan reunir una gran cantidad de información antes de hacer su elección final” (Huber, 1980).
- “En ocasiones se cuenta con información adicional que puede generar problemas a la hora de tomar decisiones” (Moody, 1983).
- “Las limitaciones de la capacidad humana a la hora de procesar la información genera gran variedad de dificultades” (Pinto & Gálvez, 1996).
- “En la mayoría de las situaciones, no poseemos una información completa sobre todas las opciones factibles, o no podemos permitirnos el tiempo y el costo de obtener ese conocimiento” (Choo, 1998).
- “Existe una tendencia de la gente a tomar decisiones sin contar con toda la información disponible” (Huber, 1980).
- “Las personas que toman decisiones sólo pueden ponderar y considerar mentalmente una cantidad limitada de información.” (Huber, 1980)
- “Generalmente, se puede obtener información adicional sobre cualquier problema particular, pero los costos de adquisición y utilización pueden aumentar rápidamente a medida que aumente el volumen de datos” (Huber, 1980).
- “Cuanto más tiempo se requiera para recoger información, mayor será el costo total involucrado” (Moody, 1983).
- “El costo de recoger información para la toma de decisiones aumenta con el tiempo” (Moody, 1983).
- Según McKenny & Keen (1974) (como se cita en Huber, 1980), “los gerentes hacen un uso extenso de la información, pero la utilizan en forma diferente.”
- Según Schwenk (1984) (como se cita en Choo, 1998), “quienes toman decisiones estratégicas, son insensibles a las dimensiones de la muestra cuando hacen predicciones, en especial porque con



frecuencia son incapaces de recopilar datos sobre una gran cantidad de estrategias pasadas y tienen que generalizar a partir de una pequeña base de experiencia.”

- Según Simon (1976) (como se cita en Choo, 1998), “los sistemas para el procesamiento de información de nuestro mundo contemporáneo nadan en una sopa extraordinariamente rica de información, de símbolos. En un mundo de este tipo, el recurso escaso no es la información, es la capacidad de procesamiento para atender la información.”
- “Se pueden realizar malas interpretaciones de la información distorsionando su significado” (Moody, 1983).
- “Una decisión completamente racional exigiría una información cuya recopilación estaría más allá de la capacidad de la organización, y un procesamiento de información cuya ejecución excedería la capacidad de los seres humanos” (Choo, 1998).
- “La observación de situaciones reales en las que un directivo debe tomar una decisión individualmente o en grupo, y para ello dispone de mucha información muestra que, contrariamente a lo que se espera, el directivo no toma una decisión siguiendo un proceso racional (lo que no significa que adopte un método irracional); además, desestabilizado por el exceso de información, opta a menudo por ‘no decidir’. En ninguno de los dos casos, el decisor no consigue procesar la gran cantidad de información de que dispone.” (Fiol, 2001).

Lo planteado por estos autores evidencia que la información constituye un recurso imprescindible para la toma de decisiones, por lo que “el hecho de que se pueda contar con informaciones adecuadas y oportunas es de importancia capital para los sucesos de la empresa, y en consecuencia, del gerente” (Rodríguez, 2000). Estos elementos permiten valorar que las cuestiones relacionadas con las fuentes de información que se utilizan para la toma de decisiones, el tipo de información que se analiza, los canales de comunicación que se emplean para su intercambio y difusión, así como el procesamiento y análisis de la misma son fundamentales para comprender el rol determinante de este activo organizacional en el proceso de toma de decisiones.

## **2.2 Las principales características de la información en los procesos de decisión organizacional**

El uso de la información en el proceso de decisión constituye, como bien se ha planteado, un tema relevante en la literatura especializada. Si bien pocas son las contribuciones que desde el ámbito de la Ciencias de la Información se han

realizado al respecto, si existe un marcado interés por esclarecer y precisar, en determinadas investigaciones, las características que debe poseer la información requerida en determinados procesos de decisión.

En este sentido Bettis (2012) identifica los efectos por la carga excesiva de información en la toma de decisiones. Estos diferentes efectos son el resultado de:

1. La volatilidad en los mercados de negocio, lo que hace necesario una respuesta rápida a los cambios en el mercado (Eisenhardt, 1989; Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Steiner, 1979)
2. Presiones competitivas que requieren un monitoreo continuo del ambiente (Miller & Toulouse, 1998; Eisenhardt, 1989)
3. Incertidumbre, que es una marca de las relaciones de negocios contemporáneas. El abertura entre las necesidades de información y la información disponible ilustra la forma que la incertidumbre se manifiesta en el mercado (Fredrickson & Mitchell, 1984; Galbraith, 1973)

Estos escenarios y sus particularidades hacen que se deban tener en cuenta las características que ha de poseer la información para tributar a una favorable toma de decisiones. Por estas razones Stair (1998) (como se cita en Moraes & Fadel, 2006), reconoce que la información para ser valiosa a los gestores tiene que tener las siguientes características:

<b>Características</b>	<b>Definiciones</b>
Precisa	No puede tener errores. En algunos casos, la información imprecisa es generada por la entrada de datos incorrectos al proceso de transformación.
Completa	Contiene todos los hechos importantes
Económica	Debe ser de producción relativamente económica. Los que toman decisiones deben siempre hacer un balance del valor de la información con el costo de su producción.
Flexible	Puede ser usada para diversas finalidades
Confiable	Puede ser dependiente. En muchos casos la confiabilidad de la información depende de la confiabilidad del método de selección de los datos. La confiabilidad depende de la fuente de información.
Relevante	Es importante para la toma de decisiones.
Simple	Debe ser simple y no exageradamente compleja. La información sofisticada y detallada puede no ser necesaria. En realidad, el exceso de información puede

	causar sobrecarga de información, cuando el que toma decisiones tiene demasiada información no consigue determinar lo que es realmente importante.
En tiempo	Es enviada cuando es necesario.
Verificable	Se puede chequear para saber si está correcta, tal vez chequeando varias fuentes de la misma información.

**Tabla IX:** Características de las informaciones para la toma de decisiones

**Fuente:** Stair (1998), (como se cita en Moraes & Fadel, 2006)

Es por ello que muchos autores entre los que se encuentran: Moraes & Fadel (2006) y Valentim (2006) han profundizado en el tipo de información, que de manera general, interesa a la toma de decisiones.

Al respecto, Bataglia (1999) (como se cita en Moraes & Fadel, 2006) plantea que "tanto la información científica como las consideradas de negocios, tales como: estratégicas, tecnológica, comercial, económica-financiera, reglamentaria y jurídica, ambiental, forman la base para la toma de decisiones en las organizaciones."

También Valentim (2006) considera que:

el universo informacional es extremadamente complejo y en él existen diferentes tipologías informacionales, que atienden de forma específica las necesidades informacionales de las personas en el ámbito corporativo, ya sea para la toma de decisión o para desenvolver una actividad cotidiana. Entre ellas se puede relacionar:

- Información estratégica, que apoya el proceso de toma de decisión y posibilita a la alta administración de la organización definir y planificar las estrategias de acción a medio y largo plazo.
- Información relacionada con el negocio, que posibilita al nivel táctico de la organización definir acciones de corto plazo, también como observar oportunidades y amenazas para el negocio corporativo.
- Información financiera, que apoya las actividades desarrolladas por los profesionales del área financiera para que procesen estudios de costos, lucros, riesgos y controles.
- Información comercial, que subsidia las personas del área comercial en los procesos relacionados con la exportación

y/o importación de materiales, productos y servicios; que subsidia también a las personas del área jurídica con respeto a la legislación del país en el que se establece determinada transacción comercial.

- Información estadística, que subsidia varias áreas de la organización, por medio de series históricas, estudios comparativos y números relacionados al negocio de la organización.
- Información sobre gestión, que atiende las necesidades de los gerentes y ejecutivos de la organización en el planeamiento y gerencia de proyectos, en la gestión de personas, etc.
- Información tecnológica, que tanto subsidia a las personas del área de investigación y desarrollo (I&D) y la creación y desarrollo de los productos, materiales y procesos, por medio del monitoreo de concurrencia referente a las innovaciones de productos, materiales y procesos, como apoya la implementación de los sistemas de calidad en el ambiente organizacional.
- Información general, que subsidia todas las áreas de la organización, posibilitando a los profesionales, que en ella actúan, una actualización constante.
- Información de cualquier naturaleza, para cualquier área y con cualquier finalidad de uso, ese tipo de información no es detectado en búsquedas formales.

A rasgos generales, lo cierto es que en la toma de decisiones organizacionales resulta de interés la “información sobre asuntos como la competencia, mercado, tecnología y tendencias en los ambientes sociales afectan la organización” (Citroen, 2011).

### **2.3 La información interna y externa y su impacto en la toma de decisiones organizacionales**

Como se puede percibir, toda la información que circula en una organización y en el entorno de negocios en que esta se desenvuelve es vital para tomar decisiones pues contribuyen a la toma de decisiones operativas, tácticas y estratégicas. Al respecto se plantea que “información sobre el ambiente interno

y externo de la organización es un factor crucial en el proceso de toma de decisiones para los ejecutivos en la industria” (Citroen, 2011).

En general, estas informaciones se pueden encontrar en el ambiente interno y externo organizacional y son objeto de la identificación, adquisición, procesamiento y análisis por parte de los decisores en las organizaciones. De esta forma, constituye un elemento de vital importancia el modo en que se adquieren y manejan estos tipos de información a la hora de tomar decisiones y la sistematicidad con que se hace. Por estas razones se plantea que “las informaciones relacionadas con el ambiente organizacional externo pueden ser obtenidas por intermedio de una enorme variedad de fuentes informacionales” (Molina & Sala, 2006), y las relacionadas con el ambiente interno se almacenan y se encuentran disponibles en los diversos recursos informacionales, dígame fuentes documentales y personales, que posee la organización. “Esto demuestra la importancia de estudiar las formas y los medios por los cuales los gerentes u otros profesionales obtienen informaciones respecto al ambiente interno y externo de sus organizaciones” (Molina & Sala, 2006), lo que constituye, sin lugar a dudas, un elemento crucial para entender y comprender el uso y tratamiento de la información en la toma de decisiones.

“Las conexiones internas y externas incrementan la viabilidad de la información relevante en las decisiones” (Jansen et al., 2011), de ahí que en la mayoría de los casos los procesos de decisión deben contemplar información proveniente de ambos tipos de ambiente: el interno y el externo.

Otro elemento a destacar es lo que representa para quienes toman decisiones, el contar con la información adecuada en el momento oportuno y en la forma precisa, pues “las personas poseen un sentimiento de insatisfacción cuando hay falta de información correcta y precisa, esto es, recibir información incompleta o errada, debido a la falta de confiabilidad, la obsolescencia y, también, la falta de interactividad entre los sistemas genera, lo que a consideración de Wurman (1995), se denomina ansiedad emocional” (Valentim & Zwaretch, 2006).

Por otra parte, Carvalho (2006) plantea que:

En las condiciones de incertidumbre, en la toma de decisiones, exigen que un mayor número de informaciones sean elaboradas, durante la ejecución del proceso. En esa situación, las informaciones deben ser seleccionadas de fuentes confiables,

seguras, requiriendo que hayan sido organizadas sistemáticamente, para proporcionar decisiones de calidad.

Esto evidencia que no sólo se deben tener en cuenta los estados emocionales que se experimentan ante determinada información y sus características, sino que su tratamiento influye en el desarrollo de la toma de decisiones.

“Una de las consecuencias negativas de la era de la información es la carga excesiva de información (sobrecarga), que comenzó en 1970 con el uso extensivo de los sistemas de computación organizacionales” (Bettis, 2012). Algunos autores se refieren a esta carga excesiva pero no existe una definición universal. Entre los conceptos destaca el que “define la sobrecarga de información como un constructo multidimensional, constituido por tres componentes: Bettis (2012)

- Equívoco: se refiere a la existencia de múltiples interpretaciones válidas de información
- Cantidad: Volumen y viabilidad de la información.
- Variedad: Diferentes recursos de información.”

Todo esto hace que el tratamiento de la información represente un elemento que resulta de gran importancia en las organizaciones pues “los diferentes tipos de informaciones representan dimensiones diversas dependiendo de la forma de vínculo, o sea, conforme al contenido, y los menos utilizados son sistematizados en formatos específicos, permitiendo facilitar la divulgación y utilización, en razón con los diferentes vías de comunicación existentes” (Moraes y Fadel, 2006).

“Por ende, una organización conectora de las necesidades informacionales de sus niveles jerárquicos, preocupada por desarrollar sistemas que proporcionen, a través de procedimientos técnicos e informáticos, el análisis de los datos que los transformen en informaciones optimizadas, encontrará los mejores resultados en las decisiones” (Carvalho, 2006).

Esto hace que se afirme por Mason (1990) (como se cita en Carvalho, 2006), que:

Para que la organización alcance éxito en el proceso de toma de decisiones y en sus acciones institucionales, según necesita de informaciones útiles, correctas, entregadas a la hora exacta y a las personas adecuadas. Siendo así, las informaciones precisan ser gestionadas de la misma forma que el resto de los recursos.

Se hace necesario establecer políticas y programas de gestión, organización y tratamiento informacional.

Todo esto es posible mediante el desarrollo de procesos relacionados con la búsqueda y adquisición de información, organización y representación de este recurso, así como su acertada gestión en el ámbito organizacional.

Estos elementos han propiciado que se valore la importancia de la Gestión de Información para la toma de decisiones ya que según Carvalho (2006):

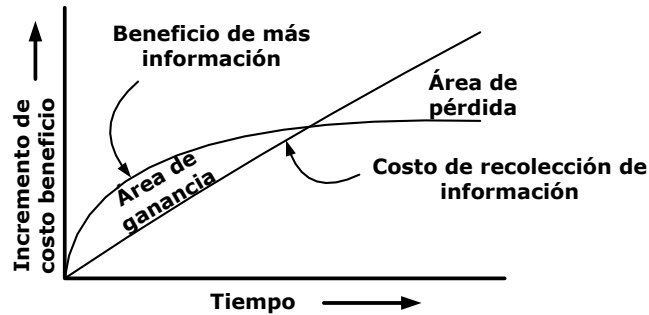
proporcionará a los directivos la posibilidad de planificarse estratégicamente, o sea, conocer su misión, tener una visión del ambiente en el cual están insertados, crear habilidades para agregar valor a las informaciones a fin de transformarlas en conocimientos, apoyando de esa manera las decisiones estratégicas de la organización.

Esto hace que elementos como la gestión de recursos de información contribuya, según Carvalho (2006), en la toma de decisiones organizacionales.

#### **2.4 La información: relación costo-beneficio de su uso en el proceso de toma de decisiones**

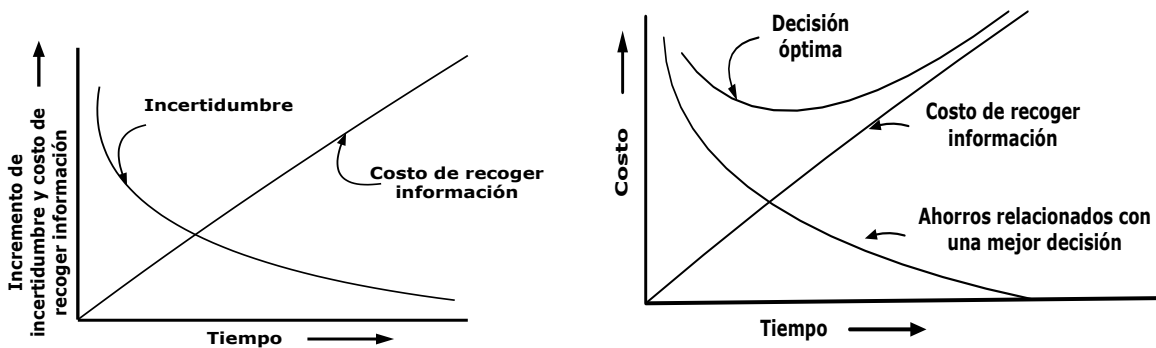
El abordaje de este tema se centra en los estudios de Moody (1983) y Huber (1980), dos autores que dada su experiencia sobre la toma de decisiones y su desarrollo en las organizaciones, han profundizado sobre las particularidades y principales desafíos para un acertado proceso basado en un adecuado uso de información.

“Se recoge información para limitar la incertidumbre que conlleva los resultados del curso de acción que se seleccione” (Moody, 1983). También, “la mayoría de los que toman decisiones intentan reunir una gran cantidad de información antes de hacer su elección final” (Huber, 1980). Esto hace que en las organizaciones recopilar información para la toma de decisiones tenga un costo determinado en correspondencia con la propia incertidumbre y con el tiempo para tomar la decisión.



**Figura 5:** Curvas de costo-beneficio-tiempo  
**Fuente:** Moody (1983)

Ello implica que el costo organizacional de recoger información aumenta con el tiempo, aún cuando al realizar este proceso se reduzca la incertidumbre. El esfuerzo, el costo y la cantidad de información depende fundamentalmente de la naturaleza de la situación que genera la toma de decisiones.



**Figuras 6 y 7:** Curvas de costo-incertidumbre-beneficio y Curvas de punto de decisión óptima  
**Fuente:** Moody (1983)

Esta panorámica hace que la necesidad de recopilar información es fundamental, por lo que las organizaciones deben velar y establecer mecanismos para que este proceso se realice sin generar pérdidas o desventajas para la organización, por lo que debe gestionarse adecuadamente.

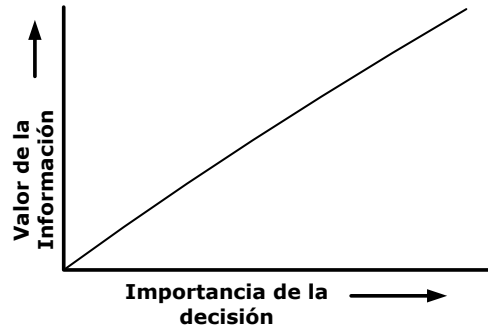
Esto se resume, en palabras de Moody (1983), en que indudablemente:

El valor de la información es directamente proporcional a los gastos que implica tomar una mala decisión o la retribución relacionada con una buena decisión. Si los gastos involucrados en la toma de decisiones son altos o las ganancias como consecuencia de ésta son bajas, entonces no se justifica utilizar una gran cantidad de tiempo, esfuerzo o dinero para obtener información. Pero si las consecuencias de una decisión no



acertada son serias o las ganancias de una buena decisión son abundantes, entonces ciertamente se puede justificar un gasto alto por parte de las organizaciones.

Por esto, las organizaciones deben velar y prestar especial atención al tema de la información y su uso pues en la mayoría de los casos el individuo que toma una decisión pertenece a esta pero no siempre la información que se requiere está a su alcance.



**Figura 8.** Importancia de la decisión versus el valor de la información  
**Fuente:** Moody (1983)

Lo valorado hasta el momento conlleva a valorar sobre una fórmula organizacional perfecta para la búsqueda y adquisición de información, en cuanto a su cantidad, disponibilidad y procesamiento. Sin embargo, según Moody (1983), no existe, pues cada decisión es única por el tema, el tiempo disponible, las circunstancias y el compromiso del decisor, y debe tratarse de acuerdo con este hecho. De acuerdo con esto, las organizaciones deben desarrollar estrategias que conduzcan al éxito de la toma de decisiones y entre esas estrategias deben estar las relacionadas con el uso y tratamiento de la información.

## **2.5 El uso de la información en la toma de decisiones organizacionales**

Se plantea que "en investigaciones gerenciales el rol de la información en los procesos de toma de decisiones es raramente reconocido, discutido y analizado como tal" (Citroen, 2011). Y lo cierto es que "la calidad de la información y la cantidad de información están entre los factores más importantes que afectan la calidad de la decisión... y el procesamiento efectivo de información depende de la calidad y cantidad de información y cómo la información es procesada, entre otros aspectos" (Gao, Zhang, Wang & Ba, 2012)

Por otra parte, de Alwis & Higgins (2001) plantean que:

La revisión de la literatura proporciona una visión en los escritos disponibles hasta la fecha y sugieren que los gerentes trabajan en ambientes intensivos de información y necesitan adquirir información superior sobre el ambiente y poder desarrollar ventajas informacionales estratégicas para la compañía. Pero la literatura también sugiere que los gerentes pueden necesitar invariablemente tomar decisiones con o sin toda la información acerca de una situación. Desafortunadamente muchos de los estudios también resaltan el hecho de que los gerentes no son conscientes de sus propias necesidades de información y los profesionales de información no son suficientemente conscientes de las necesidades de información que los gerentes necesitan para adecuar el apoyo que podrían proporcionar.

En este sentido, "la clave para mejorar el rendimiento en el análisis de problemas y de la toma de decisiones está en el hecho de que como dicen Kepner y Tregor, la materia prima de la administración es la información. Esto, es todo lo que un gerente necesita para trabajar" (Huber, 1980).

Uno de los estudios que se ha aproximado al tema en particular y que constituye uno de los acercamientos más certeros al comportamiento del uso de información en la toma de decisiones fue el desarrollado por Choo (1998, 2003). Este autor no solo reconoce la importancia de este recurso y los procesos informacionales sino que también reconoce la importancia del comportamiento informacional de los gerentes y la necesidad de comprender el uso y manejo que hacen de la información. En este sentido, su acercamiento al tema destaca por las dimensiones en que analiza el abordaje de la información en el proceso de decisión: necesidades de información, búsqueda de información y uso de la información.

En relación a la primera se desprende que en cada etapa del proceso de decisión hay necesidades específicas de información que se deben recopilar de varias fuentes informativas. Esta necesidad de información genera a su vez determinados estados emocionales en los individuos o grupos de decisión pues se encuentran en estados de incertidumbre con respecto a la situación problemática.

En cuanto a la búsqueda de información se plantea que este proceso se institucionaliza como mecanismo de dar solución a los problemas que

individualmente pueden presentarse para su ejecución, de esta forma las organizaciones conducen y administran una adecuada recopilación de la información requerida. Durante este proceso, también se generan emociones y tensiones individuales y organizacionales no solo por el costo y la cantidad de información, sino porque a su vez el tiempo y la incertidumbre influyen en la toma de decisiones. En este proceso también el número de fuentes –internas y externas- que se utilizan, su tipología, disponibilidad, así como la calidad de la información que se obtiene de estas son un elemento fundamental para el desarrollo de la toma de decisiones.

En cuanto al proceso de uso de información, es importante destacar que el autor se refiere con esta denominación a la utilización y tratamiento que se le da a este recurso por parte de la organización y más específicamente de los individuos que toman decisiones. Este proceso se sustenta en el hecho de que aún cuando los decisores poseen capacidades limitadas para tomar decisiones, con el paso del tiempo y la experiencia que van acumulando van creando y adaptando métodos prácticos para procesar la información relacionada con la toma de decisiones. Este fenómeno se agrava cuando se exponen ante gran cantidad de información.

Este uso de información va aparejado también de la percepción sobre determinadas experiencias de los decisores que sirven de apoyo para enfrentar nuevos problemas y oportunidades.

La cantidad y variedad de información es otro fenómeno que afecta emocionalmente a los decisores pues están limitados para su procesamiento y análisis, esto provoca que las organizaciones deban establecer recursos informacionales y administrarlos adecuadamente para facilitar este proceso.

En este sentido el uso de información en el proceso de toma de decisiones está permeado por la limitada capacidad de procesamiento de información que poseen los individuos, da ahí que se utilicen reglas y rutinas estructuradas en la organización. Por otra parte, dada esta realidad, se realizan por parte de los decisores un procesamiento selectivo de información y se despliegan reglas para la manipulación de la misma de forma que se pueda simplificar y utilizar adecuadamente en el proceso de decisión.

Según Choo (1998), los procesos informacionales son determinantes para un adecuado proceso de decisión, lo que conlleva no solo una mejor comprensión sino también mayores esfuerzos individuales y organizacionales. Por estas razones en su modelo de proceso de manejo de la información, el autor propone tener en cuenta: necesidades de información, adquisición de la

información, organización y almacenamiento de la misma, productos y servicios informativos, distribución de información y el uso de información.

Hasta el momento se ha valorado el papel de la información para la toma de decisiones en las organizaciones y cómo incide este recurso en dicho proceso, sin embargo, la información se utiliza y fluye a lo largo de las diferentes áreas organizacionales a través de los canales formales e informales de comunicación y en muchas ocasiones este flujo se apoya en el uso de las tecnologías de la información.

## **2.6 Los Sistemas de Información para la toma de decisiones organizacionales**

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)<sup>11</sup> se han convertido en las últimas décadas en un componente indiscutible para el desarrollo organizacional, lo que ha provocado que “en los últimos años se haya venido produciendo un impresionante desarrollo de la tecnología de la información, que engloba a la tecnología informática y de comunicación. Tanto es así, que está sentando las bases de una nueva cultura, la de la sociedad de la información” (Arjonilla y Medina, 2002).

La influencia de estas nuevas tecnologías de información y comunicación, según Borjas (2004), también ha incidido en la evolución y concepción del proceso de toma de decisiones en las organizaciones pues:

En una economía cada vez más globalizada, la toma de decisiones en las organizaciones se vuelven más complejas, pues se debe considerar una mayor cantidad de información y esta debe representar los datos reales de lo que está ocurriendo en la empresa, por lo que directivos y administradores, deben hacer uso de herramientas que les permitan analizar esa información y finalmente tomar la decisión correcta sobre cómo dirigir la empresa.

En este sentido, “la empresa se ha beneficiado de la capacidad de las tecnologías de la información para procesar, extraer y distribuir información evitando la sobreabundancia de datos que, en muchos casos, llega a bloquear

---

<sup>11</sup> “Las Tecnologías de la Información han sido conceptualizadas como la integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos” (Vega, 2005).

o hacer más lento el proceso de toma de decisiones” (Arjonilla y Medina, 2002).

Por otra parte, Moraes & Fadel (2006) reconocen que:

Los directivos buscan invertir en nuevas tecnologías de información y comunicación, partiendo del principio de que la corporación competitiva será una organización altamente informatizada / automatizada. En ese contexto, las informaciones tienen importancia creciente para el desempeño de las organizaciones. Ellas apoyan el proceso decisorio, ejercen influencia sobre el comportamiento de las personas y pasan a ser un elemento importantísimo, pues pueden multiplicar la sinergia de los esfuerzos o anular los resultados obtenidos en conjunto.

La tecnología se convierte, por tanto, en un elemento de extrema importancia por las facilidades que ofrece en la búsqueda, el procesamiento, almacenamiento y recuperación de la información y en el establecimiento de canales de comunicación que agilicen y faciliten la toma de decisiones al hacer accesibles datos e informaciones y propiciar un rápido intercambio y uso de los mismos.

Según Catarino, García, Carlos & da Gama (2006):

En el proceso manual es más difícil obtener informaciones en tiempo. Lo que pasa es que con las tecnologías de información es posible obtener y tratar informaciones con mayor rapidez y de modo eficiente, obteniendo diversas alternativas y permitiendo que haya un análisis sistémico del riesgo y la integración de bancos de datos que darán soporte al gerente.

Esto hace que los decisores utilicen estas facilidades para garantizar un mejor tratamiento y uso de la información apoyándose en los sistemas que se pueden crear con apoyo de la tecnología, de ahí que “las informaciones que están organizadas en un banco de datos pasan a ser un recurso de extrema importancia para el proceso de toma de decisiones, a través del cual las organizaciones obtienen ventajas competitivas delante de sus competidores” (Catarino, García, Carlos & da Gama, 2006). Este fenómeno, valorando el apoyo que tiene el proceso de toma de decisiones desde el empleo de las tecnologías, evidencia que estas se han convertido en un componente

indispensable para la accesibilidad y disponibilidad de la información para la toma de decisiones, por lo que en la actualidad la explosión de las tecnologías como soporte a la toma de decisiones se deriva de los cambios que se han originado en torno a la información como recurso y la propia socialización e incremento de la misma por los avances que se han presentado en las últimas décadas, dígase Internet, políticas de información y tendencias de mercados y ambientes de negocios.

Como consecuencia, el surgimiento y consolidación de sistemas de información para la toma de decisiones constituye un fenómeno que ha sido abordado frecuentemente por autores como Arjonilla & Medina (2002), Laudon & Laudon (2004) entre otros, dado el desarrollo y las aportaciones que desde el área tecnológica se han ofrecido a este proceso en las organizaciones. Esto hace que un análisis de la incidencia de las tecnologías de información y comunicación en la toma de decisiones deba orientarse hacia el estudio y la profundización de estos sistemas y sus particularidades en los diferentes niveles de decisión organizacionales.

<b>Sistema de Información</b>	<b>Autores</b>
Es la combinación de recursos humanos y materiales que resultan de las operaciones de almacenar, recuperar y usar datos con el propósito de una gestión eficiente en las operaciones de las organizaciones	Samuelson 1977 (Muñoz, 2003)
Un sistema de información es una combinación de fuentes de información junto con una serie de mecanismos de recuperación, manipulación y uso.	Buró, 1990 (Muñoz, 2003)
Conjunto de elementos que interactúan unidos por una relación de influencia" e identifica las siguientes características: propósito del sistema, elementos del sistema o composición interna, entorno del sistema, entradas, salidas y procesos de transformación o funciones del sistema.	Codina 1996 (Muñoz, 2003)
Un sistema de información se constituye de un conjunto de elementos -humanos, tecnológicos, materiales y financieros- que viabilizan la captación de datos, su procesamiento y la gestión y divulgación de informaciones. La autora admite que el sistema de información es el encargado de suministrar información para todos los niveles jerárquicos, en todas las etapas de las actividades de organización.	Beuren 1998 (Carvalho, 2006)
Los sistemas de información tienen dos principios básicos: facilitar el acceso a la información y apoyar la razón de ser de aquel al que está subordinado, o sea, su misión siempre	Ponjuán 2004

está al servicio de otros	
Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. En un sentido amplio, un sistema de información no necesariamente incluye equipo electrónico (hardware). Sin embargo en la práctica se utiliza como sinónimo de "sistema de información computarizado"... Los elementos que interactúan entre sí son: el equipo computacional, el recurso humano, los datos o información fuente, programas ejecutados por las computadoras, las telecomunicaciones y los procedimientos de políticas y reglas de operación.	Vega 2005
El sistema de información permite que una serie de datos sean captados, manual o automáticamente, y sean procesados de forma que se conviertan y transformen en informaciones útiles.	Carvalho 2006
Un grupo de componentes que interactúan para producir información. (Los cinco componentes de los sistemas de información son el hardware, software, datos, procedimientos y personas).	Kroenke 2008 (Alter, 2008)
Un sistema en que los participantes humanos y/o el trabajo desarrollado con computadoras (procesos y actividades) usan información, tecnología y otros recursos para producir productos informacionales y/o servicios para consumidores internos y externos. Visualizándolo a su vez como un sistema cuyo procesos y actividades son dadas al procesamiento de información, dígame, la captura, transmisión, almacenamiento, recuperación, manejo y difusión de información	Alter 2008

**Tabla X:** Definiciones de Sistemas de Información  
**Fuente:** Elaboración propia.

“Los sistemas de información han remplazado paulatinamente a los procedimientos manuales con procedimientos, flujos y trabajo automatizado” (Laudon & Laudon, 2004). “Estos constituyen un conjunto de componentes interrelacionados para reunir, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización de una organización” (Laudon & Laudon, 2004).

Luego de analizado estos elementos se podría decir que por la dependencia a la información que tiene el proceso de toma de decisiones, los sistemas de información han influido con aportaciones puntuales al respecto en las organizaciones, de ahí que Vega (2005) plantea que:

Los Sistemas de Información y las Tecnologías de Información han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas o reducir la ventaja de los rivales.

“Los sistemas de información tienen dos principios básicos: facilitar el acceso a la información y apoyar la razón de ser de aquel al que está subordinado, o sea, su misión siempre está al servicio de otros” (Ponjuán, 2004). También “ayudan a los gerentes o decisores a analizar problemas, visualizar asuntos complejos y crear productos nuevos” (Laudon & Laudon, 2004).

Según Bio (1996) (como se cita en Carvalho, 2006):

La toma de decisiones es la esencia del planeamiento y control en el ámbito organizacional, dependiendo para su ejecución que una serie de informaciones oportunas, de contenido adecuado y confiable sean procesadas. Para este autor, esos elementos concientizan a los gestores de los procesos decisorios de en qué están envueltos, y les muestran las necesidades de desarrollar sistemas de información sintonizados con las necesidades informacionales de esos procesos decisorios.

De esta forma, los sistemas de información asociados a la toma de decisiones intentan crear las condiciones necesarias para un mejor funcionamiento de los procedimientos que intervienen en este proceso. Esto posibilita que según el propio autor considere que:

En el desarrollo de un sistema de información de apoyo a la toma de decisiones, estén involucrados los individuos de la organización, las actividades por ellos ejecutadas y los equipamientos. Bajo ese prisma y tomando en consideración los niveles jerárquicos de la organización, Freitas y Lesca (1992) afirman que un sistema de información tiene tres grandes componentes: las personas que participan en el proceso de información de la empresa; las estructuras de organización - circuitos de información, documentos, descentralización, etc.- las



tecnologías de información y de construcción, cuya evolución es hoy galopante (Carvalho, 2006).

En este sentido, los sistemas de información para la toma de decisiones están caracterizados por brindarle al decisor la información necesaria bajo la cual sustenta la misma, y a su vez, apoya el propio proceso de toma de decisiones que se está ejecutando. De esta forma, los sistemas de toma de decisiones son sistemas informacionales que no se deben valorar bajo la perspectiva de verlos como sistemas inteligentes capaces de tomar por sí solos las decisiones, de forma óptima -aún cuando esto constituye una pretensión o propósito desde la ingeniería del software-, sino como sistemas que sirven de apoyo al decisor para tomar las decisiones. Esta investigación se sustenta en esta perspectiva por lo que los sistemas de toma de decisiones se valoran como sistemas de apoyo al proceso de toma de decisiones organizacionales.

“Un buen sistema de información ofrecería la posibilidad de tomar decisiones de acuerdo a la compañía y sus características y no de acuerdo a lo que está de moda para formalizar decisiones”... “Un buen sistema de información contribuiría notablemente a la solución de problemas” (García, de Reyna & García, 2010)

Esta panorámica de la influencia que desde los sistemas de información se hace a la toma de decisiones ha permitido esclarecer por Arjonilla y Medina (2002) que:

Los sistemas automatizados que realizan la función de localizar, seleccionar, filtrar, procesar y comunicar la información que requieren los procesos de toma de decisiones, reciben el nombre de sistemas de soporte a las decisiones. Se denominan de “soporte” porque dichos sistemas soportan o ayudan, pero no automatizan, la toma de decisiones. Los sistemas de soporte a las decisiones son herramientas que les proporcionan a los decisores, de forma oportuna y selectiva, la información relevante que precisan para tomar decisiones. Como resultado, los decisores estarán en condiciones de tomar decisiones de mayor calidad en un menor tiempo.

Esto hace que los sistemas de soporte a las decisiones no tomen decisiones por sí solos aún cuando están automatizados, sino que permiten disponer, acceder y transmitir la información necesaria para que los decisores logren desarrollar favorablemente el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

La necesidad de estos sistemas surge, según Flores (2004), dada la exigencia de los requerimientos de análisis de información, el costo de errores administrativos que se puede ocasionar, las cuestiones relacionadas con la accesibilidad a la información y la cantidad de operaciones que debe ejecutar el decisor.

En cuanto a las características del sistemas de soporte a la toma de decisiones, ya desde el año 1967 Ackoff abordaba los problemas que se podrían presentar con los sistemas de información, enfatizando en los siguientes procedimientos para proyectar un sistema de información de manera eficaz y eficiente, citados por Carvalho (2006):

- Análisis del sistema de decisiones: cada tipo de decisión exigido por la organización debe ser identificado, determinándose y representándose las relaciones entre ellos por medio de diagramas de flujos.
- Análisis de las necesidades de información: las decisiones administrativas pueden ser clasificadas en tres categorías, siendo ellas: decisiones para las cuales hay modelos adecuados o pueden ser construidos, y a partir de los cuales se puede llegar a soluciones óptimas; decisiones para las cuales modelos adecuados pueden ser construidos pero no permiten llegar a soluciones óptimas; y decisiones para las cuales no es posible construir modelos adecuados.
- Agregación de decisiones: decisiones con las mismas exigencias en términos de información, o con exigencias semejantes, deben ser agrupadas como atribución de un mismo directivo.
- Proyecto de procesamiento de informaciones: ahora se puede proyectar el método de obtención, acumulación, recuperación y tratamiento de informaciones.
- Proyecto de control del sistema de control: se debe admitir que el sistema proyectado puede ser deficiente de muchas e importantes maneras, por tanto el sistema debe ser proyectado en términos flexibles y de fácil adaptación.

Estas características evidencian aquellos elementos a los que debe responder un sistema de información de soporte a la toma de decisiones: tipo de decisión y las relaciones entre ellas, modelos organizacionales que se utilizan para

tomarlas, exigencias informacionales para desarrollar el proceso de toma de decisión, procesos relacionados con el tratamiento y uso de la información y el control del sistema. Aparejado a esto, se percibe que aunque “es importante tener una cultura informática en nuestras organizaciones que permitan y den las condiciones necesarias para que los sistemas de información logren los objetivos citados anteriormente” (Vega, 2005), también se tiene que tener una cultura informacional que garantice una acertada proyección hacia el manejo y uso de este recurso por parte de los sistemas y los usuarios de los mismos.

### ***Evolución de los sistemas de información de soporte a la toma de decisiones***

Los sistemas de soporte a la decisión se iniciaron, según Borjas (2004), a principios de los ´70 y uno de los pioneros en acercarse al tema a profundidad fue Scott Morton. En este sentido, Amaya (2006), reconoce que:

El proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones ha tenido significativos cambios... desde la aparición del concepto de Sistemas de Soporte a la Decisión que de forma académica surge durante los años 60's, este concepto continuó su desarrollo hasta los años 80's donde ya se involucró el diseño de los sistemas de información para ejecutivos así como los sistemas de soporte a la decisión organizacionales.

Según Arjonilla & Medina (2002):

En una primera fase, los sistemas de soporte a las decisiones solo se dedicaron a recopilar y organizar datos para apoyar la realización de tareas rutinarias y estructuradas. Surgen así los sistemas de procesamiento de datos (EDP) que mecanizan aplicaciones tales como el procesamiento de nóminas o la facturación. Posteriormente se pretendía extraer información relevante de los datos almacenados en los ficheros de datos asociados a los EDP surgiendo los sistemas gestores de bases de datos y los primeros sistemas de información para la gestión (MIS). Estos sistemas estaban pensados para ayudar al usuario final en la realización y coordinación de sus actividades de una forma ad hoc y dinámica.

A continuación se buscó ayudar a los directivos facilitándoles el acceso a los datos y la realización de análisis más complejos e interactivos apareciendo los sistemas de soporte para la decisión (DSS) y los sistemas de información para ejecutivos (EIS). En estos últimos sistemas la tecnología de la información hace algo más que suministrar datos y proveer herramientas de análisis de la información formando parte del propio proceso de decisión. Posteriormente, surgen los sistemas expertos (ES) con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones complejas y altamente estructuradas.

En la actualidad se desarrollan técnicas como los almacenes de datos (DW) y aplicaciones que permiten su exploración (data mining). Estas herramientas ayudan a extraer de las bases de datos existentes conocimientos de difícil detección a simple vista útiles para tomar decisiones en el ámbito de negocio. Son sistemas que requieren muy poca o casi ninguna interacción con el decisor y permiten implantar en la empresa una infraestructura común de soporte a las decisiones.

Como se ha mostrado, el desarrollo de los sistemas de soporte a la decisión ha sido constante y permeado por los adelantos y necesidades cambiantes que ha ido adoptando el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. Si bien en un inicio se orientaban hacia la recopilación y almacenamiento de datos e información para decisiones estructuradas, en la actualidad se orienta hacia elementos como la creación de interfaces amigables que ayuden a los decisores a tomar decisiones y a la automatización de procedimientos asociados a la toma de decisiones, permitiendo enfrentar mejor las decisiones complejas que en ocasiones no están estructuradas por la organización.

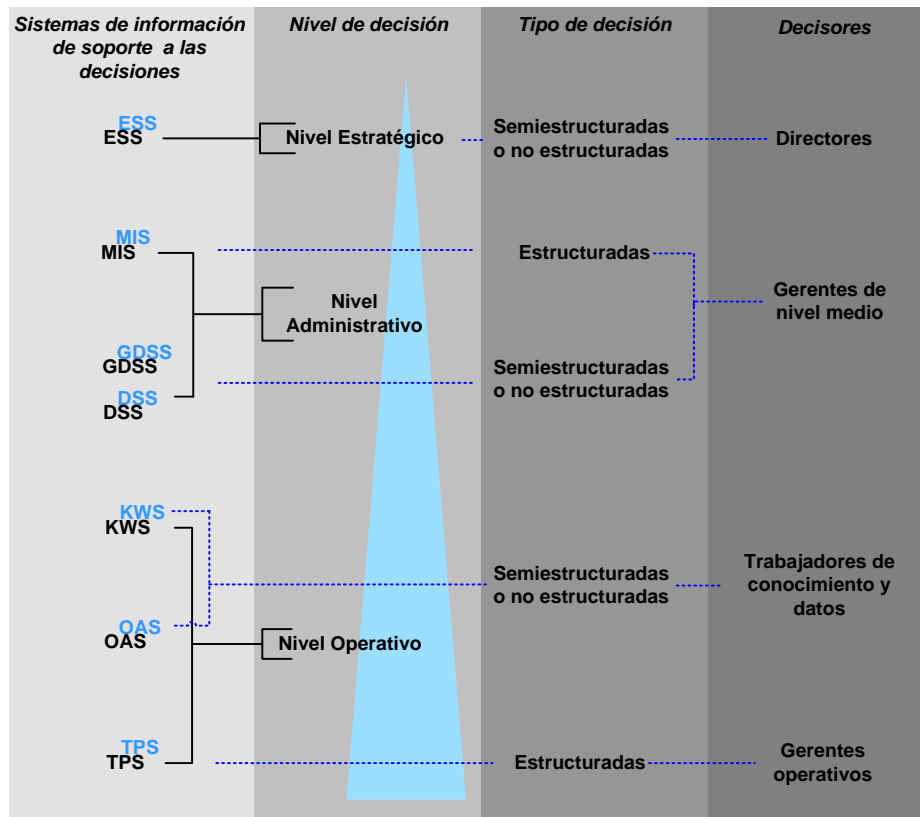
### ***Tipología de Sistemas de soporte a la toma de decisiones***

En la literatura científica se identifican diversos sistemas de información de soporte a la toma de decisiones, entre ellos se encuentran, según Arjonilla & Medina (2002), Muñoz (2003), Fornés (2004), Laudon & Laudon (2004), Catarino, García, Carlos & da Gama<sup>12</sup> (2006) entre otros: Sistemas de

---

<sup>12</sup> Basándose en diversas clasificaciones hechas por algunos autores como Rezende & Abreu (2003); Oliveira (2004); Oliveira (2003); Turban, McClean & Wetherbe (2004); Mañas (2004); Laudon & Laudon (2004).

Información Gerencial<sup>13</sup> (MIS), los Sistemas Expertos<sup>14</sup> (ES), las Redes Neuronales<sup>15</sup> (NN), los Sistemas de Información para Ejecutivos<sup>16</sup> (EIS), de Ayuda a la Decisión en Grupos<sup>17</sup> (GDSS), de los de Ayuda a los Ejecutivos<sup>18</sup> (ESS), la Automatización de Oficinas<sup>19</sup> (OAS), Sistema de Procesamiento de Transacciones<sup>20</sup> (TPS), los sistemas inteligentes<sup>21</sup> (IS) y los Sistemas de trabajo de conocimiento<sup>22</sup> (KWS).



**Figura 9:** Tipología de sistemas de información de soporte a las decisiones: relación con las decisiones y los niveles de decisión en la organización

**Fuente:** Elaboración propia

<sup>13</sup> En inglés: Management Information Systems.

<sup>14</sup> En inglés: Expert Systems.

<sup>15</sup> En inglés: Neural Networks.

<sup>16</sup> En inglés: Executive Information Systems.

<sup>17</sup> En inglés: Group Decision Support Systems.

<sup>18</sup> En inglés: Executive Support Systems.

<sup>19</sup> En inglés: Office Automatization Systems.

<sup>20</sup> En inglés: Transactions process Systems

<sup>21</sup> En inglés: Intelligent Systems

<sup>22</sup> En inglés: Knowledge Work Systems

## ***Principales características de los sistemas de soporte a la toma de decisiones en las organizaciones***

### **Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS)**

Son sistemas que efectúan y registran las transacciones diarias que se realizan para dirigir los negocios. Estos sistemas aseguran que los gerentes operativos puedan tomar decisiones relacionadas con áreas claves de transacciones para el negocio, de esta forma se tiene en cuenta la venta y el marketing de la organización, la manufactura, las finanzas, la contabilidad y los recursos humanos. Las transacciones u operaciones que se establecen a este nivel aseguran flujos continuos de información para el adecuado desempeño de la organización en tanto se garantiza un adecuado desarrollo de los procedimientos asociados a las operaciones logísticas y de control en las empresas.

### **Sistemas de automatización de oficinas (OAS)**

Estos sistemas manejan y administran los documentos de cada oficina dentro de la organización valorando el procesamiento de texto, la digitalización de documentos entre otros aspectos. “Estos sistemas ayudan a difundir y coordinar el flujo de información en la organización” (Laudon & Laudon, 2004). También “son relevantes para la toma de decisiones, dado que facilitan el acceso a documentos de oficina y producen mejoras en la comunicación” (Arjonilla & Medina, 2002). Con estos sistemas se asegura que cada oficina o departamento cuente con un sistema de información capaz de suministrar y transferir información clave de cada área para tomar decisiones específicas, vinculadas todas con las operaciones que se desarrollan en cada oficina de la organización.

### **Sistemas de trabajo de conocimiento (KWS)**

Los KWS auxilian a los trabajadores de conocimiento en la creación e integración de conocimiento nuevo en la organización. En estos sistemas se establecen las estaciones de trabajo para ingeniería, para gráficos y para los gerentes. Estos sistemas “apoyan las actividades de trabajadores y profesionales de conocimiento altamente especializados en su tarea de crear conocimiento e integrarlo dentro de la empresa. También incluyen herramientas para el descubrimiento” (Laudon & Laudon, 2004). Estos sistemas se encargan de evaluar las ideas o innovaciones sobre productos y servicios y las formas en que se comunican y distribuyen las mismas.

### **Sistemas de soporte a la decisión (DSS)**

Los DSS proporcionan un conjunto de capacidades para la toma de decisiones no rutinarias, se enfocan en el cambio, la flexibilidad y la respuesta rápida. Están proyectados para ayudar a diseñar y evaluar las alternativas y para monitorear el proceso de adopción e implementación de estas alternativas. Analizan inmensas cantidades de datos, incluyendo los provenientes de toda la empresa a través de los sistemas empresariales y datos de transacciones provenientes de la Web. Según Dhar & Stein (1997) (como se cita en Laudon & Laudon, 2004) existen dos tipos básicos de DSS:

- Orientado a los modelos: Utiliza algún tipo de modelo para realizar lo que pasaría en una situación determinada, así como otro tipo de análisis.
- Orientado a los datos: Apoya la toma de decisiones permitiendo a los decisores extraer y analizar la información útil oculta previamente en grandes bases de datos.

“Otro elemento importante a destacar por los DSS es la relación que permite establecer con los datos de los clientes de la organización, de esta forma se valoran precios, participación en el mercado, nuevos flujos de ingresos, entre otros elementos” (Laudon & Laudon, 2004).

En general, estos sistemas según Arjonilla & Medina (2002), pretenden satisfacer los siguientes objetivos:

- Apoyar la toma de decisiones semiestructuradas y no estructuradas en todos los niveles de dirección, especialmente en el nivel táctico. Los DSS facilitan la resolución de los problemas sin reemplazar el juicio de los directivos. Esto se logra mediante la interacción usuario-sistema, donde los ordenadores se aplican a la porción estructurada del problema, siendo el usuario responsable de la porción no estructurada.
- Mejorar la eficiencia del proceso de toma de decisiones. El directivo, a través de su interacción con el DSS, aprende más sobre el problema planteado, lo que redundará en decisiones más rápidas y objetivas, a la vez que se evita la toma de decisiones intuitivas.

### **Sistema de soporte a la decisión en grupo (GDSS)**

Según Arjonilla & Medina (2002):

Los DSS también pueden proveer apoyo a la toma de decisiones en grupo. Esto es, proporcionar soporte cuando varias personas intervienen en la decisión aportando ideas, opiniones, información y conocimiento. Para ello, ha sido necesario sumarle a las capacidades de análisis de información del DSS capacidades de comunicación, lo que ha impulsado un tipo especial de DSS: los sistemas de soporte a la decisión en grupo.

### **Sistemas de Información Gerencial (MIS)**

Los directivos de nivel intermedio (nivel táctico) necesitan información sobre los estados de los proyectos, programas y actividades; y sobre las restricciones impuestas por la organización o el entorno, con el objeto de medir el rendimiento de las personas bajo su responsabilidad, planificar la asignación de recursos, controlar el desarrollo de las operaciones, formular reglas de decisión que se aplicaran en el ámbito operativo y coordinarse entre si. Esta información deberá ser selectiva, estar resumida y describir las actividades de la empresa en términos de lo que ocurre en el presente y de lo que ha ocurrido en el pasado. Sin embargo, no siempre es fácil identificar que información es la necesaria o donde encontrarla (Arjonilla y Medina, 2002).

“Los MIS por lo general elaboran informes fijos, programados regularmente con base de datos extraídas y resumidas de los sistemas de procesamiento de transacciones subyacentes de la organización. Estos informes pueden estar impresos y on-line. Se enfocan fundamentalmente en los problemas estructurados” (Laudon & Laudon, 2004). El MIS “es un sistema integrado cuyo objeto es la recopilación de información para la planificación, control y coordinación de las operaciones de una organización en el ámbito táctico. Los MIS están diseñados para apoyar las actividades de gestión y la toma de decisiones, en particular de aquellas que son repetitivas y estructuradas” (Arjonilla & Medina, 2002).

Según Laudon & Laudon (2004):

Dado que los sistemas deben apoyar los grupos que toman decisiones su diseño debe ser flexible, proporcionar opciones para



el manejo de datos y la evaluación de la investigación, tener capacidad para apoyar diversos estilos, habilidades y conocimientos, hacer el seguimiento de varias alternativas y consecuencias, así como ser sensibles a los requisitos burocráticos y políticos de la organización.

Según estos autores, “los retos de la administración son construir y administrar sistemas que satisfagan realmente las necesidades de información de los ejecutivos, así como crear informes significativos y procesos de toma de decisiones administrativas” (Laudon & Laudon, 2004).

### **Sistema de información para ejecutivos (ESS o EIS)**

Según Laudon & Laudon (2004):

Los ESS ayudan a los gerentes con problemas no estructurados y se enfocan en las necesidades de información de la alta dirección. Combinan datos de fuentes internas y externas. A través de estos sistemas muchos gerentes tienen acceso a servicios de noticias, bases de datos de mercados financieros, información económica y cualquiera de otros datos públicos que se puedan adquirir.

Por su parte, Arjonilla & Medina (2002) plantean que:

Un sistema de información para ejecutivos es un sistema que proporciona a los altos directivos información sobre el desempeño general de la empresa y su entorno. Este enfoque hacia la información mayormente generada fuera de la empresa y no estructurada, consecuencia del carácter estratégico de las decisiones ejecutivas, es lo que distingue al EIS de otros sistemas como el MIS o el DSS, mas orientados a soportar decisiones de carácter táctico ... Los EIS ayudan a los ejecutivos a mejorar el proceso de análisis de la información y a optimizar el proceso de toma de decisiones; y facilitan el seguimiento y control de los procesos de negocio y de las acciones en curso. Para ello, el software del EIS accede, extrae, filtra, organiza y almacena, de forma automática y personalizada, la información que necesita el ejecutivo en su ordenador personal. De esta forma, la información estará fácilmente recuperable para ser consultada o analizada cuando este lo precise.

Todos estos sistemas evidencian la importancia e influencia que tiene la tecnología en la toma de decisiones organizacionales. Ellos aseguran que se facilite la toma de decisiones estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas y que se use adecuadamente la información vinculada a cada tipo de decisión que se debe tomar. La importancia de estos sistemas y su implementación ha permitido crear interacciones sistémicas que garantizan y facilitan las diferentes decisiones que se toman en una organización.

## **2.7 Los estados emocionales asociados al uso de información**

En cuanto a la relación con la información y su uso, Choo (1998), en su análisis de las necesidades, búsqueda y uso de información profundiza sobre las reacciones afectivas que tienen lugar una vez que se desarrollan estos procesos. Estas reacciones permiten dilucidar las emociones y sentimientos que experimentan los decisores y que son de gran utilidad y esclarecimiento para la presente investigación.

En este sentido, el análisis que hace el autor sobre las emociones y reacciones afectivas en cuanto a las necesidades de información, permite constatar que el proceso de toma de decisiones pasa por determinados estados emocionales para poder llegar a la decisión final:

<b>Situación concretas que se presentan en la toma de decisiones</b>	<b>Estados</b>	<b>Emociones / Sentimientos</b>
- Complejidad del problema. - Falta de claridad acerca de la estructura del problema.	Incertidumbre	Duda Confusión
- Incapacidad del individuo para controlar y pronosticar el futuro	Riesgo	Estrés
- Multiplicidad de intereses entre los decisores.	Confrontación	Frustración Impotencia
- Aspiraciones personales frente a las organizacionales	Desacuerdo	Descontento Decepción

**Tabla XI:** Emociones que experimentan los decisores ante las necesidades de información

**Fuente de los datos:** Choo (1998)

El proceso de búsqueda de información no queda exento pues cuando se busca información se pueden generar conflictos por parte de quién ejecuta este proceso dada la aceptación o no, de establecer acciones disímiles para la captación de información. Estos conflictos, a consideración de Choo (1998) generan un estado de aprensión y necesidad de escaparse de las acciones

correspondientes a este proceso. En cuanto a esto el autor plantea que se puede experimentar:

- Indiferencia hacia la información: lo que genera despreocupación por el problema.
- Excitación emocional ante la búsqueda de información: lo que genera un marcado interés y deseo de buscar la información necesaria para tomar decisiones.

En este mismo sentido, el tiempo se convierte en una variable o factor fundamental, pues si el individuo cuenta con poco tiempo para tomar la decisión, experimentará pánico y entraría en un período que Manis & Mann (1977) señalan de hipervigilancia, en el que hay una indiscriminada apertura hacia la información. Si por otro lado, el individuo cuenta con tiempo suficiente, se sentirá confiado y tendrá más tiempo para verificar y adquirir la información que necesita.

En el proceso de uso de información se hace alusión a las ventajas de tomar decisiones individuales y grupales. Por las características del proceso de toma de decisiones, se reconoce que las decisiones grupales tienen gran importancia pues hay que establecer un consenso para implementar las decisiones que se toman. En este sentido, los grupos pueden experimentar, según Choo (1998), sentimientos de:

<b>Sentimientos</b>	<b>Emociones</b>	<b>Reacciones asociadas</b>
Involnerabilidad	Optimismo	Disposición a correr riesgos.
Mentalidad Cerrada	Inseguridad	Buscan explicaciones racionales, desestiman información aberrante y mantienen criterios estereotipados.
Uniformidad Unanimidad	Autocensura	Buscan la unanimidad de criterios a través de la discusión y la negociación

**Tabla XII:** Emociones en el proceso de uso de información

**Fuente de los datos:** Choo (1998)

Como se evidencia, los decisores pasan por un conjunto de emociones y emprenden determinadas acciones en correspondencia con estas. Las mismas son importantes para comprender cómo proceden y qué experimentan estos individuos al desarrollar el proceso de toma de decisiones.

Es importante destacar también que desde los procesos informacionales y a partir del uso y tratamiento de la información, "muchas decisiones reales involucran riesgos, pero también ofrecen oportunidades de manejar el riesgo

obteniendo información adicional antes de actuar” (Delquíe, 2008). Esto hace que existe una tendencia a tratar el riesgo buscando y adquiriendo información.

Se evidencia entonces que el uso y tratamiento de la información en el proceso de toma de decisiones conlleva a experimentar una serie de emociones que inciden en el adecuado uso de este recurso y el desarrollo de este proceso. Su reconocimiento permite esclarecer las necesidades y posibles acciones para evitar estrés y temor ante los procesos informacionales cuando se han de tomar decisiones.

## **2.8 La ética de la información en la toma de decisiones organizacionales: su rol en la cultura informacional**

Según Liu & Chen (2012), basándose en el estudio de Argadoña (2003), “el desarrollo acelerado de las Tecnologías de la Información ha facilitado la eficiencia de transacciones globales y negocios internacionales, todavía el uso inapropiado de información incrementa varias preocupaciones éticas.”

Varios son los autores que como consecuencia del rol de la información y su uso y tratamiento, están intentando profundizar sobre los aspectos culturales que se presentan en los procesos de decisión y sobre todo los aspectos éticos que se involucran en el uso y manejo de este recurso.

Según Mason (1986) (como se cita en Liu & Chen, 2012), “la ética de la Información es definida como los problemas y dilemas éticos en el desarrollo y aplicación de la información.”

Este autor ha definido cuatro problemas básicos de la ética de la información:

- *Privacidad*: Surge siempre que una persona asociada a determinada información la revela a otros.
- *Propiedad*: Refleja la pertenencia y derecho de propiedad de la información.
- *Exactitud o Precisión*: es lo que concierne a la responsabilidad de la autenticidad, fidelidad, y precisión de la información.
- *Acceso*: Considerada el derecho de obtener acceso o el privilegio de acceder a una información específica.

Por su parte, la ética de la información está estrechamente vinculada con la cultura, que según Liu & Chen (2012), a partir de autores como Hofstede (1980) “es definida como la programación colectiva de la mente que distingue una categoría de persona de otra.”

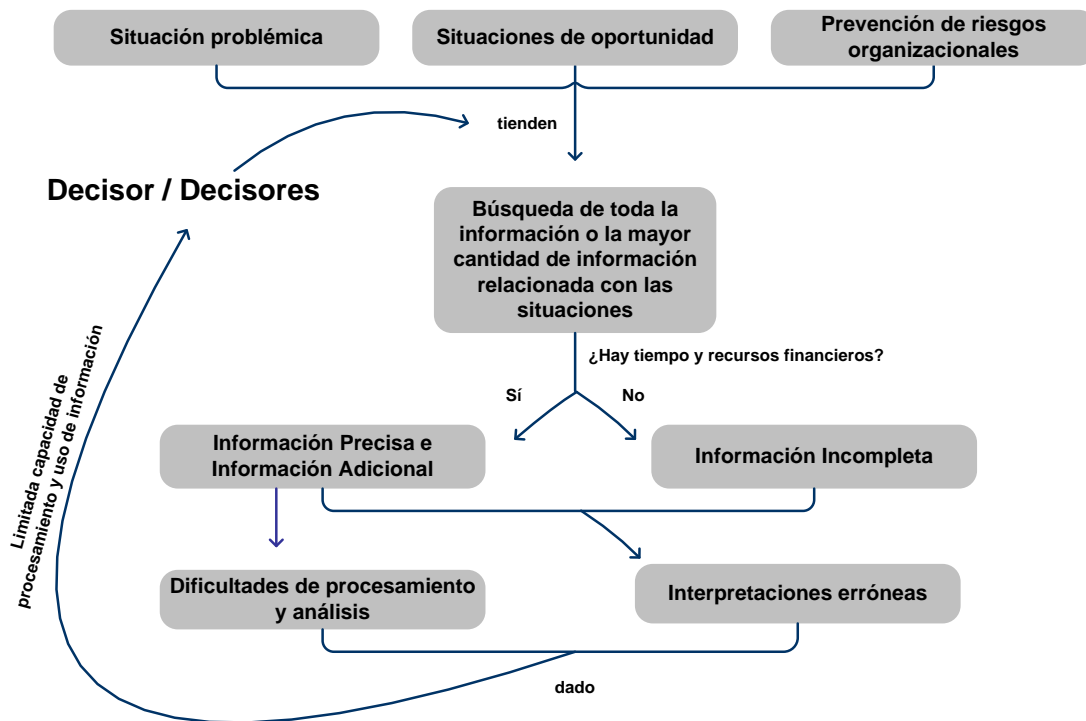
Actualmente, dada la proliferación de grandes medios y sistemas informativos, se hace necesario no solo establecer mecanismos de validación de información, sino también tener en cuenta los elementos éticos que intervienen en el manejo de la información y la forma en que se usa. Sin lugar a dudas propiedades asociadas con la accesibilidad, disponibilidad, privacidad, propiedad, entre otros aspectos son de vital importancia para poder desarrollar el proceso de toma de decisiones y realizar un adecuado uso de fuentes de información, así como un acertado proceder en materia informacional.

Por otra parte, la cultura informacional, se ha convertido en los últimos años, en un tema de interés para las Ciencias de la Información, no solo por las cuestiones asociadas a la alfabetización informacional, y por ende, las competencias para el uso y manejo de información, o en general el desarrollo del propio proceso de decisión, sino por la incidencia del contexto, el que está permeado por preferencias, hábitos, costumbres y percepciones particulares que indiscutiblemente inciden en este último.

En un escenario, donde por una parte, el incremento acelerado de la información y de los medios y canales informativos son un hecho, y en el que las organizaciones, por otra parte, prestan especial atención a la información sensible asociada a su modelo de gestión y aquella relacionada con la transparencia de los propios sistemas de administración pública y su actuación, requiere adecuados procesos y mecanismos de tratamiento de la información para la toma de decisiones organizacionales donde valores éticos asociados a su uso le ofrezcan al proceso y a la información utilizada en el mismo características asociadas con la autenticidad, veracidad, accesibilidad y confiabilidad.

## **2.9 Requerimientos informacionales para la toma de decisiones organizacionales**

El abordaje de los requerimientos informacionales para la toma de decisiones en las organizaciones es un fenómeno que debe analizarse a partir del comportamiento y preferencia de los decisores, pero también de las propias características del proceso de decisión en las organizaciones. En consecuencia con esto se puede puntualizar, a un primer nivel de análisis, que los modos en que los individuos usan y manejan la información y los recursos informativos está en dependencia de sus concepciones, modelo mental y experiencia acumulada al tomar sistemáticamente decisiones, por lo que resulta evidente que un análisis de esta índole debe partir de la conducta de los decisores ante el uso y tratamiento de la información en el contexto organizacional.



**Figura 10:** Comportamiento de los decisores ante la búsqueda y uso de información en la toma de decisiones

**Fuente:** Elaboración propia

La búsqueda y adquisición de información para la toma de decisiones organizacionales exige no solo la identificación de fuentes informativas internas y externas, o de tipo documental, personal o institucional, sino que requiere adecuadas estrategias y procesos para recopilar toda la información necesaria. En este sentido el factor tiempo y la disponibilidad y accesibilidad a diversas fuentes puede generar ventajas o desventajas para el proceso son importantes. Sin embargo, numerosos estudios apuntan que este es un proceso clave pues a partir de la información localizada y adquirida en el mismo se puede desarrollar otros procesos informacionales, sin embargo, de este depende la información disponible para tomar decisiones.

En este sentido, la organización debe velar y crear las condiciones y vías para ejecutar un acertado proceso de búsqueda y adquisición de información apoyándose en procesos vinculadas a la Inteligencia Organizacional y a través de determinados sistemas de búsqueda y recuperación. De igual forma, las estrategias de búsqueda permiten obtener mayor claridad asociada a los recursos que se deben destinar para este proceso, los que se pueden gestionar adecuadamente a través de procesos como la propia Gestión de Información. En muchas ocasiones la asistencia de los profesionales de información en la

ejecución de dichos procesos resulta de gran ayuda por contar con los conocimientos necesarios para el desarrollo de este y otros procesos informacionales.

Una vez recopilada esa información comienzan una serie de pasos o procedimientos dentro de la toma de decisiones que aún cuando dependen de los decisores, están marcados por un acertado o desacertado uso y tratamiento de la información. Uno de los primeros pasos es el relacionado con la presentación y visualización de la información para tomar decisiones. La información que se recopila para tomar decisiones suele ser inmensamente compleja de analizar si no se le ofrece un tratamiento adecuado. Muchos directivos no tienen tiempo, ni recursos para procesar toda la información relacionada con un proceso de decisión, por lo que el procesamiento de los datos e informaciones que se obtienen permiten entregar al directivo informes que facilitan el análisis de la información.

Por estas razones el procesamiento de información es fundamental en cada nivel de decisión, no solo la relacionada con los aspectos formales de la información recopilada, sino con el contenido en sí. La gran ventaja que esto genera es que dicha información se puede almacenar y guardar como parte de la memoria institucional, la misma, junto a los informes de decisiones que reflejan cómo se desarrolló el proceso de decisión, refleja hechos organizacionales que deben formar parte de la memoria institucional, no solo como evidencia, sino como apoyo para futuros procesos de decisión.

Todos estos elementos le conceden al procesamiento de información un rol determinante pues los decisores están limitados cognitivamente para procesar gran cantidad de datos e información, por lo que la organización debe crear las condiciones a través de sistemas que permitan realizar síntesis, indizar el contenido de documentos o informaciones relacionadas con las situaciones de decisión, así como analizar los elementos fundamentales que abordan estas informaciones, todo esto con vista a que los decisores puedan analizar la información y contar con los datos e informaciones que permitan validar y verificar la información procesada. Esta información se puede visualizar a través de disímiles herramientas, pero el objetivo fundamental es que los decisores dispongan de información con valor agregado que les evite perder tiempo y esfuerzo mental ocasionándoles en múltiples ocasiones rechazo al uso de la información y pérdida de la orientación de los objetivos reales del proceso de toma de decisiones.

Es por ello que la información y datos en bruto que se recopilan o adquieren deben procesarse para entregarse y ponerla a disposición de los decisores a

través de informes como parte del proceso de decisión. Es necesario destacar que aún cuando los decisores pueden realizar esta labor, en muchas ocasiones, las funciones y responsabilidades de los mismos en la organización incide en que no dispongan del tiempo suficiente para desarrollar todo este procesamiento de información, y en muchas ocasiones el tiempo para tomar la decisión es escaso, por lo que la rapidez y confiabilidad se impone. Es por ello que los decisores se apoyan en especialistas o sistemas que puedan realizar este trabajo de forma rápida y efectiva, proporcionándoles la garantía de poder tomar su decisión en tiempo y con el costo adecuado.

Para poder realizar un análisis certero de toma de decisiones se debe tener en cuenta el almacenamiento de la información, así como los sistemas que facilita el acceso a las mismas por parte de los decisores. Por estas razones, el almacenamiento de la información, dígame en sistemas, bases de datos, archivos administrativos y demás repositorios informacionales garantiza que se pueda acceder y utilizar la información sujeta a análisis.

Una de las características fundamentales de este proceso es la necesidad de contar en la organización con diferentes sistemas informacionales por cada nivel de decisión, que interactúen entre sí, pero que administren toda la información relacionada con las decisiones operativas, tácticas y estratégicas. La creación y existencia de bases de datos, sistemas informacionales, así como los propios sistemas de soporte a la decisión, permiten almacenar y acceder a la información necesaria para tomar decisiones. La organización debe velar entonces por el mantenimiento y adecuada gestión de estos sistemas, que garantizan que se desarrolle el proceso de decisión sin información duplicada, innecesaria y dispersa por otras áreas organizacionales.

Los sistemas de información y de soporte a las decisiones aseguran que la toma de decisiones cuente con diferentes recursos en función del proceso de toma de decisión. Los mismos deben administrarse y controlarse a través de la Gestión de Información y en particular a partir de los estudios de la gestión de recursos informacionales, la que asegura que se cuente con los insumos tecnológicos y materiales, personales y financieros necesarios para desarrollar ese proceso de decisión.

Otro de los elementos de interés para una adecuada toma de decisiones es lo relacionado con el análisis de información para la toma de decisiones, proceso que se puede llevar a cabo por un decisor o por un grupo de decisión. En este sentido el uso de información resulta de vital importancia pues los mismos deben disponer de la información necesaria para tomar decisiones. La particularidad está en el hecho de la toma de decisión individual o colectiva. En



el primer caso, el decisor analiza por sí mismo toda la información relacionada con el problema u oportunidad y establece mediante su razonamiento y capacidad cognitiva toda la interpretación de las decisiones. Esto trae consigo que en ocasiones se pueda obviar información de interés y que pase inadvertida al no tener otros criterios para apoyar las alternativas de decisión. Sin embargo, vale destacar que cuando la decisión que se va a tomar se lleva a cabo bajo certidumbre, y responde a procesos rutinarios que se pueden resolver mediante regulaciones o normativas establecidas por la organización por ser decisiones programadas, el decisor puede analizar y usar la información de manera más confiada y cómoda pues tiene detrás una infraestructura organizacional que le permite apoyar su decisión en normas, procedimientos establecidos y situaciones conocidas, por lo que el uso de información se hace más cómodo y se pueden elegir y evaluar las alternativas de decisión de forma más lógica, coherente y segura.

Por otra parte, cuando la certidumbre o riesgo es muy alto y se encuentra el decisor bajo altos niveles de estrés por encontrarse ante situaciones desconocidas, con información relativamente novedosa y ante decisiones no programadas, el uso y análisis de información resulta complejo pues debe enfrentar interpretaciones que pueden estar sujetas a errores o malas interpretaciones, por lo que requiere el apoyo de especialistas que puedan ayudarlo a reducir el estrés o temor a tomar decisiones erradas. En este caso, la toma de decisiones colectivas se convierte en un mecanismo de apoyo, y a su vez, en un sistema o red de conocimientos válida para interpretar y analizar adecuadamente la información relacionada con la toma de decisión.

La toma de decisiones colectiva permite analizar la información contemplando diversos criterios y teniendo en cuenta el intercambio y la creación de conocimiento como mecanismos que facilitan la identificación de diversas soluciones y la determinación de la mejor. La información en este caso en particular debe tener requerimientos específicos que permitan su adecuada interpretación y es que los individuos deben estar inmersos en un proceso activo y dinámico de creación de conocimiento, en el que se validen las informaciones, se interpreten y se potencie la innovación a el proceso de generar ideas con vistas a tomar las mejores decisiones. Una de las contribuciones que más se podría hacer en cuanto al uso y manejo de la información en este sentido, es el hecho de apoyar mediante sistemas el intercambio de información y crear espacios de socialización de conocimientos e ideas a través de la Gestión del Conocimiento, de forma tal que la información interpretada pueda ser útil para las soluciones que se deben identificar.

El contar con los recursos materiales, financieros y humanos para una toma de decisión grupal también es un elemento imprescindible pues cada participante del grupo debe disponer o tener a su disposición una infraestructura informacional adecuada para realizar el análisis de las informaciones recopiladas, por lo que la Gestión de Información se convierte en un elemento sustancial para ellos. El contar con tecnologías adecuadas para el intercambio y difusión de la información, con sistemas informacionales de apoyo a las decisiones, con especialistas o profesionales de la información, así como demás recursos que facilitan el tratamiento, manejo y uso de la información, repercute directamente en una efectiva toma de decisiones en cada nivel de decisión. Todos estos elementos hacen que la cultura organizacional e informacional, así como procesos gerenciales como la Gestión de la Información y del Conocimiento, el liderazgo, así como la comunicación organizacional sean fundamentales para el proceso de toma de decisiones organizacionales.

La Gestión del Conocimiento juega un papel fundamental en este proceso al potenciar todos los procesos de creación e intercambio de conocimiento, así como permitir el desarrollo de modos de conversión de conocimiento como la socialización, externalización, internalización y combinación. Por su parte, el liderazgo garantiza que existan líderes de opinión que por su dominio y adecuado manejo de la información puedan motivar e impulsar al resto de los decisores por rutas seguras de análisis de información.

Las normas y políticas organizacionales garantizarían también que se pueda agilizar y desarrollar de forma racional el proceso de decisión en los diferentes niveles organizacionales. Estas normas o políticas, incluidas las informacionales permitirían a los decisores conocer cómo proceder ante determinados problemas y oportunidades novedosas o rutinarias. Las políticas informacionales dentro de la organización facilitarían y permitirían a los decisores conducirse de forma apropiada ante el uso y manejo de este recurso.

La cultura organizacional también tiene gran importancia para la toma de decisiones por los beneficios que generaría el hecho de que los decisores compartan valores, reglas y normas relacionadas con este proceso y con el uso de los recursos necesarios para llevarlo a cabo, por lo que la cultura informacional también resulta relevante al contribuir a que los decisores puedan hacer un mejor uso de la información y los recursos informacionales.

En general, los recursos informacionales resultan imprescindibles para los procedimientos relacionados con la toma de decisiones, pues de estos depende que se puedan desarrollar los procesos informacionales y cognitivos intrínsecos

de este proceso en las organizaciones. La Gestión de Información contribuiría a esto ya que garantizaría que se crearan las condiciones para poder hacer un uso intensivo de la información dentro del proceso de decisión en las organizaciones, dotando los recursos y estableciendo las gestiones asociadas con la cadena de suministros para garantizar que se disponga de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos necesarios para la creación de sistemas y el desarrollo de procesos de información particulares. Por otra parte, la alfabetización informacional de los decisores permitiría que estos adquirieran conocimientos asociados al uso y tratamiento de la información y el modo en que los mismos pueden incidir en la toma de decisiones que ejecutan. Estos conocimientos permitirían ir incrementando la capacidad cognitiva de los decisores en cuanto al uso de la información y manejo acertado de sistemas informacionales para la toma de decisiones. Este último aspecto es fundamental pues constantemente los decisores están buscando herramientas y técnicas que les faciliten y apoyen en su desarrollo del proceso de decisión, para lo cual la alfabetización informacional es clave.

Todos estos elementos antes abordados constituyen requerimientos informacionales necesarios para tomar decisiones, los que se vinculan con procesos gerenciales como la Gestión Organizacional, la Gestión de Información y del Conocimiento, la Inteligencia Organizacional, la Gestión de la Comunicación entre otros. También se relacionan con la cultura organizacional e informacional, la alfabetización informacional entre otros elementos de vital importancia para las organizaciones contemporáneas, si se desea desarrollar adecuadamente los procesos de decisión que tienen lugar continuamente en las mismas.

## **2.10 Conclusiones Parciales**

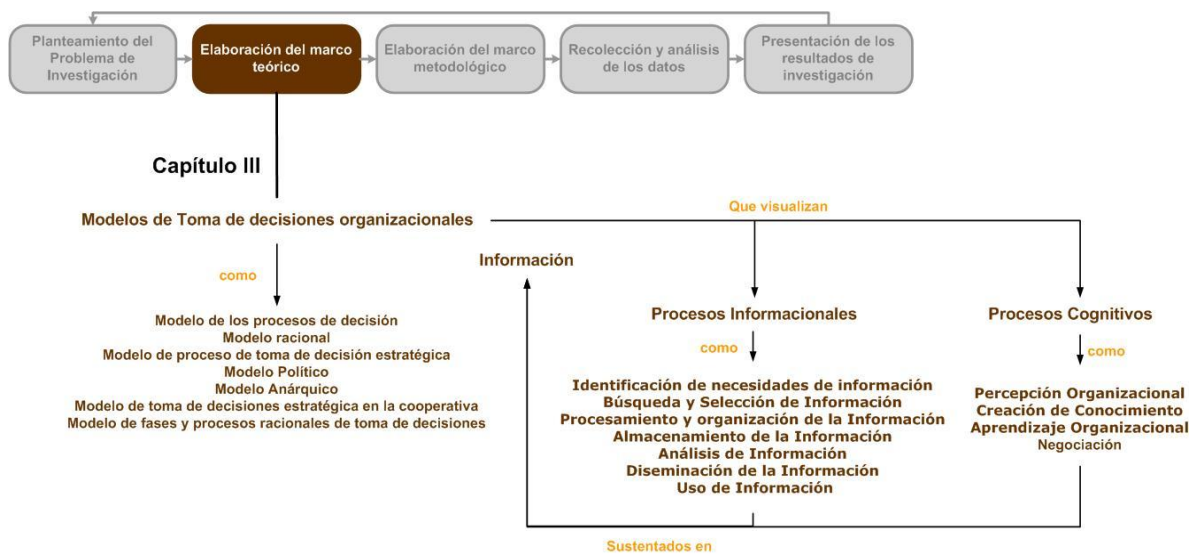
- En la literatura sobre toma de decisiones organizacionales se hace especial énfasis en la importancia de la información que interviene en el proceso y el modo en que se usa y maneja. Sin embargo, aunque disímiles disciplinas científicas como la Psicología, Sociología, Informática, Ingeniería Industrial, Economía entre otras, reconocen de forma explícita la relevancia de profundizar sobre las cuestiones relacionadas con este recurso, desde las Ciencias de la Información se han realizado muy pocas investigaciones y por tanto se considera un área de conocimiento clave que puede incidir y aportar mucho más a la teoría de las decisiones. No obstante las problemáticas asociadas al uso y manejo de la información son varias y numerosos autores identifican aquellas características que pueden esclarecer el tema y orientar futuros

estudios vinculados con la información en el proceso de toma de decisiones organizacionales.

- Las características que debe poseer la información inmersa en un proceso de toma de decisiones: precisa, completa, económica, confiable, relevante, auténtica, veraz, oportuna, simple, verificable, accesible entre otras, reflejan el desafío asociado al tratamiento de la información para que de forma efectiva incida en los procesos de decisión. Un análisis exhaustivo de estas particularidades y lo que representa para la toma de decisiones permite desechar la noción simplista con que en ocasiones se valora la información, su uso y tratamiento, esclareciendo aun más el rol determinante que tiene este recurso y las implicaciones positivas o negativas derivadas de una percepción errada y un acertado o inadecuado tratamiento.
- Es imposible clasificar o identificar la información organizacional interna o externa que intervienen en los procesos de decisión dado que toda la información que circula en una organización puede ser relevante en correspondencia por la situación problemática, es por ello que varios autores no identifican qué información puede contribuir al proceso y cuál no, por el contrario, se plantea que debe existir claridad y acertados flujos informacionales de toda la información que entra, circula y sale de la organización.
- Los procesos de toma de decisiones tienen asociados indistintamente información organizacional interna y externa pues el contexto es determinante en estos procesos, de ahí que no se pueda establecer cual tiene mayor importancia. En cada proceso se manejan informaciones internas y externas y ambas son imprescindibles para realizar un adecuado proceso de decisión y una certera comprensión de lo que está ocurriendo.
- Las cuestiones asociadas al valor de la información en la toma de decisiones, el tiempo en la búsqueda y procesamiento y su relación con la decisión oportuna, así como la cantidad y calidad de información disponible en el proceso, constituyen retos y desafíos para la comunidad científica en tanto no existen ni podrán existir formas únicas de hacer dada la complejidad del proceso, pero sin lugar a dudas estos aspectos afectan el proceso de decisión y por tanto se pueden ofrecer visiones y aproximaciones sobre sus particularidades para que los decisores conozcan el gran esfuerzo que ameritan y el riesgo que representan.

- La certidumbre, riesgo e incertidumbre asociada al uso, disponibilidad y tratamiento de la información generan estados emocionales en los decisores, por lo que la comprensión de los mismos contribuiría a crear una cultura informacional que genere competencias asociadas a un mejor manejo de la información y por tanto, el logro de estados emocionales favorables y positivos para el desarrollo del proceso.
- Los sistemas de información, constituyen actualmente uno de los aportes más sólidos a la teoría de las decisiones puesto que los sistemas de apoyo a las decisiones se han convertido en herramientas clave para una adecuada ejecución de los procesos de decisión, sin embargo, estos sistemas constituyen un apoyo y no son la solución para determinar las mejores alternativas de decisión. El adecuado uso de esos sistemas por parte de los decisores y los grupos de decisión, y el adecuado diseño e implementación de los mismos garantizará una mejor toma de decisión organizacional. Esto permite afirmar que las Tecnologías de la Información y la Comunicación constituyen un apoyo y no una solución al proceso.
- Los procesos gerenciales asociados a la Gestión Organizacional, Documental, de Información, del Conocimiento y la Inteligencia Organizacional contribuyen a la conformación de toda una infraestructura informacional en la que se pueda disponer de los recursos necesarios para desarrollar los procesos que intervienen en la toma de decisiones organizacionales. Esto, asociado a la cultura informacional, los proyectos de alfabetización informacional para directivos en general, garantiza la creación de condiciones objetivas y subjetivas relacionadas con el uso y manejo de la información en los procesos de decisión.

### CAPÍTULO III. Los modelos y procesos particulares de toma de decisiones organizacionales: una aproximación desde el tratamiento y uso de la información



## **CAPÍTULO III**

### **LOS MODELOS Y PROCESOS PARTICULARES DE TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL TRATAMIENTO Y USO DE LA INFORMACIÓN**

El término “modelo” tiene diversos usos según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. En este sentido un modelo es un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”... “representación en pequeño de alguna cosa”... “esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja” entre otros (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2013). Y en relación al ámbito científico se entiende por modelo científico “el resultado del proceso de generar una representación abstracta, conceptual, gráfica o visual para analizar, describir, explicar, simular y predecir fenómenos o procesos” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2013).

Por su parte el Diccionario de Oxford (2013) plantea que un modelo es “una descripción simplificada, en especial matemática, de un sistema o proceso, que ayuda a calcular y predecir”

Los modelos constituyen por tanto representaciones abstractas, conceptuales, gráficas o visuales que permiten describir, analizar, explicar e imitar determinados fenómenos, procesos o realidades puntuales.

#### **3.1 Los modelos de toma de decisiones organizacionales**

Numerosos son los autores que han examinado y realizado propuestas y análisis críticos de modelos y factores asociados a la toma de decisiones organizacionales: Simon (1955); Allison (1971); Cohen, March & Olsen (1972); Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976); Cyert & March (1992,1963); Liberman (1980); Hirokawa & Johnston (1989); Kleyle & Korvin (1989); Mandell (1989); Guarino-Ghezzi & Byrne (1989); Swinford (1991); Evans & Fischer (1992); Clayton (1993); Flemming, Holian & Gluck (1998); Choo (1998); Rojer (1999); Whitney (2003); Thomson, Stokman & Torenvlied (2003); Arendt, Priem & Achidi (2005); Kanner (2005); Yung, Ko, Kwan, Tam, Ng, Lam & Lau (2006); López (2007); Pereira & Barbosa (2008); Balali, Badredin, Reza & Farhangi (2009); Grandori (2010); Swaab, Galinsky, Medvec, & Diermeier (2011); Stich & Holland (2011), Citroen (2011) entre otros.

Esta variedad de autores y de estudios responden a intereses particulares de diversas disciplinas científicas que han intentado comprender, representar, describir, explicar y simular cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones organizacionales y también cómo se comportan e influyen

determinados elementos intrínsecos del mismo. Es por ello que es necesario destacar que, en la literatura especializada, los modelos existentes no se orientan de manera única y directa al proceso genérico de toma de decisiones, por lo que se pueden visualizar, por una parte, modelos de toma de decisiones y modelos que resultan del análisis de determinados componentes y sus características.

<b>Modelo</b>	<b>Año</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Orientación / Elementos y conceptos presentes</b>
Modelo de los procesos de decisión	1955	Simon	La toma de decisiones organizacionales. - Procesos de toma de decisiones - Información
Modelo racional de toma de decisiones	1992 1963	March y Cyert	La toma de decisiones racional en las organizaciones. - Racionalidad Limitada - Información - Certidumbre e incertidumbre - Estrategias y simplificaciones para la toma de decisiones organizacionales
Modelo Político de toma de decisiones	1971	Allison	La toma de decisiones como escenario en el que interviene la política como juego de decisores. - Factores y fuentes de persuasión, regateo y negociación - Información
Modelo Can Garbage	1972	Cohen, March y Olsen	La toma de decisiones estratégicas. - Organizaciones como anarquías organizadas - Información
Modelo de proceso de toma de decisión estratégica	1976	Mintzberg, Raisinghani y Théoret	La toma de decisiones estratégicas en una organización. - Procesos o fases de la toma de decisiones - Información
Modelo jerárquico de toma de decisiones participativa	1992	Evans y Fischer	La toma de decisiones participativa mediando entre la autonomía del desempeño de los individuos y el control percibido del trabajo que realizan en las organizaciones. - Toma de decisiones colectivas - Percepción de control - Autonomía del trabajo
			La toma de decisiones colectiva en la negociación en Netherlands.



**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

Modelo colectivo de toma de decisiones	1999	Rojer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de cambio</li> <li>- Modelo de conflicto</li> <li>- Procesos de negociación</li> <li>- Sistema de base de datos</li> <li>- Simulación y Predicción de alternativas de cambio</li> </ul>
Modelo de decisiones médicas	2003	Whitney	<p>La toma de decisiones médicas como un proceso compartido/colectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certeza en la Toma de decisiones médica</li> <li>- Factores objetivos y subjetivos que intervienen en el proceso</li> </ul>
Modelo de toma de decisión	2003	Balali, Badredin, Reza y Farhangi	<p>La toma de decisiones de gerentes iraníes y su comportamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción y Emoción</li> <li>- Comportamiento, actitud, personalidad y valores.</li> <li>- Experiencia y conocimiento</li> </ul>
Modelo CEO-asesor para la toma de decisiones estratégicas	2005	Arendt, Priem y Achidi	<p>La toma de decisiones estratégicas reconociendo el rol de un CEO a altos niveles de dirección y el asesoramiento de equipos de gerentes que toman las decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones estratégicas</li> <li>- CEO</li> <li>- Equipos de gerentes</li> <li>- Información</li> </ul>
Modelo dinámico prospectivo de toma de decisiones	2005	Kanner	<p>La toma de decisiones prospectiva y sus salidas (decisiones) a partir de la percepción del contexto organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción del contexto</li> <li>- Procesos de decision</li> <li>- Factores de riesgo</li> <li>- Información</li> </ul>
Aplicación de Modelo de despliegue funcional en la toma de decisiones	2006	Yung, Ko, Kwan, Tam, Lam, Ng y Lau	<p>La toma de decisiones orientada al desarrollo de nuevos productos organizacionales a partir del Modelo de desarrollo funcional (FDM).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despliegue funcional de calidad (QFD)</li> <li>- Requerimientos y atributos funcionales para el desarrollo de productos</li> <li>- Línea de programación y optimización de recursos</li> <li>- Solución de problemas</li> </ul>
Modelo de			<p>La toma de decisiones estratégicas de una cooperativa.</p>

toma de decisiones en la cooperativa	2007	López	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos o etapas para la toma de decisiones estratégicas</li> <li>- Ambiente interno y externo organizacional para la toma de decisiones</li> </ul>
Modelo heurístico racional de toma de decisiones económicas	2010	Grandori	<p>La toma de decisiones económicas a partir de un conjunto de heurísticas racionales de búsqueda, análisis y selección de alternativas. Centrado en las decisiones económicas y sus características particulares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heurísticas racionales para la toma de decisiones económicas</li> <li>- Racionalidad</li> </ul>
Modelo de proceso de toma de decisiones	2011	Citroen	<p>Las fases racionales a través de las que se toman decisiones. Se enfatiza en el uso de información asociada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información interna (ambiente interno)</li> <li>- Información externa (ambiente externo)</li> </ul>

**Tabla XIII:** Modelos de toma de decisiones  
**Fuente:** Elaboración propia

Algunos de los modelos presentados en la figura anterior constituyen referencia para la investigación en el tema, tal es el caso, por citar ejemplos, del Modelo Racional, el Modelo Can Garbage, el Modelo Político y el Modelo de Procesos. Otros, son el resultado de intereses investigativos determinados y sin lugar a dudas contribuyen a una mejor representación y comprensión de algunas particularidades de los procesos de decisión en las organizaciones.

En la descripción de algunos de estos modelos se puede percibir el reconocimiento e importancia de la información en la toma de decisiones organizacionales, lo que posibilita se pueda visualizar cómo influye y se aborda este recurso en el proceso. Esto contribuye a validar el rol que tiene la información, su tratamiento y uso, como un componente crítico para el adecuado desarrollo de los procesos de decisión.

### **3.1a Modelo de los procesos de decisión**

El modelo propuesto por Herbert Simon en 1955, constituye una de las primeras aproximaciones a las fases del proceso de decisión y la incidencia de la racionalidad en la toma de de decisiones organizacionales. El modelo recoge las tres fases o procesos de desarrollo que ejecutan los decisores al emprender procesos de este tipo:



**Figura 11:** Modelo de Simon. Procesos de decisión

**Fuente:** Elaboración propia

Los modelos de comportamiento racional generalmente requieren algunos de los siguientes elementos según Simon (1995):

1. Un escenario de alternativas de decisión.
2. El sub-escenario de alternativas de comportamiento que el individuo "percibe".
3. Los futuros estados de deseos o salidas de elección.
4. El valor y la utilidad de la elección final.
5. Información sobre lo que ocurre con la elección.
6. La información acerca de la probabilidad que se tenga un resultado particular si una elección es escogida.

Este modelo centrado en las fases o procesos de la toma de decisiones contempla la Inteligencia, el Diseño y la Elección. La primera, que cobra sentido al ser asumida desde la actividad o campo militar, se encarga de identificar las necesidades para tomar decisiones a través del monitoreo o exploración del ambiente. Una vez realizada esta actividad se puede comenzar la fase de diseño, en la que se identifican un conjunto de alternativas de decisión a partir de los resultados del monitoreo ambiental. En esta segunda fase se identifican todas las posibles alternativas de decisión con el objetivo de cubrir todas las necesidades de información o lagunas informacionales en torno al problema. La fase final de Simon es la elección, como fase de selección de la mejor alternativa o curso de acción ya identificada.

El modelo o ciclo de procesos es bastante complejo pues al ser enfocado en tres procesos genéricos, el desarrollo de los mismos hacia el interior se vuelve complejo en tanto cada uno tiene asociado un conjunto de actividades o tareas que son las que permiten transitar de una fase a otra.

***Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso***

Simon reconoce en los procesos de decisión el rol de la información y la necesidad de que la misma tenga un adecuado uso a partir de las limitadas capacidades cognitivas de los individuos respecto al procesamiento y análisis de la información.

Al respecto Simon (1955) plantea que “el estado de información puede ser bien considerado tanto como una característica del decisor como una característica de su ambiente.”

En la fase de Inteligencia, el autor centra su atención en las necesidades informativas que deben tenerse en cuenta para poder ejecutar el proceso de decisión y el papel del monitoreo ambiental para la adecuada recopilación de información y percepción del ambiente externo organizacional. La relevancia de este monitoreo permite afirmar que los procesos de búsqueda y adquisición de información resultan de vital importancia pues constituyen la forma en que se obtienen las señales de la situación que genera el proceso de decisión organizacional y la información relevante para comprender esa situación dentro de un contexto determinado.

En la segunda fase – Diseño – se intentan llenar las algunas informacionales que presenta el proceso de decisión y para ello es necesario disponer de la información recopilada en el proceso anterior aunque es necesario destacar que dado que en esta fase se identifican alternativas de decisión, dicha información debe analizarse y comprenderse de manera que pueda contribuir a la creación de conocimiento como parte de la generación de ideas o alternativas de solución. Es válido destacar para poder disponer de la información recopilada hay que prestar especial atención a la cantidad y calidad de la misma, por lo que cuestiones relacionadas con la validación de información y de fuentes, el almacenamiento o resguardo de la misma, así como su procesamiento son imprescindibles para esta fase de diseño.

En la última fase, el intercambio de información y la propia interpretación que se hace de la misma y se comparte, es la que posibilita se pueda determinar cuál es la mejor alternativa de decisión a partir de los criterios preestablecidos por los decisores. En esta fase, la selección se centra en las alternativas que satisfagan no solo los criterios sino que cuenten con los atributos requeridos por lo que la información asociada a la causa y efecto del problema u oportunidad es necesaria para poder elegir la mejor de todas las alternativas. Por otra parte es válido destacar que la interpretación es fundamental para poder establecer los puntos de vistas que apoyan o respaldan determinada elección entre las alternativas.

### **3.1b Modelo Racional**

El Modelo Racional tiene como característica fundamental que se conforma al tener en cuenta la racionalidad limitada de los individuos para tomar

decisiones, teoría propuesta y fundamentada por Simon (1957, 1958, 1976) y desarrollada y consolidada posteriormente por este propio autor y por autores como Cyert (1992) y March (1963). La racionalidad limitada ha sido considerada uno de los grandes aportes realizado a la teoría de la toma de decisiones y como se ha abordado parte del reconocimiento de las limitadas capacidades cognitivas que poseen los individuos en la búsqueda y análisis de información y su procesamiento con vista a generar y escoger las alternativas de decisión.

Este modelo “concibe la toma de decisiones dirigida hacia un objetivo e instigada por un problema, y la conducta de selección está regulada por reglas y rutinas, de manera tal que la organización actúa de una forma que es racional en lo referente a su intención y su procedimiento” (Choo, 1998).

Esta necesidad parte de que autores como Cyert & March (1992, 1963) (como se cita en Choo, 1998), “consideran a la organización como un sistema racional propicio para la adaptación, que está restringido por la incertidumbre ambiental, los problemas de múltiples objetivos e intereses, y las limitaciones en sus capacidades para el procesamiento de información.”

En correspondencia con esto el modelo permite que una organización, o los miembros de una organización, se comporten de manera racional dado los cambios en los que está inmersa toda organización con el paso del tiempo y la incertidumbre generada por los mismos, lo que hace que la adaptación de la misma requiera una serie de procedimientos y reglas que faciliten los procesos de decisión que desarrollan los decisores para ajustarse a los cambios y el uso y manejo de la información involucrada en el proceso.

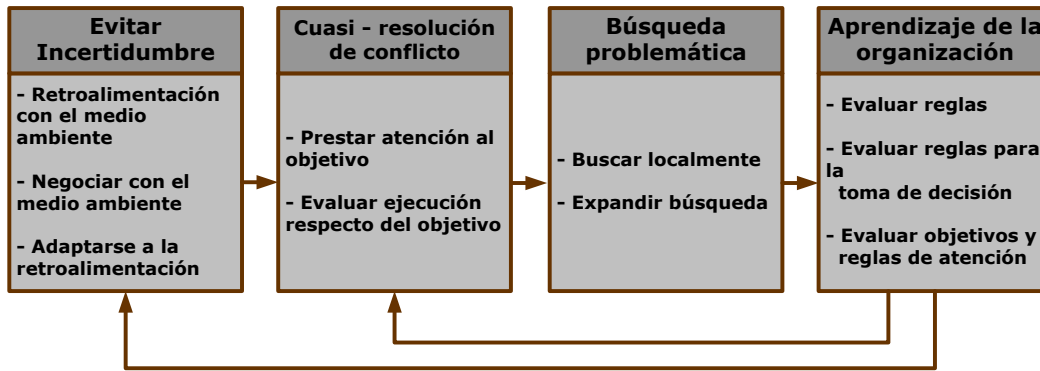
La racionalidad limitada, que constituye la característica sobre la que se desarrolla este modelo reconoce que para poder enfrentar las limitadas capacidades humanas se requieren simplificaciones en el ámbito organizacional, una de las cuales lo constituyen los programas de ejecución y acción en las organizaciones.

Estos autores diferencian cuatro tipos de procedimientos para la toma de decisiones: (Choo, 1998)

- Reglas para la ejecución de tareas: Las reglas para la ejecución de tareas especifican métodos para realizar las tareas asignadas a un miembro o a un grupo. Tales reglas se invocan en muchos niveles de la organización, y tienen la misma probabilidad de regular la toma de decisiones por parte de ingenieros y gerentes como la conducta de elección de operadores y

personal administrativo. Las reglas para la ejecución de tareas son importantes porque codifican un saber pasado de la organización, y porque contribuyen a asegurar que la actividad de cada subunidad sea consecuente y coordinada con el trabajo de las otras subunidades.

- Registros e informes constantes: La organización mantiene registros e informes para fines de control y pronóstico. Los registros tales como los estados financieros o informes de costos tienen un efecto de control porque los miembros de la organización suponen que los registros se llevan con un propósito, y que alguien los revisará o verificará en alguna etapa. Los registros también se utilizan como una base de datos de sucesos, ejecución y resultados pasados para pronosticar el futuro, al suponer que las relaciones causa-efecto que se interpretaron para el pasado también serán válidas para el futuro. Los registros reflejan asimismo el modelo del mundo que posee la organización, tanto es así que los registros que se mantienen influyen en qué aspectos del medio ambiente advierte la organización, y qué opciones serán consideradas por ésta.
- Reglas para la manipulación de información: Las reglas para la manipulación de información definen el sistema de comunicación de la organización a fin de proporcionar una razonable certeza de que se dispondrá de información pertinente en el lugar indicado, a la hora apropiada. Las reglas para encaminar la información especifican quién se comunicará con quién acerca de qué, y con frecuencia definen los canales apropiados del flujo de información que reflejan la jerarquía administrativa y la especialización técnica de la organización. Las reglas para filtrado de información especifican qué información se ha de generar y transmitir, las cuales se basan de nuevo en la especialización y el punto de vista del miembro o del grupo determinado y pueden influir de manera significativa en la formación de las expectativas de la organización.
- Planes y reglas de planeación: Los planes y las reglas de planeación sirven el propósito general de obtener una pretendida asignación de recursos entre las actividades alternativas de la organización que por lo común se presentan en forma de presupuestos o declaraciones de gastos. Cyert y March afirman que al ser simultáneamente un objetivo un programa una teoría y un precedente, un plan como otros procedimientos de operación estándar, contribuye a reducir la incertidumbre de lidiar con un mundo complejo.



**Figura 12:** Modelo Racional de Toma de Decisión de la organización  
**Fuente:** Choo (1998)

Los autores, Cyert & March (1992, 1963) (como se cita en Choo, 1998), ofrecen una explicación lógica de su modelo que facilita la comprensión y articulación de los conceptos que conforman el mismo. Según sus propias palabras:

Comenzando por la izquierda del modelo, la organización observa retroalimentación proveniente del medio ambiente. Si la incertidumbre es alta, la organización negocia con el medio ambiente para reducirla (evitar incertidumbre). Los miembros de la organización prestan atención a un objetivo a la vez, y evalúan el desempeño y el logro de objetivos al utilizar reglas aceptables para la toma de decisiones (cuasi resolución de conflicto). Si no se está alcanzando un objetivo, los miembros activan una búsqueda instigada por problemas. La búsqueda procede primero localmente, y cuando esto es insatisfactorio, se amplía para incluir fuentes y alternativas más remotas (búsqueda de solución de problemas). Después que concluye la búsqueda, la organización evalúa sus reglas de búsqueda y reglas para la toma de decisiones (aprendizaje de la organización). Si se considera que el objetivo está siendo alcanzado, la organización se adapta a la retroalimentación ambiental con reglas estándar para la toma de decisiones (de nuevo, evitación de incertidumbre), y entonces evalúa sus objetivos y reglas de atención (aprendizaje de la organización).

***Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso***

El modelo se centra en la racionalidad limitada de la toma de decisiones que fundamenta que los individuos que desarrollan este proceso tienen una limitada capacidad cognitiva en la búsqueda, el procesamiento y análisis de la información.

En correspondencia con esto el modelo propone que la toma de decisiones debe estar sustentada en una serie de reglas y rutinas que permitan a las organizaciones proceder de forma racional, para de esta forma tratar la incertidumbre generada por los cambios que se presentan y generan procesos de decisión. Estas reglas y rutinas deben ser de conocimiento de todos los actores del proceso, por lo que en sí mismas constituyen información que debe compartirse y conformar la memoria organizacional pues constituyen guías para efectuar los procesos o fases de la toma de decisiones.

Por otra parte, igual ocurre con los programas de ejecución y acción en las organizaciones, que constituyen simplificaciones en el ámbito organizacional como parte del reconocimiento y solución ante la racionalidad limitada y su postulado teórico. Estos programas de ejecución y acción deben ser de dominio de aquellos que toman decisiones por lo que puede residir en la memoria como parte de la experiencia adquirida con el paso del tiempo y la ejecución de procesos de este tipo. Sin embargo, al no ser programas rígidos, es válido destacar que debe compartirse y llegar a formar parte de la memoria organizacional como resultado de explicitar el conocimiento de los decisores con vista a que se comparta nueva información sobre las formas de hacer y proceder.

Un elemento necesario a destacar en este punto es que tanto las rutinas y reglas, como los programas de ejecución y acción, se consolidan con el paso del tiempo en la organización y sirven de guía de actuación ante las situaciones que se generan. Las mismas constituyen información que debe ser de dominio de todos los actores clave en la toma de decisiones y por tanto no puede limitarse a residir en la memoria individual sino en la memoria organizacional como resultado de un proceso de aprendizaje colectivo que permita a la organización proceder de forma racional ante toda la incertidumbre que trae consigo dichas situaciones o cambios que tienen lugar.

En este sentido es válido destacar el rol que puede desempeñar la Gestión Documental en las organizaciones como evidencia de actos y funciones organizacionales, la que contribuiría a conformar la memoria institucional en tanto se podría crear evidencia documental de cómo se procede a tomar decisiones ante determinadas situaciones puntuales, reflejando y explicitando no solo los cambios que se presentan, sino también el procedimiento que se



realizan para tomar la mejor decisión. Determinadas tipologías de documentos archivísticos reflejarían los procesos de decisión que se llevan a cabo en la organización, y por tanto, permitirían visualizar las rutinas, reglas y programas que intervienen en los mismos. De esta forma no solo se contribuiría a la memoria organizacional sino a futuros procesos de decisión y su adecuado desarrollo.

La información constituye un elemento clave en este modelo pues refleja el saber y las formas de proceder ante la toma de decisiones. Precisamente esto es un aspecto que destaca en el modelo que afirma que las organizaciones tienden a conservar los procedimientos para la toma de decisiones, para evitar la compleja tarea de rediseñar el proceso. Entre estos últimos se encuentran las reglas para la ejecución de tareas, los registros e informes constantes, reglas para la manipulación de información y planes y reglas de planeación.

Las reglas para la ejecución de tareas codifican la experiencia y permiten se pueda disponer de ella en los procesos de decisión. Los registros e informes constantes en diversas áreas de la organización permiten almacenar y gestionar información relevante que puede ser de interés en los procesos de decisión. Estos informes son el resultado del supuesto de que en múltiples ocasiones en determinados procesos de toma de decisión se revisará o verificará la información y los datos de diversas áreas que intervienen en el proceso. Estos registros también sirven de evidencia de procedimientos pasados de toma de decisiones, por lo que sirven de referente organizacional y por estas razones pueden ser parte de la propia Gestión Documental que se lleva a cabo en las mismas.

Las reglas para la manipulación de información están relacionadas con los flujos informacionales que intervienen en el proceso, ya que se pretende que la información esté disponible en el lugar apropiado, para la persona correcta y en el momento oportuno.

Estas reglas también especifican las vías que garantizan un mejor flujo informativo y se encargan que este último se efectúe de forma adecuada, de ahí que sea necesario conocer quién genera, comparte y usa determinada información relevante en un proceso de decisión, los procesos en los que esta información interviene y cómo se almacena y distribuye por cada nivel organizacional de forma que esté disponible y accesible para uso de los decisores.

Se puede afirmar una vez comprendida esta regla que está estrechamente relacionada con la Gestión de Información en lo referido a los flujos

informativos y su adecuado desarrollo, así como la creación de condiciones objetivas y subjetivas que garanticen que este flujo se mantenga de forma continua e ininterrumpida mediante la asignación de recursos informacionales y distribución de responsabilidades a los decisores para garantizar un buen uso y manejo de la información en los procesos de decisión, minimizando costos y maximizando beneficios. Por otra parte esta regla guarda relación con la Comunicación Institucional al tratar los canales o vías formales e informales por la que deben transitar los flujos informativos que intervienen en los procesos de decisión.

Los planes y reglas de planeación sirven para poder planificar recursos que intervienen en el proceso y que se usan y disponen de forma alternativa para poder cumplir con el propósito los procesos de decisión: determinar la mejor alternativa de decisión. Estos planes y reglas permiten no solo valorar presupuestos y gastos sino tener una proyección de qué recursos deben intervenir de manera intensiva en el desarrollo de la toma de decisiones por lo que esta regla permite visualizar que es necesario planificar el proceso de decisión de forma que se pueda disponer de todos los recursos necesarios para su desarrollo, por lo que es sumamente imprescindible no solo conocer las necesidades básicas de cada etapa o parte del proceso sino los recursos necesarios para poder realizar una adecuada planificación y control del mismo.

La explicación del modelo a partir de sus conceptos fundamentales: Evitar la incertidumbre, Cuasi resolución del conflicto, Búsqueda de soluciones de problemas y Aprendizaje de la organización, permite comprender el rol de la información y su importancia para elegir la mejor alternativa de decisión.

Al evitar la incertidumbre, la organización debe prestar atención a lo que ocurre en su medio ambiente, por lo que debe mantener un monitoreo informacional continuo para poder percibir las variaciones y cambios que en él ocurren y poder adaptarse a los mismos de manera rápida mediante el proceso de decisión. Evitar la incertidumbre implica estar retroalimentándose de lo que ocurre en el medio ambiente de la organización, con el objetivo de ir minimizando este estado e ir adquiriendo mayor certidumbre en lo que ocurre. Mientras menor sea la información relacionada con la organización y su ambiente, mayor será la incertidumbre que se genera. En cambio, a mayor información producto de una buena retroalimentación de lo que ocurre, menor será la incertidumbre y el proceso de decisión se podrá efectuar de forma más certera al disponer de una adecuada comprensión de lo que ocurre en la organización y su ambiente externo.

Una vez que existe una adecuada retroalimentación y se ha ganado en claridad sobre la situación que genera el proceso de decisión y los cambios y problemas existentes, se procede a la cuasi resolución del conflicto, en la que los miembros de la organización implicados en el proceso deben, en primer lugar, disponer, compartir y comprender cuáles son los intereses organizacionales en relación a la situación que se intenta resolver, para ellos es importante evaluar los objetivos que se persiguen y las reglas adecuadas para tomar la decisión y que exista correspondencia entre los intereses organizacionales y los objetivos que se persiguen. De no estarse alcanzando un objetivo se pasa a la búsqueda instigada por problemas en la que es necesario obtener toda la información posible acerca del problema que se presenta para una mayor comprensión, por lo que este proceso puede ampliarse al buscar nuevas fuentes y vías por las que se puedan ampliar las alternativas. Una vez finalizada esta etapa se evalúan las reglas de búsqueda con las reglas de toma de decisiones propiciando el aprendizaje organizacional. Si se percibe que el proceso de decisión está alcanzando los objetivos propuestos pues la organización se adapta a su medio ambiente y evalúa sus reglas de atención implicadas en el proceso, dando paso constantemente al aprendizaje organizacional.

A modo de conclusión, la información es un elemento crítico en este modelo ya sea por la concepción de reglas y programas como por su uso y aplicación en los conceptos que intervienen en el modelo. La información fluye y se localiza para disponer de ella de forma que evite incertidumbre y permita a la organización retroalimentarse y adaptarse a los cambios y situaciones que se generan en su ambiente externo y la afectan directa o indirectamente.

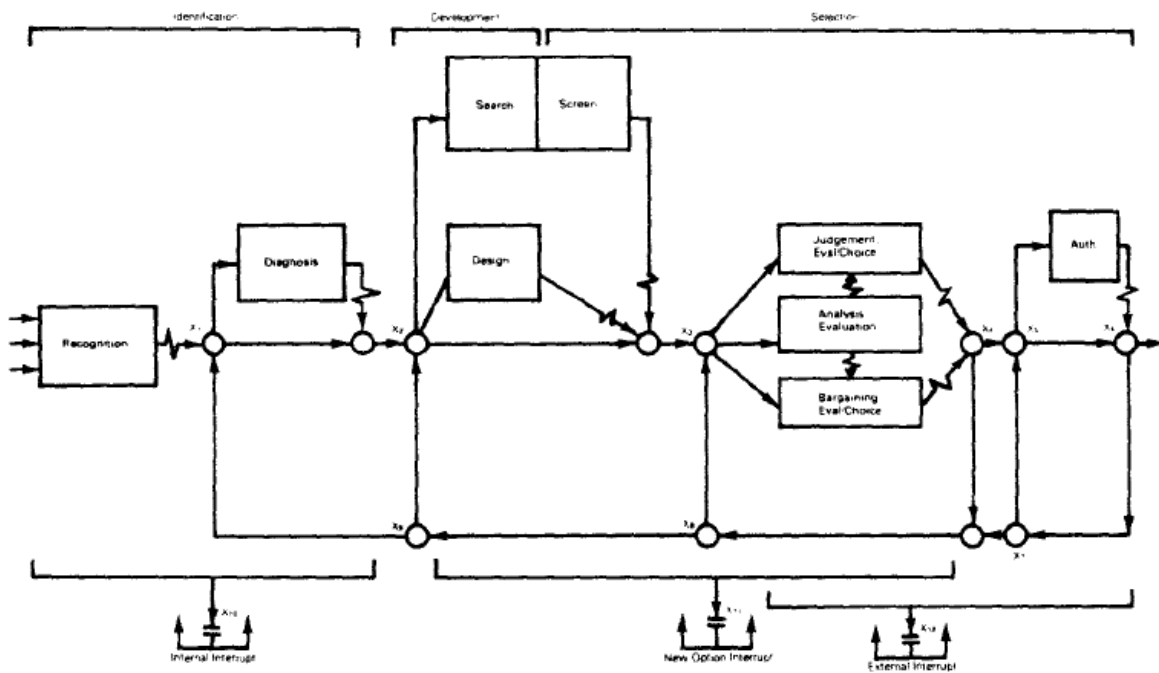
### **3.1c Modelo de Proceso de Toma de Decisión Estratégica**

Uno de los modelos más importantes que se identifican en la literatura es el Modelo de Proceso de Toma de Decisión Estratégica pues la investigación sobre este tipo de decisiones es amplia, sin embargo, aun cuando hay propuestas asociadas a las fases o procesos para tomar decisiones, un modelo de procesos contribuye a una mejor interrelación de los mismos e ilustra el vínculo estrecho entre cada uno de ellos. Este modelo en particular, resultado de la obra de Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976), alude a varias fases y ciclos que se desarrollan en la toma de decisiones y que son por naturaleza, a consideración de los autores, bastante complejas y dinámicas. La propuesta de modelo se sustenta en una investigación que valoraba y analizaba 25 procesos estratégicos en organizaciones comerciales y gubernamentales.

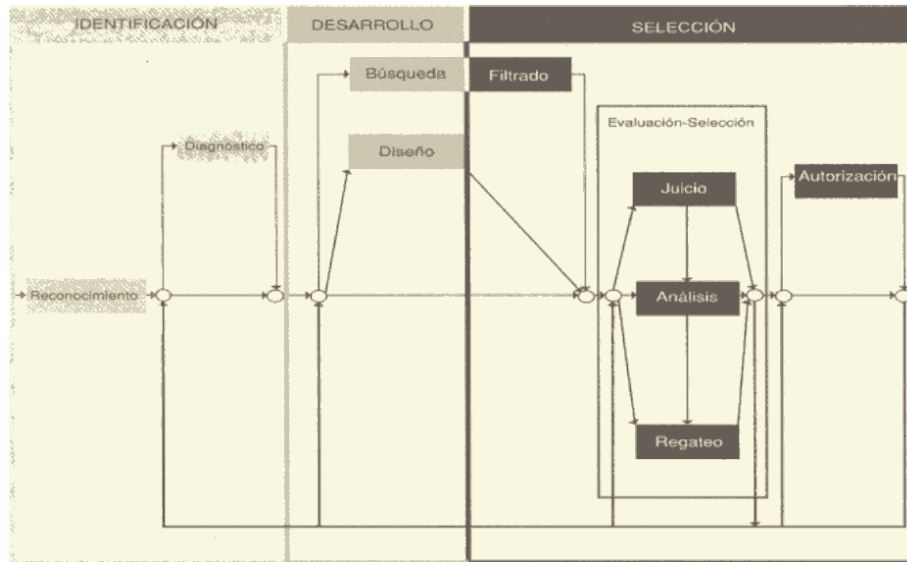
Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976) plantean al presentar su modelo que:

Los modelos normativos de la ciencia de la Gestión han tenido una influencia significativa en las rutinas de trabajo de los niveles de las organizaciones bajos y medios y casi ninguna influencia en los niveles más altos. Pero es en los niveles altos de las organizaciones dónde los métodos de toma de decisiones son más necesarios; la atención excesiva por científicos de la gestión en las decisiones operativas puede causar en las organizaciones el seguir cursos inapropiados de acción más eficazmente.

El modelo tiene tres fases centrales de decisión, tres rutinas para el apoyo de la decisión y seis series de factores dinámicos.



**Figura 13:** Modelo general de procesos de decisión estratégica  
**Fuente:** Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976)



**Fuente:** Representado por Choo (1998)

“Muchos procesos de decisión desarrollan la actividad después del proceso de reconocimiento o diagnóstico” (Mintzberg, Raisinghani & Théoret, 1976)

Las tres fases, según Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976) son:

- Identificación
- Desarrollo
- Selección

Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976) describen que:

La fase de Identificación de toma de decisiones comprende dos rutinas: reconocimiento de la decisión, en que las oportunidades, problemas, y crisis son reconocidas y evocan la actividad de decisión, y el diagnóstico, en el que la Gestión busca comprender y evocar estímulos y determina relaciones de causa y efecto para la situación de decisión... Las necesidades para las decisiones son identificadas como diferencias entre información sobre la situación actual y algunas normas esperadas.

Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976) al abordar la fase de desarrollo reconocen que:

El corazón de los procesos de la toma de decisiones es el escenario de actividades que conducen al desarrollo de una o más

soluciones para un problema o crisis o la elaboración de oportunidades... El desarrollo puede ser descrito en términos de dos rutinas básicas, la búsqueda y el diseño. La búsqueda evoca el encontrar buenas decisiones; y el diseño es usado para desarrollar el modo de solución o la modificación de las decisiones identificadas.

Al abordar la fase de Selección, Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976) identifican que:

Es lógicamente considerada el último paso en los procesos de decisión: sin embargo, porque la fase de desarrollo frecuentemente involucra factores de decisión en una serie de subdecisiones, cada uno requiere al menos un paso de la selección, un proceso de decisión podría involucrar un gran número de pasos de la selección, muchos de éstos limitados intrincadamente en la fase de desarrollo... La literatura normativa describe la fase de selección en términos de tres rutinas secuenciales: determinación de criterios para la elección, evaluación de las consecuencias de alternativas en términos de esos criterios, y el toma una elección. En realidad, la selección valora la delineación de tres rutinas, y se sugiere que es más apropiado el describirla en términos de proyección o filtrado, evaluación de alternativas y autorización.

El proceso en toda su amplitud, se beneficia a partir del uso de tres rutinas para el apoyo de la decisión: (Mintzberg, Raisinghani y Théoret, 1976)

- rutinas de control de la decisión
- rutinas de comunicación de la decisión
- rutinas políticas

Estos autores al referirse a la rutina de control afirman que:

Enfrentar una situación de decisión, no solamente es tomar la decisión y ejecutarla en pasos para su solución, también es planificar y asignar recursos organizacionales desde su inicio. En esta toma de metadecisiones, tomar decisiones dentro del proceso de decisión en sí mismo, es análogo a programas de

control en un sistema computacional compartido en tiempo (Mintzberg, Raisinghani y Théoret, 1976).

En cuanto a la segunda rutina plantean que:

Las rutinas de Comunicación monitorean el ambiente para percibir estímulos, buscando intensivamente para diagnosticar información y para obtener información acerca de las alternativas y sus consecuencias, transformando información sobre la jerarquía para facilitar la autorización, y el monitoreo del proceso de decisión en sí mismo... Tres rutinas de comunicación pueden ser delineadas: La rutina de exploración, la de investigación y la de diseminación (Mintzberg, Raisinghani y Théoret, 1976).

Al abordar la rutina política refieren que:

Las rutinas políticas se relacionan con las actividades políticas y reflejan la influencia de cómo los individuos se proyectan para satisfacer sus necesidades personales y organizacionales a través e las decisiones tomadas en una organización. Estas actividades sirven para clarificar el poder de relación en la organización, ellas pueden también ayudar a conducir el consenso y la movilización de fuerzas para la implementación de las decisiones (Mintzberg, Raisinghani y Théoret, 1976).

Una vez presentadas las tres fases o procesos centrales del modelo y las tres rutinas de apoyo que lo conforman, solo queda presentar los seis factores dinámicos, propuestos por Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976), que cambian con la incidencia del tiempo y el rumbo que toma el proceso de decisión:

- *interrupciones*
- *demoras en la programación*
- *demoras en la retroalimentación*
- *demoras y aceleraciones en la determinación del momento oportuno*
- *ciclos de comprensión*
- *ciclos de fallas.*

### ***Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso***

El modelo de proceso permite a los investigadores centrarse en el procedimiento de la toma de decisiones organizacionales para una efectiva elección de alternativas de solución. Sus tres fases tienen en cuenta a la información en tanto se esboza desde la fase de identificación hasta la fase de selección de alternativas.

En la primera de estas fases - Identificación - se reconoce y comprenden los problemas, las oportunidades y las crisis organizacionales que inician una toma de decisión. De hecho, se plantea que la necesidad de decisión se reconoce como una necesidad de información ya que se desea ir de la situación real a una situación esperada o deseada. En esta fase, los decisores, al tener claridad y dominio de los intereses organizacionales, emprenden el proceso de decisión, el que estará bajo la influencia de los procesos de búsqueda y recuperación de información. Estos últimos se realizan para explicar la relación causa y efecto que acompañan a las situaciones que generan el proceso, y también para la comprensión de las mismas, ya que se intenta captar todas las informaciones relevantes sobre lo que acontece a su alrededor, a fin de percibir lo que ocurre. Esto hace que los canales de información existentes para la búsqueda son imprescindibles, así como los que se requieren y necesitan dada la propia complejidad y novedad de las situaciones. En esta fase se esclarece todo lo relacionado con los asuntos que acontecen y afectan directa o indirectamente al adecuado desempeño de la organización.

La segunda fase - Desarrollo - es la relacionada con la creación de alternativas de decisión, para lo cual se desarrollan una serie de rutinas de búsqueda y diseño. En esta fase se realizan búsquedas de información pasivas y activas orientadas a cuatro aspectos:

- Búsqueda en la memoria organizacional: En la que se identifican aquellas situaciones relacionadas que quedaron almacenadas en la memoria institucional y pueden ayudar al proceso de decisión. En esta búsqueda se utilizan fuentes de información, documentales y personales como documentos de archivo, repositorios documentales y conocimientos de los miembros de la organización.
- Búsquedas pasivas en espera de que determinadas alternativas puedan llegar a la organización.
- Búsquedas de trampas: La organización orienta y conduce intencionalmente flujos informativos para buscar una retroalimentación más rápida de parte de agentes externos de forma que se pueda



acelerar la captación de información relevante para la toma de decisiones.

- Búsqueda de información directa sobre alternativas de decisión.

En el desarrollo se efectúa el proceso de creación de conocimiento en el que se generan e identifican posibles alternativas de solución a partir de la comprensión e interpretación de toda la información que se buscó y se recopiló. En esta fase se le da sentido a lo que ocurre en tanto ya se contextualiza lo que está ocurriendo, sus causas y sus efectos, por lo que la información y los datos obtenidos sirven de base para determinar los posibles cursos de acción de forma que se reduzcan las posibles consecuencias negativas y efectos desfavorables que puede traer consigo el problema.

En la última fase - Selección - se evalúan las alternativas de decisión y se selecciona la mejor para su posterior implementación. En esta fase la información vinculada al proceso de decisión es fundamental pues es donde ocurre el análisis e interpretación de cada alternativa con el objetivo de comparar y establecer la que mejor resuelve el problema o crisis, o la más adecuada para aprovechar una oportunidad organizacional. El intercambio de información que se efectúa es clave para poder esclarecer cuál/cuáles son las mejores alternativas de decisión. Es por ello que se plantea que en esta fase intervienen rutinas de filtrado, de evaluación-selección y autorización, las que están caracterizadas y mediadas por información que fluye y se comparte en espacios de regateo, negociación, discusión, pugna, o simples espacios de intercambio de criterios. De igual forma es necesario tener información relacionada con el contexto externo e interno y los recursos con que cuenta la organización pues al someter las alternativas a criterios de evaluación, se debe tener conocimiento de aquellos recursos, intereses, objetivos y aspiraciones organizacionales que garantizarían no solo la selección de la mejor alternativa sino la acertada implementación de la misma.

Es necesario destacar que en este modelo se manifiesta que en los procesos de decisión se pueden buscar alternativas ya diseñadas y que se obtienen de fuentes diversas como las vinculadas a la memoria organizacional. Por otra parte hay alternativas que pueden no se encuentren diseñadas y por tanto requieran mayor tiempo y esfuerzo en la ejecución de los procesos que se visualizan en el modelo.

Las rutinas de apoyo a la decisión: de control de la decisión, de comunicación y políticas también permiten percibir la importancia de la información ya que en la primera se planifica todo el proceso y los recursos asociados al adecuado desarrollo de sus procedimientos.

En las políticas, por su parte, es importante el intercambio de información como parte del regateo o persuasión que ejecutan los decisores a fin de influir o incidir en el proceso.

De esta forma la información constituye un recurso clave para el acertado desarrollo de los procesos de decisión estratégica en tanto cada fase o proceso asociado a este modelo lleva aparejado no solo el reconocimiento sino un buen uso y manejo de este recurso. Tal como se representa la información no se visualiza como un ente aislado sino que constituye el elemento que conduce y genera cada fase y proceso, reconociendo el enfoque sistémico necesario en este proceso y su certera contextualización.

### **3.1d Modelo Político**

El Modelo Político es uno de los más abordados en la literatura especializada sobre toma de decisiones organizacionales, se sustenta en una metáfora de juego político en el que los decisores asumen posturas e influyen y ejercen presión a partir de sus consideraciones sobre determinado fenómeno o problema. Fue desarrollado por Allison (1971) (como se cita en Choo, 1998) y "considera la política como el mecanismo de elección de la decisión cuando diferentes actores ocupan diferentes posiciones y ejercen diferente nivel de influencia, por lo que las decisiones son menos el resultado de una elección racional, que el estira y afloja que es la política"... "En el modelo político de Allison, la metáfora de la toma de decisiones es practicar un juego, en el que jugadores con posiciones, situaciones e influencia hacen sus movimientos de acuerdo con reglas y según la potencia de su regateo."

Al abordar el modelo se trata de esclarecer o precisar producto de esa metáfora de juego:

- Jugadores
- Posiciones
- Influencia
- Movimientos

En relación a cada uno de estos, Choo (1998) considera:

Los jugadores son los individuos cuyos intereses y acciones tienen un impacto en el proceso de toma de decisiones de la organización. Los individuos resultan jugadores al ocupar puestos

que les confieren la autoridad y el acceso a canales que pueden producir una acción significativa.

La posición está determinada por sus percepciones de un asunto, sus objetivos, intereses y apuestas, y sus reacciones a límites de tiempo y sucesos. Los objetivos e intereses personales, departamentales, de la organización y también los nacionales influyen en lo que los jugadores perciben como resultados deseables.

La influencia es una pregunta de poder que (según opina Allison, 1971) es la consecuencia de las ventajas de regateo del individuo (su destreza y voluntad en el uso de tales ventajas) y la percepción de los primeros dos elementos por parte de otros jugadores.

Por último, están los movimientos que se ejecutan como parte de la influencia de las posiciones de los jugadores. En este sentido, a fin de expresar sus posiciones y hacer valer la influencia, los jugadores tienen que hallarse en puestos que estén relacionados con canales de acción, que son el medio formal, de rutinas, de emprender una acción en un tipo específico de asunto.

Según Allison (1971) (como se cita en Choo, 1998):

En el modelo político, las acciones y decisiones se producen como resultantes políticas; políticas porque las decisiones y acciones surgen del regateo de los miembros a lo largo de canales de acción regularizados; y resultantes porque decisiones y acciones son resultados del compromiso, el conflicto y la confusión de los jugadores con diversos intereses e influencia desigual.

***Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso***

El elemento a destacar en este modelo está en el hecho de que la toma de decisiones depende de las consideraciones de los decisores sobre determinado fenómeno y el poder de influencia que estos tiene sobre otros, por lo que la información que usan e interpretan es fundamental para poder crear estados de opinión o criterios sólidos sobre determinada situación.

Los decisores, que son los jugadores, de acuerdo a la metáfora de juego político propuesta por Allison, cuentan con determinados puntos de vista sobre determinado fenómeno como resultado de la búsqueda, análisis e

interpretación de información que permite que una vez que se ponen en juego los espacios de negociación, persuasión, presión o intercambio de información en general, se utilice la misma para situar o imponer sus criterios y valoraciones.

En este sentido es por eso que se plantea que las posiciones están en dependencia de las percepciones sobre determinado asunto, sus intereses personales, objetivos, aspiraciones, modelo mental en general y por supuesto, el acceso y uso a determinada información que pueden considerar de relevante.

La influencia y los movimientos van a estar en dependencia no solo de la posición del decisor y el rol de autoridad que tenga o asuma en el proceso, sino también como resultado de la manipulación de información y la defensa de criterios y puntos de vista que ha ido conformando a lo largo del proceso.

En este modelo el centro de atención está en los mecanismos asociados a la política como fenómeno para adoptar y defender posturas, sin embargo, es imposible hacer esto en grupos de decisión sin contar con la información que respalda determinados criterios, de ahí que cada postura, influencia, rol asumido, presión ejercida y valoraciones expuestas dependen de la interpretación particular que hacen los decisores, la que va a estar mediada por la búsqueda, el acceso, la disponibilidad, confiabilidad, procesamiento, análisis e interpretación particular de la información asociada a los fenómenos que se perciben.

### **3.1e Modelo Anárquico / Can Garbage**

El Modelo Anárquico propuesto por Cohen, March & Olsen (1972), valora a las organizaciones como anarquías organizadas donde las situaciones de decisión se caracterizan por tres propiedades generales:

- Las Preferencias Problemáticas, que a consideración de los autores: En la organización es difícil imputar un escenario de preferencias de las situaciones de decisión que satisfagan los requerimientos de consistencia estándar para una teoría de opción. La organización opera sobre la base de una variedad de inconsistencias y preferencias no definidas. Esto puede describirse mejor al visualizarla como una colección imprecisa de ideas que un conjunto estructurado, en el que es posible que se tengan que descubrir las preferencias antes que conocerlas de antemano. (Cohen, March & Olsen, 1972)

- Tecnología no clara: La tecnología de la organización, a consideración de Cohen, March & Olsen (1972), no es clara en cuanto a que sus miembros no comprenden cabalmente sus procesos y procedimientos, y no se pueden identificar con facilidad los medios para alcanzar los fines que se desean.
- Participación Fluida, que según los autores: a medida que; varía la cantidad de tiempo y esfuerzo que dedica el personal a diferentes actividades. Estas características están presentes hasta cierto punto en cualquier organización, al menos durante una parte del tiempo, pero Cohen y colaboradores sugieren que son más evidentes en organizaciones públicas, educativas e ilegítimas. (Cohen, March & Olsen, 1972)

En este modelo sus autores consideran que las decisiones se toman por:

- resolución
- supervisión
- fuga

Una certera explicación de estas la ofrece Choo (1998) al enunciar:

La resolución es toma de decisiones para resolver problemas al trabajar sobre ellos a través del tiempo. La resolución es el modo estándar de conducta cuando se ha de adoptar una opción de acuerdo con principios racionales. La supervisión ocurre si se activa una opción cuando se vinculan problemas con otras opciones y si hay energía disponible para adoptar la nueva opción con rapidez. En la supervisión, se adopta una opción con rapidez y junto con otras opciones que se están adoptando. La decisión por fuga tiene lugar cuando los problemas salen de la opción: el problema original ha huido, por decirlo así, y ha dejado una opción que ahora se puede adoptar, pero la decisión no resuelve ningún problema. En las anarquías organizadas, la opción por fuga y supervisión puede ser más común que la decisión por resolución. (Choo, 1998)

### ***Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso***

Este modelo se caracteriza por reconocer a las organizaciones como anarquías organizadas y por la imprecisión de procedimientos claros para la toma de decisiones. La información se visualiza en los cuatro flujos del mismo:

- En la percepción de los problemas: para poder identificar qué está ocurriendo pues los problemas son puntos de descontento que hay que atender y comprender.
- En las soluciones: Al constituir ideas que se generan a partir del análisis e interpretación de dicha información. La misma es presentada por cada individuo que participa en los procesos de decisión y son el resultado de la percepción individual de los problemas y el uso de la información relativa a ellos.
- En los participantes: ya que el manejo y uso de información responde a preferencias individuales.
- En las oportunidades de opción: una vez que confluyen problemas, soluciones y participantes. Responde a las condiciones organizacionales que permiten se puedan crear espacios en los que los participantes propongan sus ideas a fin de solucionar los problemas valorando las soluciones en relación a cuál de estas la consideran mejor para disminuir el descontento generado.

El uso de información en este modelo se orienta a la comprensión de la situación problémica y al análisis de la misma a partir de las preferencias y características de aquellos individuos que intervienen en el proceso.

#### **3.1f Modelo de toma de decisiones estratégica en la cooperativa**

El modelo de toma de decisiones estratégicas en la cooperativa tiene en cuenta no solo la dimensión contextual sino también los procesos desarrollados en el proceso de decisión así como los aspectos del ambiente externo que pueden influir en las decisiones de este tipo. En este sentido es un modelo que reconoce los factores internos y externos de la organización en la que se realiza la investigación y la propia dinámica del proceso de decisión.

De igual forma se reconoce las principales características de las decisiones estratégicas planteadas por Johnson (2005) (como se cita en López, 2007):

- son a largo plazo
- tienen un impacto significativo en la organización

- requieren de una concentración de esfuerzos hacia la meta
- involucran una amplia gama de actividades que van desde la designación de recursos hasta la realización de operaciones cotidianas.

La propuesta del modelo enfatiza y se centra, según su autor, en los siguientes aspectos:

1. El proceso de toma de decisiones
2. El entorno del proceso
3. El medio ambiente interno
4. El medio ambiente externo

#### El proceso de toma de decisiones

El modelo presenta y describe las principales características de los ocho procesos o etapas que intervienen en la toma de decisiones:

- Identificación del problema
- Identificación de los criterios de evaluación
- Atribución de las prioridades de los criterios
- Identificación de las opciones de solución
- Análisis de las opciones
- Selección de una opción
- Puesta en práctica de la opción seleccionada
- Evaluación de la decisión

#### El entorno del proceso

En la relación del proceso con la actividad asociativa se valoran elementos como la cultura, saber hacer, diversidad de intereses, democracia, responsabilidad y educación.

En la relación con la actividad empresarial se valora algunos aspectos como la rentabilidad financiera y en la relación del proceso con algunos elementos de las actividades asociativa y de la actividad empresarial al mismo tiempo se valoran aspectos distintivos como la confianza, relaciones de poder, competencia, transparencia y el liderazgo.

#### El medio ambiente interno

El análisis del medio ambiente interno tiene en cuenta aspectos como las competencias, capacidades y los activos ya que "es claro que las organizaciones debe concentrar sus esfuerzos en lo que poseen porque ello se

constituye en sus fortalezas, en lo que podría llegar a ser la ventaja competitiva y sobre lo que se tiene mayor control” (López, 2007).

#### El medio ambiente externo

El análisis del medio ambiente externo reconoce las dimensiones que afectan la organización y el proceso de decisión como los elementos políticos, económicos, socios culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### ***Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso***

El modelo destaca por el reconocimiento a los factores internos y externos de la organización y su influencia en el propio proceso de decisión. En este sentido la información tiene importancia en los aspectos que propone: procesos de decisión, entorno del proceso y ambiente interno y externo.

En cuanto al propio proceso de decisión la información se identifica desde la Identificación del problema y fluye hasta la evaluación de la decisión. La información es clave en cada uno de los procesos que se realizan, dígame: Identificación del problema, Identificación de criterios de evaluación, Atribución de prioridades a los criterios, Identificación de opciones de solución, Análisis de las opciones y selección de la opción final, Puesta en práctica de la opción, así como Evaluación de la decisión.

En correspondencia con esto la información es fundamental para comprender los problemas y situaciones que se presentan en la organización, esta adecuada comprensión influye en posteriores procesos o etapas. También se utiliza información para establecer los criterios de evaluación vinculados al proceso a partir de las preferencias de los decisores y el establecimiento de prioridades de unos con respecto a otros responde también a las preferencias e intereses organizacionales por lo que la información para establecer prioridades es fundamental. La identificación de soluciones, su análisis, y selección final, así como puesta en marcha ocurre bajo un proceso de análisis e interpretación de la información recopilada, y la evaluación tiene en cuenta la información que sirve de retroalimentación del proceso en general por lo que la información sobre el problema que se presenta es tan importante como la información del contexto organizacional.

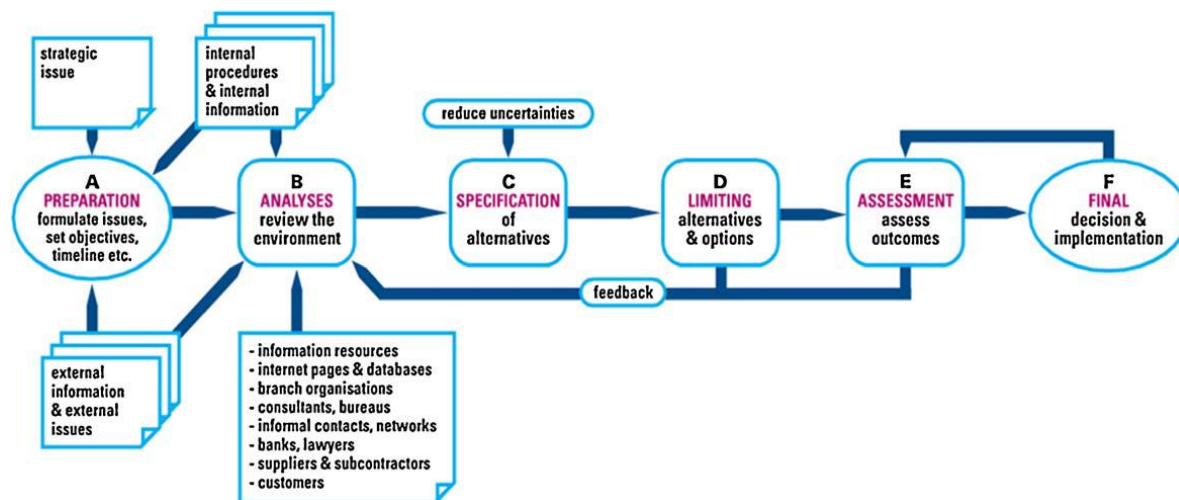
El modelo también reconoce la importancia de la información interna y externa para una mejor comprensión de los factores internos y externos que influyen en el proceso. En este sentido la toma de decisiones estratégicas requiere



identificar y tener en cuenta la información que permita comprender adecuadamente qué ocurre en la organización y en su ambiente externo.

### 3.1g Modelo de las fases y procesos racionales de toma de decisiones

Este modelo, que se centra en las fases y procesos racionales de la toma de decisiones, se propone por Citroen en el año 2011. Es un proceso que se sustenta en la teoría racional de los procesos de decisión y en él se establecen las diversas fases y los procesos que en estas tienen lugar.



**Figura 14:** Modelo de fases y procesos racionales de toma de decisiones  
**Fuente:** Citroen (2011)

Según Citroen (2011), en la explicación del modelo:

Casi todos los procesos de decisión empiezan con una fase de Preparación (fase A) que definen el problema, estableciendo los objetivos de la decisión y estudiando una cantidad inicial de información asociada a los problemas del ambiente. En muchos casos esa preparación inicial no cuenta con suficiente información para analizar alternativas y justificar decisiones racionales. En consecuencia, tiene lugar una segunda fase (Fase B), en la que ha de identificarse, seleccionarse y estudiarse información adicional sobre parámetros internos y externos. En algunos casos, desarrollando comparaciones con otras organizaciones que se analizan con el propósito de determinar los mejores efectos de una solución específica.

En la primera fase se alude a la Preparación del proceso, en la que destaca no solo el problema estratégico, sino los objetivos y el tiempo disponible para su desarrollo. En esta fase se utiliza información interna y externa, la primera proveniente de los procedimientos internos y la segunda de los recursos o fuentes externas. Posteriormente se lleva a cabo la investigación del ambiente con el propósito de desarrollar la fase de Análisis, en la que intervienen información de determinadas fuentes, páginas de Internet, bases de datos, consultores, contactos informales, redes, abogados, suministradores y consumidores.

Las otras fases se caracterizan, según el autor, por:

En la tercera fase (Fase C) se especifican las alternativas apoyándose en la información obtenida de la fase de análisis. En una cuarta fase (Fase D) las alternativas y opciones identificadas se valoran determinando las opciones reales que pueden tener éxito.

La quinta y sexta fase (E y F) se relacionan con la selección e implementación de la mejor alternativa de decisión y por tanto no están ajenas al uso de la información. Al respecto, el autor señala la necesidad de utilizar otras fuentes informacionales adicionales para poder corroborar la validez de la decisión que se seleccionó.

***Percepción de la información en el modelo: un acercamiento a su rol, tratamiento y uso***

Este modelo se caracteriza por orientarse desde procedimientos racionales que exigen un adecuado uso de información y de fuentes informativas. En este sentido, en las seis fases en que se estructura se hace un uso intensivo de este recurso.

Las fases de Preparación y Análisis tienen asociado el monitoreo informacional una vez que se presenta el problema estratégico. Este último se reconoce y de forma inmediata la organización establece sus objetivos de decisión planificando el proceso. Es necesario mencionar la relevancia que se le otorga en el modelo a los ambientes informacionales internos y externos. En el primero de ellos juega un rol fundamental los procedimientos como evidencia, y en el segundo se establecen las fuentes externas de las que se puede obtener información relevante, destacando el uso de fuentes documentales, personales e institucionales.

Una vez identificadas las alternativas de decisión y seleccionada la mejor no se cierra el ciclo de toma de decisiones pues la retroalimentación también utiliza flujos y canales informativos con vista a valorar el posible impacto organizacional de la decisión, por lo que en cada fase, hasta la Final (Fase F) se enfatiza en la necesidad de contar con información relevante y necesaria.

### **3.2 Modelos de toma de decisiones: una aproximación a los procesos particulares de uso y manejo de la información**

Los modelos presentados en este capítulo son un reflejo del análisis de la toma de decisiones organizacionales y los aspectos teóricos que se han consolidado a través de la investigación científica sobre el tema y que han permitido dilucidar características propias de este proceso en los contextos organizacionales. Los mismos intentan no solo representar el modo en que se realiza el proceso teniendo en cuenta dichos elementos característicos, sino también sentar pautas para que las organizaciones y los decisores comprendan el proceso y puedan ejecutarlo de forma coherente y lo más acertada posible. Cada uno de estos modelos descritos de forma genérica enfatiza en características particulares de la toma de decisiones organizacionales. En este sentido se percibe la presencia de aspectos asociados con:

- Nivel de decisión organizacional
- Toma de decisiones individual o colectiva
- Características asociadas al comportamiento de los individuos en el procesos de toma de decisiones
- Procesos o etapas que conforman la toma de decisiones organizacionales

Los modelos analizados también contemplan elementos que permiten visualizar a la toma de decisiones en un contexto determinado (el contexto organizacional), la misma se desarrolla de acuerdo a las características y particularidades de este escenario y la propia planificación del proceso y para ello es importante tener claridad en el tipo de decisiones que se van a tomar (estratégicas, tácticas y operativas), la claridad con que se percibe la situación que genera la toma de decisiones (problema, riesgo u oportunidad), los objetivos e intereses de la organización y la información relevante y su uso.

También se le concede una importancia determinante a los procesos o fases de la toma de decisiones y a los métodos y técnicas que se empleen para determinar las mejores alternativas de solución / decisión. En consecuencia no se puede establecer qué modelo es el adecuado para cada contexto pues eso está determinado por las características de la situación problemática, pero si se pueden asumir referentes de los disímiles modelos existentes con el objetivo

de establecer pautas y patrones de procedimientos para el desarrollo de este proceso estratégico.

La información, como elemento crítico de la toma de decisiones, es abordada desde su valor como recurso, hasta el tratamiento a partir de los procesos informacionales que se desarrollan en la toma de decisiones. Esto permite visualizar la información que interviene en cada fase o etapa del proceso y los procedimientos para un mejor manejo, dígase, búsqueda, procesamiento, análisis entre otros.

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

<b>Modelo</b>		<b>Información</b>	
Reconoce:	Elementos característicos	Procesos identificados:	Asociado a:
<b>Modelo de Simon</b>	<b>Procesos</b>	<b>Inteligencia</b>	Identificación de necesidades Monitoreo de información Percepción organizacional Creación de conocimiento Análisis de Información
		<b>Diseño</b> <b>Elección</b>	Búsqueda y Selección de Información Procesamiento de Información Almacenamiento de Información Análisis e Interpretación de Información
<b>Modelo Racional</b>	<b>Racionalidad Limitada</b>	Reglas para ejecución de tareas Registros e informes constantes Reglas para la manipulación de información Planes y reglas de planeación	Gestión Documental Gestión de Información Gestión de Información Comunicación Gestión de Información
		<b>Conceptos Fundamentales</b>	* Memoria Organizacional * Identificación de Necesidades de Información, Búsqueda y recuperación, Procesamiento, Organización y Control de la Información ( Flujos de Información ) ( Recursos de Información y su gestión ) ( Retroalimentación ) ( Información interna sobre estrategia org.) ( Información interna y externa ) ( Identificación Fuentes Inf.) Aprendizaje organizacional
<b>Modelo de Proceso</b>	<b>Rutinas</b>	De Control De Comunicación De Política	Planificación de la Toma de decisiones Búsqueda y Selección de información Flujos de Información (Distribución de la Información interna y externa) Regateo y Persuasión
		<b>Fases</b>	<b>Identificación</b> - Rutinas de reconocimiento y diagnóstico <b>Desarrollo</b> - Rutinas de búsqueda y diseño <b>Selección</b> - Rutinas de Filtrado, - Evaluación-Selección, - Autorización
			Identificación de necesidades ( Necesidades de Información ) Monitoreo de información ( Canales y fuentes existentes y nuevas ) Búsqueda y Selección de Información * Memoria Organizacional * Búsqueda y Selección de Información * Memoria Organizacional * Creación de conocimiento ( Fuentes Doc. Y Personales ) Análisis de Información Análisis de Información Análisis e Interpretación de Información Análisis e Interpretación de Información Juicio, Regateo y Negociación Aprobación y asignación de recursos Gestión Organizacional
<b>Modelo Político</b>	<b>Influencia de la Política</b>	Jugadores Posiciones Influencia Movimientos	Búsqueda y Selección de Información, Procesamiento y Análisis Percepción individual y organizacional Acceso y Control de la Información Regateo y Persuasión Procesamiento de Información Análisis e Interpretación de Información
<b>Modelo Anárquico</b>	<b>Organizaciones como anarquias organizadas</b>	- Flujos de Problemas - Flujos de Soluciones - Flujos de Participantes - Flujos de Situaciones	Percepción organizacional Búsqueda y Selección de información Procesamiento de Información Análisis e Interpretación de Información Análisis e Interpretación de Información
<b>Modelo de fases y procesos racionales de toma de decisiones</b>	<b>Fases racionales</b>	- Preparación (A) - Análisis (B) - Determinación alternativas (C, D, E) - Final (F)	Búsqueda de información (Información interna y externa) Análisis de información (Información interna y externa)
<b>Modelo de toma de decisiones estratégica</b>	<b>Factores</b>	- La toma de decisiones - El entorno del proceso - El medio ambiente externo - El medio ambiente interno	Búsqueda y Selección de información Procesamiento de Información Almacenamiento de Información Análisis e Interpretación de Información Percepción organizacional Creación de conocimiento

**Figura 15.** Modelos de toma de decisiones y procesos asociados al uso y manejo de la información

**Fuente:** Elaboración propia

Como se presenta en la figura anterior, el uso y manejo de la información en la toma de decisiones organizacionales está condicionado por una serie de procesos informacionales que inciden en el adecuado tratamiento de este recurso. Entre ellos se encuentran:

- Identificación de necesidades de información
- Búsqueda y Selección de Información
- Procesamiento y organización de la Información
- Almacenamiento de la Información
- Análisis de Información (Interpretación)
- Disseminación de la Información
- Uso de Información
- 

También se pueden encontrar procesos cuyo carácter es meramente informacional como:

- Percepción Organizacional
- Creación de Conocimiento
- Juicio, regateo, persuasión y negociación
- Aprendizaje Organizacional

Todos estos procesos pueden desarrollarse adecuadamente mediante procesos gerenciales de apoyo asociados a la información como la Gestión Documental, Gestión de Información y la propia Gestión Organizacional y Gestión del Conocimiento. Estos últimos procesos contribuirían a crear condiciones propicias para que los relacionados con el manejo de la información en sí puedan realizarse garantizando un buen uso de la información relevante de los procesos de decisión.

### **3.3 Conclusiones Parciales**

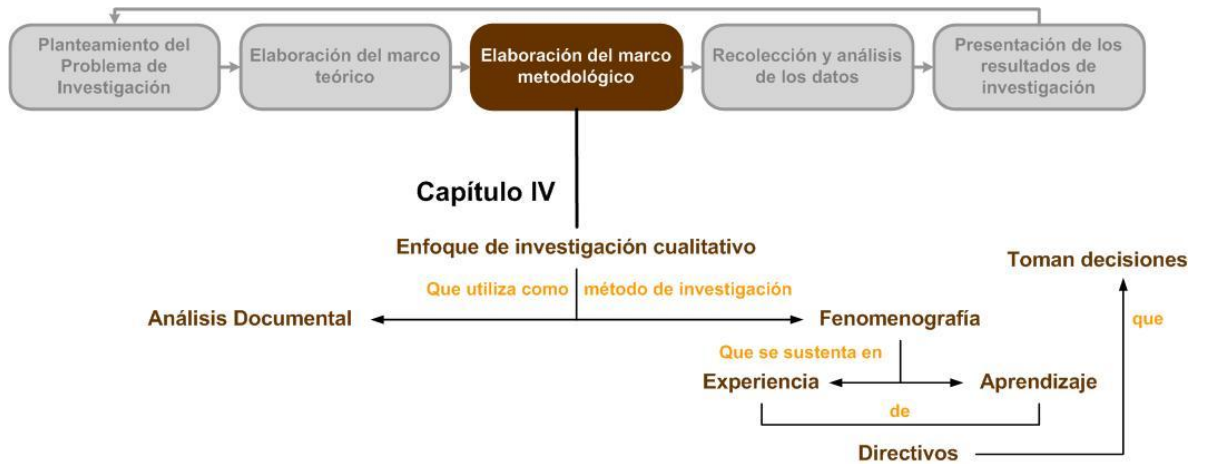
- En la literatura especializada sobre la toma de decisiones organizacionales se evidencia la presencia de múltiples investigaciones que realizan propuestas concretas y análisis valorativos sobre los modelos de toma de decisiones organizacionales. Estos modelos, que se incrementan en número como resultado de investigaciones a partir de los años '60 son el resultado del análisis del comportamiento y la influencia de determinados factores y elementos característicos que conforman los postulados teóricos de este proceso en las organizaciones.

- Dichos modelos tienen en cuenta los contextos y su influencia en la toma de decisiones organizacionales, por lo que la contextualización de los mismos permite que se conviertan en referentes teóricos y metodológicos para investigaciones e implementaciones prácticas sobre el tema en diversos escenarios.
- Entre las principales características que se perciben se encuentra la presencia de modelos genéricos asociados al proceso de toma de decisiones en toda su magnitud y generalidad, y por otra parte se evidencian modelos asociados a elementos particulares como pueden ser la toma de decisiones colectivas (toma de decisiones individual o colectiva), los sistemas de soporte a la toma de decisiones (Tecnologías de la Información y la Comunicación), la especialización del contexto en que se desarrolla el proceso (sectores particulares), influencia de determinados factores cognitivos como heurísticas, rutinas y preferencias de los decisores (comportamiento de los individuos ante el proceso) entre otros.
- Los modelos enunciados y descritos en este capítulo se orientan a la toma de decisiones, en particular la estratégica, aun cuando los mismos son el resultado de factores y elementos particulares como: la racionalidad limitada de los individuos en la toma de decisiones, la influencia de la política en el mismo, los procesos de toma de decisiones, la toma de decisiones individual y colectiva, la información y la influencia del contexto y los factores contextuales.
- Se puede afirmar que si bien es cierto que no se pueden establecer valoraciones para determinar la superioridad de algunos modelos en relación a otros por determinadas características y factores, existen algunos modelos que pueden constituir referentes en el tema por la importancia que se le atribuyen en la propia literatura científica. Sin embargo, es necesario destacar que la pertinencia de determinados modelos para el ámbito investigativo debe estar condicionada por los intereses y objetivos puntuales de investigaciones y estudios en el tema.
- La información, por su parte, constituye un elemento crítico para el adecuado desarrollo de la toma de decisiones organizacionales. Esto se evidencia en los modelos asociados a dicho proceso. La presencia de este recurso en los modelos responde al hecho de que es a través de él que se pueden comprender las situaciones que generan los procesos de decisión y se desarrollan las fases o etapas que lo componen.

- Entre los procesos asociados al uso y manejo de información en la toma de decisiones se encuentran: Identificación de necesidades de información, Búsqueda y Selección de Información, Procesamiento y organización de la Información, Almacenamiento de la Información, Análisis de Información, Diseminación de la Información, Uso de Información. También se pueden encontrar procesos como Percepción Organizacional, Creación de Conocimiento y Juicio, regateo, persuasión y negociación. Todos estos permiten que las diferentes fases o etapas que componen la toma de decisiones puedan desarrollarse adecuadamente.
- Existen procesos gerenciales asociados a la toma de decisiones organizacionales como la Gestión Documental, Gestión de Información, Gestión del Conocimiento y Gestión organizacional que inciden en la creación de condiciones objetivas y subjetivas favorables para un mejor uso y manejo de la información y el conocimiento en los procesos de toma de decisiones organizacionales.



## CAPÍTULO IV. Marco metodológico de la investigación



## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se abordan los aspectos relacionados con el enfoque de investigación, así como los métodos y técnicas empleados para su desarrollo. Se precisan elementos asociados a la muestra seleccionada para hacer el estudio y el contexto en que se efectúa el mismo, ofreciendo a profundidad las principales características de la aplicación del instrumento para la recopilación de información.

#### **4.1 Enfoque de la Investigación**

La presente investigación presenta un enfoque cualitativo, que a consideración de autores como Hernández, Fernández & Batista (2010) “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.”

La concepción de estudios con este tipo de enfoque lleva, según Hernández, Fernández & Batista (2010), no solo al adecuado planteamiento de investigación cualitativa, y una adecuada revisión bibliográfica, sino a una rigurosa identificación del método de investigación a desarrollar y en correspondencia la selección de la muestra con la que se va a trabajar y su contexto de actuación. También se destaca el proceso de recolección de datos cualitativos en los que tienen un rol importante los instrumentos de recopilación de información y la triangulación de los resultados.

##### **4.1.1 Pertinencia del enfoque cualitativo en la investigación**

Indagar sobre la toma de decisiones organizacionales, y en específico sobre el modo en que se usa e interviene la información en este proceso, requiere asumir y comprender determinados supuestos que indiscutiblemente inciden en el estudio de este fenómeno. En correspondencia con esto se puede afirmar que el uso de información para la toma de decisiones organizacionales a nivel estratégico resulta un proceso complejo porque:

- Su comprensión no se puede descontextualizar ya que los factores internos y externos organizacionales inciden considerablemente en su desarrollo.
- Los individuos y sus modelos mentales (conocimiento, supuestos, costumbres, hábitos, preferencias, habilidades, destrezas entre otros) influyen en la forma que se lleva a cabo este proceso.

- Las características particulares de las situaciones que generan el proceso hacen que nos se puedan establecer patrones, estándares y procedimiento rígidos para tomar decisiones pues dichas situaciones son cambiantes y dinámicas. Esto hace que los individuos estén en un constante proceso de aprendizaje a partir de las propias vivencias del proceso y por tanto su experiencia se enriquece a la vez que aprenden y renuevan sus conocimientos y formas particulares para ejecutar los procesos.
- El uso de información y su tratamiento está en correspondencia con los supuestos y la cultura informacional que se va alcanzando como parte de ese proceso de aprendizaje en que evalúan, desechan y adquieren nuevas formas de hacer.

Estos aspectos, antes mencionados, visualizan al uso de información para la toma de decisiones estratégicas como un fenómeno que no se puede desprender de su relación contextual, en el que el resto de sus componentes (situación, individuo e información) están sujetos a las propias realidades y dinámicas que este trae aparejado, lo que lo convierte en un proceso que debe ser flexible, dinámico, y cuyas características pueden variar para poder comprenderlo y aplicarlo en diversos ámbitos y realidades.

Estos argumentos permiten orientar la presente investigación desde un enfoque cualitativo ya que el uso de información en la toma de decisiones constituye un fenómeno que por el propósito de esta investigación, se debe examinar desde la perspectiva de los individuos o decisores, a partir de sus vivencias, experiencia y su propio modelo mental. Esto determina que para poder comprender este fenómeno se debe reconocer y respetar a los decisores dentro de su contexto de actuación, por lo que van a estar permeados, sin lugar a dudas, por la realidad que los rodea, y de la que forman parte. De igual forma, el enfoque cualitativo es pertinente porque la comprensión del uso de información en el proceso solo puede comprenderse a partir de los criterios, opiniones, percepciones y significados que realizan los decisores.

## **4.2 Métodos de Investigación**

Los Métodos de Investigación utilizados en el presente estudio son el Análisis Documental Clásico y la Fenomenografía.

### **4.2.1 Análisis Documental**

El Análisis Documental Clásico posibilitó la consulta de fuentes documentales de relevancia para determinar los diferentes postulados y valoraciones críticas

sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones y el uso de información que en el mismo tiene lugar. A partir de la aplicación de este método se pudo esclarecer sobre los diversos aspectos teóricos-conceptuales relacionados con el proceso de decisión y a su vez se pudo examinar prácticas y enfoques asociados al tema.

#### **4.2.2 Fenomenografía**

La fenomenografía constituye un método cualitativo de investigación asociado al aprendizaje. Surge en la década del '70 en la Universidad de Gotenburgo, específicamente en el Departamento de Educación e Investigación Educativa, y los primeros estudios en los que se aplicaba el mismo fueron los asociados a Ference Marton, quien se conoce como su padre fundador. No obstante, si bien Marton es considerado uno de los precursores del método, existen otros investigadores como Roger Saljo, Lars Owe Dahlgren y Lennart Svensson que han incidido en su desarrollo.

La aplicación del mismo ha tenido lugar de forma creciente a partir de los años '70 y no son pocos los autores que lo han utilizado para llevar a cabo sus investigaciones: Marton (1992), Prosser, Trigwell & Taylor (1994), Bruce (1999, 2010, 2012), Boon & Johnston (2006), Ortega (2007), Andretta (2007), Freire (2009), Hughes (2010), Guimarães, Carvalho & Oliveira (2010), Brunstein, Quintanilla & Fuentealba (2011), Nielsen & Borlund (2011), Sanderson (2011), Diehm & Lupton (2012), Gunton, Bruce & Stoodley (2012) entre otros.

El origen del término según Marton & Fai (1997) deriva etimológicamente del término griego "fainemonon", es decir: apariencia. Y por otra parte "grafía", referida a: descripción. Según Freire (2009) la primera raíz significa "todo cuanto es percibido por los sentidos y por la conciencia", mientras la segunda "se refiere a la representación o esquema"

Según Marton (1986), "la fenomenografía es un acercamiento a la investigación cualitativa e interpretativa para mapear cualitativamente diferentes formas en que la experiencia humana, conceptualiza, percibe y entiende varios aspectos de, un fenómeno en, el mundo que los rodea" (Diehm & Lupton, 2012).

En este sentido en palabras del propio autor "la fenomenografía ha sido sugerida para el estudio de los diferentes entendimientos o concepciones de un fenómeno en el mundo" (Marton, 1992).

Este método tiene como propósito fundamental valorar cómo los individuos perciben, interpretan, conceptualizan y comprenden determinados fenómenos del mundo. Estas miradas particulares que hacen los mismos al interactuar con determinados fenómenos nos lleva a contar con una amplia diversidad de criterios y interpretaciones cualitativamente relevantes que permite a los investigadores indagar no solo lo que opinan los sujetos, sino enfatizar en sus miradas particulares sobre determinado fenómeno, los aspectos que para ellos resultan relevantes, y las distintas comprensiones que pueden hacerse una vez que se han observado por varias personas.

### ***Características fundamentales de la Fenomenografía***

Un elemento importante es que el método reconoce al contexto y la relación sujeto-objeto-ambiente pues se basa en las concepciones que se hacen sobre determinado fenómeno que ocurre en un lugar y momento determinado. De acuerdo con esto, el contexto es ineludible en este tipo de investigaciones pues como plantea Freire (2009):

En 1997, Marton & Booth defienden que el aprendizaje o el conocimiento no se adquiere del mundo (visión empirista) o del individuo (visión racionalista), sino resulta de la relación establecida entre los dos. Esa idea relacional está vinculada con la concepción de que los sujetos y los objetos son inseparables, o sea, en la idea de que los individuos son inexplicables sin el mundo en que estos existen en la medida en que puede ser experimentado. La experiencia de algo es una relación interna entre quien experimenta y lo que se experimenta.

Es por ello que el contexto es determinante en la aplicación del método fenomenográfico, una vez que los fenómenos observables forman parte de la realidad de los individuos en los escenarios de actuación en los que este está inmerso.

Por otra parte, la aplicación del método no intenta llegar a establecer patrones comunes o similitudes que pueden ser generalizadas, sino que por el contrario se orienta a obtener concepciones y criterios cualitativamente relevantes que permitan caracterizar indistintamente un fenómeno desde la perspectiva del individuo y la forma en que este observa y comprende determinados elementos que lo constituyen. Es por ello que en vez de recopilar o intentar recopilar datos y miradas similares se intenta buscar criterios y miradas particulares que puedan enriquecer la forma en que se comprende un

fenómeno bajo la premisa de que el mundo y su realidad es percibida indistintamente por cada individuo. En correspondencia con esto se plantea que cada persona realiza su propia interpretación sobre determinado fenómeno, y una vez conformada, constituye el reflejo de la realidad existente para el individuo, visualizada con matices y patrones característicos que este le asigna como parte del proceso de aprendizaje.

En correspondencia con esto, se plantea que:

La fenomenografía está enfocada en las formas de experimentar diversos fenómenos, de visualizarlos, saber acerca de ellos y en las habilidades para relacionarlos. Sin embargo, el propósito de esta perspectiva no es encontrar la esencia singular, sino la diferenciación y la arquitectura de esta diversidad en términos de los aspectos que definen los fenómenos. (Ortega, 2007)

Trigwell (2000) por su parte, (como se cita en Boon & Johnston, 2006):

ha identificado una serie de aspectos sobre la fenomenografía que la distinguen de otros métodos de investigación cualitativa: la fenomenografía toma una perspectiva de segundo orden: el foco está en la percepción de los sujetos del estudio, no en los del investigador, y, su acercamiento apunta a identificar variaciones sobre la experiencia de un fenómeno (Trigwell, 2000)

Esto hace que para los investigadores que aplican este método resulta relevante la experiencia que tienen los individuos sobre determinado fenómeno y las representaciones e interpretaciones reales que estos hacen del mismo.

Una de las principales características de la fenomenografía es que se centra en la experiencia sobre los fenómenos que rodean a los individuos, aspecto que destaca Marton (1986, 1992) en sus estudios sobre el tema. Según Marton & Booth (1997), (como se cita en Andretta, 2007), "la fenomenografía, emplea un acercamiento empírico para estudiar la perspectiva de las personas del mundo y las categorías colectivas que se generan para describir la variación de esa experiencia"

En correspondencia con esto se plantea que:

Los investigadores fenomenográficos no inician la colección de los datos o la fase de análisis con teorías, hipótesis o categorías predeterminadas. En cambio, necesitan limitar sus propias percepciones en aras de observar las diferencias cualitativas y relaciones entre personas y el fenómeno que ellos experimentan” (Diehm & Lupton, 2012).

Algunos estudios de los desarrollados por investigadores como Marton, Svensson y Säljö destacan por afirmar que lo relevante para la aplicación de este método es la cantidad de interpretaciones o percepciones cualitativamente diferentes que se obtienen una vez que los sujetos interactúan con determinados objetos y se desenvuelven en contextos específicos. Ortega (2007) reconoce que cuando los individuos leen un texto, solucionan un problema, o de manera genérica intervienen u observan determinado fenómeno, se pueden obtener una cantidad ilimitada de miradas y percepciones, cada una matizada por la experiencia del propio individuo en su interacción con objetos y sujetos, así como por la propia ejecución de tareas. “El método en particular es desarrollado para estudios reales de las concepciones de las personas de problemas reales... y la colección de datos intenta mostrar cómo las personas tienen varias percepciones sobre conceptos y relaciones entre esos conceptos” (Nielsen & Borlund, 2011).

La pertinencia del método en investigaciones cualitativas radica en que el proceso de aprendizaje es indistinto para cada individuo. Si bien, el fenómeno puede presentarse para todos por igual, cada persona interpreta, percibe e interioriza aquellos aspectos que son relevantes y de interés de acuerdo con su propio modelo mental.

### ***Fenomenografía, experiencia y aprendizaje***

El método fenomenográfico está muy vinculado desde sus orígenes al aprendizaje y los espacios educativos y de formación. No obstante, si bien la fenomenografía surge asociada a investigaciones en el campo de la educación, la misma ha tenido gran impacto en otras ciencias al vincularse a la creación de competencias, nuevos conocimientos y habilidades. Tal es el caso de las Ciencias de la Información o Biblioteconomía y Documentación, en la que se percibe la aplicación de la fenomenografía en estudios relacionados con la alfabetización informacional (ALFIN).

Ahora bien, es necesario destacar que el aprendizaje de los sujetos no está asociado directamente a un programa de formación ya que la experiencia y las formas de hacer, dígase comportamiento, habilidades y destrezas, se pueden alcanzar a lo largo de la vida al ejecutar determinados procesos o actividades. El aprendizaje tiene lugar en la propia interacción del sujeto con el medio externo o contexto que lo rodea. Es por eso que el aprendizaje puede verse en estas dos dimensiones: una dimensión micro asociada a los procesos de formación educativa con resultados concretos, observables, posibles de evaluar, y una dimensión macro en la que el aprendizaje está directamente relacionado con la experiencia. Esta última dimensión se ve como un proceso natural en que el individuo construye y desecha determinados conocimientos y supuestos en aras de desenvolverse mejor y cumplir con determinadas metas y objetivos propuestos en el plano personal y profesional.

En relación con el aprendizaje se afirma que:

Säljö, Marton y Booth han derivado, por ejemplo, la distinción entre aprendizaje profundo y aprendizaje superficial, según la cual, entre las características sobresalientes, el primero implica centrarse en el fenómeno a ser aprendido; una apertura a la delimitación clara del fenómeno relacionándolo con su contexto o con varios contextos; la delimitación de sus partes y la interrelación de éstas de un modo holístico, adoptando diferentes perspectivas y siguiendo líneas de pensamiento acerca de ese fenómeno. En tanto que el segundo no está vinculado o tiene vínculos precarios con el contexto y el objeto de conocimiento, no siempre tiene delimitación ni la tienen, necesariamente, sus componentes (Ortega, 2007).

En este sentido, si bien existen múltiples estudios e investigaciones en que se examina el proceso de aprendizaje directo, es decir, el proceso de enseñanza o formación, en el que intervienen el profesor, el alumno, el contenido a ofrecer y aprender, y el contexto en el que tiene lugar el proceso formativo, el método fenomenográfico se limitaría si solo se valorara en procesos de aprendizaje de este tipo pues la experiencia, los conocimientos y la percepción del mundo, o determinados fenómenos, se puede conformar como parte del aprendizaje continuo que desarrollan los individuos en su interacción con el medio que los rodea. Es por eso que las investigaciones que intenten obtener percepciones, criterios específicos, miradas particulares, interpretaciones y representaciones



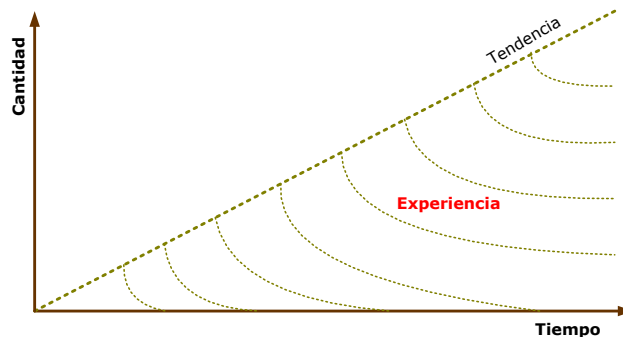
sobre determinado fenómeno a partir de la experiencia de las personas pueden aplicar este método por los beneficios que aporta.

### ***La Fenomenografía en estudios sobre el uso de información en la toma de decisiones organizacionales***

El proceso de toma de decisiones es un proceso de aprendizaje continuo que desarrolla el individuo a lo largo de su vida. Las personas enfrentan problemas y aprovechan oportunidades constantemente, y no necesariamente aprenden a tomar decisiones en procesos de formación y enseñanza directa, sino que adquieren la capacidad para decidir a partir del desarrollo de los procesos de decisión, los que se consolidan y perfeccionan a partir de la experiencia que se va conformando y enriqueciendo al desarrollar el proceso de toma de decisiones de manera sistemática.

En esta misma línea de pensamiento, en el caso de los directivos, que es el que nos ocupa, esta idea se refuerza dado que entre sus funciones y objetivos se encuentra el propio proceso de decisión, por lo que el escenario de actuación en las organizaciones obliga a tener en cuenta y reconocer la importancia de aprender constantemente las mejores prácticas para garantizar acertados procesos de decisión.

Una secuencia lógica del proceso permite ilustrar la indiscutible relación del proceso de aprendizaje en la toma de decisiones organizacionales:



**Figura 16.** La experiencia como resultado de la relación "Cantidad de procesos de decisión ejecutados" vs "Tiempo de permanencia en cargo de dirección"

**Fuente:** Elaboración propia

La figura muestra la relación "cantidad-tiempo" en los procesos de decisión de los directivos. Los directivos, cuando ocupan cargos de dirección comienzan a desarrollar procesos de decisión propios de su actividad. Los mismos, al ser ejecutados, posibilitan, con el paso del tiempo, que los decisores puedan ir conformando estilos y procedimientos particulares para tomar decisiones de manera efectiva. Estos estilos y procedimientos son el resultado del

aprendizaje continuo para tomar decisiones, que si bien puede fortalecerse con programas de formación para directivos, cuyos propósitos pueden ser la enseñanza de buenas prácticas y técnicas y herramientas para tomar decisiones, lo cierto es que cada decisor conforma sus concepciones, formas de pensar y de hacer de acuerdo a la ejecución de cada proceso de decisión que realiza.

Es por ello que se puede afirmar que cada toma de decisiones es un espacio de aprendizaje continuo donde los decisores demuestran su capacidad para desarrollar este proceso de forma efectiva. En el mismo se van creando nuevos conocimientos que van enriqueciendo la experiencia para tomar decisiones.

Sin embargo, este proceso de aprendizaje ocurre indistintamente en cada directivo de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve y sus propias características particulares, lo que hace muy difícil que se pueda indagar sobre prácticas iguales desarrolladas por varios directivos pues factores contextuales y socio-cognitivos influyen en que cada decisor asuma su propia mirada e interpretación del fenómeno.

Precisamente, por estas razones es que la presente investigación se sustenta en el método fenomenográfico, pues para abordar el uso de información por parte de directivos, se debe tener en cuenta las percepciones, interpretaciones, estilos, valoraciones y preferencias que tienen y hacen los mismos. Resulta relevante para esta investigación valorar el modo en que se conceptualiza, percibe, valora e interpreta este fenómeno en tanto la categoría "uso" depende y está sujeta a múltiples inferencias y comprensión de cada uno de los directivos que toman decisiones.

En este sentido, el uso de información está mediado por cuestiones relacionadas con la cultura, preferencias, modelos mentales, socialización y actuación de los directivos y el entendimiento y comprensión que pueden hacer respecto a la información y su rol en el proceso de toma de decisiones.

El presente estudio intenta, por tanto, examinar cuestiones que responden a:

- el modo en que los decisores perciben el uso y rol de la información en el proceso de toma de decisiones
- la experiencia sobre el fenómeno y su influencia en la conceptualización del mismo
- la información que se usa y el modo en que se hace
- las alternativas con que se podría enriquecer el uso de información en el propio proceso de decisión.

### **4.3 Técnicas para la recopilación de información**

De acuerdo con los objetivos de la presente investigación y respetando el enfoque metodológico de la misma, la recolección de datos se realiza con la intención de comprender los significados, puntos de vista, percepciones, vivencias, criterios particulares y miradas específicas sobre determinado fenómeno de la realidad, en este caso: el uso de información en la toma de decisiones a nivel estratégico en organizaciones de información.

La técnica para la recolección de los datos es la entrevista y para ello se conforma el instrumento "Guía de Entrevista" (Ver Anexo III). En este sentido es válido destacar que la entrevista se concibe de forma semiestructurada, pues aunque la investigación se orienta por preguntas establecidas en determinado orden, se indaga y se generan otras interrogantes con el objetivo de enriquecer la misma a partir de los criterios del directivo, con vista a profundizar sobre determinadas valoraciones y puntos de vistas planteados, que requieren aclaración o profundización.

Las preguntas de la entrevista no fueron resultado de un proceso de análisis particular del investigador, sino que se tuvo en cuenta determinadas categorías para poder obtener la información relevante requerida, y como todo proceso cualitativo, la concepción de la entrevista semiestructurada se fue consolidando conforme fue avanzando el trabajo de campo y luego de realizar entrevistas de las cuales se desprendieron, por parte de los entrevistados, sugerencias y valoraciones que permitieron esbozar una propuesta como la que se anexa en esta investigación.

La Guía de Entrevista conformada se centró en comprender, caracterizar y profundizar sobre el uso de información en la toma de decisiones estratégica a partir de los criterios, percepciones y significados que presentan, han conformado, desechado y enriquecido los directivos a lo largo del proceso de aprendizaje o autoaprendizaje que tiene lugar al desarrollar los procesos de decisión.

Las categorías que se contemplaron para la confección de la entrevista fueron:

- Propósito de la toma de decisiones estratégicas
- Rol e importancia de la información en la toma de decisiones a nivel estratégico
- Información crítica para la toma de decisiones a este nivel
- Procesos informacionales que intervienen en este proceso

- Percepción de las problemáticas asociadas al uso de la información en el mismo
- Factores y elementos organizacionales, positivos y negativos, que intervienen en la toma de decisiones a nivel estratégico
- Estado emocionales que se experimentan y relacionan con el uso y manejo de la información en el proceso de decisión
- Competencias asociadas al uso y tratamiento de la información
- Sistemas de Información de apoyo a la toma de decisiones estratégicas
- Técnicas y herramientas vinculadas al uso de información que intervienen en el proceso
- Rol del especialista o profesional de la información en dicho proceso
- Procesos Gerenciales o de apoyo que inciden en el mismo

Por otra parte, la confección de la entrevista tuvo en cuenta, a partir de Hernández, Fernández & Batista (2010), el uso de:

- Preguntas generales: Para aproximarse a la visión del tema por parte del directivo y sus puntos de vista sobre el fenómeno en particular.
- Preguntas para ejemplificar: Como complemento de consideraciones y criterios que permita ilustrar la visión y percepción de los directivos.
- Preguntas de opinión: Para precisar la visión y la opinión sobre determinado aspecto en particular del fenómeno desde una perspectiva crítica de los directivos.
- Preguntas de Expresión de Sentimientos: Para identificar estados emocionales y sentimientos que se han experimentado por los directivos, así como los factores y condiciones que lo generan.
- Preguntas de conocimiento: Para identificar determinado nivel de conocimiento sobre determinadas características y particularidades del fenómeno.
- Preguntas de antecedentes: Para explorar vivencias y experiencias que pueden complementar criterios y posturas en el contexto de actuación de los directivos. Permite ilustrar las concepciones, preferencias y posturas de los directivos en un contexto determinado ante determinadas situaciones específicas.
- Preguntas de Simulación: Permite obtener valoraciones de los directivos partiendo de su rol dentro del propio proceso de decisión. Esto permite poder diseñar escenarios en lo que se involucre y se puedan determinar las consideraciones y percepciones ante el proceso y la realidad propuesta.

El orden de formulación de la entrevista se ajusta a las consideraciones propuestas por Hernández, Fernández & Batista (2010), por lo que se realizan

inicialmente preguntas genéricas y de ubicación del entrevistado, luego se pasa a preguntas más complejas, dando lugar a preguntas más sensibles, y por últimos las preguntas de cierre.

Es válido destacar que esta herramienta de diagnóstico se validó por cuatro especialistas en Ciencias de la Información, cuyas tesis o investigaciones doctorales se centraron en la creación de Modelos asociados a determinados fenómenos y procesos de las Ciencias de la Información:

<b>Especialistas / Caracterización</b>	<b>Validación</b>
<p><b>Dra. Gloria Ponjuán Dante</b> Profesora Titular y Consultante de la carrera Ciencias de la Información de la Universidad de La Habana. Realizó su investigación doctoral vinculada a un Modelo de Gestión de Información en organizaciones de información.</p>	Anexo IV
<p><b>Dra. María del Carmen Villardefrancos Álvarez</b> Profesora Titular de la carrera Ciencias de la Información de la Universidad de La Habana. Actual directora de la Dirección de Información de dicha Universidad. Realizó su investigación doctoral vinculada a un Modelo de Auditoría de Información en organizaciones de información.</p>	Anexo V
<p><b>Dra. Magda León Santos</b> Profesora Auxiliar de la carrera Ciencias de la Información de la Universidad de La Habana. Realizó su investigación doctoral vinculada a un Modelo de Medición de Conocimiento en organizaciones de información.</p>	Anexo VI
<p><b>Dra. Sara Margarita Artiles Visbal</b> Consultora de la Consultoría GECYT (Gestión del Conocimiento y la Tecnología). Profesora Titular de la carrera Ciencias de la Información de la Universidad de La Habana. Realizó su investigación doctoral vinculada a un Modelo de Gestión de Información y del Conocimiento en organizaciones de información.</p>	Anexo VII

**Tabla XIV.** Especialistas que validaron la Guía de Entrevista  
**Fuente:** Elaboración propia

La validación de la entrevista contribuyó considerablemente a evaluar la herramienta en correspondencia con el propósito y objetivos de la investigación.

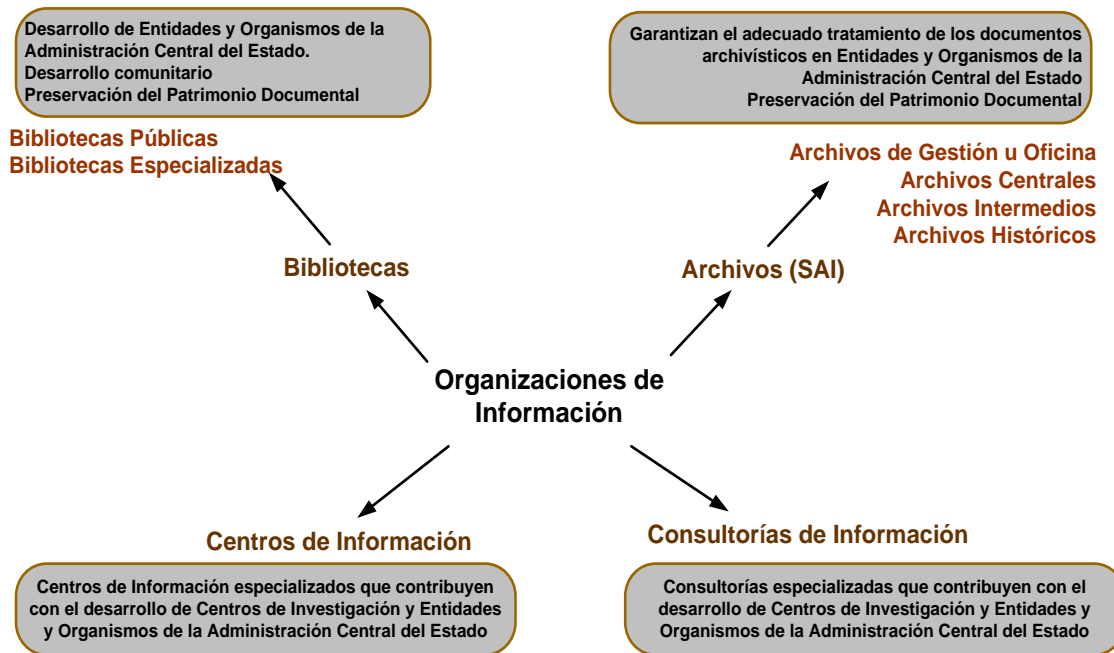
#### **4.4 Principales aspectos metodológicos asociados a la muestra y al contexto de la investigación**

##### **4.4.1 Particularidades del contexto de investigación**

El ambiente o contexto de desarrollo de esta investigación se enmarca en instituciones de información cubanas. En este sentido es necesario destacar que en la investigación no se examinan todas las instituciones de información del país por el propósito y la viabilidad del estudio. Es por ello que se tiene en cuenta determinadas instituciones de información con marcada influencia en el desarrollo socio-económico del mismo.

Las instituciones de información en Cuba se clasifican de acuerdo a la tipología documental y los procesos particulares para su tratamiento. Es por ello que entre estas se encuentran las Bibliotecas, Archivos y Centros de Información. Cada una como resultado de las disciplinas científicas que inciden en su desarrollo: Bibliotecología, Archivística y Ciencia de la Información. En el contexto cubano, estas disciplinas científicas conforman las Ciencias de la Información, término por el que se reconoce el proceso de formación profesional en los ámbitos académicos y ante el gremio de especialistas e investigadores asociados a este dominio. No obstante, es necesario destacar el rol que desempeñan las consultorías de información, por lo que por su impacto y presencia en el ámbito cubano también se tienen en cuenta.

La tipología de dichas instituciones también resulta de interés para fundamentar metodológicamente este estudio, pues cada una de estas instituciones puede clasificarse de acuerdo a criterios específicos sobre los que ha incidido las disciplinas científicas que intervienen en los mismos. Esto hace que se puedan encontrar:



**Figura 17.** Organizaciones de información involucradas en la investigación  
**Fuente:** Elaboración propia

Esta diversidad tipológica se tiene en cuenta para poder determinar el conjunto de instituciones que conforman el ambiente o contexto en que se desarrollará el estudio, aunque es necesario destacar que esta delimitación del contexto contribuye, entre otros aspectos, para determinar la conveniencia y accesibilidad asociada a los datos que se requieren obtener en el mismo. Por esta razones se identificaron de forma preliminar las siguientes instituciones, las que cuentan con directivos que son de interés para el cumplimiento de los objetivos del estudio al estar vinculados a las mismas. En este sentido, el proceso de recolección de los datos puede ser favorable pues los directivos, al estar insertados en estos ambientes, pueden proporcionar la información necesaria para esta investigación, la que estará permeada por la influencia directa de este contexto inmediato en el que están inmersos.

<b>Organizaciones de Información</b>	<b>Organismos o Instituciones a las que pertenecen</b>
Biblioteca Nacional de Cuba "José Martí"	-
Archivo Nacional de Cuba	-
Biblioteca Central de la Universidad de La Habana "Rubén Martínez Villena"	Universidad de La Habana
Archivo Central de la Universidad de La Habana	Universidad de La Habana

Biblioteca de la Universidad de las Ciencias Informáticas	Universidad de las Ciencias Informáticas
Biblioteca de Casa de las Américas	Casa de las Américas
Biblioteca Pública "Ruben Martínez Villena"	Biblioteca Provincial de La Habana
Centro de Información Bancaria y Económica	Banco Central de Cuba
Centro de Información de la Salud (Infomed)	Ministerio de Salud Pública
Biblioteca Médica Nacional	Ministerio de Salud Pública
Dirección del Sistema Archivístico Institucional de Salud Pública	Ministerio de Salud Pública
Centro de Información de la Construcción	Ministerio de la Construcción
Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT)	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
Biblioteca del IDICT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
Consultoría Delfos	Ministerio de la Informática y las Comunicaciones
Consultoría BIOMUNDI (IDICT)	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
Centro de Información para la Prensa	Prensa
Archivo del Ministerio de Relaciones Exteriores	Ministerio de Relaciones Exteriores
Biblioteca del Ministerio de la Agricultura	Ministerio de la Agricultura

**Tabla XV.** Organizaciones de información y su incidencia en el desarrollo socio-económico del país

**Fuente:** Elaboración propia

Es necesario destacar que las instituciones antes mencionadas refieren el contexto en el que se enmarca el estudio, el que es necesario identificar en tanto incide considerablemente en las unidades de análisis y la muestra seleccionada. No se puede examinar y profundizar sobre aspectos asociados al uso de información en la toma de decisiones en organizaciones de información sin reconocer que los contextos organizacionales influyen en los individuos que desarrollan el propio proceso.

#### **4.4.2 Identificación de la muestra utilizada en la investigación**

La muestra utilizada en el estudio es una muestra intencional que se identificó a partir de criterios particulares que respondían a intereses del presente



estudio. Si bien anteriormente se mencionaba el contexto y ambiente que comprendía esta investigación, la unidad de análisis está constituida por aquellos directivos que participan en los procesos de toma de decisión estratégica de las instituciones de información mencionadas anteriormente.

El estudio contempla directivos que están en funciones actualmente, pero también, producto de la primera aproximación al contexto de esta investigación se decidió incorporar a determinados directivos que tienen en su haber varios años de experiencia al frente de estas instituciones, y que por determinadas razones personales y profesionales ya no forman parte del máximo nivel de dirección de las mismas.

De acuerdo con esto la muestra seleccionada es una muestra de expertos pues se considera que los directivos involucrados en la investigación son idóneos y adecuados para emitir criterios, percepciones y significados sobre el fenómeno estudiado: el uso de información en la toma de decisiones estratégicas.

### ***Criterios que fundamentan la selección de la muestra***

La selección de la muestra parte de la concepción de un conjunto de criterios que la validan. Entre estos se encuentran:

- Pertenecer al máximo nivel de dirección de las organizaciones de información (nivel estratégico).
- Participar en procesos de toma de decisión a nivel estratégico.
- Tener como mínimo un año de experiencia en el desarrollo de los procesos de decisión a nivel estratégico.
- Importancia de la organización de información que dirige para el desarrollo socio económico del país. Reconocimiento institucional ante el gremio y la comunidad científica.
- Haber pertenecido (en caso de no dirigir actualmente), al máximo nivel de dirección de la organización de información en el período comprendido en los últimos cinco años y contar con más de tres años de experiencia en dichas funciones en la institución.

Si bien en la muestra inicial seleccionada se encontraban directivos de organizaciones como la Biblioteca y el Archivo Nacional, Biblioteca Provincial de La Habana, Bibliotecas Universitarias (Universidad de La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, Universidad de las Ciencias Informáticas), Bibliotecas Especializadas (Casa de las Américas, Biblioteca Médica Nacional, Biblioteca de Ciencia y Técnica), Consultorías Especializadas (DELFO, BIOMUNDI), Archivos (Sistema Archivístico de Ciencias Médicas,

Archivo Central de la Universidad de La Habana), así como Centros de Información (del Banco Central de Cuba, de la Prensa, del Sistema de Salud, de la Construcción y del Turismo), es necesario destacar que la muestra no se preestableció de forma rígida o restringida, sino que se concibió teniendo en cuenta la muestra en cadena para poder flexibilizar y enriquecer el estudio.

La muestra en cadena permitió que algunos participantes o directivos claves, que de forma intencional se seleccionaron desde las fases iniciales del estudio, tenían la posibilidad de sugerir y recomendar a otros directivos de organizaciones de información que consideraban podían ser importantes por su experiencia y desempeño ante determinadas instituciones, por lo que la muestra final se conformó a medida que se fue desarrollando la investigación y se fueron precisando detalles para obtener información útil y relevante para la misma. De acuerdo con esto a continuación se expone la muestra de directivos entrevistados y una breve caracterización genérica de estos.

<b>Directivos</b>	<b>Años de Experiencia</b>	<b>Organizaciones de Información</b>	<b>Organismos o Instituciones rectoras</b>
Subdirectora	5 años	Biblioteca Nacional de Cuba "José Martí"	-
Directora	3 años	Biblioteca Central de la Universidad de La Habana "Rubén Martínez Villena"	Universidad de La Habana
Directora	4 años	Biblioteca Pública "Ruben Martínez Villena"	Biblioteca Provincial de La Habana
Directora	11 años	Centro de Información Bancaria y Económica	Banco Central de Cuba
Subdirectora de Postgrado e Investigación	Más de 20 años	Centro de Información de la Salud (Infomed)	Ministerio de Salud Pública
Directora	1 año	Biblioteca Médica Nacional	Ministerio de Salud Pública
Directora	8 años	Sistema Archivístico Institucional de Salud Pública	Ministerio de Salud Pública
Directora (2007-2012)	5 años	Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT)	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
Directora	10 años	Consultoría Delfos	Ministerio de la

			Informática y las Comunicaciones
Director	6 años (1 año Dir) (5 años Sub)	Consultoría BIOMUNDI (IDICT)	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
Directora	7 años	Centro de Información para la Prensa	Prensa

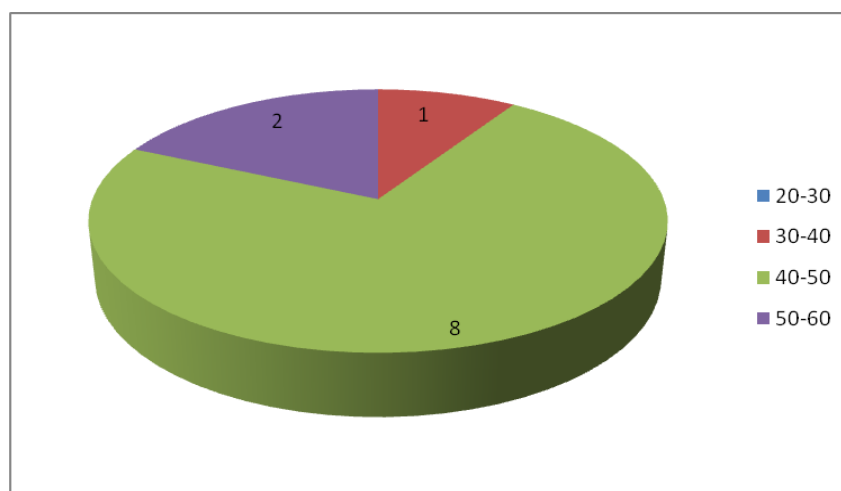
**Tabla XVI.** Directivos entrevistados en el estudio  
**Fuente:** Elaboración propia

Estos fueron los directivos entrevistados de la muestra inicial dado que fueron los que confirmaron y aceptaron realizar la entrevista. De igual forma, como se puede constatar se pudo contar con directivos que tiene en su haber varios años de experiencia en cargos de dirección y por tanto han participado en disímiles procesos de decisión estratégica. Por otra parte se puede plantear que cuentan con reconocimiento en nuestra actividad profesional y han tenido resultados positivos en la dirección de sus organizaciones o instituciones de información. Estos elementos validan la pertinencia de los mismos para esta investigación y permiten valorar de relevante la información que proporcionaron como parte de este estudio.

### ***Caracterización de la muestra de directivos***

Para poder comprender algunas características generales que pueden ilustrar mejor la muestra de directivos se valoraron elementos asociados a edad, formación, categoría científica y años de experiencia.

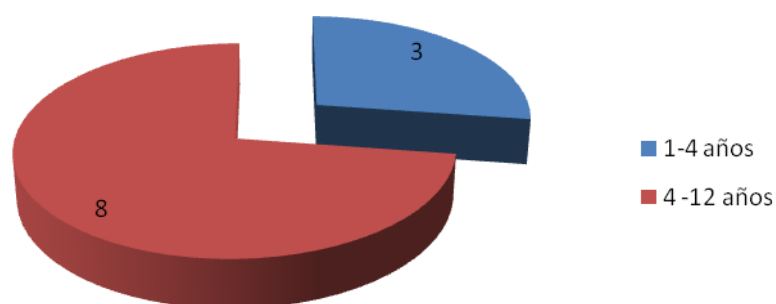
En cuanto a la edad, se puede percibir en el gráfico que se presenta, que la mayoría de los entrevistados oscilan entre cuarenta y cincuenta años.



**Gráfico 1.** Rango de edad de los entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia

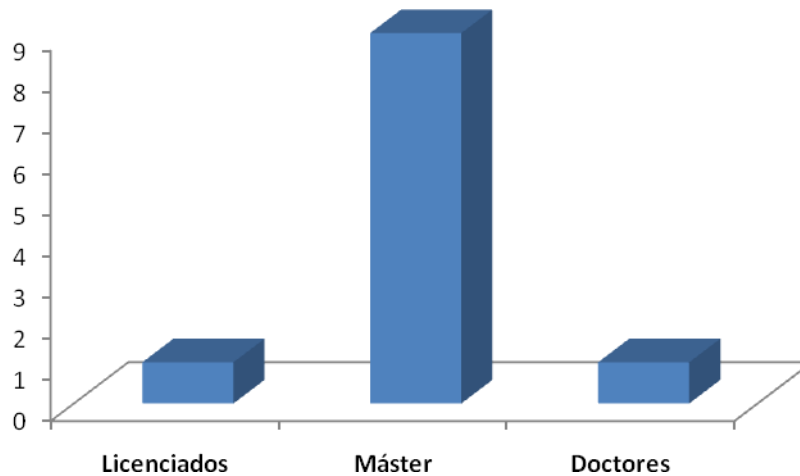
En cuanto a la experiencia al frente de organizaciones de información, se puede afirmar que la mayoría de los entrevistados llevan más de cuatro años en el nivel estratégico de dirección y los que tienen menos han asumido responsabilidades de dirección antes de ocupar completamente funciones de este tipo.



**Gráfico 2.** Años de experiencia de los directivos entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia

Por otra parte, como se puede apreciar en el tercer gráfico, la mayoría de los entrevistados son máster, de ellos, seis en Ciencias de la Información y dos en Ciencias de la Salud. Entre estos directivos hay un Doctor en Ciencias de la Información y un Licenciado en Información Científica y Bibliotecología que en cambio se corresponde con el que mayor experiencia tiene (11 años), dirigiendo ininterrumpidamente una organización de información de la muestra seleccionada.



**Gráfico 3.** Categoría Científica de los entrevistados  
**Fuente:** Elaboración propia

Estas características genéricas indican que estamos ante directivos que cuentan con determinada experiencia laboral y de dirección, que a lo largo de su trayectoria profesional han ocupado responsabilidades directivas antes de ser los máximos responsables institucionales. Son profesionales que se han superado y especializado profesionalmente, fortaleciendo y elevando su categoría científica. También destacan por contar con años de experiencia en el nivel estratégico de dirección, lo que incrementa sus capacidades y visiones sobre la toma de decisiones organizacionales.

#### **4.5 Recolección y análisis de los datos**

La recolección de los datos en la investigación se realiza en los propios ambientes de desempeño de los directivos como parte del respeto a la obligada relación entre el individuo y el contexto que le rodea. Es por ello que este proceso de recolección se centra en el directivo dentro de la organización que dirige, con la intención de que sus criterios y valoraciones se puedan sustentar, ejemplificar y argumentar a partir de la realidad que le rodea para el desarrollo de sus funciones y la ejecución del proceso de decisión.

De acuerdo con las responsabilidades y funciones de cada directivo se concilió una cita para efectuar la entrevista. De esta forma cada entrevista se realizó en una sesión con cada directivo, en la que estos explicitaron sus percepciones sobre el uso de información en la toma de decisiones estratégicas. El factor tiempo fue variable en dependencia de los argumentos, criterios y ejemplos que enriquecieron el intercambio, y no fue un impedimento para valorar todos

los aspectos de interés pues cada directivo se mostró muy involucrado y dispuesto a contribuir a la investigación.

A rasgos generales, aun cuando existía una Guía de Entrevista, el proceso no fue conducido de manera estructurada. Las preguntas realizadas sirvieron de guía pero los directivos expusieron sus valoraciones de forma abierta, logrando cubrir cada uno de los aspectos de interés investigativo.

De cada entrevista realizada se pudo realizar una transcripción textual para poder presentar los resultados de este estudio. Sin embargo, al estar citando a directivos, y por cuestiones formales y éticas, se presenta en el informe de la presente investigación un resumen indicativo de los principales aspectos que se abordaron y profundizaron con cada uno de los entrevistados (Ver Anexo VIII).

Cada uno de los criterios y valoraciones expuestos por los entrevistados se respetó y se tuvo en cuenta para poder aplicar adecuadamente el método de investigación seleccionado. Como resultado se presentan las diversas percepciones y consideraciones sobre cada una de las categorías que se tienen en cuenta en el estudio y que se expondrán en el siguiente capítulo que se corresponde con el de los resultados del estudio.

#### **4.6 Conclusiones Parciales**

- El enfoque de investigación que se utiliza para el desarrollo del presente estudio es el enfoque cualitativo. El mismo se elige porque permite comprender y profundizar sobre el fenómeno asociado al uso de la información para la toma de decisiones estratégicas desde la perspectiva de los individuos (directivos) y su relación con el proceso (toma de decisiones) en contexto (organizaciones de información).
- Los Métodos de Investigación utilizados en el estudio son el Análisis Documental Clásico y la Fenomenografía.
- El Análisis Documental Clásico como método de investigación posibilitó la identificación de diferentes postulados y valoraciones críticas sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones a partir de la consulta de fuentes de información documentales. El uso de este método contribuyó a esclarecer aspectos teóricos fundamentales sobre el tema y la comprensión de investigaciones empíricas que se han realizado desde diversas disciplinas científicas o áreas de conocimiento.

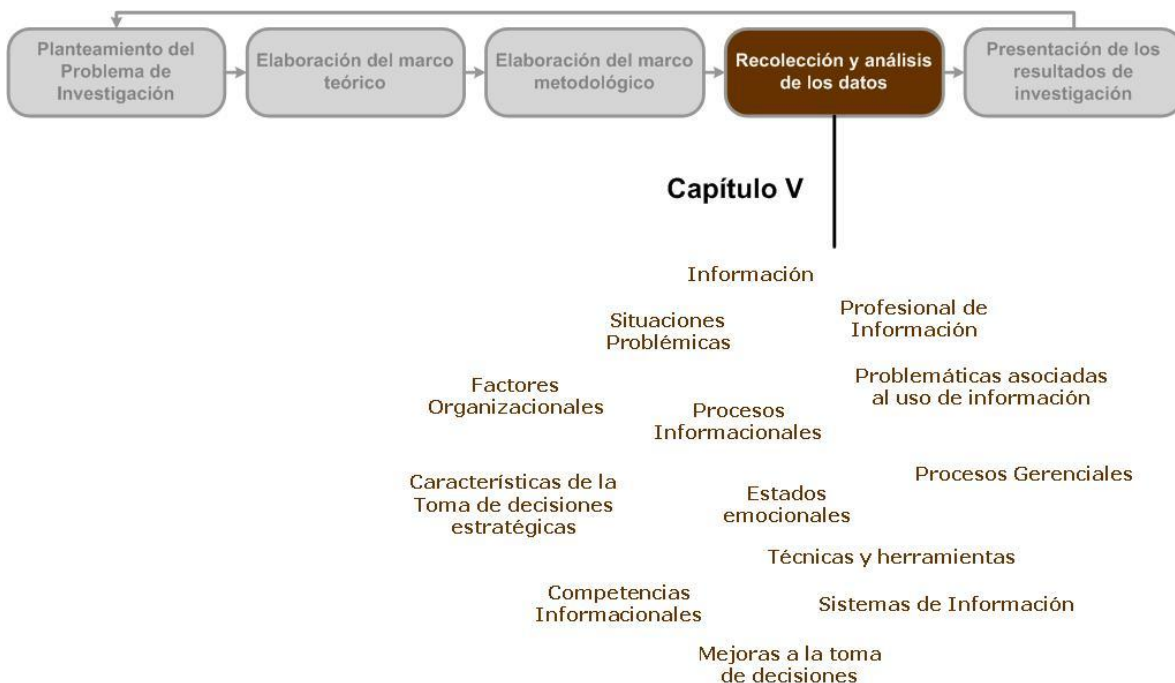
- La fenomenografía, por su parte, constituye un método de investigación relevante para el presente estudio pues se desarrolla en el área de las investigaciones cualitativas. La misma permite profundizar sobre la experiencia humana, la forma que conceptualiza y percibe determinados fenómenos del mundo que les rodea. En correspondencia con esto, este método tiene, entre sus principales potencialidades, explorar el modo en que los individuos perciben, interpretan, conceptualizan y comprenden determinados fenómenos, lo que posibilita se pueda contar con una amplia diversidad de criterios y interpretaciones cualitativamente relevantes que permite a los investigadores indagar no solo lo que opinan los sujetos, sino enfatizar en sus miradas particulares sobre determinado hecho.
- En relación a este estudio, la fenomenografía posibilita que se pueda indagar sobre los preceptos, supuestos, conceptos fundamentales y percepciones particulares que realizan los directivos de las instituciones de información sobre el uso de información y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas. Esto permite comprender no solo el rol de la información en el proceso, sino también los diversos criterios sobre el modo en que se usa este recurso de importancia estratégica.
- La técnica para la recolección de los datos es la entrevista, la que se concibe de forma semiestructurada, pues aunque la investigación se apoya en una “Guía de Entrevista” que contempla preguntas establecidas en determinado orden, se indaga y se generan en los espacios de intercambio con los directivos otras preguntas con el objetivo de enriquecer la misma a partir de sus criterios.
- La Guía de Entrevista conformada se centró en comprender, caracterizar y profundizar sobre el uso de información en la toma de decisiones estratégica a partir de los criterios, percepciones y significados que presentan, han conformado, desechado y enriquecido los directivos a lo largo del proceso de aprendizaje o autoaprendizaje que tiene lugar al desarrollar los procesos de decisión.
- Las categorías que se contemplaron para la confección de la entrevista fueron:
  - Propósito de la toma de decisiones estratégicas
  - Rol e importancia de la información en la toma de decisiones a nivel estratégico
  - Información crítica para la toma de decisiones a este nivel

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

- Procesos informacionales que intervienen en este proceso
  - Percepción de las problemáticas asociadas al uso de la información en el mismo
  - Factores y elementos organizacionales, positivos y negativos, que intervienen en la toma de decisiones a nivel estratégico
  - Estado emocionales que se experimentan y relacionan con el uso y manejo de la información en el proceso de decisión
  - Competencias asociadas al uso y tratamiento de la información
  - Sistemas de Información de apoyo a la toma de decisiones estratégicas
  - Técnicas y herramientas vinculadas al uso de información que intervienen en el proceso
  - Rol del especialista o profesional de la información en dicho proceso
  - Procesos Gerenciales o de apoyo que inciden en el mismo
- La herramienta de diagnóstico se validó por cuatro doctores, docentes y especialistas en Ciencias de la Información, cuyas tesis o investigaciones doctorales se centraron en la creación de modelos asociados a determinados fenómenos y procesos de las Ciencias de la Información.
- La muestra contemplada en la investigación es una muestra intencional que está conformada por directivos de organizaciones de información que tienen determinada incidencia en el desarrollo socio-económico del país. La selección de la misma se sustentó en determinados criterios y se pudo caracterizar de forma genérica su composición, la que arroja que estamos en presencia de directivos con experiencia, con una formación y superación positiva que se corresponde con las responsabilidades y funciones que desempeñan.



## CAPÍTULO V. Percepción de los directivos de organizaciones de información sobre el uso de información en la toma de decisiones a nivel estratégico



## **CAPÍTULO V**

### **PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES DE INFORMACIÓN SOBRE EL USO DE INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se explicitan los principales resultados obtenidos del intercambio con los directivos de las organizaciones de información implicados en el estudio. La información proporcionada se sustenta en los criterios que los mismos emitieron en la entrevista efectuada, por lo que se puede percibir con claridad las valoraciones y percepciones personales sobre la información y su rol en los procesos de decisión estratégicos. De igual forma, a partir de dichos criterios, se pueden observar patrones y visiones particulares que posibilitan establecer comparaciones y generalizaciones en cada una de las categorías analizadas. La estructura del capítulo, por lo antes expuesto, se corresponde con el análisis de las categorías preestablecidas, para una mejor presentación de los resultados obtenidos.

#### **Directivos entrevistados**

De la muestra inicial identificada en la presente investigación, se pudo entrevistar a un total de once directivos. A continuación se presenta el análisis de cada categoría contemplada en el estudio, en la que se explicitan los criterios relevantes emitidos por los mismos.

#### **Resultados obtenidos a partir de la Fenomenografía**

Si bien el método fenomenográfico pretende explorar las diversas percepciones y visiones particulares de los individuos sobre determinado fenómeno, el presente estudio parte de reconocer el contexto en que se desenvuelve la investigación, aspecto clave en estudios cualitativos, así como las características de los actores involucrados en la recopilación de los datos. Es necesario destacar que al orientar la muestra a directivos de organizaciones de información, se parte del hecho de que todos pertenecen a un mismo dominio científico y forman parte de un mismo gremio, esto permite profundizar y ahondar en la diversidad de criterios, puntos de vista y percepciones, pero pueden identificarse también elementos o patrones comunes y opiniones diversas sobre un mismo fenómeno.

Lo antes planteado hace que los resultados sean diversos en cuanto a concepciones y miradas sobre el fenómeno. Ahora bien, la formación profesional de los entrevistados, sus contextos de actuación, que tienen

semejanzas y diferencias, pero que responden a características propias de instituciones de información, hacen que las visiones particulares de los directivos implicados en el estudio presenten matices diferentes sobre el fenómeno. No obstante, no se precisan percepciones radicalmente opuestas en cuanto a las consideraciones que tienen sobre el uso de información en el proceso de toma de decisiones.

### **Estructura del capítulo**

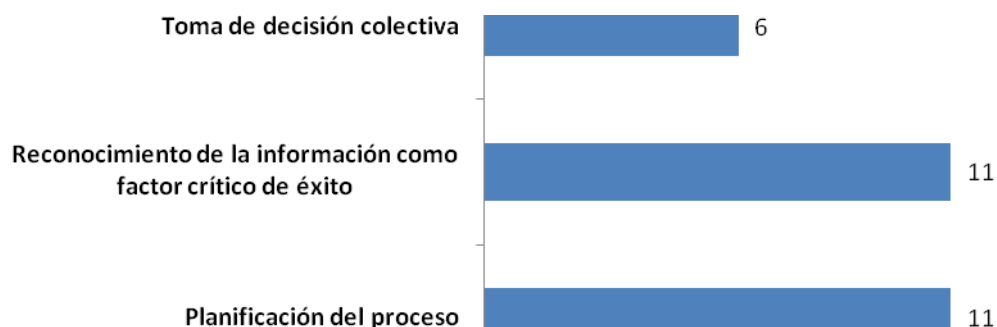
El capítulo se estructura de acuerdo a cada categoría analítica contemplada en el estudio. Cada una de ellas se orienta al “uso de la información en la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información” por lo que se enuncian de forma precisa dado que todas aplican a este mismo fenómeno. Por estas razones la organización de los resultados se establece de la siguiente forma:

- 5.1 Particularidades de la toma de decisiones estratégicas
- 5.2 El Problema u Oportunidad
- 5.3 Rol de la información
- 5.4 Información crítica o relevante
- 5.5 Problemáticas asociadas a la información
- 5.6 Factores organizacionales que intervienen en el uso de información
- 5.7 Procesos informacionales
- 5.8 Procesos gerenciales de apoyo
- 5.9 Estados emocionales
- 5.10 Sistemas de Información
- 5.11 Técnicas y herramientas
- 5.12 Competencias informacionales
- 5.13 Profesional de la información
- 5.14 Elementos de mejora para el uso de información

En correspondencia con esta estructura organizativa se precisan las diferentes valoraciones de los directivos y se establecen los diversos análisis que se desprenden de las mismas.

#### **5.1 Particularidades de la toma de decisiones estratégicas**

Entre las características del proceso que priman para los directivos entrevistados están: la planificación del proceso, su carácter informacional y la necesidad que sea un proceso colectivo. Los mismos se profundizan a continuación.



**Gráfico 4.** Características particulares de la toma de decisiones estratégicas  
**Fuente:** Elaboración propia

### ***Planificación del proceso***

En relación a la planificación del proceso el 100% de los entrevistados considera que este es un elemento característico de gran importancia porque una adecuada planificación permite tomar las decisiones en tiempo y con la calidad requerida. En este sentido se considera que:

*"La toma de decisiones estratégicas debe ser un proceso que se planifique, debe ser formal y estar condicionada por procedimientos claros. Debe caracterizarse siempre que sea posible por ser un proceso grupal o colectivo. De igual forma debe visualizarse como un proceso innovador y llegar a ser mucho más proactivo que lo que en ocasiones se concibe. Es por ello que debe ser un proceso en el que se deben dominar todas las normativas, leyes y regulaciones que influyen en la organización, sus procesos y su funcionamiento en general."*

También se afirma que:

*"La toma de decisiones a nivel estratégico debe ser un proceso formal pero con un enfoque descentralizado. Debe ser consensuado y contar con procedimientos claros y bien definidos. Es un proceso que por sus características y particularidades debe ser un proceso colectivo."*

### ***Toma de decisiones grupal***

En cuanto al carácter particular del proceso, el 55% de los entrevistados afirman que la toma de decisiones debe tener un carácter grupal aun cuando reconocen sus ventajas y desventajas. Estas consideraciones parten de las

implicaciones y relevancia del proceso a nivel estratégico. En correspondencia con esto se plantea que:

*"La toma de decisiones debe tener un carácter colectivo o grupal porque permite que los que toman decisiones no sientan que tienen sobre sí toda la responsabilidad y experimenten estrés por la carga del proceso."*

Esta percepción de los directivos coincide con lo planteado por Hutchins (1991) (como se cita en Lant y Hewlin, 2002) cuando dicen que "un individuo que toma decisiones es cognitivamente incapaz de examinar tantas alternativas como un grupo de decisión". De ahí que los propios autores planteen que "esto hace que sea de vital importancia tomar decisiones en grupo, el que se convierte en un Sistema Cognoscitivo: la tarea cognoscitiva de considerar las diversas alternativas son socialmente distribuidas en el proceso de toma de decisiones" (Lant y Hewlin, 2002).

### ***Importancia de la información***

En cuanto al rol de la información, el 100% de los entrevistados considera que sin información no se puede realizar de forma satisfactoria un proceso de decisión a nivel estratégico. La totalidad de los entrevistados reconocen que la información constituye un recurso clave para su desarrollo.

Asociado a esto se evidencian criterios como:

*"La información, las fuentes que se utilizan y su validación es fundamental. En el último caso porque permite validar la pertinencia de la información. Es necesario contrastar fuentes primarias de fuentes secundarias, saber quiénes son sus autores, instituciones y ver las referencias a la información que se usa en el proceso."*

*"La toma de decisiones en cualquier organización debe documentarse para que sirva en un futuro y de esta forma quede bien clara y definida, con experiencia en la práctica."*

Estas consideraciones permiten caracterizar a la toma de decisiones como un proceso formal, colectivo o grupal y que tiene una marcada influencia de la información que se usa en el mismo.

## **5.2 La situación-problema**

El problema, oportunidad o riesgo, constituye uno de los componentes particulares de la toma de decisiones organizacionales que inciden considerablemente en el desarrollo de este proceso. En la literatura especializada se parte del supuesto que es la situación quien genera y quien cierra el ciclo de toma de decisiones. En el primer caso al ser la que emite señales de los que ocurre dentro o fuera de la organización y la afecta directa o indirectamente, dando lugar a una adecuada comprensión por parte de los decisores. Por otro lado es la que indica a los decisores que el proceso se desarrolló adecuadamente ya que se logra darle solución, una vez que tiene lugar la retroalimentación organizacional en el proceso de decisión.

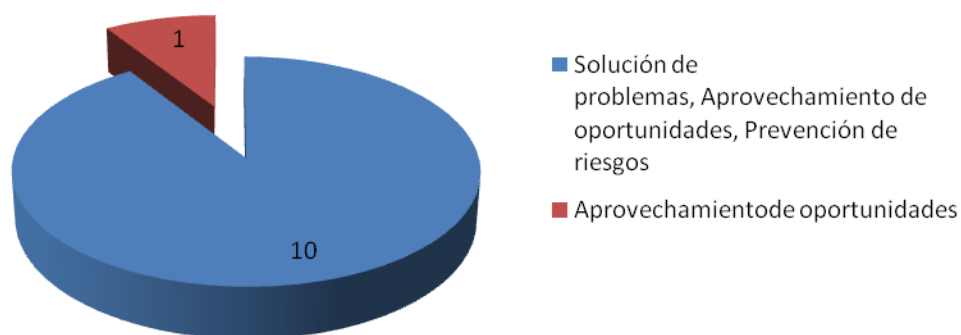
En correspondencia con esto, la definición y conceptualización de la situación que genera la toma de decisiones y sus características es importante para los directivos. No se puede iniciar un proceso de decisión a nivel estratégico sin tener claridad de qué ocurre y cómo se clasificaría, al respecto se explicita que:

*"El problema<sup>23</sup> en las organizaciones no es una dificultad a resolver, sino que es una premisa. Tener claro lo que se ha denominado problema para la toma de decisiones permite ya tener una visión estratégica. El problema no es una dificultad, sería el estado real en que se está y que se quiere revertir hacia un estado ideal. Bajo esta mirada se evitan riesgos y se aprovechan oportunidades."*

En este acercamiento al concepto se enfatiza la necesidad de trasladarse de un estado real a uno ideal, y por tanto se adquiere mayor carácter estratégico. En este sentido, esta orientación o premisa estratégica que se alude está en correspondencia con los puntos de vista de todos los entrevistados, los que plantean, en un 90%, que la toma de decisiones debe orientarse hacia la solución de problemas, el aprovechamiento de oportunidades y la reducción de riesgos, y un 1% reconoce que debe enfocarse en la búsqueda de oportunidades.

---

<sup>23</sup> En la literatura especializada en el tema se plantean por algunos autores como Mintzberg, Raisighani & Théorét (1976), Schein (1988), AECA (2002) y Fichman (2003) que en los contextos organizacionales la toma de decisiones se desarrolla para solucionar problemas. En este sentido "el problema" se visualiza como lo que ocurre y afecta a la organización.



**Gráfico 5.** Orientación de la toma de decisiones a nivel estratégico

**Fuente:** Elaboración propia

No obstante es necesario destacar que el 100% de los entrevistados consideran que a nivel estratégico la toma de decisiones debe centrarse, desde una perspectiva ideal, en el aprovechamiento de oportunidades, pero la realidad concreta en la que están inmersas las instituciones de información exige se tenga en cuenta los problemas y los riesgos, de ahí la necesidad de orientarse hacia las tres situaciones.

En este sentido se manifiesta que:

*"si no se atienden las tres situaciones no se estaría orientando estratégicamente a la organización pues en el ámbito de actuación de estas las tres confluyen de forma indistinta. No se puede decir que a nivel estratégico se presentan una u otra situación porque en realidad se está bajo las tres. La complejidad de los entornos organizacionales posibilita que en algunas ocasiones se presenten problemas que requieren una solución inmediata por sus posibles efectos y a veces, por el alto impacto de los mismos, requieren se le preste especial atención. En otros momentos se identifican oportunidades para aprovechar y obtener ventajas y un mayor posicionamiento organizacional, y no por último menos importante se identifican riesgos organizacionales, que de no atenderse a tiempo, se convertirían en problemas con un alto costo para la organización. Todo esto indica que no es que en las organizaciones de información se deba orientar la toma de decisiones en un sentido, sino que se le debe prestar atención a estas tres situaciones."*

De igual forma se plantea que:

*"lo ideal es tener una proyección y prevenir posibles riesgos pero los contextos son muy dinámicos y cambiantes. Los entornos son complejos y por eso lo ideal sería que, conociendo el sistema en el que se desenvuelve la institución de información, conociendo el poder de la información, del conocimiento, así como los líderes de conocimiento y las fuerzas laborales, el proceso debe proyectarse hacia las tres situaciones."*

Por tanto se afirma que:

*"tener en cuenta las tres situaciones facilita el trabajo de los decisores pues tendrían mayor claridad y una mejor perspectiva de las características de la situación que se les presenta y eso se sustenta en la propia prevención y solución que se puede hacer ya que los riesgos se pueden prevenir para evitar se conviertan en problemas organizacionales con un impacto negativo, y el aprovechar oportunidades permite tener una visión que garantice consolidar y generar ventajas en el orden organizacional."*

El 100% de los directivos consideran que en las organizaciones de información se deben establecer condiciones y capacidades para orientarse hacia las tres situaciones, sobre todo reconociendo y dominando la proyección estratégica del contexto, esto permite identificar que las apreciaciones de la totalidad de la muestra seleccionada se centran en:

- a) La adecuada orientación hacia la situación de decisión en cuestión
- b) La necesidad de examinar e involucrar en la comprensión de la misma la proyección estratégica de la organización de información

A continuación se examinarán estos dos aspectos.

### ***La orientación a las situaciones que generan toma de decisiones***

Ahora bien, aun cuando existe consenso por parte del 100% de los entrevistados en que el proceso de decisión a nivel estratégico se debe orientar hacia las tres situaciones (solución de problemas, aprovechamiento de oportunidades y prevención de riesgos), existen criterios y percepciones que parten de la dimensión estratégica que adquiere la toma de decisiones a este nivel.



En este sentido, el 55% de los directivos considera que lo ideal sería que a nivel estratégico la toma de decisiones se centrara más en el aprovechamiento de oportunidades. De acuerdo con esto se afirma que:

*"La toma de decisiones debe centrarse en aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos. Realmente a partir de los objetivos de los organismos superiores a los que se subordinan las organizaciones de información, las mismas establecen sus propios objetivos y su proyección estratégica. En este sentido hay que determinar la estrategia a corto, mediano y largo plazo. Es más importante para las organizaciones de información el aprovechamiento de oportunidades por el alcance que tiene a largo plazo."*

Por otra parte se plantea que:

*"El proceso de decisión a este nivel debe enfocarse al aprovechamiento de oportunidades desde el entorno, hasta dentro de la organización ya que se debe reconocer y dominar los recursos con que se cuenta y los especialistas que se disponen no solo para aprovechar su conocimiento, sino sus cualidades para crear equipos y avanzar. Las organizaciones de información deben velar evitar riesgos organizacionales externos e internos por lo que deben estar monitoreando qué ocurre tanto dentro como fuera de la organización, ya sea positivo o negativo. En este sentido se deben convertir los riesgos en oportunidad pues por otra parte problemas siempre van a existir y hay que solucionarlos de forma inmediata para que no afecten considerablemente el funcionamiento de la organización."*

Estos criterios expuestos permiten valorar que la percepción de los directivos se centra en la necesidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y solucionar problemas, en el orden antes expuesto, y lo relacionan con la conformación de la estrategia organizacional y la verdadera esencia de los que entienden por estrategia organizacional a largo plazo.

### ***Proyección estratégica de la organización***

Por otra parte, la necesidad de examinar la proyección estratégica de la organización de información, constituye una de las particularidades que se visualizan por parte de la totalidad de los directivos entrevistados. Esto hace que no se puedan iniciar los procesos de decisión a nivel estratégico sin examinar la posible incidencia sobre los objetivos estratégicos planteados.

Al respecto se reconoce que:

*"La toma de decisiones debe estar condicionada por los objetivos estratégicos de la organización y por eso se pueden solucionar problemas, aprovechar oportunidades y evitar riesgos. La toma de decisiones estratégica va a depender de las características del contexto en que se desarrolla."*

De acuerdo con esto, la importancia del contexto para una mejor comprensión del problema es determinante, así como el reconocimiento de la proyección estratégica y los escenarios futuros a los que se aspira llegar por parte de las organizaciones de información.

La identificación de los problemas organizacionales, así como las oportunidades coinciden con los planteados por Stoner, Freeman & Gilbert Jr. (1996) cuando definen que "un problema es aquello que pone en peligro la consecución de un objetivo... y una oportunidad es todo aquello que nos puede permitir sobrepasar nuestros objetivos en la organización." De igual forma Mintzberg, Raisighani & Théorét (1986) y Schein (1988) explicitan en la conceptualización del proceso de toma de decisiones que el mismo se orienta hacia la solución de problemas y aprovechamiento de oportunidades.

En el caso de los riesgos, estos se perciben por Slywotzky & Drzik (2008) como elementos a tener en cuenta para que las organizaciones se desempeñen adecuadamente. En este sentido los directivos entrevistados plantean que se deben reconocer pues de no prevenirse pueden en un futuro afectar el funcionamiento de la organización.

### **5.3 Rol de la información**

La información, sin lugar a dudas, es una componente crítica para la toma de decisiones, así se concibe por la totalidad de los directivos en las entrevistas realizadas. Esto se refrenda en las siguientes frases que se ofrecían una vez se indagaba sobre esta categoría analítica:

*"Sin información no se pueden tomar decisiones"*

*"La toma de decisiones es totalmente dependiente de la información"*

*"La información es el insumo que permite tomar una decisión"*

*"Sin información se dificulta considerablemente la toma de decisiones"*

*"Tener información en los procesos de decisión es clave, pues con ella lo puedes todo"*

*"La información es evidencia"*

*"La información es la base del conocimiento necesario para tomar decisiones"*

Una de las percepciones que más resaltó en las entrevistas realizadas fue el hecho de que el 100% de los directivos asociaran a la información y su uso con una variable completamente dependiente para el proceso de decisión. Esto se puede evidenciar cuando se plantea que:

*"La toma de decisiones es un proceso totalmente dependiente de la información y su uso, pues no basta con tener información, la información puede estar y puede ser obtenida, sin embargo, cómo se usa es una preocupación para todos pues este uso puede tener, en dependencia del modo en que se haga, efectos positivos o negativos, por lo que la información en sí es sumamente importante, su esencia y su contenido son extremadamente válidos, pero el modo de uso determina la influencia que puede tener en el proceso."*

*"Sin información es muy difícil tomar decisiones pues se estaría improvisando y adivinando sobre, y para la toma de decisiones. Los directivos tienen en la información el insumo sobre el cual esbozar sus criterios y análisis, por lo que sin esta estarían improvisando y emitiendo criterios sobre una base que no existe, centrada en su conocimiento previo pero sin tener un sustento sólido del contexto preciso en el que se encuentran, y sin poder comprender las características reales que poseen las situaciones que se dan en el mismo."*

### **La información del ambiente interno y externo**

El 100% de los entrevistados le concede especial atención a la información como recurso que permite comprender lo que ocurre dentro y fuera de la organización. Es decir, la información permite contextualizar lo que está ocurriendo y su impacto en la institución. En correspondencia con esto se explicita que:

*"La información es de vital importancia para tomar decisiones ya que sin ella no se podría comprender no solo el problema que se presenta, o las oportunidades que se pueden advertir, sino que no se podría dominar y entender el contexto en que estas se generan. Al respecto, una organización para poder tomar decisiones debe conocer qué ocurre y por qué, y a su vez conocer su propia dinámica y el contexto en el que se desenvuelve. Estos propósitos, sin información, no se pueden alcanzar, y por tanto, no se podría tomar decisiones."*

*"Si no se tiene información sobre el acontecer diario de índole nacional o internacional, la propia estrategia organizacional y de país, los temas culturales entre otros, no se puede tomar decisiones. En este sentido los directivos deben estar bien informados sobre lo que acontece no solo en su organización, sino también en su contexto y en el marco nacional e internacional. Estar informado y actualizado ofrece una cultura necesaria para poder estar mejor preparado para tomar decisiones."*

*"La información es lo que te da la guía actualizada de por dónde van todas las acciones. En este sentido los mismos productos y servicios que se desarrollan, la orientación al usuario, el mercado, la proyección institucional, el marketing entre otros aspectos, parten de la información con que contamos del ambiente externo e interno. La información de contexto es fundamental porque permite conocer el entorno organizacional, ya sea el interno o el externo."*

La totalidad de los entrevistados tienen la visión de que la información relativa al contexto es fundamental pues permite comprender el escenario en que se toma de decisiones, es por ello que todos manifiestan que desde su punto de vista, la toma de decisiones tiene que gestionar información interna y externa. Esto se debe al supuesto de que la información fluye por toda la organización, y por tanto se convierte en un factor crítico pues:

*"La información externa es muy importante pues debo gestionarla constantemente y así voy conociendo el entorno y puedo decidir qué es mejor. En este esfuerzo es muy importante gestionar la información de carácter nacional e internacional que interesa a las organizaciones y sus directivos. Por su parte, la información interna permite evaluar el desempeño, tomar decisiones, va marcando el que se va haciendo o permite cambiar el rumbo y ver buenas y mejores formas de hacer. Ante este panorama lo mejor sería estar, constantemente, monitoreando estos ambientes informativos para entender y comprender bien y saber lo que se va a hacer."*

Estos elementos permiten afirmar que la información y su uso son fundamentales en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Constituye un recurso clave sin el que no se pueden desarrollar acertados procesos de decisión.

### ***La información interna y externa en las organizaciones***

El 64% de los entrevistados consideran que tanto la información interna como la externa revierten de gran importancia para la toma de decisiones. Esto se evidencia cuando se afirma que:

*"La información externa ofrece el panorama del contexto externo en que está insertada la organización, permite percibir los factores políticos, económicos y sociales que pueden influir en la vida diaria de la organización. Esta información permite que se pueda manejar información de usuarios, proveedores, organismos o entidades a las que se subordina, así como organizaciones afines y otras instituciones asociadas. La información interna, por su parte, permite conocer la vida organizacional, el qué se está haciendo, el cómo, el cuándo, y sobre todo, los resultados. Esta información de orden interno asociada directa o indirectamente a los procesos, productos y servicios organizacionales, así como su gestión, facilita a los directivos saber en qué estado está su organización de acuerdo a su funcionamiento."*

No obstante, también se pudo identificar que no en todos los casos existía una correspondencia en la importancia equiparada de los dos tipos de informaciones (externa e interna). En una de las entrevistas, el directivo consideraba que la información interna siempre es de obligada consulta y la externa está sujeta a la naturaleza de la situación que se presenta, de ahí que conciba que:

*"La información interna siempre es necesaria pero la información externa depende de la situación que genera la toma de decisión. Se utiliza información externa una vez que los problemas y oportunidades se generen fuera de la organización, de esta forma para poderla caracterizar lo que ocurre hay que acudir a información que está fuera de la organización. Sin embargo, el hecho de que la toma de decisiones se realiza dentro de la organización enfatiza la necesidad de tener siempre información interna que respalde y permita generar alternativas de decisión."*

Por otra parte, el 27% de los entrevistados enfatizaban con marcada fuerza su visión contraria de que la información externa es clave en tanto incide en poder comprender qué ocurre fuera de la organización y los factores que de forma continua intervienen en el desempeño organizacional, lo que hace que no se pueda visualizar a una organización de información aislada de su

ambiente de actuación. Es por ello que se emitieron argumentos que validaban que:

*“La información externa es necesaria en todo momento para comprender las políticas y experiencias de organizaciones afines. Las instituciones de información no se desenvuelven de forma aislada, sino que responden a lineamientos, políticas y regulaciones emitidas por sus organismos superiores o establecidos a nivel de país. Por otra parte siempre se tiene que estar interactuando con organizaciones afines para observar buenas prácticas y ver qué pasos y acciones positivas están incidiendo en el quehacer bibliotecario o de otras instituciones de información.”*

*“La información externa permite caracteriza el ambiente externo de la organización y el buen funcionamiento de una organización de información está en saber adecuarse a los requerimientos del sistema al que se debe o se orienta a través de sus recursos y servicios. El conocimiento de ese sistema mayor en el que se está insertado facilita no solo los proyectos para satisfacer necesidades, sino para adoptar acciones proactivas que permitan un mejor desenvolvimiento en el mismo, de ahí que hay que saber la razón de ser de la organización, pero saber también las características del contexto en que se está, el que varía de una a otra organización de información pues las dinámicas de contexto son cambiantes, particulares y complejas.”*

Esto permite afirmar que tanto la información externa como la interna constituyen informaciones de vital importancia para los procesos de toma de decisiones a nivel estratégico, el uso intensivo de cada una de ellas depende de las situaciones que se presenten, pero también de la visión y experiencia de las organizaciones de información y los contextos en los que se desarrollan. Esto se corresponde con lo planteado por Citroen (2011) al resaltar que la “información sobre el ambiente interno y externo de la organización es un factor crucial en el proceso de toma de decisiones para los ejecutivos en la industria”.

La relevancia de la información para la toma de decisiones estratégicas y organizacionales se evidencia en múltiples investigaciones que confirman la importancia de este recurso estratégico. Entre ellas se encuentran las realizadas por Down (1966), Simon (1976), McKenny & Keen (1974), Huber (1980), Moody (1983), Schwenk (1984), Porter & Millar (1985), Weber (1987), Saunders & Miranda (1998), Choo (1998, 2003), Rodríguez (2000), Ariely (2000), Fiol (2001), AECA (2002), Soliman & Youssef (2003), Díaz & Belluzo (2003), Valentim & Zwaretch (2006), Molina & Sala (2006), Carvalho (2006),

Moraes & Fadel (2006), Todd (2007), Podinovski (2010), Allen (2011), Citroen (2011), Bettis (2012) entre otros.

#### **5.4 Información crítica o relevante**

Si bien el rol de la información es determinante para la toma de decisiones, lo cierto es que los directivos tienen preferencias, hábitos, y costumbres, como resultado de su cultura informacional, que permiten profundizar sobre la información crítica o relevante que interviene en los procesos de decisión. La misma está condicionada por la situación problemática, que es la que permite identificar las necesidades informativas que requiere el proceso.

Al desarrollar este estudio con directivos que como se ha explicado tienen patrones comunes en cuanto a formación profesional, dominio científico, funciones organizacionales y demás aspectos, se percibe un relativo consenso asociado al rol y tipo de información que intervienen en el proceso indistintamente de la situación problemática que se presenta.

#### ***Tipología de la información relevante para la toma de decisiones***

Ahora bien, más allá del problema, riesgo u oportunidad que se presentan, hay investigaciones como la realizada por Valentim (2006) que identifica la información que pueden tributar a la toma de decisiones y al desempeño organizacional. Esta identificación de información relevante que puede servir de apoyo a los procesos de decisión, y que solo puede identificarse de forma genérica, pues la especificidad viene dada por cada contexto en particular, podría ofrecer una dimensión de qué información debe gestionarse de forma sistemática para apoyar y facilitar la toma de decisiones de decisores o grupos de decisión.

Algunos tipos de información que fueron identificados por los directivos en las entrevistas se ofrecen a continuación, de conjunto con los argumentos emitidos por estos.



**Gráfico 6.** Tipos de información y su importancia en los procesos de decisión  
**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se ofrece algunos de los argumentos derivados en las entrevistas que fundamentan la importancia de estos tipos de información. Se presenta el tipo de información y los planteamientos expuestos por los directivos.

### **Información estratégica**

*"Para una mejor comprensión de los objetivos y estrategia organizacional."*

*"No se puede tomar decisiones sin saber el estado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y si se alcanzó o no la proyección estratégica."*

*"No se puede tomar decisiones sin tener en cuenta la planificación estratégica del centro."*

*"No solo se debe contar con la información estratégica del centro sino las de tu entidad rectora o los organismos superiores, incluso la del país."*

*"Se debe conocer cuáles son las prioridades de la organización, sus objetivos, misión, visión, estrategia a corto, mediano y largo plazo y en base a estos elementos es que se toman decisiones."*

*"Se debe tener claridad sobre el objeto social, la visión, misión, funciones, comités que se conforman, estructura organizacional y otras"*



*informaciones de interés que conforman el expediente único de las organizaciones, el que ofrece toda la información relevante sobre el centro. Este expediente garantiza no solo el trabajo sino que hace que la propia Gestión Documental tenga un impacto favorable en la toma de decisiones."*

*"Siempre se debe valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos."*

### **Información estadística**

*"Que facilite visualizar resultados de las áreas."*

*"Información estadística sobre la actividad, los usuarios, los servicios, la retroalimentación organizacional etc."*

### **Información jurídica, normativa y reglamentaria**

*"Para poder tener dominio de qué se puede hacer y qué no."*

*"Se debe conocer qué se puede hacer en materia jurídica y que está regulado o normado en la organización, de forma que la decisión que se tome esté en correspondencia con esto y responda con claridad a la política organizacional."*

*"La documentación jurídica permite conocer el modo en que se pueden hacer las cosas y las decisiones que no pueden tomarse porque contradice o va en contra de los que está establecido."*

*"Todos los procesos de toma de decisiones estratégicas deben estar respaldados y apegados a las leyes y normativas del contexto, no se puede obviar lo que está normado y reglamentado."*

*"Las normativas legales en el ámbito externo de la organización, así como las propias institucionales son claves pues así se sabe que está establecido."*

*"Los decisores y directivos deben dominar muy bien la información jurídico-legal que rige a la organización, y a las entidades a las que estas se subordinan, incluso lo que está establecido a nivel de país para evitar cometer errores en este sentido."*

*"La información jurídico-legal y normativa del ambiente externo e interno es clave. El cuerpo legal es importante pues apoya las funciones de la dirección."*

### **Información científico-técnica**

*"Dada la necesidad de conocer los conceptos y prácticas nuevas, y los enfoques asociados a esta."*

*"Es necesario saber qué se está haciendo nuevo desde una mirada científico técnica que enriquezca la labor de nuestras organizaciones."*

*"Hay que conocer y comprender qué existe desde la propia dimensión científico-técnica, de esta forma no se investiga y se trabaja por gusto"*

*ya que se sabe por dónde va el avance científico en determinada materia.”*

### **Información tecnológica**

*“Porque los avances tecnológicos son una realidad que no pueden desconocer las organizaciones.”*

*“Siempre es necesario estar actualizado sobre las nuevas tecnologías, eso facilita la posible implementación de las decisiones y por tanto ayuda a elegir las mejores alternativas de decisión.”*

### **Información gerencial**

*“Ya que se necesita conocer como se están desarrollando los procesos gerenciales, fundamentalmente las propias funciones de la Gestión.”*

### **Información sobre recursos humanos**

*“El conocimiento es fundamental pues es el que permite tomar decisiones y crear productos y servicios con valor agregado, así como aplicar e implementar buenas prácticas.”*

*“Se debe dominar información sobre los trabajadores y los grupos de conocimiento, pues siempre que se van a tomar decisiones hay que tener presente con quién se cuenta, qué conoce, qué valor le agregan a la organización con su desempeño, en fin, hay que reconocer el capital intelectual en particular el humano.”*

*“Es importante saber el conocimiento, así como el nivel de satisfacción y estímulo de las personas que laboran en las organizaciones de información pues son los que van a decidir en determinado momento o quienes van a implementar las decisiones, y eso deben hacerlo a gusto.”*

### **Información sobre productos y servicios organizacionales**

*“Hay que saber no solo cuáles son los productos y servicios del centro, sino también sus características fundamentales y el valor agregado que le ofrecen a la información y a los usuarios reales.”*

### **Información económica**

*“Hay que saber temas económicos para comprender el estado financiero de la organización, a nivel estratégico esto es fundamental pues actualmente los directivos deben tener una noción sobre estos temas para tomar decisiones.”*

*“Hoy día, cada vez más la información económica es relevante para saber qué puede y qué alternativas no debes tomar e implementar.”*

*“Los decisores y directivos deben dominar muy bien la información*

*regulatoria y económica de su organización, al menos tener un buen panorama sobre la misma.”*

**Información sobre características particulares del contexto**

*“Hay que saber en qué contexto se desenvuelve la organización y cuáles son sus características fundamentales.”*

*“Hay que dominar el contexto pues a él se debe la organización de información, no se puede trabajar como un ente aislado, mientras más se domine el contexto, más se estará en opción de satisfacer al mercado y sus usuarios.”*

**Información sobre experiencias organizacionales**

*“En ocasiones las vivencias que se han tenido en la organización, y que pueden estar documentadas o conocerse a través de fuentes personales, sirven para apoyar los procesos de decisión pues siempre dejan lecciones y experiencias.”*

*“Estas son de vital importancia porque a veces no están documentadas y forman parte de la vida de la organización, reside en la mente de los individuos y dejan huellas en las instituciones que pueden influir de forma positiva en la toma de decisiones a nivel estratégico.”*

**Información sobre usuarios o clientes**

*“Información sobre sus necesidades informativas, sus motivaciones, preferencias, estados de satisfacción entre otros aspectos.”*

*“Para conocer su satisfacción, sus necesidades y las motivaciones que lo traen a la institución.”*

**Información sobre eventos**

*“Dada la utilidad para un mejor posicionamiento y visibilidad de la organización, así como una mejor difusión de sus experiencias e investigaciones científicas.”*

**Información de mercado**

*“Son importantes porque ofrecen una mejor caracterización del mercado al que se orienta la organización, su demanda entre otros elementos.”*

**Información sobre desempeño**

*“Información sobre los resultados organizacionales, ya sean por áreas o Departamentos, estos pueden verse a nivel de indicadores o de cumplimiento de objetivos.”*

Es necesario destacar el valor y apoyo que le ofrece a los directivos a nivel estratégico la información estratégica, la jurídica y reglamentaria, la científico-técnica, la económica, las experiencias organizacionales, la caracterización del contexto, y la relacionada con los recursos humanos. Todos estos argumentos permiten visualizar toda la gama de información que en dependencia del contexto de actuación de cada organización de información sirve de apoyo para tomar decisiones y también las razones por las que los directivos consideran tienen una utilidad y le permiten realizar procesos más seguros. Si bien no es posible establecer modelos ideales o información preestablecida con antelación, en el estudio se puede percibir aquella información a la que se le presta especial atención y por tanto resulta de interés en los procesos de decisión.

### ***Confiabilidad de la información relevante***

Por otra parte se hace mucho énfasis no solo en la información para tomar decisiones, sino en sus características y la necesidad de corroborar si es confiable, veraz, auténtica y verificable. Todo esto está relacionado con la validación de las diversas fuentes de información, ya sean personales, documentales e institucionales.

En correspondencia con esto, el 100% de los entrevistados en el estudio conciben a la validación de las fuentes como un procedimiento necesario cuando se busca información y le asignan un valor elevado. No se puede tomar decisiones con información tergiversada o poco fiable, siempre se tiene que corroborar que la información involucrada en el proceso es la adecuada y la necesaria, es decir, la pertinente.

*"La validación de las fuentes es fundamental pues permite validar la pertinencia de la información"*

Los directivos para tomar decisiones estratégicas requieren disponer de información que les permita crear un conocimiento sólido y seguro sobre la base de información confiable, es por ello que los juicios e interpretaciones que se realizan deben tener un sustento informativo adecuado que permita tener dominio y esclarecer los contextos y las situaciones para una acertada interpretación, de forma objetiva y precisa.

La información identificada en el presente estudio se corresponde con la identificada en investigaciones como la realizada por Valentim (2006), en la que se identifican las tipologías documentales que intervienen en el proceso de decisión, dígame: Información estratégica, Información relacionada con el

negocio, Información financiera, Información comercial, Información estadística, Información sobre gestión, Información tecnológica, Información general, Información de cualquier naturaleza. No obstante en el estudio se precisan tipos de información específica que enriquece esta mirada una vez se ofrecen los argumentos que la validan.

### **5.5 Problemáticas asociadas al uso de información**

Uno de los elementos importantes a tener en cuenta en los procesos de decisión son sus problemáticas de uso. Indiscutiblemente cuando se maneja información se generan problemas que pueden visualizarse con mayor o menor dificultad. Los argumentos para visualizar una u otra problemática son diversos, por lo que a continuación se presentan las percepciones y criterios del 90% de los entrevistados, los que enfatizan sobre determinados aspectos que pueden afectar los procesos de decisión.

<b>Problemáticas</b>	<b>Argumentos y percepciones</b>
Procesamiento y análisis de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>"En ocasiones no se cuenta con todos los recursos y capacidades para procesar y analizar la información, en ocasiones por factores contextuales o individuales. A veces cuesta mucho poder analizar la información pues son muchas interpretaciones y no siempre se procesa de forma que se facilite el proceso de decisión."</i></li> <li>- <i>"Para procesar información hay que tener determinadas habilidades que no siempre se tienen, cuando a eso se suma la cantidad que en ocasiones se tiene, se dificulta mucho el analizarla e interiorizarla."</i></li> </ul>
Cantidad de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>"A veces hay mucha información que se considera importante para tomar decisiones y eso afecta el análisis pues se quiere valorar y analizar toda, y cuesta trabajo poder procesarla e interpretarla. Siempre se intenta buscar mucha información que apoye el proceso de decisión y eso puede generar tener muchos datos a procesar por el ser humano."</i></li> <li>- <i>"A veces el exceso de información no es favorable pues retarda el proceso de decisión y suele ocurrir que es difícil desechar qué información no es útil. Por otro lado contar con menos información puede implicar que no se tenga en cuenta informaciones"</i></li> </ul>

	<p><i>que pueden ser importantes para tomar decisiones.”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“La validación de las fuentes es importante y clave en el proceso de decisión de una organización, es por ello que la cantidad de información es importante, pues a veces se pasa mucho trabajo para validar toda la información que se recoge en caso que sea mucha.”</i></li> <li>- <i>“La información hay que verla en su contexto. Hoy estamos ante una infoxicación y por tanto hay que buscar la información pertinente, válida y validada. Un ejemplo de confiabilidad son las informaciones de patente y tesis doctorales. También es importante el tema de la calidad pues creo que es una gran problemática asociada a la cantidad, hay que perfeccionar las estrategias de búsquedas de fuentes para poder recuperar y contar con la información pertinente.”</i></li> </ul>
<p>Actualización de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“La información debe actualizarse de forma sistemática para que los directivos y quienes tomen decisiones puedan disponer de información lo más precisa posible. Esto no siempre ocurre pues a veces no se tiene conciencia de la importancia y responsabilidad de mantener la información actualizada en los sistemas de información y en la organización en general.”</i></li> </ul>
<p>Falta de cultura informacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“A veces no se le concede a la información su verdadero valor, y por tanto se busca y analiza de acuerdo a los individuos, por lo que a veces no se tienen competencias informacionales, y no hay fortalezas en la búsqueda y análisis de información.”</i></li> <li>- <i>“A veces no se tiene conocimiento de la importancia de la información interna y externa en el proceso de decisiones y eso hace que no se le preste atención a determinadas competencias informativas necesarias.”</i></li> <li>- <i>“No siempre la toma de decisiones se ve como un proceso de aprendizaje en que se crean habilidades para tratar la información.”</i></li> <li>- <i>“No siempre el trabajador o directivo tiene hábitos y buenas prácticas asociadas a la información, su modo</i></li> </ul>

	<i>de organización, almacenamiento etc.”</i>
Organización de la información	- <i>“La cantidad de la información es un problema pues el volumen de información actualmente es muy grande, esto hace que si no se sistematiza en la organización de la información, llega en el momento en que te pierdes y entonces hay más esfuerzo en tratar de recuperarla que en el propio proceso de análisis.”</i>
Informatización	- <i>“Este proceso influye en la organización interna de la información. La informatización puede acarrear problemas si se concibe y proyecta mal. Una de las problemáticas en este sentido es el propio resguardo de respaldo de la misma en los sistemas automatizados.”</i>
Seguridad y protección de la información	- <i>“La información debe protegerse y asegurarse pues muchas veces por la dependencia tecnológica se pierde información al haber problemas de este tipo y puede ser información valiosa para la organización. Es por eso que se debe trabajar en que la tecnología facilite y asegure la protección y seguridad de los datos e informaciones que posee la organización.”</i>
Acceso a la información	- <i>“Algunas veces cuesta mucho trabajo acceder a determinadas fuentes e informaciones y no se logra disponer de la misma en los procesos de decisión. Los factores varía mucho, pero el no contar con determinada información que quizás pueda ayudarnos genera problemas en el proceso de toma de decisiones.”</i>  - <i>“A veces no se puede acceder y disponer de determinadas informaciones por razones de recursos financieros, entre otras razones, lo que hace que esa información no se pueda usar en el proceso.”</i>
Uso de las TIC	- <i>“El uso de las TIC puede afectar el proceso si no se cuenta con determinada capacitación y alfabetización de herramientas y recursos tecnológicos. Por ejemplo, en ocasiones se desconoce de determinados softwares que pueden ser interesantes para tomar decisiones y hay aprender a usarlos. Hay que estar actualizándose constantemente sobre temas tecnológicos.”</i>

<p>Modelos mentales de los individuos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>"Los sujetos son los que le dan significado a la información y la convierten en conocimiento. Es por ello que la información es contextual. Los intereses, la ideología, preferencias, gustos etc. condicionan el uso una vez que existen motivación para ese uso. El sujeto es el que determina cuál información es importante y cuál no de acuerdo a su modelo mental y a su aprendizaje. La alfabetización informacional y la cultura informacional de los individuos influyen en el uso y hacen que el directivo de la información."</i></li><li>- <i>"El individuo, su modelo mental y su experiencia de vida. La forma de pensar de las personas es importante, pues hasta que no ven la utilidad de la información y no se les crea conciencia de cómo hacer las cosas no se involucran y motivan por el proceso."</i></li><li>- <i>"La forma de ser de las personas influye considerablemente. Hay personas abiertas y otras cerradas, pero es el directivo el que debe manejar esas características para que vean la necesidad de interactuar en la toma de decisiones."</i></li></ul>
---	--

**Tabla XVII:** Problemáticas asociadas al uso de información percibidas por directivos de organizaciones de información

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede percibir existe una variedad notable entre las problemáticas de uso de la información, desde las asociadas con la propia cantidad y procesamiento de la información, pasando por la cultura informacional y llegando a los propios modelos mentales de los individuos. A esto se suma que si bien el 90% de los entrevistados visualizan este tipo de problemas, también un criterio muy relevante en la investigación fue el asociado al hecho de que uno de los directivos entrevistados comentaba y exponía que no visualizaba problemáticas porque desde su punto de vista:

*"Las mismas se pueden evitar cuando hay dominio de la actividad, cuando se acude a especialistas si hay dudas o necesidades informativas, cuando hay una adecuada y constante superación profesional como directivo, cuando se tiene un estilo de liderazgo propio, si se respeta a los trabajadores y se enfoca una filosofía de trabajo por resultados."*



Algunas de las problemáticas antes mencionadas se visualizan en investigaciones como las de Choo (1998) cuando resalta las problemáticas asociadas con la cantidad y calidad de la información. De igual forma, se visualiza la cultura informacional en estudios de Valentim (1996) y a su vez se identifican los modelos mentales de los individuos en relación con la teoría de la racionalidad limitada estudiada por Simon (1957), Howard & Ortiz (1971), Díez y Redondo (1996), Choo (1998) entre otros.

### ***Acciones para enfrentar las problemáticas de uso de información***

Ahora bien, si bien este criterio esclarece y aporta elementos para evitar las mismas, el 90% de los entrevistados si visualizaban al menos una razón por la cual la toma de decisiones podía presentar problemas asociados a la información. Es por ello que entre las acciones que se lograron identificar a partir de sus argumentos se encuentran:

*"La propia estimulación a la investigación para que esta influya en el proceso de toma de decisiones."*

*"Preparación y superación de los directivos para que puedan fortalecer su cultura informacional y reconocer del valor de la información."*

*"Crear estructuras donde se organice y gestione información, donde existan indicadores y se gestione en este sentido. La existencia de Sistemas de Información y Gestión de Información ayudaría mucho."*

*"Realizar una toma de decisiones colectiva y formalizada, en la que procesos como la validación de fuentes sean claves. En este sentido se podría procedimentar la toma de decisiones de forma que se sepa cuáles son las actividades y funciones de los directivos, también cuáles son sus responsabilidades."*

*"Trabajar en equipo, respetando la profesional y al ser humano. Para ello es importante visualizarse como un líder positivo y fomentar una buena cultura informacional y organizacional en las organizaciones."*

*"Tener claridad de la estrategia de búsqueda de información pues la búsqueda es un proceso cíclico que se va mejorando de forma intencionada."*

*"Crear un estilo de inclusión, de aprendizaje. Las personas no deben sentirse aislados, ni apartados. Es importante sentarse con ellas pues hay que tratar de que se den cuenta de sus debilidades para asumir cambios y que puedan mejorar en ese sentido."*

La toma de decisiones organizacionales a nivel estratégico está bajo la influencia de determinadas problemáticas que inciden en el proceso de decisión. La complejidad del procesamiento y uso de la información, su

carácter contextual, e incluso el propio reconocimiento que se le da a este recurso, hacen que se valoren una serie de problemas comunes que pueden presentarse en torno a esta en la toma de decisiones, pero que pueden disminuir con la ejecución de determinadas acciones y visiones concretas. Lo importante al respecto radica en reconocer las mismas y saber que pueden afectar al individuo una vez que este se involucra con la información en la toma de decisiones estratégicas.

## 5.6 Factores organizacionales que interviene en la toma de decisiones estratégicas

La existencia de problemáticas asociados al uso de información en la toma de decisiones, las que sin lugar a dudas se asocian con la interacción directa con la información, no excluye que cuando se realiza este proceso informacional, y en particular, al utilizar este recurso, puedan existir una serie de factores organizacionales internos y externos que intervengan en el mismo.

Las entrevistas realizadas permitieron indagar y profundizar sobre estos factores de forma que se lograra visualizar el modo en que estos influyen en el proceso, pero sobre todo, la visión de los directivos en relación a los matices y particularidades de estos, los que se presentan a continuación:



**Figura 18:** Factores organizacionales positivos que intervienen en el uso de información

**Fuente:** Elaboración propia

Entre los factores organizacionales positivos que intervienen en el uso de información para la toma de decisiones se encuentran la propia Gestión Organizacional, la formación y el aprendizaje de directivos para desarrollar este proceso, pero sobre todo se percibe el rol de la información y la cultura informacional para poder utilizar adecuadamente este recurso. Resalta entre los factores positivos la necesaria relación entre los diferentes niveles de decisión organizacional y la permanencia y estabilidad de directivos en los mismos, así como la existencia de un sistema de información que facilite el uso y manejo de este recurso.



**Figura 19:** Factores organizacionales negativos que intervienen en el uso de información

**Fuente:** Elaboración propia

La figura anterior destaca por reflejar las diferentes concepciones de los factores organizacionales negativos que intervienen en la toma de decisiones. Entre estos se encuentran aspectos asociados a la cultura informacional y a las condiciones existentes que faciliten el uso de este recurso. Entre los aspectos que se precisan se encuentran también los asociados a los individuos y sus propios modelos mentales como elementos que pueden incidir en la conformación de los grupos de decisión.

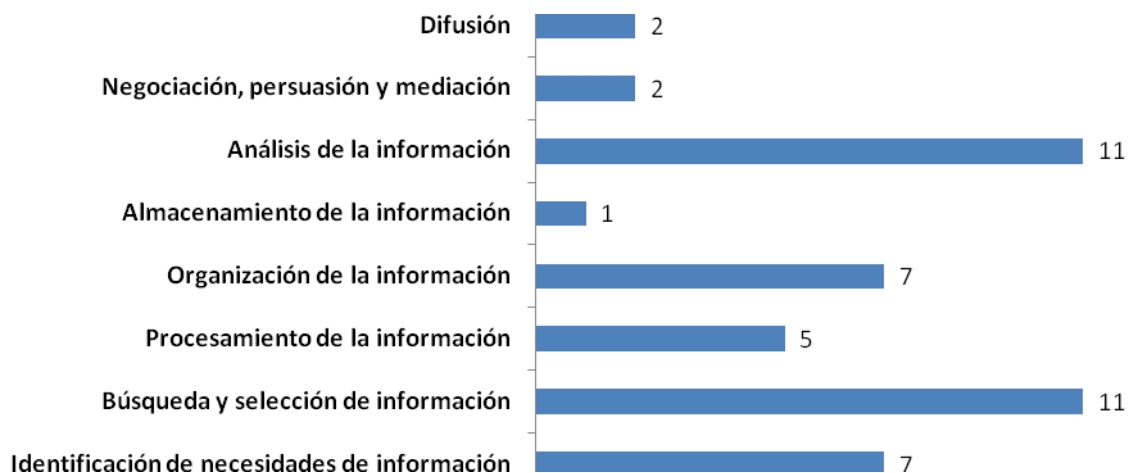
A rasgos generales, los factores se asocian a la cultura organizacional e informacional, la relación institucional y con organismos rectores, formación y capacitación, e infraestructura para garantizar un buen uso de información.

Los factores identificados se asocian a los ingredientes identificados por Moody (1983) entre los que destacan: la información, los conocimientos, la experiencia, el propio análisis y el juicio de los decisores.

### **5.7 Procesos informacionales**

La toma de decisiones organizacionales tiene en cuenta una serie de procesos informacionales que intervienen en su adecuado desarrollo. Si bien la presencia de este tipo de procesos y su materialización práctica depende de los propios estilos de decisión de los directivos, lo que hace que cada individuo realice y enfatice aquellos procesos informacionales que le resulten de importancia por los aportes que hace al proceso de decisión, uno de los objetivos del presente estudio es identificar y comprender estos procesos clave y profundizar sobre sus características e importancia para la toma de decisiones a nivel estratégico.

A continuación se presentan los procesos informacionales que se perciben y los diversos argumentos que sustentan esta identificación por parte de los directivos.



**Gráfico 7:** Procesos informacionales de la toma de decisiones estratégicas identificados por los directivos

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se presentan algunos de los argumentos que sustentan la identificación de los mismos:

### **Identificación de necesidades de información**

*"Siempre es necesario tener claridad de qué información se necesita y se va a buscar."*

*"Hay que identificar de forma previa la información crítica que se necesite para tomar decisiones."*

*"Los que toman decisiones deben establecer qué necesitan, cómo y cuándo, para entonces establecer el proceso de búsqueda."*

*"Antes de buscar hay que definir qué y para qué, es decir, las necesidades que se tienen."*

*"Es necesario este tipo de estudios para saber qué información relevante se necesita y poder trazar la estrategia de búsqueda."*

### **Búsqueda y selección de información**

*"Es uno de los procesos clave pues garantiza identificar, localizar, buscar y disponer de la información necesaria en el proceso."*

*"La Búsqueda y Recuperación me ofrece la información que necesito, su obtención me permite desarrollar el proceso."*

*"En este proceso es crucial la validación de las fuentes para poder establecer criterios de autenticidad, confiabilidad y veracidad."*

*"La búsqueda intencional, tanto a nivel interno y externo, es la que garantiza que en la toma de decisiones se disponga de información precisa y oportuna."*

*"Es el proceso que permite obtener información de acuerdo a los criterios de confiabilidad, veracidad, autenticidad, accesibilidad, precisión, entre otros; así como particularidades que estas deben poseer para poder tomar decisiones de forma segura y acertada."*

*"Es un proceso que debe ser intencional y activo para poder recuperar y obtener la información necesaria."*

*"Sin la validación de las fuentes en este proceso no se logra nada pues la búsqueda debe ser intencionada y necesita obtener información de forma oportuna y precisa para evitar excesos."*

*"Es el proceso primordial pues si este proceso se hace mal el resto de los procesos se realizan de forma desacertada."*

*"Es un proceso que se debe caracterizar por hacer una estrategia de búsqueda clara y precisa pero en su desarrollo la validación de fuentes es fundamental, sin ella no se puede estar hablando de tomar decisiones y de confiabilidad en este proceso."*

### **Procesamiento de la información**

*"El procesamiento facilita la organización y el análisis de grandes cúmulos de información."*

*"A veces se cuenta con mucha información, y para organizarla hay que procesarla, ya sea un análisis o descripción formal que tribute a una mejor organización como un procesamiento de contenido que tribute a un mejor análisis e interpretación de la información."*

*"Permite organizar mejor la información. Un individuo busca información por un objetivo y para utilizarla tienes que procesarla y organizarla pues no la podrías encontrar."*

### **Organización de la información**

*"Si la información para tomar decisiones no se organiza, a la vista del directivo, es un freno. El directivo necesita determinado impacto gráfico y visual, necesita claridad y resumen de la información que le permitirá comprender la situación que se presenta."*

*"Uno puede tener mucha información o poca, pero si no la organiza de acuerdo a determinado criterio podría perder la facilidad del proceso y por tanto la lógica del análisis que se debe hacer posteriormente."*

*"Siempre, en todo proceso de decisión, la información debe organizarse porque puede servir en un escenario futuro. Los datos y la información deben procesarse y organizarse bien para disponer de ellos en un futuro."*

*"Es importante para evitar fugas informativas y que la información pueda perderse o no poder disponer de ella por estar mal organizada. Garantiza no se pierda la información y que pueda utilizarse en un futuro."*

*"Permite analizar la información de forma lógica, secuencial y organizada en tanto ya los directivos saben dónde y cómo encontrarla para su análisis posterior."*

### **Almacenamiento de la información**

*"Permite poder guardar la información para una futura recuperación a la hora de analizar y también para poder realizar toma de decisiones futuras."*

### **Análisis de la información**

*"De conjunto con la Búsqueda y Selección es un proceso clave en la toma de decisiones en general pues en él se interpreta toda la información y se pueden establecer las alternativas de decisión."*

*"Es el proceso medular de la toma de decisiones pues uno puede tener la información, pero si no la analiza no logra solucionar los problemas."*

*"El Análisis de Información es el que permite asignarle valor a los datos que se tienen y por tanto se puede percibir bien o mal la situación y el contexto. Uno no puede interpretar sin crear conocimiento, sin que se*

*intercambien y difunda información, sin que se comparta de forma que se pueda asimilar y generar ese nuevo conocimiento permitiendo que se identifiquen las alternativas de decisión.”*

*“En el Análisis de Información se comprende e interpreta lo que ocurre. Estando realizándolo se negocia y se persuade en aras de crear conocimiento compartido, es por eso que se ve como un proceso mediador y de persuasión, en el que toda la información se utiliza e interioriza, y luego de su valoración, se da lugar a establecer posibles acciones una vez creado el conocimiento necesario para esto.”*

*“Es el proceso que le da vida a la toma de decisiones pues es donde los directivos o individuos en general aprenden y generan una solución adecuada. Anteriormente se trabajaba y utilizaba información sin valorarla, ahora se interpreta y se le da significado.”*

*“El análisis es un proceso que permite poder determinar las alternativas de decisión. Es donde se relacionan todas las informaciones obtenidas y se crea conocimiento como parte de esa interpretación compartida que se realiza. En él, aunque en ocasiones se usan técnicas y herramientas particulares, se le otorga gran importancia al análisis crítico y racional que hacen los individuos y que sustentan el proceso de toma de decisiones organizacionales.”*

*“Sin el proceso de análisis no hay toma de decisiones, la información se busca y se tiene que interpretar de alguna forma, es por eso que es un proceso clave para la organización.”*

*“Para poder comprender lo que pasa y darle una adecuada solución por parte de la organización se debe entender qué está ocurriendo, eso solo es posible a partir del análisis. La información adquiere un valor agregado en este proceso pues se comparte, se interioriza, se combina e interpreta.”*

### **Negociación, Persuasión, Mediación**

*“En todo proceso de toma de decisiones, al buscar y analizar información se establecen procesos de socialización en los que se asignan significados de forma que se puedan crear visiones y criterios consensuados, a esos procesos se le visualizan como la mediación o negociación que se establece entre los que toman decisiones. En todos los procesos el individuo y sus características dentro del contexto influyen en la forma en que se usa y analiza la información, incluso en el grado de importancia que se le otorga.”*

### **Difusión**

*“El proceso de difusión es importante porque en él se hace entrega de los análisis realizados en el proceso de decisión y se trabaja en su*

*entrega a los directivos que toman decisiones, aquí tiene un valor importante las fuentes y las referencias a las mismas.”*

*“Es cuando se disemina el resultado del análisis entre los decisores. Es la fase en que se comparte y se ofrece lo que se alcanzó.”*

La valoración de estos procesos informacionales permite valorar la importancia que tienen los mismos para la toma de decisiones organizacionales a nivel estratégico y contribuye a poder argumentar que en este proceso la identificación de necesidades de información, la búsqueda y selección de información, su organización y análisis, resultan procesos fundamentales sin los cuales no se puede tomar decisiones realizando un uso favorable de información.

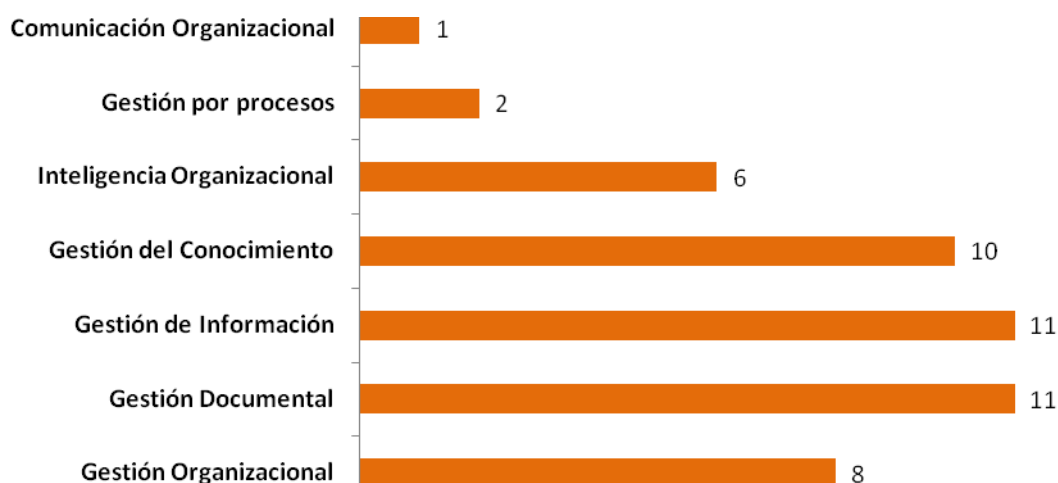
En cuanto a los procesos informacionales, los procesos identificados con mayor fuerza se corresponden con los que recogen autores como Choo (1998) y Carvalho (2006) ya que según los mismos cuestiones asociadas a las necesidades de información, la búsqueda y selección de este recurso, su procesamiento y análisis resultan de especial interés para desarrollar los procesos de decisiones.

### **5.8 Procesos gerenciales**

En la literatura especializada sobre la toma de decisiones organizacionales, se plantea que la misma está mediada o condicionada por determinados procesos gerenciales de apoyo. Alguno de estos son precisamente los vinculados al uso de información. Sin embargo, la visión particular de los directivos en relación a esto depende de sus propias experiencias y de la concepción que hacen de estos en las organizaciones, por lo que es imprescindible poder comprender qué procesos gerenciales se pueden asociar a la toma de decisiones.

A continuación se precisan los procesos gerenciales que logran identificar y los argumentos e importancia de los mismos para la toma de decisiones.





**Gráfico 8:** Procesos gerenciales que intervienen en la toma de decisiones estratégicas identificados por los directivos

**Fuente:** Elaboración propia

### **Gestión Organizacional**

*"La Gestión Organizacional permite planificar y establecer la estrategia organizacional, sin la cual no se pueden tomar decisiones pues uno debe tener claridad de los objetivos que persigue para poder orientar el proceso de decisión."*

*"La estrategia organizacional que es resultado de este proceso es fundamental para los decisores."*

*"Sin este proceso no se podría comprender el modelo de gestión de la organización, no se podría saber cómo se configura el proceso a nivel estratégico."*

*"La importancia del mismo parte de la conformación y claridad de los objetivos estratégicos y cómo se configura la organización para su logro. Es por ello que incide en la toma de decisiones."*

*"Garantiza los flujos constantes de trabajo."*

### **Gestión Documental**

*"Permite que los documentos archivísticos se utilicen en el proceso de toma de decisiones, de forma que se pueda contar con información auténtica y veraz."*

*"Su importancia parte de recurrir a los documentos archivísticos para obtener información válida y validada pues es información original derivada de actos y funciones."*

*"La Gestión Documental permite documentar el proceso de decisión y que este sea de utilidad para escenarios futuros."*

*"La Gestión Documental aporta información que sirve de evidencia. De este proceso gerencial se dispone de información veraz, oportuna, original, confiable, ya que es la que está documentada en la organización y resulta de interés para la toma de decisiones."*

*"La Gestión Documental sirve de apoyo a la toma de decisiones pues sin un adecuado sistema archivístico no se sabría donde localizar la información confiable sobre la organización."*

### **Gestión de Información**

*"Garantiza que toda la información que circula en la organización se encuentre organizada y controlada, pero sobre todo actualizada. Esto hace que los procesos de decisión puedan obtener y trabajar con información que en ocasiones no está en documentos archivísticos pero si en otros sistemas de información."*

*"Al tener claridad de los flujos informacionales y los recursos que intervienen en los mismos se puede saber donde se localiza la información y en qué forma se organiza para su uso."*

*"Al gestionar toda la información administrativa, científico-técnica etc. se logra que la toma de decisiones a nivel estratégico cuente con toda información necesaria que sirva de apoyo para tomar decisiones."*

*"Permite que todos los sistemas de información de la organización estén relacionados y funcionen de manera coordinada."*

*"Garantiza un adecuado y buen uso de toda la información necesaria desde el inicio del proceso de decisión hasta el final."*

*"Permite diagnosticar y auditar necesidades informativas."*

*"Garantiza la adecuada planificación, organización y control de la información externa e interna de la organización y por tanto que pueda usarse en el proceso de decisión."*

### **Gestión del Conocimiento**

*"Garantiza que se desarrollen de forma adecuada los procesos de conocimiento que tienen lugar en la toma de decisiones."*

*"Facilita el uso de conocimiento tácito y explícito en la toma de decisiones de forma que se puedan convertir al establecerse espacios en que se crea y comparte este recurso."*

*"Facilita la conversión de conocimiento tácito en explícito y viceversa, facilitando y potenciando la innovación."*

*"Permite convertir a partir de los procesos de conocimiento el conocimiento tácito en explícito y garantiza su impacto en la solución de problemas y la innovación."*

*"El conocimiento de las personas es clave, sin esas competencias no se pueden tomar decisiones de forma efectiva."*

### **Inteligencia Organizacional**

*"El monitoreo del ambiente externo es fundamental y por eso los procesos de Vigilancia Tecnológica son tan necesarios para la búsqueda de la información."*

*"La Vigilancia, la Prospectiva y la Inteligencia Competitiva son necesaria pues permiten explorar el ambiente externo para poder disponer de información externa de relevancia para las organizaciones de información."*

### **Gestión por Procesos**

*"Es de gran importancia porque alinea y clarifica lo que se debe hacer en una organización."*

*"Porque tener claridad en los procesos y la actividad fundamental de la organización te puede conducir a una toma de decisiones adecuada."*

### **Comunicación Organizacional**

*"En la organización se debe conocer qué se debe comunicar y cuáles son los flujos formales e informales para hacerlo. Por otra parte hay que saberse comunicar entre todos los miembros de la organización en aras de una buena cultura organizacional."*

Como se puede percibir existen numerosos procesos gerenciales que garantizan un buen uso de información en la toma de decisiones. Uno de los aspectos que más resaltó en las entrevistas realizadas es la relación que establecían los directivos en relación con: Gestión Organizacional-Gestión Documental-Gestión de Información-Gestión del Conocimiento-Inteligencia Organizacional. Los directivos entrevistados enfatizaban no en la identificación de los procesos gerenciales sino en el vínculo y la relación que se establece entre estos, generando ventajas derivadas de la mirada holística con que se perciben.

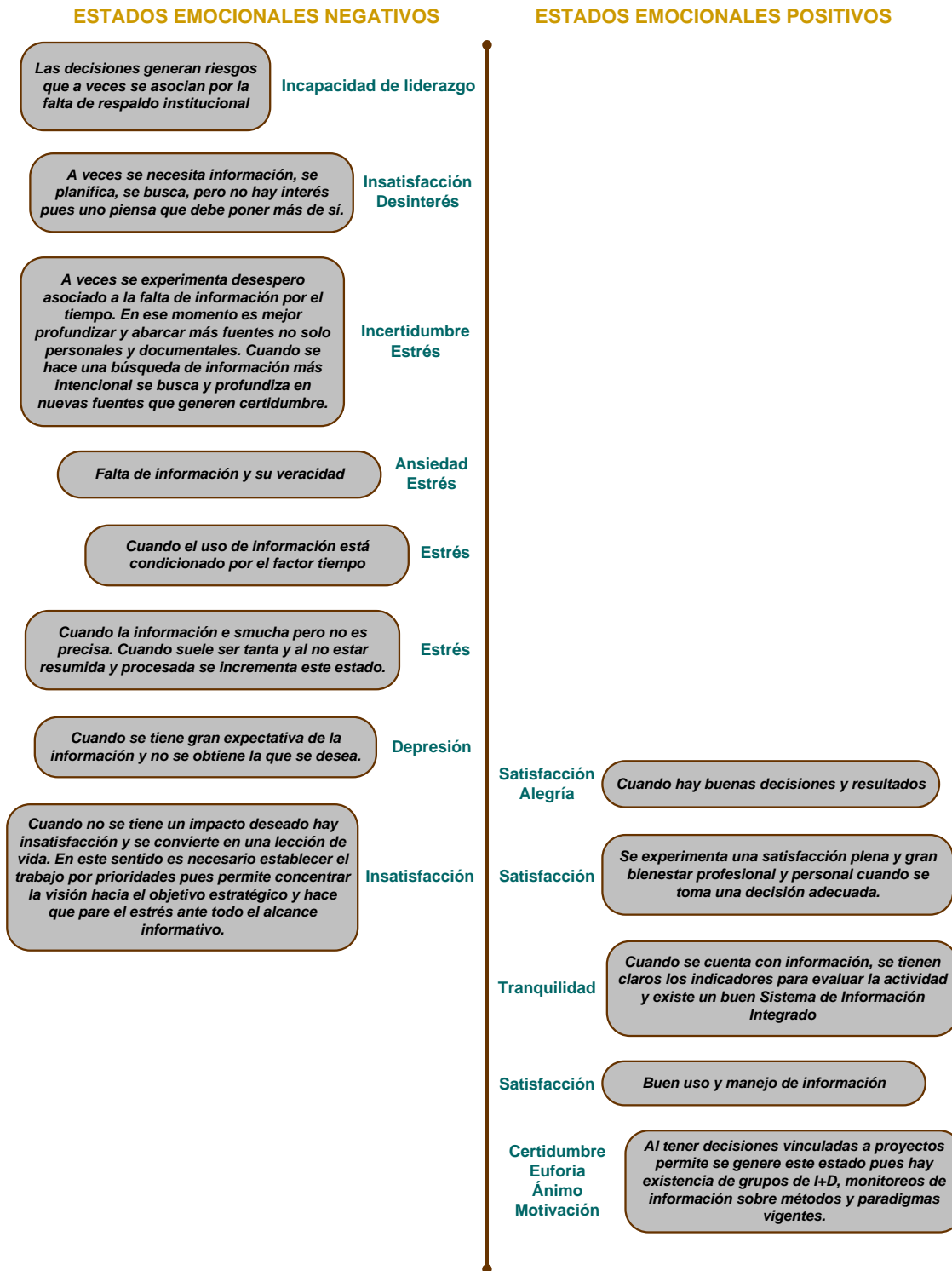
La implementación de procesos gerenciales de apoyo se hace sumamente necesaria pues como plantea Carvalho (2006) "las informaciones precisan ser gestionadas de la misma forma que el resto de los recursos. Se hace necesario establecer políticas y programas de gestión, organización y tratamiento informacional". De ahí que se pueda plantear que el vínculo entre procesos gerenciales e informacionales debe ser muy estrecho en aras de que los primeros garanticen el adecuado desarrollo de los segundos.

## **5.9 Estados emocionales**

Cuando se toman decisiones a cualquier nivel de decisión organizacional, se pasa por una serie de estados emocionales y se experimentan un conjunto de sentimientos propios de la complejidad de las situaciones que generan los procesos de decisión. Aparejado a esto se plantea que el uso de la información también genera estos estados pues la cantidad y procesamiento de información dependen de múltiples factores condicionantes, dígase tiempo, dinámica de funcionamiento organizacional y la propia planificación del proceso de decisión.

Entre los directivos entrevistados, el 100% considera que tomar decisiones implica estar bajo determinados estados emocionales positivos y negativos, en dependencia de la situación y su complejidad.

En este sentido se reconoce que la toma de decisiones depende del colectivo y del sistema. Esto hace que no se puedan obviar las experiencias y factores subjetivos que intervienen en la conducta y comportamiento de los individuos o decisores, por lo que aun cuando exista un esfuerzo por parte de estos para alejar problemas y sentimientos de los procesos de decisión, esto es sumamente difícil porque en cada acto humano las preferencias, costumbres y emociones positivas o negativas son ineludibles. Esto hace que cuando se use información en la toma de decisiones siempre se van a experimentar emociones que pueden afectar el proceso, entre las que identifican y visualizan los directivos entrevistados se encuentran:



**Figura 20:** Estados emocionales asociados al uso de información en la toma de decisiones a nivel estratégico

**Fuente:** Elaboración propia

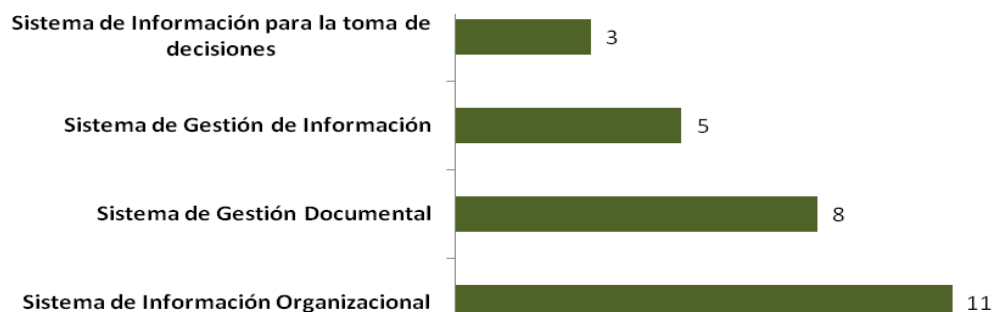
La figura anterior refleja los diferentes estados emocionales por los que transitan los directivos o los sentimientos que experimentan al usar la

información en el proceso de decisión a nivel estratégico. El estrés como estado negativo es común al asociarse con el manejo de la información, así como la alegría y tranquilidad una vez se hace un buen uso de este recurso. En las entrevistas realizadas se percibe que los directivos experimentan ambos estados emocionales, positivos y negativos, y pueden transitar por ambos en dependencia del uso y manejo que hacen de la información.

Los estados emocionales coinciden con lo planteado por Choo (1998) en relación a las emociones asociadas al uso de información en la toma de decisiones organizacionales.

### 5.10 Sistemas de información

El identificar niveles de decisión organizacional, información crítica para la toma de decisiones a nivel estratégico y problemáticas asociadas a su uso, así como procesos informacionales y gerenciales que intervienen en los procesos de decisión, conlleva a valorar y a establecer interrogantes sobre cuáles serían las mejores condiciones o prácticas cotidianas que garantizarían un buen uso de información. Uno de los temas que más se han investigado al respecto es el diseño e influencia de los sistemas de información.



**Gráfico 9:** Sistemas de información que intervienen en la toma de decisiones estratégicas identificados por los directivos

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se presentan las valoraciones o criterios que fundamentan la identificación de estos diversos sistemas.

Sistema	Argumentos, percepciones y características
Sistema de Información Organizacional	<i>"Que constituya un sistema de información en el que se integre la información interna y externa de la organización. Que establezca indicadores para cumplir los objetivos y actualice la información en cuanto a estos. Que tenga integrado un Sistema o Subsistema de</i>

*Gestión Documental con toda la documentación archivística y Sistemas de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Empresarial que faciliten y permitan un monitoreo del entorno o ambiente externo."*

*"Que contemple y permita visualizar áreas claves que puedan configurarse en subsistemas informativos como por ejemplo el subsistema de información económica."*

*"Que esté integrado por información interna y externa y permita contemplar información independientemente de su soporte físico."*

*"Debe ser una herramienta que esté conformada por un conjunto de sistemas que respondan a objetivos de la institución con carácter estratégico."*

*"Que garantice la organización y flujo de toda la información asociada a los procesos y actividades del centro."*

*"Organiza, ordena y facilita el uso de información interna y externa de todas las áreas organizacionales."*

*"La organización de información debe orientarse hacia un sistema de este tipo que permita integrar toda la información operativa, táctica y estratégica de forma organizada, resumida, que permita percibir toda la información que circula en la organización y facilite la toma de decisiones."*

*"Que planifique, organice y controle toda la información interna y externa que sirve de apoyo para la actividad de la organización y por tanto es la base sobre la que se toman decisiones."*

*"Que integre todas las áreas y funciones, así como la información relevante que debe ofrecer cada una de estas áreas (previa coordinación en la Planificación Estratégica). Requiere una constante retroalimentación para su mejora y perfeccionamiento."*

*"Este tipo de sistemas debe reflejar resultados de trabajo, información estadística, pero también debe recoger y plasmar información valorativa o cualitativa que aporten los miembros de la organización en el uso*

	<p><i>cotidiano del sistema. Esto permitiría contar con un sistema de información que permitiera la interacción y valoración de la información que contiene, lo que lo haría más interactivo."</i></p> <p><i>"Deben ser sistemas flexibles por la característica que deben poseer al ser contextuales. De acuerdo con esto deben ordenar y facilitar el uso de información pues debe responder a todas las áreas clave de la organización."</i></p>
<p>Sistema de Gestión Documental</p>	<p><i>"Que gestione toda la documentación archivística y garantice que se pueda utilizar la información de este tipo en los procesos de decisión."</i></p> <p><i>"Debe proyectarse de forma tal que se pueda trabajar para su automatización, de forma que se integre naturalmente a los Sistemas de Información Organizacionales, y a través de ellos acceder directamente al documento. La Automatización sería un estado ideal."</i></p> <p><i>"Que permita que la documentación archivística del centro esté organizada. Al nivel estratégico se podría contar con un archivo que refleje las funciones y actos de la máxima dirección de las instituciones."</i></p> <p><i>"Su diseño e implementación facilitarían la evidencia de procesos de decisión organizacionales, por lo que en escenarios futuros se podría disponer de información precisa y fidedigna sobre estos procesos y cómo se llevaron a cabo."</i></p>
<p>Sistema de Gestión de Información</p>	<p><i>"Que permita ordenar, controlar y estructurar toda la información orientada a la toma de decisiones estratégicas."</i></p> <p><i>"Garantizaría la integración de todos los sistemas de información existentes en la organización de forma que se realicen todos los procesos de manera interrelacionada. Facilitaría de esta forma la toma de decisiones al poder disponer de información oportuna y actualizada."</i></p>
<p>Sistema de información para la toma de decisiones</p>	<p><i>"El diseño de este tipo de sistemas sería factible o ideal en tanto existiría un sistema exclusivo para la toma de decisiones a nivel estratégico. La información existente en él sería la necesaria para tomar decisiones, por lo que comprendería información orientada a este fin"</i></p>



	<p><i>exclusivamente.”</i></p> <p><i>“Sería magnífico contar con un Sistema de soporte a la toma de decisiones a este nivel.”</i></p>
--	---

**Tabla XVIII:** Los sistemas de información y su uso según la percepción de directivos de organizaciones de información

**Fuente:** Elaboración propia

La concepción de los Sistemas de Información es fundamental y de suma importancia, estos garantizarían que la organización se pueda orientar adecuadamente hacia el uso y manejo de información interna y externa que interviene en la toma de decisiones organizacionales. Un elemento a destacar es el hecho de que se conciben y se identifican sistemas de información pero no se enfatiza en la necesidad de profundizar sobre los sistemas de información de soporte a las decisiones asociado al desconocimiento de los mismos y las ventajas que generan. No obstante, la existencia de un Sistema de Información Organizacional orientado a todos los niveles de decisión destaca por constituir una herramienta que puede facilitar y garantizar un acertado uso de la información interna externa.

La concepción de sistemas de información expuesta por los directivos se ajusta a los conceptos de Laudon & Laudon (2004) y Ponjuán (2004). El concepto de los primeros coincide con el enfoque planteado en las entrevistas al precisar que los sistemas de información “constituyen un conjunto de componentes interrelacionados para reunir, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización de una organización (Laudon y Laudon, 2004). No obstante, los entrevistados se centran más en la existencia de Sistema de Información Organizacionales y no en los avances tecnológicos que permiten visualizar a los TPS, KWZ, MIS, DSS, ESS como sistemas de soporte a la toma de decisiones, como se reconocen por autores como Arjonilla & Medina (2002), Laudon & Laudon (2004), Catarino, García, Carlos & da Gama (2006), Carvalho (2006) entre otros.

### **5.11 Técnicas y herramientas**

El uso de información en la toma de decisiones a nivel estratégico está condicionado por las técnicas y herramientas que desarrollen los directivos en las organizaciones de información. En la literatura especializada las técnicas y herramientas son disímiles, sin embargo, el uso de de las mismas depende de los contextos y la propia capacitación y dominio que tengan los directivos para su ejecución. Es válido destacar que en dependencia de la situación problemática y el contexto es que se aplican una u otras. No obstante, profundizar y

observar cuáles son las técnicas que se utilizan con frecuencia o son de la preferencia en organizaciones de información ilustraría y permitiría percibir su importancia e influencia.

A continuación se identifican las mismas y se establecen los argumentos que la validan.

<b>Técnicas y Herramientas</b>	<b>Argumentos y percepciones</b>
Vigilancia Tecnológica, Inteligencia Competitiva y Monitoreo de Información	<p><i>"Constituirían procesos asociados a la Inteligencia Organizacional mediante los cuales se obtendría información relevante del ambiente externo y los competidores."</i></p> <p><i>"Facilitaría la búsqueda y recuperación de información de interés para la organización."</i></p>
Prospectiva Tecnológica	<p><i>"Permitiría tener una visión más clara a largo plazo con información precisa. Facilitaría poder visualizar escenarios futuros que ayuden a la planificación estratégica."</i></p>
Benchmarking	<p><i>"Permitiría disponer de información relevante asociada a buenas prácticas de otras organizaciones que incidiría en la toma de decisiones organizacionales."</i></p> <p><i>"Contribuiría a ver qué están haciendo los otros que por sus resultados positivos puedo aplicarlo en mi organización. Es una técnica de gran utilidad para tomar decisiones en tanto fomenta la mejora continua."</i></p>
Minería de datos	<p><i>"Facilitaría todo el proceso de búsqueda de información y garantizaría disponer de la información más pertinente."</i></p>
Tormenta de ideas	<p><i>"Facilitaría el intercambio de criterios y conocimiento. Se podrían establecer mejores análisis de información al poder involucrar y relacionar los puntos de vista de los decisores."</i></p> <p><i>"Permite llegar a un conocimiento colectivo a partir de la participación y el intercambio de ideas."</i></p>
Cuadro de mando	<p><i>"Permite perfilar la perspectiva de la organización al</i></p>

integral	<i>utilizar indicadores a medir para evaluar el desempeño organizacional."</i>
Entrevistas y Encuestas	<i>"Permiten obtener valoraciones y criterios de los usuarios, trabajadores y todas las personas que pueden ser útiles en un proceso de decisión."</i>

**Tabla XIX:** Técnicas y herramientas para el uso de información según la percepción de directivos de organizaciones de información

**Fuente:** Elaboración propia

Las técnicas y herramientas que se utilizan e identifican en la toma de decisiones enfatizan en el manejo de información cuantitativa y cualitativa. Se hace especial énfasis en el tratamiento y tipología de la fuente de información, por lo que las técnicas no se desprenden o se disocian del proceso de validación de fuentes que requiere la toma de decisiones organizacionales.

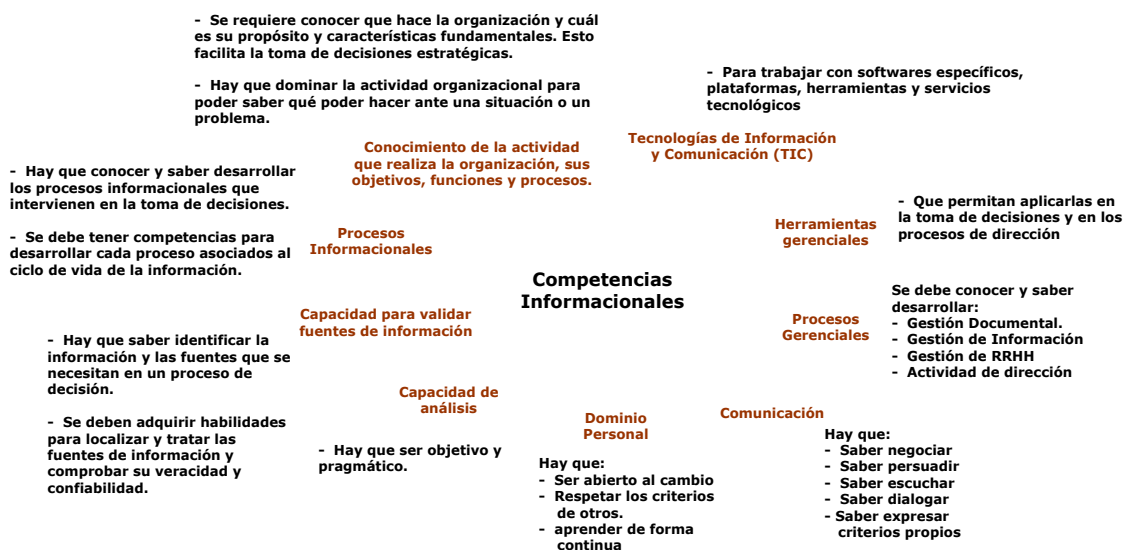
En cuanto a las técnicas y herramientas identificadas en las entrevistas, si bien las mismas contribuyen a una adecuada toma de decisiones, se puede afirmar que no hay un amplio dominio de técnicas cuantitativas y cualitativas particulares de la toma de decisiones que han sido ilustradas, en toda su gama, en estudios realizados por Huber (1980) , Moody (1983) y AECA (2002) fundamentalmente.

### **5.12 Competencias informacionales**

La toma de decisiones constituye un proceso de aprendizaje continuo. En el desarrollo de la misma se pueden establecer programas de formación y capacitación que permitan la creación de conocimiento o competencias desde el plano formal, aunque empíricamente los directivos crean sus propios modelos y patrones para ejecutar el proceso.

El uso de información, sin lugar a dudas, requiere y amerita la existencia de competencias informacionales que faciliten el manejo de este recurso. Muchas de las mismas se pueden adquirir a través de Programas de Alfabetización informacional, pero otras se pueden asimilar en la propia ejecución del proceso y a través de la experiencia que se va adquiriendo con el paso del tiempo. No se puede mencionar técnicas y herramientas, así como procesos informacionales si aludir a la capacitación que garantice un adecuado desarrollo de estos elementos. Es por ello que entre las competencias informacionales se identifican:

## Tesis Doctoral – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas



**Figura 21:** Competencias informacionales asociadas al uso de información en la toma de decisiones a nivel estratégico

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede percibir, las competencias informacionales van desde el plano individual, asociadas al dominio personal, y se asocian a los procesos informacionales y gerenciales, las técnicas y herramientas y el uso de las TIC. Se visualizan competencias que no solo pueden crearse en espacios y programas formales, sino también de forma informal, y todas enfatizan y permiten visualizar los beneficios que se obtendrían para tratar y usar la información relevante en la toma de decisiones organizacionales a nivel estratégico.

Lo antes expuesto se ajusta a las consideraciones de Jennings & Wattan (1994) y Mintzberg, Raisighani & Théorte (1976), (como se cita en Caxeta y Rodrigues, 2008) que permite a estos autores afirmar que “el actual contexto informacional de las redes de información que se establecen obligan a las empresas a invertir en una nuevo tipo de capacitación, de sus gerentes, aumentando la demanda por sistemas más eficaces de información y la dotación de métodos más estructurados para la toma de decisiones”

### 5.13 Profesional de información

El rol de los profesionales de información se hace cada día más notable por la necesidad de tratar la información que circula en las organizaciones e intervienen en los procesos productivos y de apoyo.

En las organizaciones de información, los especialistas se insertan con un conjunto de competencias y habilidades que le permiten desarrollar los

procesos informativos a través de técnicas y herramientas propias de la especialización en el campo. A su vez, se les prepara para desarrollar procesos gerenciales que hacen un uso intensivo de la información, lo que facilita que se puedan orientar de forma abarcadora al tratamiento, manejo y uso de la información científico técnica y administrativa.

En las organizaciones, en sentido general, se ha percibido un mayor interés por contar con un especialista que se oriente a la información externa e interna. Esta realidad en las organizaciones de información varía pues las mismas cuentan mayoritariamente con profesionales de este tipo que se encargan de sus procesos, productos y servicios, así como su propia gestión. Esta panorámica posibilitó en el presente estudio esclarecer sobre la necesidad y posible implicación de los especialistas de información en la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de este tipo. Sin lugar a dudas las percepciones y valoraciones fueron diversas pero están sustentadas precisamente por las propias características de dichas entidades y su personal, lo que las distingue de empresas, instituciones y organismos de la administración pública.

Uno de los supuestos preestablecidos en la investigación antes de realizar la entrevista fue el hecho de que los profesionales de información no servirían de apoyo para tomar decisiones estratégicas en organizaciones de información, puesto que a nivel estratégico, sus directivos y otros miembros de áreas, que suelen conformar los grupos de decisión, casi siempre tienen formación en el contexto de las Ciencias de la Información a través de sus diversas modalidades de enseñanza: técnicos de enseñanza media, formación universitaria y formación de postgrado.

Sin embargo, luego de entrevistar a los directivos, los resultados fueron del todo favorables pues el 100% de los directores consideran que la presencia de un especialista de información es muy importante para garantizar un adecuado uso y manejo de la información que interviene en los procesos de decisión estratégica. Esto permitió corroborar que aun cuando se tienen habilidades informativas para tomar decisiones, la complejidad del proceso de decisión exige la presencia de un especialista que asegure y garantice que la información involucrada en el proceso sea la pertinente y la necesaria.

### **Importancia de los profesionales de información en la toma de decisiones**

Los criterios y percepciones expuestos posibilitan que los especialistas de información sean necesarios para garantizar los flujos informativos externos e

internos a los diferentes niveles de decisión organizacional. Al respecto se manifiesta que:

*"El profesional de información puede ayudar a la toma de decisiones estratégicas garantizando los flujos de información en cada nivel de decisión pues la información táctica y operativa incide en los procesos de decisión. También este especialista es necesario para el monitoreo y tratamiento de la información."*

*"Este especialista se considera necesario porque están preparados y tienen herramientas para hacer el levantamiento de información. Estaría duplicando funciones pues en ocasiones este especialista tiene asignada formalmente su tarea en la organización, pero en ocasiones puede ser convocado para formar parte de los grupos de decisión y de esta manera asumiría determinado rol y serviría de apoyo para desarrollar determinada tarea en la toma de decisiones estratégicas."*

*"Es un profesional necesario en el máximo nivel de decisión... siempre deben estar en los grupos de expertos que se conforman para tomar decisiones pues saben trabajar con la información y su organización."*

### **Rol de los profesionales de información en el proceso de decisión**

Los especialistas de información, de acuerdo con sus competencias tienen determinados retos, entre los que destacan:

*"Propiciar una cultura informacional, debe participar para identificar y organizar la información interna y externa necesaria a la hora de tomar decisiones. En este sentido es un profesional muy necesario y su participación en la toma de decisiones es crucial."*

*"Su rol no debe orientarse solo como especialista sino también como gestor de información, de forma que pueda trabajar con la información para tomar decisiones, de esta manera estaría organizando, controlando y estructurando la información para que se use adecuadamente en tanto los directivos y los procesos de decisión contarían con la información en la forma requerida y ya procesada y estructurada con anterioridad."*

### **Ventajas asociadas a la presencia de los profesionales de información**

En relación con la visibilidad e impacto de este especialista resalta un comentario por parte de uno de los directivos entrevistados que afirma que:

*“Es el mismo profesional de información quien se agrega o quita el valor, es por eso que su creatividad e iniciativa es fundamental. Un profesional de este tipo es muy necesario pero a veces hay que hacer esfuerzos pues su importancia depende del posicionamiento que tenga, es por eso que en ocasiones es muy necesario que sea un especialista que se sienta útil por su dominio de la actividad y su implicación en el propio proceso de decisión.”*

Su desempeño se visualiza orientado a:

*“Garantizar la organización de información, realizar búsquedas de información identificando repositorios y diferentes bases de datos donde buscar. De esta forma sus competencias y funciones le permitirían insertarse para tratar el sistema de información creado de forma que tribute a la toma de decisiones.”*

*“Ayudar en la Búsqueda y Selección de Información pues sabe de pertinencia, validez y tratamiento de las fuentes.”*

El estudio y el análisis del rol del profesional de información en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de información posibilitó que se visualizara la importancia del mismo al considerarlo necesario en los procesos de decisión.

Su desempeño se debe orientar a la Búsqueda de información, su Procesamiento y Organización. Se percibe que este especialista no se limita solo a la información a nivel estratégico sino que puede garantizar el flujo continuo de la información interna y externa que transita por los niveles operativos, tácticos y estratégicos de decisión que tienen lugar en estas organizaciones. Esto permite que se identifique como un gestor de información que debe generar y garantizar el adecuado uso de información a través de procesos, técnicas y herramientas, así como sistemas informativos, sería el profesional que podría conformar y gestionar toda la infraestructura informacional con las condiciones para que los grupos de decisión, o los decisores, puedan apoyarse al disponer de información que presente características y cualidades que faciliten el proceso, posibilitando tomar la mejor alternativa de decisión.

#### **5.14 Elementos que inciden en un adecuado uso de información**

El análisis del uso de información en los procesos de decisión a nivel estratégico en el presente estudio ha permitido que se puedan identificar una

serie de elementos y factores que podrían optimizar la toma de decisiones. Sin lugar a dudas, las perspectivas y supuestos de los directivos involucrados en esta investigación responden a sus experiencias de vida y al proceso de autoaprendizaje que tiene lugar una vez ejecutan los procesos de decisión.

Uno de elementos que más destaca es la influencia de la cultura informacional, en correspondencia con esto el 73% de los entrevistados afirman que la cultura informacional incide considerablemente en el uso de información para la toma de decisiones. Al respecto se plantea que:

*"La cultura informacional es vital para una buena toma de decisiones en tanto permite no solo reconocer el valor de la información, sino considerar el impacto que tiene sobre el proceso y el modo en que se van generando nuevas costumbres, patrones, hábitos y preferencias asociados a la información y su uso."*

*"La cultura informacional, resultado de las buenas prácticas de Alfabetización Informacional, no solo permiten mejorar el uso de información, sino que también garantiza se pueda crear una cultura organizacional que incida de forma positiva en la toma de decisiones. Es por eso que se pueden ver los beneficios de forma que la Alfabetización Informacional fomente una Cultura Informacional que tribute a mejorar la Cultura Organizacional."*

Otro de los factores que pueden tener un mayor impacto en el proceso se encuentran el individuo y su modelo mental, así como las propias relaciones sociales. En las entrevistas realizadas el 100% de los directivos consideran que estos elementos influyen en el uso de información de la toma de decisiones. De esta forma se explicita que:

*"La toma de decisiones debe reconocer la importancia de los individuos y su implicación en el proceso, de ahí que la Gestión de Recursos Humanos puede intervenir de forma positiva al motivar y garantizar que las personas posean el conocimiento necesario y puedan influir de forma consciente en la toma de decisiones. Es por eso que es necesario tener en cuenta estos elementos porque el trabajo en equipo es importante para tomar decisiones estratégicas."*

*"El plano interpersonal no se puede obviar en tanto el respeto al trabajo y al criterio debe ser una máxima en la toma de decisiones. Puede que las personas tengan diferentes criterios pero eso no puede implicar que no se escuche, se entienda y se establezca un diálogo productivo."*



De esta forma se pueden identificar, desde la experiencia de los directivos, algunos elementos que pueden incidir positivamente en el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico en las organizaciones de información. Entre estos se encuentran el individuo, su modelo mental y relaciones sociales en el proceso, el tratamiento de la información y lo relacionado con la ética y cultura informacional para garantizar un adecuado desarrollo de los procesos informacionales que se ejecutan al tomar decisiones.

### **5.15 Conclusiones Parciales**

- En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a directivos de organizaciones de información. Los análisis y valoraciones se establecen por las diferentes categorías analíticas que se predeterminaron y permiten validar que el uso de la información es imprescindible para un adecuado proceso de toma de decisiones. Los resultados arrojados de la fase de recopilación de los datos posibilita se pueda comprender por qué se plantea que la toma de decisiones tiene un carácter informacional.
- Las valoraciones expuestas por los directivos, si bien constituyen visiones y percepciones individuales sobre el "uso de información para la toma de decisiones", constituyen criterios variados de acuerdo a su experiencia y su formación y capacitación en el tema. Esto permite recopilar miradas diversas sobre el fenómeno objeto de estudio, que sin lugar a dudas incide en que se pueda comprender mejor el modo en que interviene la información en los procesos de decisión.
- Por otra parte es válido señalar que aun cuando se perciben disímiles criterios, se pueden visualizar determinados consensos que responden al hecho de que los directivos pertenecen a un mismo gremio o dominio científico, y sus instituciones de información responden a un contexto geográfico, temporal y de país que lo hacen común para todas. Es por ellos que en ocasiones se perciben diversos modos y miradas de hacer y concebir, pero no se visualizan criterios y valoraciones radicalmente opuestas entre directivos.
- Esta situación no impide que la siguiente investigación pueda percibir varias miradas que pueden consolidar la concepción que se hace del fenómeno del uso de la información para la toma de decisiones. Los criterios recopilados exponen y permiten entender y comprender cómo conciben y visualizan este fenómeno los directivos. Esta percepción

particular que tienen permite reconocer las principales características con las que se valora el proceso y por tanto contribuirá a enriquecer la propuesta objeto de estudio de la presente investigación.

- La toma de decisiones debe caracterizarse por ser un proceso formal, planificado y colectivo. De igual forma se percibe como un proceso de carácter informacional por su marcada dependencia a la información y su uso.
- A nivel estratégico, las organizaciones de información deben orientarse hacia la solución de problemas, el aprovechamiento de oportunidades y la reducción de riesgos, en tanto permiten transitar de un estado real a un estado ideal. No obstante, se puede percibir que hay un mayor interés por orientar esfuerzos hacia el aprovechamiento de oportunidades para el logro inmediato de los objetivos estratégicos. Cada una de estas situaciones se tienen que examinar teniendo en cuenta la proyección estratégica de las instituciones de información a corto, mediano y largo alcance y debe partir del reconocimiento del contexto y la visión con que los directivos afrontan las situaciones que generan procesos de decisión.
- Estos elementos permiten afirmar que la información y su uso es fundamental en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Constituye un recurso clave sin el que no se pueden desarrollar acertados procesos de decisión.
- Es necesario destacar el valor y apoyo que le ofrece a los directivos a nivel estratégico la información estratégica, la jurídica y reglamentaria, la científico-técnica, la económica, las experiencias organizacionales, la caracterización del contexto, y la relacionada con los recursos humanos. Todos estos argumentos permiten visualizar toda la gama de información que en dependencia del contexto de actuación de cada organización de información sirve de apoyo para tomar decisiones, y también las razones por las que los directivos consideran tienen una utilidad y le permiten realizar procesos más seguros. Si bien no es posible establecer modelos ideales o información preestablecida con antelación, en el estudio se puede percibir aquella información a la que se le presta especial atención y por tanto resulta de interés en los procesos de decisión.
- Los directivos para tomar decisiones estratégicas requieren disponer de información que les permita crear un conocimiento sólido y seguro sobre

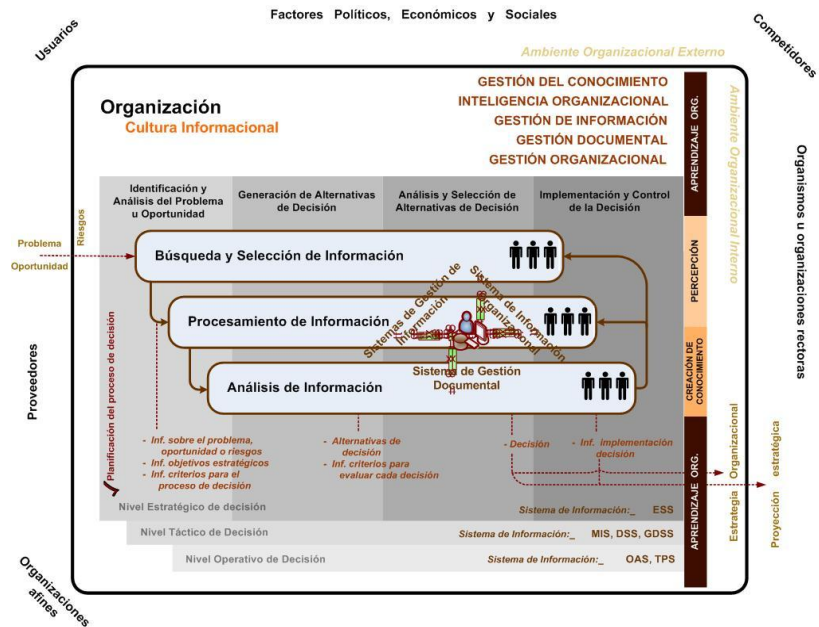
la base de información confiable, es por ello que los juicios e interpretaciones que se realizan deben tener un sustento informativo adecuado que permita tener dominio y esclarecer los contextos y las situaciones para una acertada interpretación, de forma objetiva y precisa.

- La toma de decisiones organizacionales, a nivel estratégico, está bajo la influencia de determinadas problemáticas que inciden en el proceso de decisión. La complejidad del procesamiento y uso de la información, su carácter contextual, e incluso el propio reconocimiento que se le da a este recurso, hacen que se valoren una serie de problemas comunes que pueden presentarse en torno a esta en la toma de decisiones, pero que pueden disminuir con la ejecución de determinadas acciones y visiones concretas. Lo importante al respecto radica en reconocer las mismas y saber que pueden afectar al individuo una vez que este se involucra con la información en la toma de decisiones estratégicas.
- Los factores organizacionales que inciden de forma positiva o negativa en el uso de información en la toma de decisiones se asocian a la cultura organizacional e informacional, la relación con organismos rectores, formación y capacitación, es decir, aprendizaje, e infraestructura para garantizar un buen uso de información.
- Entre los procesos informacionales que destacan en los procesos de decisión a nivel estratégico se encuentra la identificación de necesidades de información, la búsqueda y selección de información, su organización y análisis. Los mismos constituyen procesos determinantes y de obligado desarrollo para una toma de decisiones efectiva.
- Como se puede percibir existen numerosos procesos gerenciales que garantizan un buen uso de información en la toma de decisiones. Uno de los aspectos que más resaltó en las entrevistas realizadas es la relación que establecían los directivos en relación con: Gestión Organizacional-Gestión Documental-Gestión de Información-Gestión del Conocimiento-Inteligencia Organizacional. Los directivos entrevistados enfatizaban no en la identificación de los procesos gerenciales sino en el vínculo y la relación que se establece entre estos, generando ventajas derivadas de la mirada holística con que se perciben.
- La concepción de los Sistemas de Información es fundamental y de suma importancia, estos garantizarían que la organización se pueda orientar adecuadamente hacia el uso y manejo de información interna y

externa que interviene en la toma de decisiones organizacionales. Un elemento a destacar es el hecho de que se conciben y se identifican sistemas de información pero no se enfatiza en la necesidad de profundizar sobre los sistemas de información de soporte a las decisiones asociado al desconocimiento de los mismos y las ventajas que generan. No obstante, la existencia de un Sistema de Información Organizacional orientado a todos los niveles de decisión destaca por constituir una herramienta que facilite y garantice un acertado uso de la información interna externa.

- Las técnicas y herramientas que se utilizan e identifican en la toma de decisiones enfatizan en el manejo de información cuantitativa y cualitativa. Se hace especial énfasis en el tratamiento y tipología de la fuente de información, por lo que las técnicas no se desprenden o se disocian del proceso de validación de fuentes que requiere la toma de decisiones organizacionales.
- Las competencias informacionales van desde el plano individual, asociadas al dominio personal, y se asocian a los procesos informacionales y gerenciales, las técnicas y herramientas y el uso de las TIC. Se visualizan competencias que no solo pueden crearse en espacios y programas formales, sino también de forma informal, y todas enfatizan y permiten visualizar los beneficios que se obtendrían para tratar y usar la información relevante en la toma de decisiones organizacionales a nivel estratégico.
- El estudio y el análisis del rol del profesional de información en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de información posibilitó que se visualizara la importancia del mismo al considerarlo necesario en los procesos de decisión.
- De esta forma se pueden identificar, desde la experiencia de los directivos, algunos elementos que pueden incidir positivamente en el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico en las organizaciones de información. Entre estos se encuentran el individuo, su modelo mental y las relaciones sociales en el proceso, el tratamiento de la información y lo relacionado con la ética y cultura informacional para garantizar un adecuado desarrollo de los procesos informacionales que se ejecutan al tomar decisiones.

## CAPÍTULO VI. Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas



## **CAPÍTULO VI.**

### **MODELO DE USO DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN ORGANIZACIONES DE INFORMACIÓN CUBANAS**

En el presente capítulo se presenta, como resultado de la investigación, un modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. La propuesta enfatiza en sus componentes y relaciones, facilitando la comprensión de sus características particulares. De igual forma se precisan aquellos elementos que permiten visualizar los fenómenos procesuales, de comportamiento y contextuales que inciden considerablemente en la conformación del mismo.

#### **Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas**

Un modelo constituye una “representación abstracta, conceptual, gráfica o visual para analizar, describir, explicar, simular y predecir fenómenos o procesos” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2013). De igual forma, la propuesta que se realiza tiene en cuenta al uso de información como “los resultados de aplicar y trabajar con la información y el modo en que se percibe y experimenta por los miembros de una organización” (Choo, Bergeron, Detlor & Heaton, 2008).

A rasgos generales, el presente modelo se concibe bajo la noción de la Teoría Prescriptiva de la toma de decisiones, propuesta por Meacham (2004), que enfatiza sobre los modos que deben y pueden desarrollar los decisores para tomar decisiones de forma adecuada. De igual forma, el modelo se orienta desde la perspectiva del proceso de acuerdo a la clasificación de Simon (1982), ya que se centra en las etapas que hay que seguir para llegar a tomar una decisión, y por tanto, se preocupa prioritariamente de la forma en que se desarrolla el proceso y no por el problema.

El modelo se describe a partir de tres dimensiones fundamentales: la dimensión informacional del ambiente del proceso de toma de decisiones estratégicas, la dimensión de comportamiento ante el uso de información y la dimensión contextual. Estas dimensiones responden a los componentes particulares de la toma de decisiones que se visualizan de una u otra forma por autores como Howard & Ortiz (1971), Choo (1998, 2003), Angeloni (2003),

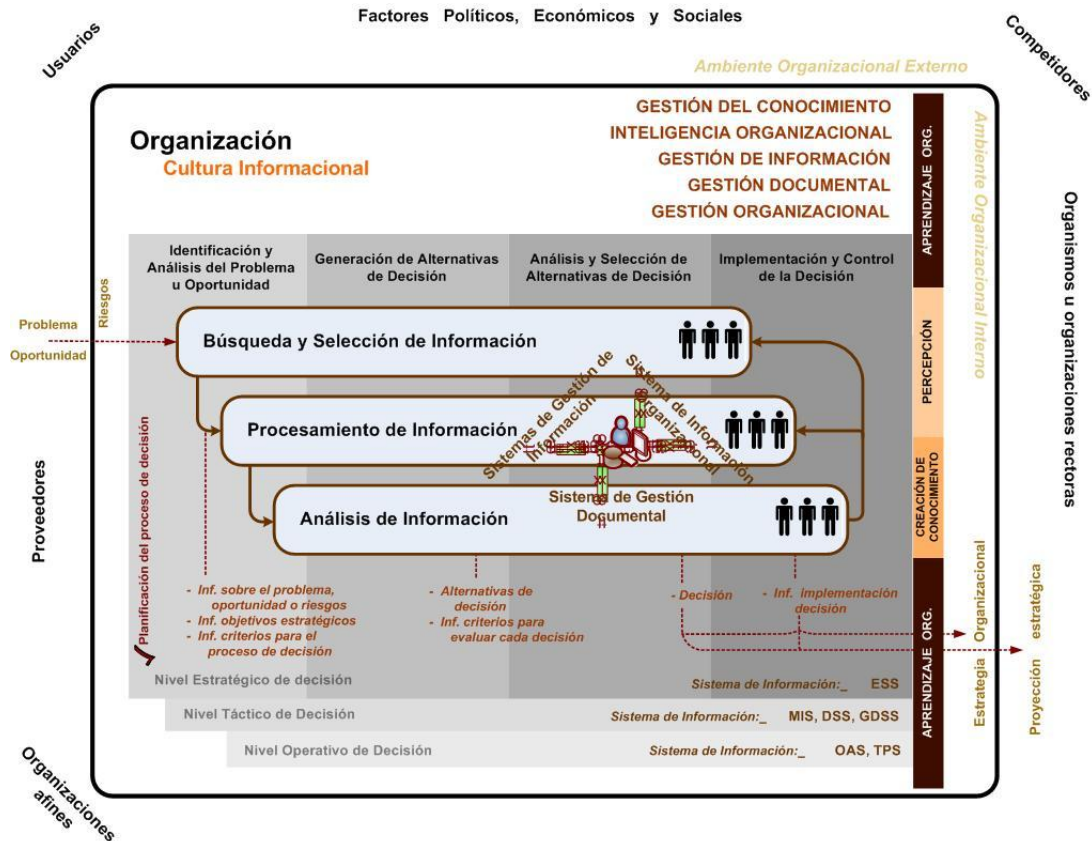
Ariño (2005), Caxeta & Rodrigues (2008). Estos componentes particulares fundamentan las tres dimensiones que se presentan:

<b>Componente Particular</b>	<b>Dimensión</b>
Información	Información y su uso en el proceso de decisión a nivel estratégico
Individuo	Comportamiento de los decisores ante el uso de información
Situación-Problema Elementos Contextuales	Elementos contextuales que inciden en el uso de información para la toma de decisiones estratégicas

**Tabla XX.** Dimensiones del Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas

**Fuente de los datos:** Elaboración Propia

Una vez explicados estos aspectos se presenta el modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas, que intenta esbozar los componentes y relaciones fundamentales que intervienen en un proceso de decisión a este nivel. La conformación del mismo parte de la percepción de directivos de instituciones de información como resultado de su experiencia sobre el proceso en sí, y sobre el rol e influencia de la información en este.



**Figura 22:** Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

**Fuente:** Elaboración propia

Este modelo, si bien reconoce los dos ambientes organizacionales que intervienen en la toma de decisiones, los diferentes niveles de decisión organizacional, así como las diversas etapas que conforman el proceso, hace énfasis en los procesos informacionales que intervienen en el mismo y los procesos gerenciales que influyen en su adecuado desarrollo. Cada uno de ellos (procesos informacionales y gerenciales) tienen lugar de acuerdo a patrones de comportamiento, a la dinámica de los flujos de información y a las especificidades organizacionales que matizan el uso de información para la toma de decisiones.

### 6.1 Dimensión informacional del ambiente del proceso de toma de decisiones estratégicas

La dimensión informacional del ambiente del proceso de toma de decisiones estratégicas contempla la importancia y el rol determinante que se le concede a la información en los procesos de decisión, así como los diferentes ambientes organizacionales, niveles de decisión y etapas de decisión que se desarrollan. Esta dimensión permite contextualizar el proceso de decisión en las



organizaciones de información para una mejor comprensión de su alcance, el que no está limitado exclusivamente a su ejecución o desarrollo.

### ***La toma de decisiones estratégicas***

La toma de decisiones estratégicas “es una tarea esencial para la alta dirección, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medio ambiente” (Hitt & Collins, 2007). El resultado de dicho proceso lo constituyen un conjunto de decisiones estratégicas que como bien conceptualizan Wilson, Branicki, Sullivan & Wilson (2010) sustentándose en investigaciones realizadas por Mintzberg et al. (1976) y Hickson et al. (1986) son “decisiones que ayudan a formar lo que se denomina estrategia organizacional”.

En correspondencia con esto, y examinando los diferentes niveles de decisión en las organizaciones: estratégico, táctico y operativo (Wiig, 2003; Santos & Wagner, 2008), se puede afirmar que si bien el proceso se enmarca en el nivel estratégico, no se puede concebir sin contemplar la obligada relación con los dos niveles inferiores, pues en la conformación de la estrategia organizacional y en la propia adaptación a cambios del entorno interviene información operativa, táctica y estratégica. Esto hace que la concepción del modelo de uso de información propuesto, tenga en cuenta la necesaria interrelación entre los tres niveles de decisión pues se garantizaría un flujo permanente de información relevante hacia la alta dirección.

El abordaje de la información y su uso en la toma de decisiones estratégicas no solo está condicionado por el nivel de decisión en que se desarrolla, sino también por un conjunto de elementos entre los que destacan, según autores como Huber (1980), Moody (1983), Choo (1998, 2003), AECA (2002), Angeloni (2003), Fichman (2003), Laudon & Laudon (2004), Valentim (2006), Molina & Sala (2006), Carvalho (2006), Moraes & Fadel (2006), de la Cuesta (2006), Codina (2007), Caxeta & Rodrigues (2008) Citroen (2011) y Bettis (2012):

- Ambiente informacional
- Fuentes de Información
- Información que interviene en los procesos de decisión
- Competencias asociadas al uso de información
- Importancia que le atribuyen los directivos a la información en los procesos de decisión
- los procesos informacionales
- los sistemas de información y los sistemas de soporte a las decisiones
- procesos gerenciales que influyen en la toma de decisiones

- técnicas y herramientas para el desarrollo de los procesos informacionales
- aspectos socio-culturales que intervienen en el uso de la información

El reconocimiento de estos elementos permite establecer los componentes y sus relaciones en el modelo de uso de información que se presenta, aunque es necesario enfatizar previamente la necesidad de una acertada planificación del proceso de decisión para evitar la improvisación y alcanzar una adecuada relación costo-beneficio en la toma de decisiones. De esta forma se podrían establecer premisas, asignar recursos y responsabilidades, determinar posibles plazos de tiempo y disponer de las capacidades organizacionales necesarias para garantizar la elección de la alternativa de decisión más apropiada y con la calidad requerida.

A continuación se profundiza sobre los elementos antes explicitados y su importancia para el modelo de uso de información.

### ***Ambiente organizacional externo e interno***

Al igual que en las organizaciones en sentido general, la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información reconoce los dos ambientes organizacionales que intervienen en la toma de decisiones: el ambiente organizacional externo y el ambiente organizacional interno. Los modelos de toma de decisiones propuestos por López (2007) y Citroen (2011) reconoce estos dos ambientes como clave para el proceso de decisión.

El ambiente organizacional externo está caracterizado por una serie de factores políticos, económicos y sociales que inciden constantemente en el desempeño de las organizaciones de información y modelan su estrategia. Según Thompson & Strickland (2004) entre estos destacan "las condiciones sociales, políticas, reguladoras y de pertenencia a la comunidad; las condiciones competitivas y atractivo general de la industria; y las oportunidades y amenazas para el bienestar de la compañía". Estos autores también identifican en el macro ambiente las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la economía en su conjunto, legislación y regulaciones, demografía de la población, valores sociales y estilos de vida. Todos de una forma u otra inciden en el desempeño y estrategia organizacional.

En ocasiones estos factores se perciben directa o indirectamente, pero cada vez se hace más necesario reconocer y percibir los mismos de forma que las organizaciones de información estén actualizadas de lo que ocurre en su medio externo. Este fenómeno exige una retroalimentación sistemática a partir de determinadas fuentes de información –documentales, personales e

institucionales- que permitan a las organizaciones de información estar no solo bien informadas, sino comprender el ambiente en el que se desenvuelven, realizando una adecuada comprensión del ambiente socio-económico y político en el que actúan. En correspondencia con esto, es válido destacar la importancia de las fuentes de información y su tipología, pues de estas depende la adecuada comprensión de lo que puede acontecer en el ambiente organizacional externo e interno. Es por ello que en los procesos de toma de decisiones se debe reconocer el modo en que se conciben las mismas y que se presenta a continuación según la descripción de Villaseñor (1996):

- Fuentes de Información Documentales: "aquellas que proporcionan información a partir o sobre un documento"
- Fuentes de información Institucionales: "aquellos organismos o centros que proporcionan información de o sobre su institución"
- Fuentes de Información Personales: "personas o grupos de personas que ofrecen información sobre ellas mismas"

Otra de las características sustanciales de este ambiente externo lo constituye la presencia y necesidad de percibir adecuadamente las entidades que inciden directamente en el desempeño de las organizaciones de información. Al respecto Thompson & Strickland (2004) visualizan en un ambiente más próximo y competitivo a "los proveedores, sustitutos, compradores, nuevos participantes y empresas rivales", a los que se suman dadas las particularidades de las organizaciones de información los usuarios, organismos rectores y organizaciones afines.

Cada una de estas entidades generan información que son de obligado dominio para las instituciones de información pues estas influyen en su proyección estratégica y su propio accionar, de igual forma, la observación continua de dichas fuentes informacionales permite a las organizaciones de información conocer el comportamiento de determinados indicadores clave asociados con su razón de ser y su impacto social, lo que permite no solo trazar nuevas estrategias organizacionales sino que puede incidir considerablemente en la concepción de la estrategia organizacional.

Si bien el contexto externo influye en todos los niveles de las organizaciones de información, a nivel estratégico es donde más se visualiza su incidencia, pues la información proveniente del mismo, y el resultado de su análisis, se materializan con mayor fuerza en la estrategia organizacional.

En relación al ambiente organizacional interno, este contempla no solo todo lo que acontece en la organización sino que está relacionado con las funciones

que se desarrollan en la misma a través de toda la estructura organizacional. Las organizaciones de información requieren un constante flujo informativo interno que garantice a los directivos de los diferentes niveles organizacionales estar informados y comprender qué ocurre en la organización en materia de funcionamiento. Este control interno de recursos, procesos, productos y servicios, no solo se debe apoyar de indicadores internos de desempeño sino también en la valoración de criterios y estados de opinión que tengan sus especialistas o grupos de trabajo.

Estos elementos hacen que las organizaciones de información requieran para poder desarrollar sus procesos de decisión de aspectos como:

- Estrategia organizacional y los objetivos estratégicos existentes
- Información sobre el desempeño organizacional, que según Stoner, Freeman & Gilbert (1996) constituye la "medida de la eficacia y eficiencia de una organización; el grado en que se alcanzan los objetivos acertados"

### ***Información relevante para la toma de decisiones estratégicas***

Es válido destacar que en los procesos de toma de decisiones se utiliza información organizacional interna y externa. Sin embargo, hay un conjunto de informaciones que pueden ayudar a los directivos y grupos de decisión a tomar decisiones de forma certera. Esta información relevante, que se obtuvo del diagnóstico realizado a directivos permite identificar a la:

- Información estratégica
- Información jurídica, normativa y reglamentaria
- Información científico-técnica
- Información económica
- Información sobre experiencias organizacionales
- Información sobre el ambiente externo organizacional
- Información sobre conocimiento y capacidades de los miembros de la organización

Estas, no contradicen los tipos de información identificados en estudios anteriores como el de Valentim (2006), entre las que se encuentran la información estratégica, la relacionada con el negocio, la financiera, la comercial, la estadística, la relacionada a la gestión, la tecnológica, la general entre otras.

Estas informaciones sirven de apoyo para que los directivos puedan tomar mejores decisiones a nivel estratégico. El conocimiento sobre estos temas facilita los procesos de decisiones e incide considerablemente en que los directivos ganen en experiencia y cultura asociada a las funciones que desarrollan.

### ***La Situación-Problema en la toma de decisiones estratégicas***

A pesar que se puede precisar la información que interviene en la toma de decisiones y resulta de obligada consulta por su relevancia para los directivos de las instituciones de información, es necesario destacar que la misma va a estar condicionada por la situación que se presenta y genera el proceso de decisión. En dependencia de las características de la misma, los decisores identifican o determinan con mayor exactitud el tipo de información que requieren para tomar la mejor decisión posible. En este sentido es importante destacar que en las organizaciones de información se pueden presentar indistintamente situaciones que reflejan problemas, oportunidades y riesgos institucionales:

- Problemas organizacionales: Han sido abordados y enunciados por autores como Mintzberg, Raisighani & Théorét (1976), Huber (1980), Schein (1988), Stoner, Freeman & Gilbert (1996), AECA (2002), Fichman (2003), Thompson & Strickland (2004) y puede concebirse como amenazas externas o debilidades internas que afectan directa o indirectamente a la organización al poner en peligro la consecución de un objetivo o el bienestar de la compañía.
- Oportunidades Organizacionales: Han sido abordados y enunciados por autores como Stoner, Freeman & Gilbert (1996), Schein (1988), AECA (2002), Thompson & Strickland (2004) y puede concebirse como "todo aquello que nos puede permitir sobrepasar nuestros objetivos en la organización" (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996) y generar bienestar para la misma.
- Riesgos Organizacionales: Han sido abordados y enunciados por autores como Slywotzky & Drzik (2008) y responden a situaciones que se pueden identificar en la organización y que a corto, mediano o largo plazo pueden revertir en problemas organizacionales.

Una vez presentadas estas situaciones se hace necesario precisar que las mismas, al tener lugar a nivel estratégico, poseen determinadas características particulares. No obstante, en la presente investigación se pudo percibir que los directivos tienden a prestarle especial interés a los problemas organizacionales por sus implicaciones y consecuencias. Al respecto es

importante destacar que por tratarse de decisiones estratégicas lo deseable sería orientarse cada vez más hacia el aprovechamiento de oportunidades, la prevención de riesgos y la solución de problemas, generando de esta forma una acción proactiva y menos reactiva a los estímulos del ambiente externo, tal y como se reconoce en la literatura científica.

Dichos estímulos pueden percibirse a través de señales informacionales que indican a los decisores la situación que tiene lugar en la organización y que genera la toma de decisiones. Estas señales se presentan a través de información que entra y se percibe, y entonces se procede a desarrollar los procesos de decisión, cuando la misma indica se le debe prestar atención a lo que acontece, por sus efectos e importancia.

En este sentido, el proceso de percepción organizacional tiene un rol determinante en el modelo propuesto pues garantiza que se pueda percibir adecuadamente lo que acontece e influye en la organización. De ahí que las organizaciones de información deban velar y crear las condiciones para un certero desarrollo de este proceso en la toma de decisiones, que por demás, se contempla en el "Modelo de procesos de decisión" propuesto por Simon (1955), el "Modelo político" de Allison (1971) y el "Modelo de proceso" de Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976), y que a su vez también ha sido abordado en la literatura por autores como March & Olsen (1976), Starbuck & Milliken (1988), Thomas, Clark & Gioia (1993), Choo (1998), Thiry (2001) y Hong & Brower (2008) entre otros, concibiéndose como "un proceso en que los actores individuales reconocen y resuelven sus problemas con situaciones que ellos enfrentan, y haciendo eso difunden esas situaciones como las semillas de otros problemas" (Hong y Brower, 2008).

También se plantea que la percepción constituye "un sistema de interacciones entre diferentes actores quienes colectivamente usan la intervención del pensamiento individual de una situación. Ellos están, idealmente, construyendo un entendimiento colectivo de una situación, desarrollando un modelo estratégico de la intervención y definición compartida de los resultados deseados" (Thiry, 2001). Por lo que de este proceso se obtiene determinada representación colectiva y consensuada de la situación que se presenta, así como sus particularidades. La percepción, por tanto, resulta de interés particular para la toma de decisiones pues es la que determina no solo las necesidades informativas, sino los procesos informacionales que tienen lugar en cada etapa del proceso de decisión.

### ***Etapas de la toma de decisiones organizacionales***

La toma de decisiones organizacionales se desarrolla a través de diversas etapas que han sido abordadas por autores como Newell & Simon (1972), Simon (1977), Huber (1980), Codina (2007) entre otros. El análisis de las propuestas de estos autores permite identificar las siguientes etapas por las que transitan los decisores cuando deben tomar una decisión, las que deben contemplarse en la propuesta modélica para una mejor comprensión del uso de información. Entre estas se encuentran:

- Identificación y análisis de la Situación-Problema
- Generación de alternativas de decisión
- Selección de la alternativa de decisión
- Implementación y control de la decisión

#### **Identificación y análisis de la Situación-Problema**

En la primera etapa se identifica y se analiza el problema, la oportunidad o el riesgo que se presenta, con el objetivo de comprenderlo(a) y determinar sus características. Es la etapa en que se realizan los procesos de "Preparación" y "Análisis", que según Citroen (2011), en su modelo, incluyen un uso intensivo de información interna y externa proveniente de recursos externos y procedimientos internos de la organización.

En correspondencia con esto, es válido señalar que en esta etapa, que se visualiza como "Inteligencia" según el "Modelo de procesos de decisión" de Simon (1955) y por "Identificación" según el "Modelo de proceso" de Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976), se realiza la identificación de necesidades informativas y la búsqueda de información para poder percibir adecuadamente no solo la situación que se presentan en la organización y sus peculiaridades, sino sus causas y efectos. De esta forma su salida lo constituye la representación y comprensión de lo que acontece. El esclarecimiento de esto posibilitaría una mejor planificación del proceso de decisión en la que intervendrían según Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976):

- Rutinas de Control: en las que "se planifican y asignan recursos organizacionales desde el inicio del proceso de selección"
- Rutinas de Comunicación: en las que "se recopila y distribuye información"

Por otra parte, en esta etapa, en la que se busca, examina y valora toda la información inicial involucrada en la toma de decisiones, tiene gran

importancia la validación de las fuentes informacionales para comprobar su veracidad. Esto hace que la búsqueda informativa deba prestar especial atención a la selección de estas, así como a su confiabilidad.

La identificación, definición y diagnóstico que se realiza en este primer momento de la toma de decisiones, posibilita que los decisores adquieran conocimiento y comprendan qué está ocurriendo, qué características tiene, qué lo generó, qué particularidades adopta en el contexto en que se desarrolla, y las posibles consecuencias que trae aparejadas.

Una vez identificado y definido el problema, la oportunidad o el riesgo, los directivos tienen que examinar los objetivos estratégicos de la organización de información, para valorar si la situación que se presenta puede incidir en el cumplimiento de su estrategia organizacional. En este análisis se confirma y se visualiza cómo puede verse afectada la organización y los efectos positivos o negativos que en esta pueden tener lugar.

La disponibilidad de la información, tanto interna como externa, y el análisis de los objetivos estratégicos organizacionales, permitirían a los decisores identificar aquellos criterios sobre los cuales se valorarán las posibles decisiones a tomar. En este sentido es importante destacar que los criterios se conforman teniendo en cuenta aspectos asociados a la estrategia y política organizacional, normas institucionales y patrones culturales que se poseen. Si bien hay situaciones que son novedosas y requieren desechar supuestos y creencias en aras de ser más creativos e innovadores, lo cierto es que los criterios que se establecen para generar las alternativas de decisión estarán en correspondencia con la experiencia que poseen los decisores, adquirida a través del aprendizaje continuo.

### **Generación de alternativas de decisión**

En esta etapa “se identifican conceptos o acciones que podrían reducir o eliminar la diferencia entre la situación real y la situación deseada. Es decir, identificar soluciones para el problema” (Huber, 1980). En este sentido la creación de conocimiento revierte en un proceso fundamental al tener que realizar análisis de información que permitan generar decisiones efectivas. La salida de este proceso es un conjunto de alternativas de decisión posibles a implementar en la organización.

Las alternativas de decisión que se conciben son el resultado del análisis de información que se realiza. En correspondencia con esto el modelo de



procesos de Citroen (2011) la denomina proceso de "Análisis" al tener que valorar:

- ✓ Información sobre la situación-problema
- ✓ Información sobre el contexto en que se desarrolla dicha situación
- ✓ Información sobre los objetivos estratégicos de la organización de información
- ✓ Criterios para desarrollar el proceso de decisión
- ✓ Datos e información organizacional, interna o externa, que se puede asociar al problema, oportunidad o riesgo, en tanto sirve de apoyo para su solución o aprovechamiento

En la generación de alternativas de decisión es fundamental también el rol que puede desempeñar la memoria organizacional<sup>24</sup>, pues contribuiría a identificar los modos de actuación ante situaciones similares o parecidas, contribuyendo, de forma directa, en la búsqueda y selección de información para generar dichas alternativas. En relación a esta, Walsh & Ungson (1991) plantean que la misma se conserva en cinco recipientes de almacenamiento: los individuos, la cultura, las transformaciones, las estructuras y la ecología. Estos cinco recipientes se les concede especial importancia porque:

- Los individuos "almacenan la memoria de la organización en su propia capacidad para recordar y expresar con claridad la experiencia"
- La cultura "encarna la experiencia pasada que puede ser útil para hacer frente al futuro"
- "Los procedimientos de transformación convierten las entradas en salidas y así codifican la lógica y las reglas de trabajo"
- Las estructuras "son las definiciones de papeles individuales que constituyen un depósito en el que se puede almacenar la información de la organización"
- La ecología "es la estructura física del lugar de trabajo que refleja jerarquía y afecta el flujo de retroalimentación e información"

En esta fase, como bien se ha planteado, tiene un rol determinante la creación de conocimiento en tanto:

debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, difundiéndolos entre los miembros de una

---

<sup>24</sup> La que se fundamenta en modelos como el "Modelo racional" de Cyert & March (1992, 1963) y el "Modelo de proceso de decisiones estratégicas" de Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976)

organización y materializándolos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan ... pues sólo alcanzarán éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevos conocimientos, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a nuevas tecnologías y productos (Nonaka & Takeuchi, 1995)

En correspondencia, no pueden generarse alternativas de solución adecuadas si los decisores no crean nuevo conocimiento a partir de la información recopilada, puesto que las mismas deben ser el resultado de un proceso innovador que permita contar con diversas opciones de decisión cuya calidad y creatividad incida favorablemente en la posterior selección de la mejor.

### **Selección de la alternativa de decisión**

Esta tercera etapa se caracteriza por el hecho que “una vez puestas de relieve las posibles alternativas o cursos de acción es necesario valorarlas para determinar cuál es la más interesante de cara a la consecución de los objetivos planteados. Para ello se siguen determinados criterios y en ella la organización elige la mejor alternativa de decisión” (AECA, 2002). En correspondencia con esto, en esta fase se realiza el análisis de todas las alternativas de selección generadas, se evalúan y se elige la mejor.

En esta etapa, que según Codina (2007) tiene como propósito elegir la mejor alternativa de decisión, se realiza la evaluación de las decisiones propuestas y tiene lugar el juicio o regateo para la elección de la mejor, según se evidencia en los modelos de Allison (1971), Mintzberg, Raisinghani & Théoret (1976) y Citroen (2011). Dicha evaluación tiene en cuenta los criterios de satisfacción que permiten elegir la decisión que más se ajusta al escenario ideal al que se aspira, y también reconoce las posturas, presiones y persuasiones que emergen y se manifiestan en un espacio social que pretende elegir la mejor alternativa de decisión de manera consensuada.

En esta etapa -selección de la alternativa de selección-, así como en la anterior -generación de alternativas de decisión-, los procesos clave, por excelencia, son: el procesamiento y análisis de información en su relación intrínseca con la creación de conocimiento.

Ahora bien, una vez tomada la decisión, no concluye el proceso de toma de decisiones, pues el mismo no cierra su ciclo hasta comprobar que la implementación de la misma generó ventajas y fortalezas organizacionales, es

decir, generó un impacto positivo. Esto se visualiza no solo en la adaptación al cambio, sino también en los efectos sobre la estrategia organizacional. De acuerdo con lo anterior, la implementación influye no solo en el ambiente interno organizacional sino también en el ambiente externo, en dependencia del grado de implicación del contexto.

### **Implementación y control de la decisión**

La decisión y la información asociada a todo el proceso permiten conformar, posteriormente, el programa de implementación y establecer las acciones de control de la decisión. De esta forma, en la presente etapa se “planifican y realizan las actividades que deben tener lugar para que la solución elegida en realidad resuelva el problema y se ejecutan actividades relacionadas con el mantenimiento, la verificación y revisión de la solución instrumentada” (Huber, 1980).

Según Codina (2007) en esta etapa no solo se implementa la decisión, sino que se evalúa la efectividad de la decisión tomada. De ahí que se desprendan: programas de implementación de la decisión y evaluación de su efectividad. Estos programas de implementación se conforman a partir de una serie de acciones y plazos de tiempo, que permiten que la decisión se ejecute de forma programada en la organización de información.

A eso se suma, como se ha mencionado, el control de la decisión, mediante el que se examinan y analizan los efectos positivos o negativos que esta trae aparejada al implementarse. Cuando los cambios organizacionales develan problemas, o no llegan a solucionar satisfactoriamente la situación inicial que desencadenó el proceso de decisión, se activa nuevamente la toma de decisiones, la que se desarrolla mediante el aprendizaje continuo, hasta que se logran satisfacer las expectativas organizacionales, obteniendo ventajas, fortalezas, beneficios y mejoras organizacionales.

Es por ello que el aprendizaje organizacional deviene una capacidad necesaria ya que “se produce cuando los miembros reaccionan a cambios que se verifican en el medio ambiente al detectar errores y corregir éstos al modificar estrategias, supuestos o normas. Las estrategias, los supuestos o las normas alteradas se almacenan entonces en la memoria de la organización y pasan a formar parte de las imágenes privadas y mapas públicos” (Choo, 1998). Este garantiza que “las personas continuamente expandan su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, donde nuevos y expansivos patrones de pensar son nutridos, donde la aspiración colectiva es determinada

gratuitamente, y donde las personas continuamente aprenden a ver el todo conjuntamente” (Senge, 1995).

Por todo lo antes expuesto es que se puede plantear que aun cuando existen procesos de decisión que tengan similitudes o sean completamente diferentes, los directivos aprenden de cada uno de ellos y la toma de decisiones se convierte en un proceso de aprendizaje continuo, lo que amerita perfeccionar constantemente sus procesos, técnicas y herramientas particulares, así como los patrones culturales y de comportamiento que se asocian al mismo.

### ***Procesos informacionales de la toma de decisiones a nivel estratégico***

La dimensión informacional de toma de decisiones estratégicas que se presenta contempla los diferentes procesos informacionales que intervienen en cada etapa del proceso de decisión. De igual forma se puede visualizar el flujo informativo que tiene lugar a través de estos, y se le concede especial atención a la existencia y uso de sistemas de información como apoyo a los procesos particulares de la toma de decisiones. Esta dimensión enfatiza la visión procesual del modelo de uso de información pues el adecuado manejo de este recurso está condicionado por el desarrollo de los mismos.

En este modelo se enfatiza la necesidad de reconocer el rol de los procesos informacionales en la toma de decisiones de forma específica. En muchas de las contribuciones teóricas al tema, se visualiza a los procesos informacionales desde una perspectiva genérica asociados particularmente a la Búsqueda y Selección de Información y al Análisis e Interpretación, procesos que en ocasiones se les atribuye un momento de ejecución específico dentro del proceso de decisión. No obstante, la complejidad y dinámica de la toma de decisiones, posibilita que sus procesos informacionales puedan tener lugar en diferentes momentos, en dependencia de la complejidad del problema, la oportunidad o el riesgo que se presenta en la organización.

En el diagnóstico realizado en la presente investigación, si bien se visualizan por parte de los directivos procesos informacionales asociados a la toma de decisiones entre los que se encuentran: la identificación de necesidades informativas, búsqueda y selección de información, procesamiento, organización y almacenamiento de la información, así como el análisis y difusión, es válido señalar que los procesos informacionales de la toma de decisiones que destacan y se tienen en cuenta en la propuesta de modelo de uso de información en organizaciones de información son:

- ✓ Búsqueda y selección de información
- ✓ Procesamiento de información
- ✓ Análisis de información

### **Búsqueda y selección de información**

La Búsqueda de Información (Information Seeking), según Järvelin & Wilson (2003) se refiere a tareas relativas a la información y estas pueden ser tareas percibidas (subjetivas) o tareas objetivas. A rasgos generales la búsqueda de información se refiere, según Savolainen (2007), a "cómo las personas necesitan, buscan, gestionan, reciben y usan información en diferentes contextos".

Desde las Ciencias de la Información, la búsqueda de información representa un tema de interés y no son pocas las investigaciones destinadas al tema. Entre los estudios asociados a este proceso resaltan aquellos que profundizan sobre las particularidades del mismo y que han propuesto modelos concretos asociados a este particular. Entre estos últimos se encuentran los modelos de Ellis (1989, 1993), Leckie et al. (1996), Wilson (1999, 2005), Kuhlthau (2004, 2005), Brown (2005), Urquhart & Rowley (2007) y Al-Muomen, Morris & Maynard (2012).

Una aproximación al proceso de búsqueda de información para la toma de decisiones podría valorar los conceptos, modelos y enfoques teóricos que se han publicado sobre el tema en la literatura científica. No obstante, si bien en el diagnóstico realizado en la presente investigación se percibe que la búsqueda de información constituye uno de los procesos clave para garantizar un adecuado uso de información en los procesos de decisión, el mismo se visualiza por los directivos como un conjunto de procedimientos puntuales que permiten identificar y buscar la información necesaria para solucionar los problemas, aprovechar las oportunidades o prevenir los riesgos organizacionales. En correspondencia, y a partir de este diagnóstico, el proceso de búsqueda presta especial atención a: la identificación de las necesidades informativas, la búsqueda de información, su validación y selección definitiva. La importancia de estos elementos hace que los mismos se contemplen entre las particularidades de la búsqueda y selección de información propuesta en el modelo.

En relación a lo expuesto anteriormente, a continuación se presentan y profundizan los aspectos distintivos que adquiere la búsqueda para la toma de decisiones estratégicas.

❖ **Identificación de necesidades de información**

Cuando se presenta un problema, oportunidad o riesgo en una organización de información, el/la mismo/a se percibe a través de determinadas señales informativas que permiten se pueda ir visualizando lo que acontece y facilita que se pueda determinar si esa situación resulta de interés para la institución.

Una vez que se determinan posibles efectos para la organización, a partir de la percepción inicial, se comienza a desarrollar la primera etapa del proceso de decisión (identificación, definición y diagnóstico), al realizarse la identificación de las necesidades informativas, con el fin de buscar la información requerida para llenar los vacíos informacionales que pueden existir acerca del problema, la oportunidad o el riesgo.

La identificación de necesidades de información, se puede realizar de forma previa o posterior a presentarse la situación que desencadena una toma de decisiones.

El primero de los casos se orienta a identificar, de forma anticipada, la información crítica o relevante que puede consultarse en los procesos de decisiones de forma sistemática y con mayor frecuencia. Esta identificación previa de necesidades informativas permite a los directivos tener un referente informacional que sirve de apoyo para tomar decisiones, al que se suma toda la información recopilada posteriormente. Este proceso, aun cuando no se visualiza en modelos precedentes, constituye una práctica cotidiana de decisores a nivel estratégico pues todo directivo que se desenvuelve con decisiones de este tipo tiene determinada información referencial, a la que acude y consulta por su relevancia para los procesos de decisión, la que constituye información crítica de apoyo. La misma puede organizarse y almacenarse según criterios particulares de los mismos, pero siempre es recomendable contar con determinado sistema de información que garantice su organización, recuperación, uso y conservación.

En el segundo caso, una vez que se percibe lo que acontece y afecta a la organización, se comienzan a identificar determinadas informaciones o necesidades informativas que facilitan y orientan la búsqueda de información particular para el proceso de decisión que se inicia. De ahí que esta identificación de necesidades se realiza de forma reactiva en el proceso de decisión. Aquí los decisores van identificando posibles vacíos informacionales que entorpecen la adecuada percepción de lo que está aconteciendo, y por tanto, esclarecen posibles informaciones a buscar, fuentes a consultar, y las técnicas o vías para su búsqueda y adquisición. Un elemento importante los

constituye la planificación previa del proceso ya que también se puede valorar el tiempo disponible para ejecutar toda la búsqueda informativa necesaria.

Esta determinación de necesidades informativas parte no solo de los estudios de necesidades de información, sino también de la identificación de la información crítica para tomar decisiones a nivel estratégico.

❖ **Búsqueda de Información**

Una vez identificadas las necesidades informativas, se orientan las estrategias y esfuerzos organizacionales para poder localizar y adquirir la información que se requiere, lo que tiene lugar a partir del proceso de búsqueda de información. La misma garantiza entonces la localización y adquisición inicial de la información relevante para el proceso de decisión. En el primero de los casos se busca la información en fuentes informativas relevantes. Estas pueden encontrarse en el ambiente organizacional externo e interno y entre ellas se pueden encontrar:

<b>Fuentes de Información</b>	<b>Ambiente Organizacional Externo</b>	<b>Ambiente Organizacional Interno</b>
<b>Fuentes de Información Institucionales</b>	Organizaciones afines, competidores, proveedores, organizaciones asociadas y otras entidades y organismos nacionales e internacionales que resultan de interés para el proceso de decisión. La información proveniente de estas fuentes puede estar disponible en sitios web, páginas web oficiales y alternativas, extranet, bases de datos institucionales, regionales e internacionales.	-
<b>Fuentes de Información</b>	Usuarios o clientes, consultores externos u otras personas vinculadas a la organización y su actividad. La información proveniente de estas fuentes puede obtenerse a través de encuentros personales y otras vías de intercambio personal.	Especialistas y miembros de la organización vinculados a sus procesos productivos y de apoyo. La información proveniente de estas fuentes puede obtenerse a través de encuentros personales y otras vías de intercambio personal. Los criterios, la información que poseen, y el conocimiento de muchos de los miembros de la

<p><b>Personales</b></p>		<p>organización resultan válidos y de gran ayuda para efectuar los procesos de decisión. En ocasiones, estos individuos se involucran dentro del proceso conformando los grupos de decisión, o sirven de apoyo una vez que se le involucra o participan al constituir personas de interés para tomar decisiones.</p>
<p><b>Fuentes de Información Documentales</b></p>	<p>Documentos e información externa disponible dígase: publicaciones seriadas, documentos de bases de datos, informes, resoluciones, decretos ley y otras fuentes documentales. La información proveniente de esta fuentes puede obtenerse a través de técnicas de búsqueda y recuperación de información.</p>	<p>Documentos e información interna disponible en documentos, bases de datos y sistemas de información internos. Entre ellos se puede encontrar documentos archivísticos, información administrativa, información científico-técnica. Los sistemas que se pueden emplear para su obtención y uso serían los Sistemas de Gestión Documental, Sistemas de Información Organizacional, Sistemas de Gestión de Información y Sistemas de Gestión del Conocimiento.</p>

**Tabla XXI:** Fuentes de Información para la Búsqueda y Selección de Información  
**Fuente:** Elaboración propia

La búsqueda de información, en ambos ambientes, puede realizarse aplicando determinadas técnicas y procedimientos, así como usando determinadas herramientas que contribuirían a optimizar el proceso.

La Vigilancia Tecnológica, la Inteligencia Competitiva y el Benchmarking, destacan por ser algunos de los procesos a los que se les concede mayor importancia para localizar y obtener la información necesaria proveniente de fuentes documentales e institucionales para tomar decisiones. También destacan los procesos o espacios de intercambio y socialización para poder adquirir información a partir de fuentes de información personales.

La Vigilancia Tecnológica permite “obtener alertas de amenazas y oportunidades sobre el surgimiento de las nuevas tecnologías y reportes de



inteligencia con información relevante para la toma de decisiones relacionadas con las tecnologías organizacionales” (Abreu et al., 2013).

La Inteligencia Competitiva adquiere gran importancia para la toma de decisiones estratégicas en tanto constituye “un importante instrumento para el monitoreo de ambientes de información externo, especialmente para minimizar incertidumbre y crear valor de mercado relacionado con la competitividad” (Vidigal, 2013).

El Benchmarking constituye, por su parte:

un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla.... Su objetivo es corregir errores e identificar oportunidades, para aprender a solucionar problemas y tomar decisiones según los patrones de los líderes (de Cárdenas, 2006).

Los espacios de socialización e intercambio potencian el diálogo con aquellos individuos cuyo conocimiento, puntos de vista, visiones particulares o información puntual que conocen, puede contribuir a la toma de decisiones.

Este uso de fuentes de información personales puede sustentarse en espacios como encuentros interpersonales, foros de discusión, uso de chat y otros softwares tecnológicos, así como herramientas y técnicas que faciliten la retroalimentación y permitan y potencien el intercambio con individuos o grupos de interés. Algunas de estas técnicas pueden ser: la lluvia de ideas, la técnica de la pecera, la técnica Delphi, la negociación colectiva, los chat, los foros de discusión entre otros.

En el caso de la búsqueda en fuentes internas se pueden utilizar las mismas para el caso de las fuentes personales, empleando los espacios formales e informales de intercambio información y conocimiento. La búsqueda en las fuentes documentales se apoya en la existencia y uso de sistemas de información organizacional, los que garantizan la disponibilidad, organización, recuperación y uso de información.

La búsqueda y selección de información interna asociada a la actividad de las organizaciones de información también parte del apoyo del uso de los sistemas de información, que se conciben como “un sistema en que los participantes humanos y/o el trabajo desarrollado con computadoras (procesos y

actividades) usan información, tecnología y otros recursos para producir productos informacionales y/o servicios para consumidores internos y externos” (Alter, 2008)... visualizándolo a su vez como “un sistema cuyo procesos y actividades son dadas al procesamiento de información, dígame, la captura, transmisión, almacenamiento, recuperación, manejo y difusión de información” (Alter, 2008).

Al respecto es importante destacar que la existencia de los sistemas de soporte a la toma de decisiones ha ido evolucionando considerablemente y actualmente son numerosos los aportes y desarrollos de estas aplicaciones tecnológicas para potenciar los procesos de decisión.

En ámbitos empresariales o de grandes compañías se percibe en la literatura un acelerado interés, diseño e implementación de sistemas de soporte a la toma de decisiones como los OAS (nivel de decisión operativo), MIS, DSS (nivel de decisión táctico), EIS (nivel de decisión estratégico) y demás. No obstante, el estudio realizado en la presente investigación, y las características particulares de las organizaciones de información, validan la necesidad de contar con sistemas de información organizacionales que tributen a la toma de decisiones estratégicas, que si bien no constituirían EIS, tendrían considerable importancia al integrar información asociada a los procesos productivos y de apoyo en el desarrollo de la actividad fundamental de dichas instituciones.

No obstante, las ventajas de los sistemas de soporte a la toma de decisiones y el impacto tecnológico asociado a los mismos, permiten valorar la necesidad de explorar la factibilidad de aplicación, en cada nivel de decisión, y con la interrelación que requieren, de estos tipos de sistemas en organizaciones de información. Sin embargo, dadas las características de las organizaciones de información, en esta dimensión del modelo se examinan como principales sistemas el de Gestión Documental (orientado a documentos archivísticos), el de Gestión de Información (orientado a la gestión de recursos informacionales para un buen uso y tratamiento de la información administrativa interna y externa) y el Sistema de Información Organizacional (orientado a toda la información administrativa interna y externa de la organización). Los mismos responden a las necesidades puntuales de las organizaciones de información para tomar decisiones en la actualidad, por lo que solo se conciben a los sistemas de soporte a la toma de decisiones mencionados con antelación como una proyección futura en estos contextos.

En otro orden, un paso importante en el proceso de búsqueda y selección de información lo constituyen los criterios que se tienen en cuenta para que la información que se utilice en el proceso de decisión sea pertinente, y por tanto,

no se cuente con información adicional que pueda distorsionar y atentar contra el proceso, al hacer interpretaciones y crear significados erróneos.

❖ Validación y Selección de Información

La validación de información en la búsqueda se desarrolla con el objetivo de contar con información que se pueda considerar pertinente, necesaria y suficiente para tomar las decisiones, es decir, que permitan disponer de criterios elevados asociados a la calidad, cantidad y forma, de ahí que en todo momento se deba intentar obtener, con total intención y claridad, información que posea determinadas características:

- original
- auténtica
- Confiable
- Simple
- Completa
- Verificable
- Oportuna

Dichas características coinciden con los criterios de los directivos involucrados en esta investigación y las propuestas explicitadas en estudios como el de Moraes & Fadel (2006).

Un aspecto determinante para poder disponer de información con estas características lo constituye la veracidad de las fuentes, lo que se obtiene mediante la validación de las mismas. Este proceso, que en ocasiones puede verse afectado por determinados factores entre los que se encuentra el factor tiempo, constituye un elemento clave para garantizar una adecuada búsqueda y selección de información. La validación de las fuentes es un proceso crucial en tanto se legitiman o se desechan informaciones que pueden no ser adecuadas y ciertas al provenir de fuentes no confiables. Para ellos se pueden establecer acciones como:

- Buscar en fuentes primarias u originales
- Buscar referencias y comentarios en publicaciones y fuentes secundarias que legitimen y validen autenticidad de las fuentes primarias
- Identificar prestigio de las fuentes en gremios, así como espacios regionales e internacionales
- Corroborar marcas (cuños, sellos, firmas, información oficial) que confirmen la veracidad de las fuentes

Una vez validadas las fuentes y seleccionada toda la información externa e interna relacionada con la situación-problema y el contexto en que se presenta, la cantidad de información disponible puede variar, pero lo cierto es que de acuerdo a los postulados de la racionalidad limitada, la que se presenta en la segunda dimensión de explicación del modelo, los procesos de decisión pueden estar condicionados por diversas informaciones, con características particulares de acuerdo a tipología y formato. Es por eso que un adecuado proceso de decisión en organizaciones de información requiere un procesamiento previo que permita la comprensión de toda la información disponible. Dada las propias características de los procesos de decisión, los procesos de análisis de información no se desarrollan de forma espontánea a medida que se identifica y selecciona determinada información, pues eso altera la adecuada percepción de la situación que se presentan. En aras de evitar estas alteraciones en el proceso, el análisis de información tiene lugar una vez se ha obtenido información que satisface los criterios de búsqueda de los decisores.

Una vez que se realiza la validación de las fuentes, se puede realizar la selección de todas las informaciones que se van a contemplar en el proceso de decisión, por lo que la salida del proceso de búsqueda y selección de información lo constituye: información relacionada con el problema, la oportunidad o el riesgo, información estratégica de la organización y los criterios de satisfacción para valorar las alternativas de decisión.

### **Procesamiento de información**

El procesamiento de información constituye un proceso clave una vez que se desarrolla la búsqueda y selección de información. En este sentido es importante destacar que dada la racionalidad limitada de los decisores y su incapacidad para analizar y procesar grandes cúmulos de información, resulta imposible que la información obtenida para el proceso de decisión se analice de forma inmediata y revierta directamente en la decisión final e idónea que se ha de tomar. De esta forma se hace imprescindible un proceso previo al análisis de información que garantice la representación y comprensión para una adecuada interpretación de la misma. Es por ello que aun cuando el proceso de percepción organizacional se inicia desde que se visualiza la situación que genera la toma de decisiones, no culmina hasta que no ocurre una adecuada representación de lo que acontece, por medio de un acertado procesamiento de información.

Es necesario destacar, antes de profundizar sobre este proceso informacional, la noción que sobre el mismo se obtuvo del diagnóstico realizado. En este

sentido, los directivos consideran que la toma de decisiones, por su carácter estratégico, está bajo la constante influencia del factor tiempo y tiene en cuenta la experiencia de los mismos para desarrollar métodos particulares de toma de decisiones. Es por ello que los procesos de decisión, y en particular sus procesos informativos, se perciben desde una perspectiva cíclica pues tendrían mayor efectividad que de realizarlos de forma lineal, consecutiva y rígida. Dada la propia complejidad de la toma de decisiones se pueden realizar retrocesos al transitar por los procesos informacionales con vista a fortalecer aspectos que por determinadas razones no se contemplaron y podrían incidir en la calidad de las decisiones finales que se tomen.

Otro aspecto que es importante destacar es que el procesamiento de información se visualiza por parte de los directivos como aquel proceso que permite percibir y representar las informaciones relevante para la toma de decisiones, para posteriormente analizar las alternativas de decisión pertinentes.

En correspondencia con esto, Savolainen (2009) plantea que:

Un acercamiento al procesamiento de información humana identifica entre los mayores componentes asociados al uso de información la interpretación y juicio de señales informativas, entendidas como representaciones de alternativas y sus atributos. Las fases del uso de información desde esta mirada se centran en la necesidad de cierre como una motivación para terminar el procesamiento de información vinculando el tiempo necesario para el juicio y la toma de decisiones

El procesamiento de información, en consecuencia, constituye un proceso en el que los decisores, una vez que disponen de toda la información relevante como resultado de la búsqueda y selección, proceden a clasificar, priorizar e interiorizar la misma para su mejor comprensión. En este proceso los sistemas de información, dígame, los Sistemas de Información Organizacional, de Gestión Documental y de Gestión de Información, garantizan que los directivos puedan disponer de toda la información interna que necesitan valorar, interiorizar y transformar en conocimiento. Estos sistemas, por su utilidad y beneficios, posibilitan que la información se encuentre organizada para una mejor recuperación y uso.

De la interacción con estos sistemas y la información proveniente del ambiente organizacional externo se procede entonces al llamado procesamiento

cognitivo de información, el que parte de la obligada relación entre texto, documento, información y conocimiento. Estos cuatro elementos son relevantes en este proceso pues a través de ellos los directivos pueden representar y percibir adecuadamente lo que acontece en la organización. A tal efecto dicha relación se establece en tanto el documento constituye el soporte donde se materializa o explicita el conocimiento a través de la información, la que se estructura discursivamente para poder comunicar. Al respecto resulta relevante que la comprensión de un texto en un soporte determinado, permite interiorizar determinada información convirtiéndola en conocimiento.

Este fenómeno está muy relacionado con los modelos cognitivos y su influencia en el procesamiento de la información, tema abordado por Lancaster y Pinto (2001). Esta mirada, centrada en los modelos cognitivos y su relación con el procesamiento de información, permite a autores como Neves (2006), Peña & Pirela (2007), Santos et al. (2010) y da Silva et al. (2011) asociar este proceso informativo y su desarrollo en la toma de decisiones desde una perspectiva cognitiva. En correspondencia el procesamiento de información se asocia con la percepción, las inferencias, la representación, la atención y la memoria. Al respecto Neves (2006) plantea que el procesamiento de información, desde esta dimensión, está relacionado con los procesos y representaciones mentales que desarrollan las personas para poder solucionar problemas.

Santos et al. (2010) considera que a partir de la percepción y la atención, “el individuo capta, aprende y codifica (input), dando significado y organizando las informaciones (externas e internas), que les llegan al ejecutivo central (también llamado campo de conciencia, de atención y memoria de trabajo)” y luego se pasa a los procesos que dan respuesta a la solución de los problemas. De acuerdo con esto, el procesamiento de información permite una adecuada representación mental de la situación-problema.

Por su parte, da Silva et al. (2011) consideran a la percepción como “un conjunto de sensaciones organizadas por la mente, que son captadas del medio a través de los sentidos. Entretanto, esta percepción está relacionada con la forma de comprensión del ambiente por los individuos, pues esas sensaciones adquieren determinada forma en la mente del hombre”. Esta comprensión del medio se realiza, según los propios autores, a través de las representaciones externas e interna del medio, visto este último como el propio proceso de decisión y su contexto de desarrollo. Estas representaciones solo se realizan a través de la comprensión de la información y su transformación en conocimiento.

Es aquí donde tiene un rol determinante las inferencias, las que:

son el núcleo del proceso de interpretación, sirviendo para unir estrechamente las entradas informativas en un todo relacionado. En realidad los procesos que conectan los contenidos textuales y los esquemas de los analistas son inferencias de diversos tipos, asumiéndose que la memoria activa estos esquemas para derivar conclusiones que van más allá del propio texto (Lancaster y Pinto, 2001)

Estas inferencias tienen la función, según los propios autores, de favorecer la cohesión, eliminar la ambigüedad y permitir el establecimiento de contextos, lo que incide en un mejor procesamiento de la información.

En cuanto a la memoria, la que incide en las inferencias y en el procesamiento de información, es válido destacar que es abordada por autores como Peña & Pirela (2007) y se vincula a la atención y la representación. Según el circuito mental de procesamiento de información que presentan en su investigación, una vez que los individuos reciben información para tomar decisiones, esta llega a la llamada memoria sensorial, la que activa patrones que buscan situaciones similares que han acontecido, en caso contrario la atención se orienta hacia la información oportuna que se obtuvo de la interacción con las fuentes informacionales de vital importancia para la toma de decisiones, pasando todo este flujo informacional a la memoria operativa, la que se encarga de comenzar a trabajar en posibles respuestas a la situación que genera la toma de decisiones bajo la influencia de la memoria a largo plazo que es la que almacena las experiencias vividas por los individuos.

De esta forma, el procesamiento de información permite a los decisores percibir adecuadamente a través de representaciones mentales la situación que genera la toma de decisiones y el contexto organizacional. En este proceso interviene no solo la memoria sino también la atención y los propios modelos mentales de los decisores.

Al respecto, el directivo, una vez que obtiene la información relevante para tomar decisiones, a partir de la búsqueda en el ambiente externo y en los sistemas de información internos, comienza todo un proceso de interiorización y comprensión de la misma. Dicha información se percibe por medio de la memoria sensorial y a través de la atención se precisa la importancia y relevancia de interiorizar la misma, para ello el directivo se apoya, a su vez, en la memoria a largo plazo, la que permite explorar experiencias vividas que

pueden servir de guía para determinar patrones comunes que ayuden a comprender mejor lo que acontece por medio del aprendizaje. Posteriormente la memoria operativa permite representar a través de los flujos de conocimiento que se van asimilando todas las particularidades sobre lo que ocurre en la organización y por tanto se logra percibir el medio de toma de decisiones.

La representación mental que resulta de la percepción contiene los elementos informativos que caracterizan al problema y al contexto, y permiten proyectar una imagen mental completa de la situación real existente en la organización, la que se conforma a partir del conocimiento y experiencia que posee el decisor.

El Procesamiento de Información posibilita, finalmente, representar mentalmente el escenario real para tomar las decisiones y permite ir conformando el conocimiento necesario para generar las alternativas de decisión adecuadas, dando lugar al análisis de información.

### **Análisis de información**

El proceso de análisis de información, por su parte, tiene a su cargo toda la interpretación de la información percibida y representada por los individuos, creando el conocimiento que permitirá determinar las alternativas de decisión y la posterior elección de la mejor.

Este proceso según Díaz (2004) "es un proceso de carácter continuo y sistémico de transformación de la información en conocimiento" y por su parte Sarduy (2007) refiere que "forma parte del proceso de adquisición y apropiación de los conocimientos latentes acumulados en distintas fuentes de información"

El análisis, por tanto, depende en gran medida de la comprensión y la interpretación a partir de la subjetividad de los individuos. Por tanto, según Peña & Pirela (2007):

en este proceso interpretativo intervienen, en una primera instancia, los conocimientos previos y actitudes del individuo, los cuales se manifestarán, en la medida que este entienda las primeras unidades; y también mediante la formulación de una serie de hipótesis sobre el sentido, la intención y la dirección que tomará el discurso que percibe.



Por consiguiente se enfatiza que "es necesario que quien realice labores analíticas sea plenamente consciente de los procesos de pensamiento que aplica en cada fase del análisis (la lectura, la comprensión, la identificación de ideas centrales, la síntesis) de manera que pueda hacer un uso apropiado de ellos (Peña & Pirela, 2007).

El proceso de análisis de información resulta uno de los más complejos, no solo porque en el mismo se examina, compara, evalúa e interioriza información, sino porque a su vez, este se realiza condicionado por los modelos mentales de los individuos y las dinámicas de los intercambios y espacios de socialización que tienen lugar una vez este se desarrolla.

Los directivos, al representarse y percibir el problema y el contexto mediante el procesamiento de información, deben interpretar esa realidad que se les presenta, profundizando sobre la información que la caracteriza e identificando posibles efectos que pueden traer asociados la influencia de determinados elementos y factores que la condicionan. El análisis de información tiene a su cargo, entonces, realizar un conjunto de inferencias a partir de las representaciones realizadas, la información que caracteriza las mismas, los posibles efectos organizacionales, y por ende, los posibles escenarios o cambios que se podrían avizorar para la organización. Estas permiten se puedan generar de forma acertada, todas las alternativas de decisión para la posterior selección de la mejor.

Ahora bien, esas interpretaciones que se realizan van a estar bajo la influencia de preferencias, hábitos, costumbres, ideas, valores y demás aspectos asociados a los modelos mentales de los individuos, y esto hace que los mismos creen criterios y establezcan juicios que defenderán de acuerdo al rol que desarrollen en el proceso de decisión. Estos elementos permiten visualizar al proceso de análisis como un espacio de creación de conocimiento, en el que las ideas, criterios y valoraciones se van incorporando y posicionando a medida que ocurre la negociación y persuasión.

Precisamente en estos últimos espacios: creación de conocimiento, negociación y persuasión, la información tiene un rol determinante pues:

- No se puede crear conocimiento sin información interiorizada, asimilada y comprendida de forma que modifique nuestro estado cognitivo o el propio modelo mental.
- No se puede negociar sin contar con información que se pueda disponer y utilizar de forma que ejerza influencia sobre los otros ya sea a través

de la asociación con aspectos vinculados al poder que cada individuo tiene en los procesos de toma de decisiones y a posibles estrategias de convencimiento.

- No se puede persuadir a otros individuos si no se dispone de información que se presente de forma que pueda sustentarse con criterios sólidos que se brinden en aras de preponderarla o asignarle un valor superior determinado.

Una vez que se examina, valora, compara e interioriza determinada información, y se conforman criterios o juicios particulares, los decisores comienzan a desarrollar un posible “escenario de análisis” en el que las posturas que se asumen se defienden y fundamentan con información. También en este escenario tiene lugar un conjunto de estrategias para imponer sus puntos de vistas y criterios, las que dependen de las interpretaciones que se les hace a los datos e informaciones en general.

La toma de decisiones colectiva no se diferencia de esta situación, sino que constituye un ejemplo de cómo se materializan estas estrategias pues son los espacios en los que por excelencia se socializa y por tanto confluyen miradas, visiones, puntos de vista, roles de poder, dominio de información, preferencias, hábitos, valores y cualidades de los individuos.

Por otra parte, el proceso de análisis puede verse favorecido con el uso de espacios de intercambio en los que se apliquen técnicas como la lluvia de ideas, la negociación colectiva, los chat, los foros de discusión entre otros.

Ahora bien, en los proceso de análisis también se pueden identificar vacíos informativos y surgen necesidades informacionales que deben satisfacerse para generar mayor seguridad y confiabilidad en el proceso de decisión, es por ello que no se descarta que una vez que estos tienen o están teniendo lugar, se pueda desarrollar nuevamente procesos de búsqueda y selección de información, así como su procesamiento, para incorporarlos al proceso de análisis. Cuando se analiza información pueden generarse dudas y contradicciones que pueden ventilarse recurriendo a los procesos antes mencionados, por lo que se reitera lo planteado sobre el enfoque cíclico de los procesos informacionales.

Una vez que se comprenden y se interpretan los escenarios reales contruidos por medio de las representaciones, se generan las diversas alternativas de decisión que van a solucionar el problema, y posteriormente se elige la mejor de estas. Esto permite visualizar como salidas del análisis de información no

solo la generación de alternativas de decisión, sino la propia solución al problema.

La generación de alternativas de decisión y la selección de la mejor, conduce a la etapa de implementación en la que nuevas necesidades informativas surgen para poder materializar y encaminar las acciones para solucionar el problema, la oportunidad o el riesgo. Estas necesidades surgen del análisis del contexto, y por tanto, para poder conformar los programas de implementación y control se necesita buscar información que posibilite percibir qué estrategias son las más adecuadas para poder implementar la decisión y la forma en que se realizará, por lo que la comprensión del escenario en que se desarrollará la misma es fundamental.

Por todas estas razones, se puede afirmar que los procesos informacionales dependen no solo de los decisores, sino del propio proceso de decisión y su planificación, condicionados por la situación que lo genera y sus características y posibles efectos en la organización. La información se convierte en un recurso sin el cual no se pueden desarrollar las etapas de la toma de decisiones y su uso y manejo influyen considerablemente en el éxito de las mismas, de ahí que se puede afirmar que a un adecuado desarrollo de los procesos informacionales vinculados a la toma de decisiones estratégicas, mayor probabilidad existe de que se pueda realizar un proceso de decisión con toda la calidad requerida y que verdaderamente genere ventajas y fortalezas institucionales.

## **6.2 Dimensión del comportamiento de uso de información en la toma de decisiones estratégicas**

La toma de decisiones organizacionales está condicionada por el uso que establecen los individuos o decisores de la información involucrada en el proceso. En correspondencia con esto, los aspectos asociados al comportamiento de los individuos, así como su modelo mental, hábitos, preferencias y otros patrones socio-culturales intervienen en el modo en que se desarrolla el proceso de decisión.

La dimensión asociada al comportamiento que se presenta, para una mejor comprensión del modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas, se centra en dos dimensiones fundamentales: dimensión cognitiva y dimensión socio-cognitiva, aludiendo, en el caso de la primera, a las características individuales intrínsecas asociadas a los modelos mentales y el comportamiento, y en el caso de la segunda, a las relaciones sociales en el proceso de decisión y su influencia en el mismo.

El análisis de estos aspectos permite identificar como componente del modelo a los decisores, y como atributos las diferentes características particulares que inciden en su comportamiento ante la toma de decisiones. De esta forma el modelo se sustenta en:

- La teoría de la racionalidad limitada
- La influencia de los estados emocionales en la toma de decisiones
- Los procesos de socialización en la toma de decisiones (toma de decisión colectiva)

Sin bien se pueden identificar más componentes, el presente estudio resalta los tres mencionados anteriormente por su importancia y contribuciones al modelo. Es por ello que a continuación se profundiza sobre cada uno de estos y sus relaciones.

### ***Teoría de la racionalidad limitada de los individuos***

Una teoría clave que sustenta el modelo de uso de información propuesto lo constituye la racionalidad limitada de los individuos. El precursor de la misma, Herbert Simon (1995) precisaba que:

Los seres humanos son `limitadamente racionales´, por lo que su conducta racional está limitada por sus capacidades cognoscitivas y por restricciones que son parte de la organización. De acuerdo con esto identifica tres tipos de limitantes para la toma de decisiones ya que el individuo está limitado por: Sus habilidades mentales, hábitos y reflejos. La extensión del conocimiento y la información que posee. Los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización. (Choo, 1998)

Esta teoría fundamenta que los seres humanos poseen capacidades limitadas de procesamiento y análisis de información como resultado de sus habilidades mentales entre otras características intrínsecas.

El reconocimiento de esta teoría permite afirmar que los procesos de toma de decisiones no pueden considerarse procesos rígidos, absolutos y completos, sino por el contrario, deben ser procesos flexibles en dependencia de la información que se dispone y su uso.

Como consecuencia, para hacer frente a esta capacidad limitada, se plantea que los individuos, según March (1978):

- Simplifican un problema de decisión por la dificultad de anticiparse y considerar todas las alternativas y toda la información involucrada.
- La elección de alternativas se realiza por procedimientos operativos estándar y la regulación social de roles sociales.

En correspondencia con esto, como parte del comportamiento asociado a la Racionalidad Limitada se establece:

- ✓ Uso de Estrategias Reduccionistas: en aras de simplificar la situación que se presenta
- ✓ Persecución del resultado satisfactorio mínimo: de forma que el proceso de decisión se ajuste a los criterios de satisfacción preestablecidos
- ✓ Uso de Reglas y Procedimientos: que constituyan programas de decisión que faciliten los procesos para llevar a cabo el proceso de decisión.

Esto hace que se intente en todo momento alcanzar decisiones que satisfagan los criterios que establecen los directivos a nivel estratégico, y se ejecutan una serie de programas de acción o rutinas con el objetivo de simplificar los procedimientos analíticos de la toma de decisiones.

Esto indica que ante la complejidad de las situaciones que generan una toma de decisiones en las organizaciones, los decisores intentan conocer y percibir lo mejor posible, de acuerdo a criterios de satisfacción que ellos determinan, las causas y posibles condiciones que generaron el problema u oportunidad. Sin embargo, al establecer dichos criterios se persigue un resultado satisfactorio que permita representar adecuadamente lo que acontece para una comprensión y ejecución certera del proceso de decisión a través de los programas de acción.

### ***Estados emocionales en la toma de decisiones***

La teoría antes expuesta, que trae asociada el reconocimiento de los modelos mentales de cada individuo, así como las limitadas capacidades de procesamiento y uso de información y de conocimiento, condiciona que los directivos, en su interacción con estos recursos estratégicos, experimenten diversos estados emocionales que afectan e inciden en la toma de decisiones.

La importancia de explorar y reconocer los estados emocionales es fundamental pues según Tsai & Hsee (2009) “determinar el valor de las decisiones cuando intervienen emociones resulta difícil” y más cuando se examina el modo en que influyen en el procesamiento y análisis de información pues como bien plantea Carnevale (2008), las emociones en procesos de negociación, son extremadamente complejas.

Resulta necesario destacar que cada directivo, de acuerdo a su experiencia y aprendizaje, establece los estilos y las formas particulares en las que toma decisiones, por lo que se pueden visualizar procedimientos diversos que se llevan a cabo por estos, y que estarán bajo la influencia de sus propias concepciones, supuestos y visiones del ambiente organizacional externo e interno.

La novedad de la situación que genera la toma de decisiones estratégicas permite situar a los directivos en tres estados fundamentales y un conjunto de emociones relacionadas a estos. De esta forma cuando la situación es del todo novedosa y se desconocen sus características, así como programas de decisiones individuales y organizacionales para resolverla, se está ante una gran incertidumbre y se experimenta ansiedad y estrés en la búsqueda, procesamiento y análisis de información. Esto se debe al hecho de que en el primer proceso, como bien plantea Carvalho (2006) se “requiere mayor número de información de fuentes confiables y seguras” ya que se debe buscar información que se desconoce, en fuentes que no están establecidas y por tanto requieren se validen para una mayor precisión en la selección. Por su parte el procesamiento de información no cuenta con patrones preestablecidos, y el análisis de información se torna un espacio de negociación en el que se debe destinar mayor tiempo y esfuerzo en interpretar la misma.

Por su parte, al identificarse situaciones conocidas, se experimenta certidumbre, y esta trae asociada determinada tranquilidad y seguridad pues la información a buscar se conoce en su gran mayoría y están delimitadas y validadas las fuentes de las que proviene la misma, se pueden encontrar patrones de procesamiento establecidos y el análisis de información se apoya en eventos similares y parecidos que han tenido lugar en la organización.

Ya por último, se encuentran las situaciones relativamente novedosas, las que se puede afirmar que se conocen por su similitud a otras, pero no en su totalidad, por lo que son situaciones de riesgo. Estas se asocian a la preocupación e intranquilidad en tanto se deben explorar determinadas fuentes informativas, establecer nuevos criterios de procesamiento y hacer

interpretaciones que aunque pueden apoyarse en experiencias pasadas pueden tener elementos nuevos.

De esta forma, los directivos, al ejecutar un proceso de toma de decisiones estratégicas se van a encontrar bajo la permanente influencia de estados emocionales condicionados por la certidumbre, incertidumbre o riesgo, que se genera a partir del uso de información en el proceso.

Es por ello que Valentim (2006) refiere a la necesidad de hacer frente a la llamada "ansiedad emocional" ante el uso de información, condicionada por:

- Falta de información correcta y precisa
- Falta de confiabilidad y obsolescencia de la información
- Falta de interactividad con el sistema que la genera

Esta ansiedad también se experimenta cuando se tiende a buscar mucha información, lo que ocurre al actuar bajo el supuesto que a mayor cantidad de información, mejor proceso de decisión. Aspecto que es incorrecto pues en muchas ocasiones conduce a la denominada "sobrecarga de información" (Bettis, 2012), la que atenta contra la calidad del proceso. Lo cierto es que si bien cuando se dispone de información se experimenta satisfacción, y de lo contrario se genera estrés, debe haber un equilibrio y planificación adecuada en la búsqueda y análisis para evitar la carga excesiva de datos e informaciones.

La búsqueda, procesamiento y análisis de información, por tanto, están bajo la influencia de estados emocionales que exigen se deba tener claridad de los criterios de satisfacción establecidos dada la limitada capacidad de los individuos para procesar y analizar información. Esto permitiría que los decisores se percaten de la importancia de mantener y desarrollar una toma de decisiones bajo emociones asociadas a la tranquilidad, seguridad y confianza, dado el buen proceder de los procesos informacionales.

### ***Los procesos de socialización en la toma de decisiones (toma de decisión colectiva)***

Una vez que se planifica la toma de decisiones, se determina si la misma tendrá carácter individual o grupal. Si bien en la literatura sobre el tema se plantea que las dos pueden tener lugar de forma indistinta de acuerdo a la situación, criterio que se comparte, es necesario destacar que a nivel estratégico en las organizaciones de información hay una tendencia a realizar

una toma de decisiones colectiva, en la que se involucren varios directivos y especialistas.

Entre los aspectos a tener en cuenta para convocar grupos de decisión se encuentran:

- Se pueden generar mayor número de alternativas de decisión
- Se tiende a utilizar mayor número de información
- Facilita la implementación de la decisión
- Se pueden delegar responsabilidades
- Se crea una responsabilidad compartida
- Se fomenta la capacitación y superación de futuros directivos
- Se obtienen múltiples interpretaciones de la información
- Mayor experiencia colectiva involucrada
- Mejor planificación en asignación de tareas para el proceso de decisión
- Se colegia autoridad limitada
- Mayor motivación entre los participantes
- Mayores roles informacionales entre los integrantes del grupo generando mayores capacidades de búsqueda, procesamiento y análisis de información
- Mayor y mejor orientación entre la decisión y las metas y objetivos organizacionales
- Proceso de aprendizaje continuo

De igual forma, una vez que se busca la información y se procesa de forma colectiva, se puede disponer de ella en mejores condiciones para su análisis, en el que se establecen procesos de negociación, persuasión y mediación, definidos por autores como Siva & Bui (2008), Druckman & Alekals (2008), Carnevale (2008), Curseu & Schrujjer (2008) y Shakun (2009) como un espacio en el que se discuten, se intercambian criterios y se llega a consenso sobre las ideas ofrecidas en el mismo. Al desarrollar estos espacios los decisores utilizan la información, la interpretan y argumentan con el objetivo de identificar las mejores alternativas de decisión y la decisión óptima.

En este contexto de decisión, la alfabetización informacional (ALFIN), que se entiende como "el escenario de alfabetizaciones o competencias que requiere un ciudadano informado para participar juiciosa y activamente en una sociedad de información" (Pinto, 2010) revierte de vital importancia para la toma de decisiones. Esta, que según Pinto y Uribe (2010) "tendría que abarcar de modo integral y holístico la enseñanza/aprendizaje de las competencias nucleares informacionales para saber acceder, buscar, seleccionar, valorar, reelaborar, comunicar y usar la información, con el fin de conseguir conocimientos y



transmitirlos” puede contribuir a elevar las competencias informacionales de los decisores y a incrementar su capacidad para desarrollar los procesos informacionales. Entre las competencias que más se requieren en los directivos para tomar decisiones a nivel estratégico en organizaciones de información destacan:

- Reflejar dominio de la actividad y razón de ser de la organización
- Conocimiento de las funciones y procesos organizacionales que se realizan
- Habilidades Tecnológicas
- Conocimiento sobre técnicas y herramientas para la búsqueda de información
- Habilidades para realizar análisis de información
- Conocimiento sobre procedimientos para la validación de fuentes de información
- Conocimiento sobre procesos gerenciales como Gestión Documental, de Información y del Conocimiento, así como la propia Gestión Organizacional e Inteligencia Organizacional.
- Habilidades Comunicativas

Los programas de ALFIN, por tanto, tendrían como objetivo fortalecer y fomentar este tipo de conocimientos y competencias, así como otros que pueden surgir en momentos específicos y de acuerdo a los contextos organizacionales. Los mismos pueden planificarse formalmente y ejecutarse de manera que los directivos o los miembros de la organización que participan en los grupos de decisión a nivel estratégico puedan adquirir habilidades en el uso y manejo de técnicas y herramientas para la búsqueda, procesamiento y análisis de información, así como para el tratamiento de las fuentes, su validación y el empleo de sistemas de información existentes en las organizaciones de información.

Este incremento de competencias informacionales posibilitaría una mayor cultura informacional. Es necesario destacar que “original y antropológicamente, cultura se refiere a los valores subyacentes, creencias, y códigos de prácticas que definen una comunidad” (Dalkir, 2010). En este sentido autores como Choo, Bergeron, Detlor & Heaton (2008) en su análisis sobre cultura informacional consideran que está constituida por “los patrones sociales comunes de comportamiento, normas y valores que definen el significado y uso de la información... la cultura informacional es un componente vital del ambiente informacional de las organizaciones”.

De igual forma en su relación con la organización, y en particular con la Gestión de Información, se percibe a “la cultura informacional como esos elementos de una cultura organizacional que influye en la gestión y uso de la información. Así, la cultura informacional se manifiesta en los valores organizacionales, normas y prácticas que tienen un impacto sobre el modo en que es percibida, creada y usada la información” (Choo, Bergeron, Detlor & Heaton, 2008). A su vez, “incluye valores, creencias, y códigos de práctica hacia la gestión de información.” (Wright, 2013) en la que los hábitos, preferencias, estilos de decisión y valores, así como los propios líderes informales que intervienen en la toma de decisiones transitarán a un mayor estado, en el que desde el reconocimiento de la información y su importancia para la toma de decisiones, hasta la mejora en el desarrollo de los procesos informacionales, caracterizarán al proceso en toda su magnitud. En correspondencia, la información se visualiza como un recurso estratégico para la organización y se convierte en un factor crítico de éxito a partir de su reconocimiento, uso y tratamiento.

De acuerdo con esto Choo, Bergeron, Detlor & Heaton (2008) plantean que la cultura informacional contempla los siguientes componentes: “flujos de comunicación, relaciones organizacionales, ambiente interno, gestión de sistemas de información, gestión de información y procesos y procedimientos” En relación con estos componentes se puede plantear, de acuerdo al diagnóstico realizado en la presente investigación, que entre los factores organizacionales que intervienen en la toma de decisiones se encuentran: la formación, superación y capacitación de directivos, la cultura informacional, la existencia de sistemas informacionales y una visión estratégica que contemple el resultado de las relaciones interorganizacionales.

Como parte de esa cultura informacional también se visualiza la ética asociada a la información, la que debe primar en los decisores. Este concepto lo explicita Frohmann (2008) cuando al examinar lo planteado por Hauptman (2002) reconoce que actuar de forma ética es considerar principios básicos, un curso de acción, y un resultado potencial, y entonces actuar de una forma responsable.

El análisis de estos aspectos, relacionados con la dimensión del comportamiento, propician y enfatizan la necesidad de que los directivos puedan dominar la actividad que realizan, mantengan una constante alfabetización informacional, se apoyen en grupos de decisión en los que participen especialistas de información que garanticen todos los flujos de información a todos los niveles de decisión, realicen una retroalimentación continua del ambiente organizacional externo e interno, busquen y organicen

información relevante, gestionen el uso de sistemas informacionales y fomenten una cultura informacional.

### **6.3 Dimensión organizacional del uso de información en la toma de decisiones estratégicas**

La dimensión organizacional del uso de información en la toma de decisiones estratégicas enfatiza en las condiciones y capacidades organizacionales necesarias para desarrollar un adecuado proceso de decisión. En este sentido se precisan los procesos socio-cognitivos asociados a los procesos informacionales y se especifica el rol de los procesos gerenciales que influyen de manera positiva en la toma de decisiones estratégicas.

Los procesos de decisión, al tener lugar en organizaciones de información, o en cualquier tipología organizacional, deben constituir procesos formales una vez que para su desarrollo se requiere contar con recursos y esfuerzos institucionales. La propia planificación del proceso enfatiza en el hecho de que las organizaciones de información observen la necesidad de asignar, dotar e involucrar en la toma de decisiones todos los insumos que favorezcan el proceso, lo que no necesariamente está volcado hacia la información y los decisores como componentes clave, sino que se orienta a todas las capacidades organizacionales que se pueden crear dado lo requerimientos de la toma de decisiones y su carácter y particularidades únicas.

Muchos modelos de toma de decisiones profundizan sobre el comportamiento de los decisores y los procesos particulares de toma de decisión. Sin embargo, el respaldo institucional y el apoyo que desde la institución de información se debe generar, inciden favorablemente en la ejecución del proceso, es por eso que no se pueden realizar aproximaciones y comprensiones del mismo sin tener en cuenta el contexto en que se desarrolla. Esto hace que la concepción de modelos de toma de decisiones debe reconocer no solo al proceso en sí y sus actores fundamentales, sino también los contextos de desarrollo, a pesar de las características organizacionales que permiten afirmar que estas son únicas e irrepetibles según autores como Laudon & Laudon (2004), por lo que ningún escenario organizacional será igual o parecido a otro, esto no impide que se puedan identificar recursos, procesos y estrategias organizacionales que pueden fortalecer los procesos de decisión de manera general.

Los procesos gerenciales intervienen favorablemente en la toma de decisiones estratégicas. En este sentido los identificados y propuestos en el modelo se sustenta en la propia naturaleza y objetivos particulares que persiguen, lo que no trae aparejado el desconocimiento de otros procesos de este tipo

existentes, pero dado el alcance y propósito de la presente investigación se precisan la:

- Gestión Organizacional: porque persigue planificar, organizar, controlar y dirigir la organización para alcanzar metas determinadas.
- Gestión Documental: porque persigue garantizar el adecuado tratamiento de los documentos administrativos u archivísticos que sirven de evidencia y prueba de las funciones organizacionales.
- Gestión de Información: porque persigue planificar, organizar, dirigir y controlar recursos informativos para garantizar un adecuado uso de la información organizacional.
- Gestión del Conocimiento: porque persigue desarrollar los procesos de conocimiento (identificación, adquisición, creación, intercambio, difusión, uso) con vistas a conformar y consolidar conocimiento organizacional.
- Inteligencia Organizacional: porque persigue establecer procedimientos y procesos particulares de búsqueda y análisis de información para la toma de decisiones y la mejora continua en las organizaciones.

Todos estos, por tanto, son procesos gerenciales que tienen en cuenta y se ocupan de la información y el conocimiento organizacional y a su vez se vinculan con los recursos institucionales y la estrategia organizacional, contextualizando al propio proceso de decisión.

Cada uno de los mismos puede generar ventajas al proceso de decisión a nivel estratégico por lo que el desarrollo de estos favorece un acertado uso y manejo de información.

### **Gestión Organizacional**

La Gestión Organizacional constituye el “proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”... de ahí que “todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean” (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996)

En este sentido, la Gestión Organizacional resulta un proceso clave para la toma de decisiones organizacionales. No obstante, en el caso particular en la toma de decisiones estratégicas, este proceso incide considerablemente en tanto permite orientar el proceso y guiarlo una efectiva implementación de la decisión seleccionada.

Las funciones gerenciales que se desarrollan cuando se aplica la Gestión Organizacional: planificación, dirección, organización y control, permiten a los decisores comprender el contexto organizacional en que se desenvuelven, de esta forma se puede percibir:

- La estrategia organizacional y los objetivos estratégicos como resultado de la gestión estratégica. Esto es determinante en los procesos de decisión al máximo nivel de dirección pues las decisiones se comparan en todo momento con dicha estrategia y los objetivos, a fin de valorar posibles modificaciones, ajustes o riesgos institucionales.
- Los decisores involucrados en la toma de decisiones estratégicas se corresponden en su gran mayoría con directivos del nivel máximo e intermedio de la organización, y son estos los que conducen el proceso de decisión estratégica.
- Los recursos implementados en el proceso de decisión responde a los criterios bajos los cuales las organizaciones de información conforman su estructura de trabajo y asigna recursos a fin de cumplir con su propósito. En el caso particular de la toma de decisiones esta realidad puede favorecer o afectar la toma de decisiones.
- Como todo proceso la toma de decisiones debe controlarse, precisamente se toman decisiones cuando algo puede afectar a la organización, por lo que resulta útil y necesario saber qué ocurre en la organización y qué características posee.

La Gestión Organizacional constituye un proceso que sirve de apoyo para tomar decisiones pues contribuye a contextualizar el mismo y esas características particulares que se identifican en los modelos de gestión inciden en el desarrollo del propio proceso de decisión.

### **Gestión Documental**

De forma genérica la Gestión Documental garantiza un adecuado tratamiento de toda la documentación administrativa/archivística que refleja procesos y funciones organizacionales, garantizando la evidencia y prueba de sus actos y transacciones. Según la norma ISO 15489 (2001) de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) la Gestión Documental es:

el campo de la gestión responsable del control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso, la disposición y la preservación de registros, en la que son determinantes los procesos de captura y mantenimiento de la evidencia y la información sobre las transacciones y actividades de negocios de la organización.

También se encarga de “proveer un control sistemático sobre los documentos archivísticos para documentar los procesos de negocios, la toma de decisiones y las transacciones” (Wright, 2013).

La misma es de vital importancia para la toma de decisiones estratégica pues este tipo de documentos constituyen la evidencia de hechos y funciones organizacionales, por lo que puede favorecer la toma de decisiones estratégicas ya que entre sus ventajas se encuentran:

- Se puede disponer de documentos archivísticos que contengan y evidencien los modos de proceder y actuar en procesos de decisión estratégica que acontecieron en la organización, de esta forma se podría utilizar esta memoria organizacional para identificar formas de actuación ante posibles procesos de decisión similares.
- Los documentos archivísticos recogen la evidencia de hechos, transacciones y funciones que se han realizado en la organización. Esta información puede resultar de interés en tanto ofrece con total transparencia y confiabilidad información organizacional auténtica y fiable. La misma contribuye a una mejor percepción y comprensión de información que puede ser relevante para los procesos de decisión y que se gestiona y preserva a través de este proceso gerencial (Gestión Documental).
- La Gestión Documental puede proveer al proceso de decisión de todas las leyes, normativas, regulaciones jurídicas y otras disposiciones que intervienen en la actividad de las organizaciones de información y rigen y sirven de guía para trazar acciones y la propia actividad fundamental, así como normas y procedimientos organizacionales internos conforman los supuestos y las prácticas organizacionales.
- Este proceso gerencial garantiza que los procesos de decisión estratégica queden debidamente documentados para su posterior recuperación y consulta en escenarios futuros y puedan contribuir y facilitar la toma de decisiones por parte de los decisores.
- La Gestión Documental permite diseñar e implementar un adecuado Sistema de Gestión Documental que responda a las necesidades particulares de esta actividad en la organización y el que permita que los documentos archivísticos tengan el tratamiento adecuado de forma que puedan utilizarse sin complicaciones ni complejidades en los procesos de decisión.
- Estos sistemas garantizarían que toda la documentación archivística se pueda procesar, organizar, almacenar y preservar de forma acertada garantizando su autenticidad, protección, preservación y de esta forma

facilitando su accesibilidad y disponibilidad en los procesos de decisión a nivel estratégico.

- Se puede disponer de la asesoría de especialistas en Gestión Documental (especialistas de información, archivistas) para garantizar un buen uso de los documentos archivísticos.

La Gestión Documental permitiría que los procesos informacionales asociados a los procesos de decisión cuenten y dispongan con los documentos archivísticos necesarios y dispongan la información requerida que estos pueden resguardar y evidenciar como parte de sus características particulares.

### **Inteligencia Organizacional**

La Inteligencia Organizacional constituye un proceso que permite buscar, seleccionar, procesar y analizar información externa e interna con el objetivo de tomar decisiones a través de vías determinadas utilizando técnicas y herramientas particulares.

Según McMaster (1996) (como se cita en Akgun, Byrne & Keskin, 2007) la "Inteligencia Organizacional se refiere a la capacidad de una organización como un todo para recopilar toda la información, para innovar, para generar conocimiento, y actuar de forma efectiva sobre la base del conocimiento que se ha generado".

Este proceso genera ventajas al:

- Permitir buscar de forma sistemática información externa e interna mediante monitoreo de información.
- Facilita la búsqueda de información al realizar procesos asociados a la Vigilancia Tecnológica, Inteligencia Competitiva y de Negocios entre otras.
- Contribuye a que se pueden identificar técnicas avanzadas para la búsqueda y el análisis de información, así como herramientas que permitan su localización, selección y manejo.

La Inteligencia Organizacional contribuye a obtener y analizar información interna y externa mediante determinadas técnicas y herramientas particulares que facilitan el uso y manejo intensivo de información.

### **Gestión de Información**

La Gestión de Información es definida por Best (2010), modificando el concepto de White (1985), como "la económica, eficiente y efectiva coordinación de la producción, control, almacenamiento, recuperación y

diseminación de información de recursos externos e internos, en aras de mejorar el desempeño de la organización” (Best, 2010).

La Gestión de Información constituye uno de los procesos gerenciales de mayor impacto para el uso y manejo de este recurso en los procesos de decisión. Este proceso gerencial puede condicionar todos los procesos informacionales en tanto es el que garantiza que los mismos se desarrollen de forma adecuada. El alcance y propósito de la Gestión de Información hace que sea posible crear las condiciones objetivas y subjetivas para un acertado uso de los recursos informacionales en los procesos informativos.

Es válido señalar que aun cuando en ocasiones la Gestión Documental, se ve por separado de la Gestión de Información por cuestiones relacionadas a tipología documental, tratamiento y demás, no se puede concebir una buena Gestión de Información sin un buen desarrollo de Gestión Documental pues los documentos archivísticos y su tratamiento constituyen fuentes y procesos informativos que ocupan a la primera. Esto permite afirmar que no puede existir una buena Gestión de Información sin Gestión Documental y de existir estaría limitada al no contemplar esta tipología documental y su tratamiento y uso.

Las ventajas de la Gestión de Información son disimiles, entre estas se encuentran:

- Identificación de las necesidades informativas asociadas a la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de información.
- Permite identificar los procesos informacionales que se desarrollan en la organización y garantizan un buen uso de la información interna y externa. En este sentido podría establecer criterios y estándares de calidad para desarrollar los mismos y evaluarlos en caso de reajustes en su diseño e implementación. En este sentido se podrían diseñar los procesos informacionales que intervienen en la toma de decisiones para que se realicen con la calidad requerida y cuenten con los recursos informacionales necesarios.
- La Gestión de Información al establecer acciones asociadas con la cadena de suministro organizacional se encargaría de planificar, asignar, organizar y controlar recursos informacionales necesarios para el adecuado desarrollo de los procesos informacionales. Esto permitiría que una vez que se planifica el proceso de decisión a nivel estratégico, se pueda prever y dotar al mismo de recursos informacionales –financieros, materiales y humanos- que permitan se pueda desarrollar cada proceso informacional: identificación de necesidades informativas, búsqueda y



selección de información, procesamiento, almacenamiento y análisis de información. La gestión de la cadena de abastecimiento garantizaría disponer de los recursos informacionales que se requieren y que de forma anticipada se pueden planificar para poder disponer de ellos en los procesos de decisión una vez se planifican.

- La conformación de los flujos informativos que resulta de este proceso gerencial permitiría conocer qué información interna y externa fluye en toda la organización, en qué procesos productivos y de apoyo entra y sale, y por tanto qué procesos informacionales le agregan valor, así como también los repositorios, almacenes de datos o sistemas informacionales en los que se almacena. De esta forma se podría percibir y visualizar la información ambiental de interés para la organización, la información interna que fluye a lo largo de toda la actividad organizacional y la información corporativa que sale de la organización. La existencia de los flujos permitiría identificar qué y dónde se encuentra la información relevante que puede servir de apoyo en los procesos de toma de decisiones estratégicas.
- La Gestión de Información, al integrar todos los sistemas informacionales que existen en la organización crea las condiciones para contar con un sistema de información organizacional al que se pueda acceder para obtener los diferentes tipos de información que se requieren en los procesos de decisión. De esta forma se podrían aunar esfuerzos y recursos en conformar sistemas con estándares elevados de calidad que permitan a todas las áreas claves de la organización suministrar y acceder a información externa e interna que resulta crítica y relevante para comprender y gestionar la actividad fundamental de la organización.
- Realizar programas de ALFIN a forma que los decisores puedan adquirir nuevas competencias informacionales y de esta forma se beneficien los procesos informacionales vinculados a los procesos de decisión estratégica.
- Se elevaría la cultura informacional por parte de los decisores, y por tanto, el tratamiento a la información en los procesos de decisión sería más certero, reconociendo la importancia de este recurso y de utilizarlo de forma intensiva para generar ventajas al respecto.
- Los productos y servicios de información diseñados e implementados se podrían disponer en función de los procesos de decisión. De esta forma se podrían obtener productos y servicios informativos orientados a la toma de decisiones y por tanto a la medida de las necesidades de los directivos a nivel estratégicos y los decisores en general.
- Las auditorías informacionales asociados a este proceso gerencial permitiría optimizar el uso y manejo de este recurso en toda la

organización y por tanto se podrían establecer mejoras asociadas a la información, su uso y manejo en los procesos de decisión estratégica.

- La Política Informacional concebida en este proceso gerencial permite establecer los deberes y derechos asociados al uso y manejo de información en las organizaciones. La importancia la misma para la toma de decisiones es que aquí quedan planteados los elementos que constituyen normas y deberes para el uso de información, por ejemplo, la no aplicación de técnicas asociadas con el espionaje organizacional, vinculado a la Inteligencia Organizacional por cuestiones relacionadas con la ética informacional, por citar un ejemplo.
- La asignación de responsabilidades asociadas al uso y manejo de la información, aspecto del que se ocupa la Gestión de Información, con el objetivos de garantizar un suministro continuo y adecuado de información externa e interna, permitiría a los decisores ganar en claridad sobre la responsabilidad que asumen ante la información involucrada en los procesos de decisión estratégica y por tanto el compromiso y seriedad que se debe asignar a su uso.
- Permitiría diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Información que no solo integre todos los sistemas informativos de la organización, sino que se encargue de desarrollar todas las actividades asociadas a la Gestión de Información y que se han descrito anteriormente. Este sistema permitiría y garantizaría disponer de información interna y externa sobre la actividad, pero también ejecutaría acciones vinculadas con el uso adecuado de este recurso, los procesos que le agregan valor y los productos y servicios para un mejor y mayor uso del mismo.
- Se puede disponer de la asesoría de especialistas en Gestión de Información (especialistas de información, gestores de información) para garantizar un buen uso del conocimiento organizacional.

La Gestión de Información permitiría crear toda la infraestructura informacional necesaria y con la calidad requerida para que la información de interés organizacional fluya por la misma y se le agregue valor a través de los procesos informacionales, posibilitando que una vez que se brinde en productos y servicios pueda usarse y generar fortalezas a partir de su uso.

### **Gestión del Conocimiento**

La Gestión del Conocimiento, de acuerdo con Pérez-Montoro (2008):

Se encarga de convertir todo el conocimiento en conocimiento corporativo y de difundirlo en forma adecuada: Se ocupa principalmente de las decisiones pragmáticas y estratégicas relativas a la creación, la identificación, la captura, el

almacenamiento y la difusión del conocimiento integrado en una organización.

En el estudio de Moustaghfir & Schiuma (2013), estos autores concluyen que:

Generalmente, la Gestión del Conocimiento puede ser definida como todo el escenario de procesos, acercamientos, prácticas y sistemas usados para generar, desarrollar, renovar e integrar recursos basados en conocimiento en capacidades para que una organización pueda influir y aprovechar oportunidades de forma rápida y con experticia, para crear valores en el mercado e incrementar una ventaja competitiva sustentable (Moustaghfir & Schiuma, 2013).

La Gestión del Conocimiento es clave para los procesos de decisión pues uno de los elementos o componentes asociados a este tipo de procesos es el conocimiento. Los decisores no pueden determinar cómo solucionar determinada situación problemática sin contar con el conocimiento necesario, y este solo es posible generarlo o crearlo a partir de información, de ahí la incuestionable relación entre ambos recursos y por tanto entre ambos procesos gerenciales, aun cuando esto no se percibe y se le concede la importancia requerida por parte de todas las organizaciones de información.

Las ventajas asociadas a este proceso se relacionan con los procesos de gestión de conocimiento:

- Se podría fomentar el conocimiento organizacional favoreciendo las prácticas y estilos de trabajo compartidos, permitiendo que el conocimiento individual no se pierda por factores determinados, sino por el contrario, se disemine, comparta, asimile y aprenda por parte de todos en la organización, incorporándolo en las formas de hacer organizacionales. Este fenómeno en particular impediría que los decisores actúen de forma individual e indistinta de acuerdo a sus conocimientos particulares y estilos propios que en ocasiones pueden ser errados y al no compartirse influyen negativamente en el proceso de decisión.
- A través de este proceso se pueden identificar las competencias que poseen los decisores para desarrollar los procesos de decisión a nivel estratégico. Se pueden conformar los mapas de conocimiento, directorios y otras herramientas que permiten visualizar las destrezas y

habilidades de los decisores en relación con el manejo y uso de la información.

- Se pueden identificar los vacíos de conocimiento que poseen los mismos y que facilita se tenga claridad de los programas de superación y de Alfabetización Informacional necesarios para crear competencias que les permitan dominar técnicas y herramientas para tomar decisiones y desarrollar los procesos informacionales.
- La Gestión del Conocimiento permite identificar aquellas fuentes personales que por su conocimiento y competencias en general pueden apoyar el proceso de decisión. Una vez identificadas se pueden establecer estrategias y acciones para adquirir ese conocimiento necesario o la información requerida. Esta adquisición de conocimiento garantiza se llenen los vacíos de conocimiento y se llenen las lagunas informacionales asociadas o derivadas del propio procesos de decisión.
- Se pueden establecer procesos de creación de conocimiento tácito y explícito. Los decisores crean conocimiento a partir de la información disponible.
- Este proceso de creación de conocimiento se potencia al establecer espacios y vías de intercambio de información y conocimiento de manera que se comparta este recurso y los decisores puedan aprender y llegar a determinado consenso en el proceso a través del conocimiento compartido.
- No por último menos importante está el uso de este recurso aplicándolo no solo en etapas macro como la generación de alternativas de decisión, la selección de la mejor, y la forma de implementarla, sino también en las nuevas habilidades para el manejo y uso de la información como recurso estratégico.
- La Gestión del Conocimiento permitiría generar programas de aprendizaje para que los decisores adquieran nuevas y mejores formas de hacer.
- Contribuiría a un mejor desarrollo de los procesos informacionales en tanto se asimilaría y perfeccionaría nuevas competencias informacionales.
- Este proceso gerencial fomentaría y velaría por un buen uso de los espacios de socialización formal e informal que tiene lugar en las organizaciones de información fomentando el aprendizaje continuo.
- En él se establecería novedosas vías y mecanismos de intercambio y socialización de información y conocimiento.
- Permitiría diseñar e implementar un Sistema de Gestión del Conocimiento capaz de desarrollar con la calidad requerida los procesos asociados a esta de forma que incidan en un mejor y mayor tratamiento y uso de la información.

- Se puede disponer de la asesoría de especialistas en Gestión del Conocimiento (especialistas de información, gestores de conocimiento) para garantizar un buen uso del conocimiento organizacional.

La Gestión del Conocimiento permitiría que los decisores que ejecutan los procesos informacionales asociados a los procesos de decisión cuenten y dispongan con las competencias necesarias para llevarlo a cabo de manera satisfactoria y con la calidad requerida.

Cada uno de estos procesos gerenciales contribuye a crear condiciones para un mejor uso y manejo de información, estableciendo recursos, procesos, sistemas, productos y servicios informacionales a través de los que se beneficia los procesos de toma de decisiones estratégicas.

#### **6.4 Conclusiones Parciales**

- El modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas se concibe teniendo en cuenta los componentes particulares de la toma de decisiones: Situación-Problema, Información, Individuo, Elementos Contextuales. A partir de estos se conforman y representan las tres dimensiones que permiten esbozar los componentes fundamentales que caracterizan este fenómeno, así como las relaciones que se establecen entre estos.
- El establecimiento de estas dimensiones: Dimensión procesual informativa, dimensión de comportamiento ante el uso de información y dimensión organizacional posibilita que se puedan presentar las teorías, postulados, conceptos fundamentales y visiones que sustentan y fundamentan el modelo.
- El modelo se concibe bajo la noción de la Teoría Prescriptiva de la toma de decisiones, propuesta por Meacham (2004), que enfatiza sobre los modos que pueden desarrollar los decisores para tomar decisiones de forma adecuada. De igual forma, el modelo se orienta desde la perspectiva del proceso de acuerdo a la clasificación de Simon (1982), ya que se centra en las etapas que hay que seguir para llegar a tomar una decisión, y por tanto, se preocupa prioritariamente de la forma en que se desarrolla el proceso y no por el problema.
- La dimensión informativa de la toma de decisiones contempla la importancia de la información en los procesos de decisión, así como los diferentes ambientes organizacionales, niveles de decisión, situaciones

de decisión y etapas de decisión que se desarrollan. De igual forma se presentan los procesos informativos que tienen lugar en la toma de decisiones de forma marcada: búsqueda y selección de información, procesamiento y análisis de la misma.

- El modelo propuesto reconoce la importancia que tiene para la toma de decisiones a nivel estratégico en organizaciones de información el comprender el rol de la información en los ambientes organizacionales externo e interno. De igual forma destaca por concebirse teniendo en cuenta los flujos informativos que circulan desde los niveles inferiores de toma de decisiones hasta el superior, y la necesidad de contar con un Sistema de Información Organizacional que oriente e integre de forma adecuada toda la información relevante que apoya los procesos de toma de decisiones.
- El modelo no solo refleja la importancia de los procesos informacionales sino que enfatiza la necesidad de que los mismos se desarrollen de forma adecuada para garantizar un buen uso de información por parte de los decisores. En él se visualiza la importancia e incidencia de los procesos gerenciales, así como la influencia de la cultura informacional para su ejecución.
- Se presentan entre los componentes fundamentales del modelo el rol de los sistemas de información y se proponen para un mejor desarrollo de la toma de decisiones a nivel estratégico en las organizaciones de información cubanas la existencia de Sistemas de Información Organizacional, Sistemas de Gestión Documental y Sistemas de Gestión de Información. En el caso de los Sistemas de Información Organizacional se valora la necesidad de que estos puedan paulatinamente concebirse y rediseñarse como sistemas de soporte a la toma de decisiones.
- La dimensión de comportamiento reconoce y enfatiza las preferencias y principales características de los individuos al usar información para la toma de decisiones. Se precisan los diferentes estados emocionales que experimentan los directivos, los aspectos asociados al comportamiento y conducta de estos, así como su modelo mental, hábitos, preferencias y otros patrones socio-culturales que intervienen en el uso de información.
- En esta dimensión se explicita la teoría de la racionalidad limitada como uno de los postulados teóricos que se reconocen en el proceso de decisión e inciden en el desarrollo del mismo. También se enfatiza en la

importancia de la Alfabetización Informacional (ALFIN) para generar competencias informacionales que se lograron identificar en esta investigación, así como la necesidad de incrementar la cultura informacional asociada a los niveles de decisión, desde el estratégico, hasta el operativo.

- La dimensión organizacional profundiza sobre las condiciones y capacidades organizacionales necesarias para desarrollar un adecuado proceso de decisión. En este sentido se precisan los procesos socio-cognitivos asociados a los procesos informacionales: Percepción, Creación de Conocimiento y Aprendizaje Organizacional. De igual forma se especifica el rol de los procesos gerenciales que influyen de manera positiva en el uso de información de la toma de decisiones estratégicas.
- Entre los procesos gerenciales que se precisan en el modelo se encuentran la Gestión Organizacional, Gestión Documental, Gestión de Información, Inteligencia Organizacional y Gestión del Conocimiento. En esta dimensión se explicita el modo en que los mismos influyen en el uso de información para la toma de decisiones y como contribuirían a crear capacidades organizacionales que potencien y optimicen el uso de este recurso para la toma de decisiones estratégicas.
- En sentido general, la propuesta realizada constituye un modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información que se caracteriza por ser flexible, por reconocer al contexto organizacional y las propias particularidades de los individuos. Es resultado de la experiencia y de los procesos de aprendizaje por lo que su concepción no es rígida sino que puede enriquecerse de acuerdo con las visiones y particularidades de contextos y decisores específicos.

## **CONCLUSIONES**

La toma de decisiones constituye un proceso que tiene lugar en todas las organizaciones indistintamente de su tipología. La misma se desarrolla a partir de la obligada interrelación entre los diferentes niveles de decisión organizacionales –operativo, táctico y estratégico- lo que garantiza que los esfuerzos y acciones institucionales se puedan concebir e implementar desde los niveles productivos hasta los estratégicos, incidiendo, de esta forma, en un adecuado desempeño organizacional con productos y servicios con la calidad requerida.

Los cambios constantes que tienen lugar en los contextos organizacionales, y las transformaciones socio-económicas que, como resultado de la influencia de factores económicos, políticos y sociales, tienen lugar en los mismos, exigen que la toma de decisiones adquiera un carácter cada vez más estratégico. Este escenario ha favorecido un creciente interés de la comunidad científica por comprender y orientar esfuerzos hacia la toma de decisiones estratégicas.

Los procesos de decisión, a nivel estratégico, están condicionados por la estrecha relación de la organización con su ambiente organizacional externo, aunque es importante destacar que también reconoce el ambiente interno dado que se orienta a solucionar y aprovechar situaciones que pueden incidir en la estrategia organizacional y por tanto contribuye a generar valor estratégico en la organización, de ahí que las decisiones de este tipo representen uno de los temas que más interés investigativo ha generado en los últimos años. Esto se debe a los beneficios de acertados procesos de decisión estratégica, asociados entre otros a la competitividad, innovación, altos indicadores de productividad, eficiencia y eficacia, orientación proactiva en los ambientes de negocios, adaptación a los cambios y mayor capacidad de permanencia en el mercado.

Los procesos de decisión organizacionales poseen características intrínsecas asociadas a sus componentes particulares, entre los que se encuentran: situación-problema, el individuo, la información y los elementos contextuales. Los mismos adquieren diferentes cualidades de acuerdo a cada nivel de decisión, en tanto existen diferencias entre las decisiones operativas, tácticas y estratégicas. No obstante, en la literatura especializada en el tema, se pueden percibir características que son de vital importancia para la toma de decisiones estratégicas, pero por su relevancia y fundamento para la toma de decisiones aplican también al resto de los niveles de decisión.



Los problemas, oportunidades y riesgos organizacionales constituyen tres de las situaciones que según la literatura especializada, generan y fomentan los procesos de decisión. Si bien a nivel estratégico, las organizaciones tienden a enfocarse a la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades, no se puede afirmar ni establecer prioridades en este sentido, pues las tres situaciones mencionadas pueden afectar e incidir en la estrategia organizacional y su desarrollo. Por otra parte, cada una de ellas trae aparejado estados de de certidumbre, riesgo e incertidumbre de acuerdo a su novedad y características particulares, por lo que no se puede esclarecer y comprender lo que acontece sin una adecuada percepción de la información asociada a esta, de ahí que el uso de este recurso sea determinante en la etapa de identificación y diagnóstico de la situación-problema y en consecuencia, en el proceso de decisión.

El individuo representa un componente de vital importancia en tanto es quien ejecuta el proceso de decisión, por lo que los decisores y su comportamiento a nivel estratégico, han sido objeto de estudio por diversas áreas de conocimiento. Entre los principales aporte en relación a este particular, destaca la teoría de la racionalidad limitada y la preferencia ante procesos individuales y colectivos de decisión, como resultado, fundamentalmente de la influencia de los propios modelos mentales y las relaciones sociales. En el caso de la primera -teoría de la racionalidad limitada- es necesario plantear que la misma se sustenta en las limitadas capacidades de procesamiento y análisis que poseen los individuos en la toma de decisiones, especialmente en relación al uso de información. Por su parte la toma de decisiones individual y colectiva responde no solo a los modelos mentales, hábitos y preferencias de los directivos al más alto nivel de dirección, sino que depende de forma considerable de la cantidad, calidad y diversidad de la información involucrada en el proceso, la necesidad de asumir una responsabilidad compartida o el interés por adquirir una visión colectiva mediante un proceso de aprendizaje continuo. Estos aspectos antes mencionados, validan la importancia de la información y su uso para desarrollar los procesos de percepción, procesamiento y análisis de todas las alternativas de decisión involucradas en la toma de decisiones, la elección de la mejor y su posterior implementación y evaluación.

Los elementos contextuales, enfatizan la necesidad del reconocimiento de los diferentes niveles de decisión y su obligada interrelación. De igual forma reconocen la importancia de comprender y dominar, a nivel estratégico, las especificidades de los ambientes organizacionales externo e interno de la organización para poder realizar una representación lo más precisa del medio en que se toman las decisiones, y en consecuencia, proyectar alternativas de decisión pertinentes y con la calidad requerida. Entre estos elementos también

se encuentran un conjunto de procesos gerenciales que favorecen la toma de decisiones como la propia Gestión Organizacional, Gestión de Información y del Conocimiento. La información tiene estrecha relación con este componente pues la mejor forma de representar el medio en que se toman decisiones y garantizar la obligada interrelación entre todos los niveles de decisión es a través de este recurso, de ahí que los procesos gerenciales que inciden en el proceso de decisión, tienen un elemento común: su sustento o base informacional.

La información es un recurso del que no puede prescindir la toma de decisiones organizacionales pues es la que garantiza una clara percepción del problema, oportunidad o riesgo que se presenta, así como del medio o contexto organizacional en que se ejecuta el proceso. De igual forma, facilita la creación de conocimiento mediante el procesamiento y análisis de información y en consecuencia, permite se identifiquen las mejores alternativas de decisión y se seleccione la mejor de conjunto con su plan de acción, todo como resultado de un aprendizaje continuo. La utilidad de este recurso para el desarrollo de los procesos socio-cognitivos que tienen lugar en la toma de decisiones ha fomentado las investigaciones sobre la información crítica para los procesos de decisión, su tratamiento y uso. En este sentido, es válido destacar que entre los principales aportes al tema destacan los sistemas de información y de soporte a las decisiones, dígase OAS, TPS, KWS, MIS, DSS, EIS, y los procesos informacionales que intervienen en el proceso, entre los que destacan: la búsqueda y análisis de información mediante técnicas y procedimientos específicos.

Los componentes particulares de la toma de decisiones: la situación que genera este proceso, el/los individuo(s), los elementos contextuales y la información en sí, tiene una marcada dependencia e influencia del tratamiento y uso de información, por lo que las etapas de toma de decisiones – Identificación del problema, Generación de alternativas de decisión, Selección de la decisión e Implementación de la decisión- dependen de este recurso. Todos estos elementos permiten afirmar que los procesos de decisión tienen un carácter informacional al ser el componente que fluye y determina el éxito de cada etapa de la toma de decisiones.

La toma de decisiones estratégicas, en las organizaciones de información, no difiere sustancialmente de la que se realiza en otros escenarios organizacionales pues las exigencias provenientes de la propia administración pública y de la sociedad en sentido general obligan a que este tipo de organizaciones presten especial atención a los procesos de decisión, para de esta forma orientarse de forma estratégica a las necesidades, requerimientos y

nuevas realidades que se generan en sus contextos de actuación, e influyen en su desempeño y gestión.

Entre los principales resultados de investigaciones asociadas al tema resaltan las propuestas de modelos de toma de decisiones desde perspectivas descriptivas, prescriptivas y normativas. Dichas propuestas ha permitido representar cómo se desarrollan los procesos de decisión, los procedimientos lógicos para el desarrollo efectivo los mismos, así como aquellos recursos y mecanismos que pueden ser usados por los decisores. Existen diversidad de modelos pero entre estos destacan los asociados a la toma de decisiones estratégicas: Modelo de Simon (1955), Modelo político de toma de decisiones (Allison, 1971), Modelo de proceso de toma de decisión estratégica (Mintzberg, Raisinghani y Théoret, 1976), Modelo dinámico prospectivo de toma de decisiones (Kanner, 2005), Modelo de proceso de toma de decisiones (Citroen, 2011). No obstante, si bien estos y otros modelos enfatizan en el rol e importancia de la información, no se logró percibir, a lo largo de esta investigación, modelos particulares sobre la información y su uso en la toma de decisiones estratégicas para organizaciones de información.

La información constituye un recurso que se reconoce y se le concede especial atención en los modelos de toma de decisiones pues sin este no se puede comprender la situación-problema y sus posibles efectos organizacionales. De igual forma se concibe como aquel componente que determina el análisis de información con vista a generar las mejores alternativas de solución y la elección de la mejor. A rasgos generales, todos los modelos lo presentan como un recurso determinante para el desarrollo de los procesos y etapas que proponen pues sin el mismo no se podrían desarrollar.

La presente investigación, que tiene como propósito la propuesta de un modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información se sustenta en la Fenomenología como método de investigación. La misma permite profundizar en las percepciones, significados y visiones sobre el uso de información que poseen los directivos de instituciones de información cubanas. En correspondencia se lograron precisar estos aspectos a partir de la interacción con un grupo de directivos involucrados en los niveles estratégicos de decisión de diversas instituciones de información del país.

Los directivos de organizaciones de información involucrados en los niveles de decisión estratégicos visualizan a la toma de decisiones como un proceso formal, colectivo, sujeto a una necesaria planificación, y de carácter informacional por la su marcada dependencia a la información, su tratamiento

y uso. En este sentido valoran que entre las competencias informacionales necesarias para tomar decisiones estratégicas de forma efectiva, se encuentran las competencias tecnológicas, las relacionadas con los procesos informacionales de decisión, y con técnicas y herramientas para su procesamiento y análisis. Estas competencias podrían orientar mejor la formación y capacitación para crear una cultura informacional favorable.

El proceso, según los entrevistados, si bien debe orientarse indistintamente a la solución de problemas, aprovechamiento de oportunidades y prevención de riesgos, debería prestar mayor atención al aprovechamiento de oportunidades por las implicaciones estratégicas que esto trae aparejado en el logro inmediato de los objetivos organizacionales. Es por ello que visualizan como información relevante de apoyo al proceso aquella que les permite tener mejor dominio de la orientación estratégica de la institución, dígase: información estratégica, jurídica y reglamentaria, científico-técnica, económica, del contexto, y la relacionada con los recursos humanos.

Entre los factores organizacionales que inciden de forma positiva o negativa en el uso de información en la toma de decisiones se encuentran: la cultura organizacional e informacional, la relación con organismos rectores, la formación y capacitación, y la infraestructura para garantizar un buen uso de información. De igual forma, estos factores se relacionan o inciden en el desarrollo certero de los procesos informacionales de la toma de decisiones: la identificación de necesidades de información, la búsqueda y selección de información, su organización y análisis.

Los directivos, le asignan gran valor a la existencia y funcionamiento de sistemas de información en la organización, ya que garantizan se pueda disponer de información oportuna, actualizada y organizada. Al respecto consideran que los Sistemas de Información Organizacional podrían ser muy efectivos para la toma de decisiones estratégicas, aunque no dejan de reconocer la existencia de sistemas derivados de procesos gerenciales como la Gestión Documental, de Información entre otros.

El modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información se concibe bajo la noción de la Teoría Prescriptiva de la toma de decisiones, propuesta por Meacham (2004), que enfatiza sobre los modos que pueden desarrollar los decisores para tomar decisiones de forma adecuada. De igual forma, el modelo se orienta desde la perspectiva del proceso de acuerdo a la clasificación de Simon (1982), ya que se centra en las etapas que hay que seguir para llegar a tomar una decisión, y

por tanto, se preocupa prioritariamente de la forma en que se desarrolla el proceso y no por el problema.

El modelo se explica en tres dimensiones: dimensión procesual informativa, dimensión de comportamiento ante el uso de información y dimensión organizacional. Estas dimensiones responden al reconocimiento a nivel estratégico de los componentes particulares de la toma de decisiones: la situación-problema, el individuo, los elementos contextuales y la información.

La propuesta modélica realizada enfatiza en la perspectiva procesual de la toma de decisiones y por tanto mantiene dicha visión para la identificación de sus componentes y relaciones, de ahí que el modelo, aun cuando parte de las etapas de los procesos de decisión, se orienta directamente al ciclo procesual de información y los elementos y factores que inciden y potencian su desarrollo.

La dimensión procesual informativa establece el ciclo de procesos que intervienen en las fases de la toma de decisiones organizacionales: Búsqueda y selección de información, Procesamiento y Análisis de información. Cada uno de estos procesos tiene lugar en las diversas etapas del proceso de decisión pues no se conciben de forma lineal y consecutiva. La dinámica de la toma de decisiones estratégicas conlleva a que en ocasiones se tenga que acudir nuevamente a procesos informacionales que ya se efectuaron a fin de cubrir vacíos y problemáticas informacionales que surgen al desarrollar la toma de decisiones, la que se inicia con el problema, oportunidad o riesgo y no concluye hasta que no se obtienen resultados positivos luego de implementada la decisión.

La dimensión procesual informativa esclarece los diversos flujos informacionales que tiene lugar en cada fase de decisión como resultado de los procesos informacionales, enfatiza en la necesidad de planificar la toma de decisiones como proceso estratégico y reconoce el rol de los sistemas informacionales. En relación con este último, es necesario destacar que en el modelo propuesto se contempla el estrecho vínculo entre el Sistema de Información Organizacional, el Sistema de Gestión Documental y el Sistema de Gestión de Información. Por otra parte, la concepción de los sistemas de información no desconoce la necesidad de proyectar sistemas de soporte a las decisiones que garanticen y optimicen el proceso a cada nivel aun cuando se requieran esfuerzos y capacidades organizacionales para ello. La existencia de estos sistemas permitirían disponer de la información interna y externa necesaria para tomar decisiones, por lo que los sistemas se proyectan de acuerdo a la concepción estratégica que adquiere el modelo al reconocer estos

dos ambientes informacionales (ambiente organizacional externo y ambiente organizacional interno).

En esta dimensión se reconocen los posibles factores socio-económicos y políticos que pueden intervenir en la toma de decisiones estratégicas a partir de las diversas relaciones de la organización de información con entidades de su ambiente externo. En los procesos de Búsqueda, Procesamiento y Análisis de información se enfatiza la necesidad de identificar y usar, indistintamente y en correspondencia de la situación que genera la toma de decisiones, fuentes de información documentales, personales e institucionales, y se hace alusión a la obligada validación de las mismas para garantizar información relevante que sirve de referente a los directivos para tomar decisiones, las que se explicitan en la descripción del modelo.

La dimensión de comportamiento de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de información parte de reconocer la toma de decisiones colectiva como espacio de interacción y socialización que facilita y potencia el conocimiento organizacional. Las particularidades y beneficios de esta toma de decisiones se fundamentan también en la teoría de la racionalidad limitada de la toma de decisiones, la que enfatiza considerablemente en las capacidades de los individuos para procesar y analizar información.

Esta dimensión reconoce las principales competencias informacionales que deben poseer los directivos para desarrollar efectivos procesos de decisión a nivel estratégico y refleja la necesidad de contar con programas de alfabetización informacional (ALFIN) orientados a los mismos, de forma que se generen fortalezas y capacidades individuales y organizacionales en relación al uso y tratamiento de información, procesos y técnicas y herramientas particulares. Todo esto permitiría crear y fomentar una adecuada cultura informacional en la que la ética caracterice a los directivos del primer nivel de las instituciones de información.

La dimensión organizacional, por su parte, reconoce los diversos procesos gerenciales que influyen en la toma de decisiones estratégicas: Gestión Organizacional, Gestión Documental, de Información, del Conocimiento e Inteligencia Organizacional. En las mismas se profundiza sobre las particularidades que estos procesos asumen al orientarse al proceso de decisión y los beneficios y fortalezas que le asignan a este último. Esta dimensión reconoce la obligada interrelación entre los niveles de decisión, de ahí que la concepción de dichos procesos gerenciales tiene en cuenta el rol de las decisiones operativas y tácticas y su incidencia en las decisiones

estratégicas a partir de las relaciones informacionales que se establecen entre estos niveles.

El modelo, en sus tres dimensiones, expone los componentes asociados al uso de información para la toma de decisiones estratégicas, y explicita las relaciones que se establecen entre los mismos, desde una visión sinérgica y holística, en aras de generar un impacto positivo en este proceso en las organizaciones de información. No obstante, el modelo propuesto, si bien responde a un contexto de investigación bien delimitado, no constituye una propuesta rígida e inflexible, pues reconoce que cada institución y contexto organizacional presentan particularidades propias, de ahí que la propuesta puede adaptarse de acuerdo a los requerimientos de cada escenario.

## **RECOMENDACIONES Y PROYECCIONES FUTURAS**

- Validar la propuesta de modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas.
- Generalizar la aplicación del modelo en otros contextos organizacionales, lo que posibilitaría valorar el uso e incidencia de la información en la toma de decisiones estratégicas de organizaciones de diverso tipo y propósito.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**(según Norma APA 5th ed.)**

- Abreu, Y., Infante, M. B., Delgado, T., & Delgado, M. (2013). Modelo de vigilancia tecnológica apoyado por recomendaciones basadas en el filtrado colaborativo. *Ingeniería Industrial, 34* (2).
- AECA. (2002). *La Toma de Decisiones en la Empresa*. Madrid: AECA.
- Aier, S. & Fischer, Ch. (2011). Criteria of progress for information systems design Theories. *Information System E-Business Management, 9*.
- Akgun, A.E., Byrne, J, & Keskin, H. (2007). Organizational intelligence: a structuration view. *Journal of Organizational Change Management, 20* (3).
- Allen, D. (2011). Information Behavior and Decision Making in Time Constrained Practice: A Dual-Processing Perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology, 62* (11).
- Al-Muomen, N., Morris, A., & Maynard, S. (2012). Modelling information-seeking behaviour of graduate students at Kuwait University. *Journal of Documentation, 68* (4).
- Alter, S. (2008). Defining information systems as work systems: implications for the IS field. *European Journal of Information Systems, 17*.
- Amaya, J. G. (2006). La evolución de los sistemas de soporte a la decisión. *Gestiópolis* Retrieved 20 de Abril, 2013, from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/sistemas-soporte-para-la-toma-de-decisiones.htm>
- Andretta, S. (2007). Phenomenography: a conceptual framework for information literacy education. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives, 59* (2), 152-168.
- Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervinientes na tomada de decisão. *Ciencia da Informação, 32* (1), 17-22.
- Arendt, L.A., Priem, R.L., & Achidi, H. (2005). A CEO-Adviser Model of Strategic Decision Making. *Journal of Management, 31*.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. Barcelona: Granica.
- Ariely, D. (2000). Controlling the Information Flow: Effects on Consumers' Decision Making and Preferences. *Journal of Consumer Research, 27* (2).

- Ariño, M. A. (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones* (1 ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Arjonilla, S. J., & Medina, J. A. (2002). *La gestión de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Arroyo, M. del P., Gaytán, J., & Sierra, S. (2007). El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas. *Contaduría y Administración*, 221, 39-66.
- Balali, M., Badredin, S., Reza, S., & Farhangi, A. (2009). Decision making model and behavior of Iranian top managers. *Iranian Journal of Management Studies*, 3 (3).
- Battaglia, M. d. G. B. (1999). A inteligencia competitiva modelando o sistema de informacao de clientes. *Ciencia da Informacao*, 28 (21), 200-214.
- Beach, L.R., & Mitchell, T.R. (1978). A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies. *Academy of Management Review*, 3.
- Beck, D., & Fisch, R. (2000). Argumentation and Emotional Processes in Group Decision-making: Illustration of a Multilevel Interaction Process Analysis Approach. *Group Processes Intergroup Relations*, 3 (2), 183-201.
- Best, D.P., (2010). The future of information management. *Records Management Journal*, 20 (1).
- Betsch, T., Haberstroh, S., & Hohle, C. (2002). Explaining Routinized Decision Making: A Review of Theories and Models. *Theory Psychology*, 12.
- Bettis, H. (2012). Decision-making's impact on organizational learning and information overload. *Journal of Business Research*, 65.
- Boehm, A. (2005). The Participation of Businesses in Community Decision Making. *Business Society*, 44 (2), 144-177.
- Boon, S., Johnston, B., & Webber, S. (2007). A phenomenographic study of English faculty's conceptions of information literacy. *Journal of Documentation*, 63 (2).
- Borges, M. R. S., Pino, J. A., & Araujo, R. M. (2006). Common Context for Decisions and their Implementations. *Group Decision and Negotiation*, 15, 221-242.
- Borjas, C. (2004). Sistemas de soporte a las decisiones: el rol que desempeñan en las organizaciones. *Gestiópolis*. Retrieved 19 de Junio, 2013, from <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdborja.htm>

- Boumans, M. (2011). The two-model problem in rational decision making. *Rationality and Society*, 23.
- Bruce, C., & Hughes, H. (2010). Informed learning: A pedagogical construct attending simultaneously to information use and learning. *Library & Information Science Research*, 32.
- Bruce, Ch. (1999). Phenomenography: opening a new territory for library and information science research. *The New Review of Information and Library Research*.
- Brunstein, J., Quintalilla, M., & Fuentealba, R. (2011). *La exploración fenomenográfica como propuesta para el desarrollo continuo del profesorado universitario de ciencias*. Memorias del 5to Congreso Internacional sobre Formación de Profesores en Ciencias, Tecné, Episteme y Didaxis.
- Bueno, B. (2004). Decision-Making Models, Rigor and New Puzzles. *European Union Politics*, 5 (1).
- Bustelo, C., & Amarilla, R. (2001). Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, VIII (34), 226-230.
- Cabeza, L., Muñoz, A. E., & Vivero, S. M. (2004). Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. *Pensamiento & Gestión*, 17, 1-38.
- Carnevale, P. J. (2008). Positive affect and decision frame in negotiation. *Group Decision Negotiation*, 17, 51-63.
- Carvalho, K. (2001). Disseminacao da informacao e informacao de Inteligencia Organizacional. *DataGramaZero*, 2.
- Caixeta, M. L., & Rodrigues, R. B. (2008). A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. *Informacao & Informacao*, 13 (1), 81-104.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Choo, C. W. (2000). Working with knowledge: howw information professionals help organisations manage what they know. *Library Management*, 21 (8), 395-403.
- Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: the Art of Scanning the Environment* (3 ed.). New Jersey: ASIS.

- Choo, C. W., Bergeron, P., Detlor, B., & Heaton, L. (2008). Information Culture and Information Use: An Exploratory Study of Three Organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59 (5), 792–804.
- Choo, C. W., Furness, C., Paquette, S., van den Berg, H., Detlor, B., Bergeron, P., et al. (2006). Working with information: information management and culture in a professional services organization. *Journal of Information Science*, 32 (6), 491–510.
- Choong, K., Kyung, Y., & Jaekyung, K. (2008). Human decision-making behavior and modeling effects. *Decision Support Systems*, 45, 517-527.
- Christensen, S. L., & Kohls, J. (2003). Ethical Decision Making in Times of Organizational Crisis: A Framework for Analysis. *Business Society*, 42 (3), 328-358.
- Chung, C., & Hsin, L. (2008). Which Is the Compromise Option? Information Format and Task Format as Determinants. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 59-75.
- Citroen, Ch. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31.
- Codina, A. (2006). La indecisión en la gerencia, el temor al fracaso. Retrieved 15 de Enero, 2012, from [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_indecision\\_en\\_la\\_gerencia\\_el\\_temor\\_al\\_fracaso](http://www.degerencia.com/articulo/la_indecision_en_la_gerencia_el_temor_al_fracaso)
- Cohen, M.D., March, J.P., & Olsen, J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17.
- Cook, R. (2002). What factors influence the acceptance of decision aids in organizations? *Journal of Information Science*, 28, 505.
- Curseu, P. L., & Schruijer, S. (2008). The effects of framing on inter-group negotiation. *Group Decision Negotiation*, 17, 247-362.
- Da Silva, E.R., de Oliveira, T.P., Bedin, S.P., & Rover, A.J. (2011). Processamento cognitivo da informacao para tomada de decisao. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 1 (1).
- Davenport, T. U., & L., P. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Dawes, R.M., & Corrigan, B. (1974). Linear Models in Decision Making. *Psychological Bulletin*, 81 (2).

- de Alwis, S.M., & Higgins, S.E. (2001). Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore. *Information Research*, 7 (1).
- de Cárdenas, A. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*, 14 (4).
- de la Cuesta, G. (2006). La decisión: una elección entre varias alternativas. Retrieved 15 de Enero, 2012, from <http://www.opciones.cubaweb.cu/leer.asp?idnuevo=2001>
- Delquíé, P. (2008). Valuing information and options: an experimental study. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 91-109.
- Díaz, D. (2004). *El análisis de información: escalón obligado de las decisiones inteligentes*. Unpublished Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana, La Habana.
- Díaz, D. (2005). Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización. *ACIMED*, 13 (3).
- Diehm, R. A., & Lupton, M. (2012). Approaches to Learning Information Literacy: A Phenomenographic Study. *The Journal of Academic Librarianship*, 38 (4).
- Domínguez, E., & Rodríguez, Y. (2006). *La Inteligencia Organizacional: Estudio de caso en una consultoría especializada*. Unpublished Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana, La Habana.
- Dos Dantos, R.N.M., & Beraquet, V.S.M. (2001). Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. *DataGramaZero*, 2 (3).
- Driouchi, T., & Bennett, D.J. (2012). Real Options in Management and Organizational Strategy: A Review of Decision-making and Performance Implications. *International Journal of Management Reviews*, 14.
- Druckman, D., & Alekalns, M. (2008). Emotions in negotiation. *Group Decision Negotiation*, 17, 1-11.
- Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46 (2), 310-329.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in Complex Decision - Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society* 39 (1), 25-50.
- Erichsen, M. (2008). Análise de pesquisas sobre o comportamento informacional de decisores sob o ponto de vista da cognição situada.

*DataGramaZero*, 9.

- Escareño, J. J. (2006). Cómo ayudan los sistemas de soporte a la toma de decisiones a la minería. *Gestiópolis*. Retrieved 20 de Abril, 2012, from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/sistemas-de-soporte-toma-de-decisiones-en-mineria.htm>
- Escorsa, P., & Maspons, R. (2001). *De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva*. Madrid: Person Education.
- Esquer, J., Velazquez, L., & Munguia, N. (2008). Perceptions of core elements for sustainability management systems *Management Decision*, 46 (7), 1027-1038.
- Evans, B.K., & Fischer, D.G. (1992). A Hierarchical Model of Participatory Decision-Making, Job Autonomy, and Perceived Control. *Human Relations*, 45.
- Félix, M. (2004). Sistemas de soporte a la decisión (DSS) y sistemas inteligentes aplicados en las empresas mexicanas. *Gestiópolis*. Retrieved 27 de Abril, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ddsmara.htm>
- Fichman, S. (2003). Tomada de decisão e aprendizagem organizacional. Retrieved 15 de Enero, 2011, from <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtml>
- Fiol, M. (2001). La toma de decisiones de directivos latinos. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (4), 16-25.
- Flores, L. F. (2004). Importancia de los sistemas de información para ejecutivos como apoyo a la toma de decisiones en las organizaciones. *Gestiópolis*. Retrieved 27 de Abril, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/sisinfoej.htm>
- Fountas, S., Wulfsohn, D., Blackmore, B.S., Jacobsen, H.L., & Pedersen, S.M. (2006). A model of decision-making and information flows for information-intensive agricultura. *Agricultural Systems*, 87.
- Freire, L.G.L. (2009). Teoría fenomenográfica e concepcoes de aprendizagem. *Revista Pedagógica*, 11 (22).
- Frohmann, B. (2008). Subjectivity and Information Ethics. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59 (2).
- Galaz, J. F., & Vilorio, E. (2004). La toma de decisiones en una Universidad Pública estatal desde la perspectiva de los académicos. *Revista Mexicana de Investigación educativa*, 9 (22), 637-663.

- Gao, J., Zhang, Ch., Wang, K., & Ba, S. (2012). Understanding online purchase decision making: The effects of unconscious thought, information quality, and information quantity. *Decision Support Systems*, 53.
- García, F. E., Martín, G., & López, P. (2002). The Knowledge creation process: a critical examination of the SECI model. Retrieved 30 de Enero, 2009, from [is./se.ac.uk/support/OKLC-2002 / pdf files /1d1s1.pdf](http://is.se.ac.uk/support/OKLC-2002/pdf_files/1d1s1.pdf) # search = nonaka % 20y % 205 Takeuchiknowledge % 20 creation
- García, J., de Reyna, R., & García, J. (2010). Evidence-based administration for decision making in the framework of knowledge strategic management. *The Learning Organization*, 17 (4).
- Giesecke, J. (1993). Recognizing Multiple Decision Making Models: A guide for Managers. *College and Research Libraries*, 54.
- González, N. A., Nieto, M. A., & Muñoz, M. D. (2001). La Gestión del Conocimiento como base de la innovación tecnológica: el estudio de un caso. *Revista Espacios*, 22 (3).
- Gore, J., Banks, A., Millward, L., & Kyriakidou, O. (2006). Naturalistic Decision Making and Organizations: Reviewing Pragmatic Science. *Organization Studies*, 27 (7), 925–942.
- Grandori, A. (2010). A rational heuristic model of economic decision making. *Rationality and Society*, 22.
- Greener, I. (2008). Decision Making in a Time of Significant Reform: Managing in the NHS. *Administration & Society*, 40 (2), 194-210.
- Guimaraes, E. M. P., & Évora, Y. D. M. (2004). Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência [Electronic Version]. *Ciência da Informação*, 33, from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652004000100009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000100009&lng=es&nrm=iso)
- Guimarães, W.L., de Carvalho, P., & Oliveira, M.S. (2010). Raciocínio moral na tomada de decisões em relação a questões sociocientíficas: o exemplo do melhoramento genético humano. *Ciência & Educação*, 16 (2).
- Hacklin, F., & Wallnöfer, M. (2012). The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. *Management Decision*, 50 (2).
- Hernández, R., Fernández, C., & Lucio, M.P.B. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Hirokawa, R. Y., & Johnston, D. D. (1989). Toward a General Theory of Group

- Decision Making: Development of an Integrated Model. *Small Group Research*, 20 (4), 500-523.
- Hong-Sang, J., & Broker, R. S. (2008). Extending the present understanding of organizational sensemaking: three stages and three contexts. *Administration & Society*, 40 (3), 223-252.
- Howard, A., & Ortiz, S. (1971). Decision Making and the Study of Social Process. *Acta Sociológica*, 14, 213-226.
- Huber, G. P. (1989). *Toma de decisiones en la gerencia* (2 ed.). México: Trillas.
- Huey, Ch., Yu, L., & Shyan, Ch. (2012). Team cognition, collective efficacy, and performance in strategic decision making teams. *Social Behavior and Personality*, 49 (3).
- Hung, Y., Huang, H. J., & Gosling, M. (2011). Deviation and escalation: decision-making pitfalls illustrated. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (5).
- Infante, M.B., Capote, D., Bouza, O., & Abreu, Y. (2013). Metodología para sistematización de la vigilancia tecnológica con el uso de las tecnologías de la web social en las universidades. *ACIMED*, 24 (2).
- International Organisation for Standardisation (2001). ISO 15489-1: Information and Documentation. *Records Management (Part 1) General*: International Organisation for Standardisation, Geneva.
- Jaakkola, E. (2007). Purchase decision-making within professional consumer services: Organizational or consumer buying behaviour? *Marketing Theory*, 7 (1), 93-108.
- Jansen, J.G., Curseu, P. L., Vermeulen, P., Geurts, J., & Gibcus, P. (2011). Social capital as a decision aid in strategic decision-making in service organizations. *Management Decision*, 49 (5).
- Järvelin, K., & Wilson, T.D. (2003). On conceptual models for information seeking and retrieval research. *Information Research*, 9 (1).
- Jonas, E., Schulz-Hardt, S., & Frey, D. (2005). Giving Advice or Making Decisions in Someone Else's Place: The Influence of Impression, Defense, and Accuracy Motivation on the Search for New Information. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(7), 977-990.
- Joseph, P., Debowski, Sh., & Goldschmidt, P. (2012). Paradigm shifts in recordkeeping responsibilities: implications for ISO 15489's implementation. *Records Management Journal*, 22 (1).
- Kanner, M. D. (2005). A Prospect Dynamic Model of Decision Making. *Journal*



*of Theoretical Politics, 17 (3), 311-338.*

- Kezar, A., & Eckel, P. (2002). Examining institutional transformation process: The Importance of Sensemaking, Interrelated Strategies, and Balance. *Research in Higher Education, 43(3), 295-328.*
- Klein, G., Moon, B., & Hoffman, R. R. (2006). Making Sense of Sensemaking 1: Alternative Perspectives. *IEEE Intelligent Systems, 21 (4), 70-73.*
- Korhonen, P., Mano, H., Stenfors, S., & Wallenius, J. (2008). Inherent biases in Decision Support Systems: The influence of Optimistic and Pessimistic DSS on choice, affect, and Attitudes. *Journal of Behavioral Decision Making, 21, 45-58.*
- Lancaster, W., Pinto, M. (2001). *Procesamiento de la información científica.* Madrid: Arco.
- Lant, T. K., & Hewlin, P. F. (2002). Information Cues and Decision Making: The Effects of Learning, Momentum, and Social Comparison in Competing Teams. *Group & Organization Management, 27 (3), 374-407.*
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial (8 ed.).* México: Pearson Education.
- León, M., & Díaz, B. (2005). El pensamiento grupal en decisiones de organizaciones de economía social. *Revista Venezolana de Economía Social, (10), 7-18.*
- Li, Y., Zhou, X., Bruza, P., Xu, Y., & Lau, R. (2012). A two-stage decision model for information filtering. *Decision Support Systems, 52.*
- Lira, W. S., Cândido, G. A., Araújo, G. M., & Barros, M. A. (2007). Processo de decisao do uso da informacao. *Ciencia da Informacao, 12 (2), 64-80.*
- Liu, X., & Chen, Y. (2012). Information Ethics: A Cross-Cultural Study of Ethical Decision-Making between U.S. and Chinese Business Students. *International Journal of Business and Social Science, 3 (8).*
- López, L. (2007). El modelo de toma de decisiones en la cooperativa. *Unircoop, 5 (1).*
- López, M. (2004). El lugar de los DSS en el proceso de toma de decisión. *Gestiópolis.* Retrieved 20 de Abril, 2013, from <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ddsmlopez.htm>
- Loyens, K., & Maesschalck, J. (2010). Toward a Theoretical Framework for Ethical Decision Making of Street-Level Bureaucracy: Existing Models Reconsidered. *Administration & Society, 42 (1).*

- Mâkinen, S., & Henttonen, P. (2011). Motivations for records management in mobile work. *Records Management Journal*, 21 (3).
- March, J.G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *Bell Journal of economics*, 9 (2).
- March, J.G. (1987) Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decision making. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (2).
- Martínez, A., & Almaguer, M. (2001). *Gestión del Conocimiento: ¿Réquiem por la Gestión de información?* Unpublished Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana, La Habana.
- Marton, F. (1992). Phenomenography and "the art of teaching all things to men". *Qualitative studies in education*, 5 (3).
- McCaskie, R. (1999). Corporate governance, decision making and evidence: an information management perspective. *Records Management Journal*, 9 (2), 76-91.
- McElroy, M. W. (2000). The New Knowledge Management. Knowledge and Innovation. Retrieved 20 de Diciembre, 2012, from <http://www.macroinnovation.com/images/mgmt.pdf>
- McElroy, M. W. (2002). The New Knowledge Management. Retrieved 26 de Diciembre, 2008, from [http://www.macroinnovation.com/images/MCELROY\\_nkm.pdf](http://www.macroinnovation.com/images/MCELROY_nkm.pdf)
- McKenzie, J., van Winkelen, C., & Grewal, S. (2011). Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager's guide. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3).
- Meacham, B. J. (2004). Decision-making for Fire Risk Problems: A Review of Challenges and Tools. *Journal of Fire Protection Engineering*, 14, 149-168.
- Miller, C. C. (2008). Decisional Comprehensiveness and Firm Performance: Towards a More Complete Understanding. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 598-620.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Thèorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2).
- Miranda, R. C. R. (2001). Fonte de Informação Estratégica e Não-Estratégica. *DataGramaZero*, 2.

- Miranda, R.C. da Rocha. (2001). Fonte de Informação Estratégica e Não-Estratégica. *DataGramaZero*, 2 (3).
- Mitchell, J.R., Shepherd, D.A., & Sharfman, M.P. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32.
- Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Moustaghfir, K., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. *Journal of knowledge management*, 17 (4).
- Muñoz, A. (2003). Sistemas de información en las empresas. *Gestiópolis*. Retrieved 25 de Abril, 2011, from <http://www.hipertext.net/web/pag251.htm>
- Nazari, M. (2011). A contextual model of information literacy. *Journal of Information Science*, 37.
- Neves, D. A. (2006). Ciência da informação e cognição humana: uma abordagem do processamento da informação. *Ciencia da informacao*, 35 (1).
- Nielsen, B. G., & Borlund, P. (2011). Information literacy, learning, and the public library: A study of Danish high school students. *Journal of Librarianship and Information Science*, 43.
- Nooraie, M. (2008). Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output: The mediating impact of rationality of the decision-making process. *Management Decision*, 46 (4), 640-655.
- Núñez, S. (2006). Sistemas de soporte a la decisión. *Gestiópolis*. Retrieved 20 de abril, 2012, from <http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/pymes-herramientas-toma-de-decisiones.htm>
- OED. *Oxford English Dictionary*. Retrieved 18 de junio, 2013, from <http://www.oed.com/>
- Oliveira, D., & de Araujo, R. (2012). Construção de linguagens documentarias em sistemas de recuperação da informação: a importância da garantia do usuário. *Encontros Bibli*, 17 (34).
- Oliver, G. (2008). Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organisations. *Journal of Documentation*, 64 (3).
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic Decision Making: The

- Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management*, 33 (2), 196-222.
- Olson, N. (2010). Taken for Granted: The construction of order in the process of Library Management System Decision Making. Unpublished Tesis Doctoral. University of Boras.
- Ortega, Th. (2007). La fenomenografía, una perspectiva para la investigación del aprendizaje y la enseñanza. *Pampedia*, 3.
- Ortoll, E. (2004). Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo. *El profesional de la información*, 13 (5), 338-345.
- Pablo, A. L., Sitkin, S. B., & Jemison, D. B. (1996). Acquisition Decision-Making Processes: The Central Role of Risk. *Journal of Management*, 22 (5), 723-746.
- Peña. T., & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, 16.
- Pereira, F. C. M., & Barbosa, R. R. (2008). Modelos de tomada de decisão em empresas de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado de Belo Horizonte. *DataGramaZero*, 9.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamento, metodología y praxis*. Gijón, España: TREA.
- Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision*, 46 (9), 1373-1392.
- Pinto, M., & Gálvez, C. (1996). *Análisis Documental de Contenido*. Vallehermoso: Síntesis.
- Plass, N., & Kaltenecker, I. (2007). Strategic and Practical Implications in Decision Making and Planning for Sustainability. *Indoor and Built Environment*, 16 (3), 204-215.
- Podinovski, V.V. (2010). Set choice problems with incomplete information about the preferences of the decision maker. *European Journal of Operational Research*, 207.
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de Información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI.
- Ponjuán, G. (2003). Gestión documental, de información y del conocimiento. *Ciencias de la información*, 34 (3).
- Ponjuán, G. (2004). *Gestión de información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. (1 ed.). Rosario: Nuevo Paradigma.

- Ponjuán, G. (2006). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Popadiuka, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26, 302–312.
- RAE. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Retrieved 30 de junio, 2013, from <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Reed, R., & Storrud, S.F. (2010). Uncertainty, risk, and real options: who wins, who loses? *Management Decision*, 48 (7).
- Reinig, B. A., & Briggs, R. O. (2008). On the relationship between Idea-quantity and Idea-quality during Ideation. *Group Decision Negotiation*, 17, 403-420.
- Reyes, C. F. (2005). Análisis de la relación entre ingeniería del conocimiento y la Gestión del Conocimiento en base al modelo de Nonaka y Takeuchi. *Intangible Capital*, 1 (9).
- Ricart, J. E., Llopis, J., & Pastoriza, D. (2008). Dirección y directivos para el siglo XXI. *Harvard Deusto Business Review*, 52-62.
- Roberto, M. A. (2004). Strategic Decision-Making Processes: Beyond the Efficiency-Consensus Trade-Off. *Group Organization Management*, 29 (6), 625-658.
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32 (8), 522-528.
- Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 19 (35).
- Rodríguez, G. (2010). *La toma de Decisión Multicriterio en la Organización del Conocimiento: aplicación al caso del Centro de Estudio de la Energía y Tecnología de Avanzada de Moa*. Unpublished Diploma de Estudios Avanzados, Universidad de Granada, España.
- Rodríguez, L. (2006). A Importância das Informações no Processo de Tomada de Decisões. Retrieved 15 de Enero, 2013, from [http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_importancia\\_das\\_informacoes\\_no\\_processo\\_de\\_tomada\\_de\\_decisoes/12714/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_das_informacoes_no_processo_de_tomada_de_decisoes/12714/)
- Rodríguez, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones. *Economía y Desarrollo*, 126 (1), 40-57

- Rojer, M. (1999). Collective decision-making models applied to labor negotiations in the Netherlands: a comparison between an Exchange model and a conflict model. *Rationality and Society*, 11.
- Salvatore, S., & Venuelo, C. (2008). Understanding the Role of Emotion in Sense-making. A Semiotic Psychoanalytic Oriented Perspective. *Integr Psych Behav*, 42, 32-46.
- Sanderson, H. (2011). Using Learning Styles in Information Literacy: Critical Considerations for Librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 37 (5).
- Sankara, S., & Bui, T. (2008). An organizational model for transitional negotiations: concepts, design and applications. *Group Decision Negotiation*, 17, 157-173.
- Santos, S.C., Almeida, L.S., Werlang, B.S.G., & Veloso, A.L.M. (2010). Processamento da informação em gestores de alto desempenho. *Motricidade*, 6 (1).
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 33, núm. 3.
- Sart, E. (2008). The relations between Decision making in Social Relationships and Decision Making Styles. *World Applied Sciences Journal*, 3 (3), 369-381.
- Saunders, C., & Miranda, S. (1998). Information acquisition in group decision making. *Information & Management*, 34.
- Savolainen, R. (2006). Information Use as Gap-Bridging: The Viewpoint of Sense-Making Methodology. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57 (8).
- Scholten, L., van Knippenberg, D., Nijstad, B., & De Dreu, C. (2007). Motivated information processing and group decision-making: Effects of process accountability on information processing and decision quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43.
- Selart, M., Tvedt, S., Holmesland, T., & Gronhaug, K. (2008). Can intuitive and analytical decision styles explain managers' evaluation of information technology? *Management Decision*, 46 (9), 1326-1341.
- Senge, P., Ross, R., & Smith, B. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Galdini: Ediciones Granica.
- Shafir, E.B., Osherson, D.N., & Smith, E.E. (1993). The Advantage Model: A Comparative Theory of Evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 55 (3).

- Shakun, M. F. (2009). Connectedness problem solving and negotiation. *Group Decision Negotiation*, 18, 89-117.
- Shattuck, L., & Lewis, N. (2006). Extending Naturalistic Decision Making to Complex Organizations: A Dynamic Model of Situated Cognition. *Organization Studies*, 27.
- Simon, H.A. (1955). A behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, LXIX.
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or a Decision-making Tool? *Management Learning*, 36 (3), 353-370.
- Slywotzky, A., & Drzik, J. (2008). Los siete riesgos estratégicos para las organizaciones. *Harvard Deusto Business Review*, 8-16.
- Soliman, F., & Youssef, M. (2003). The rol of critical information in interprise knowledge management. from <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
- Swanson, R. A. (2003). Decision Premises and their Implications for Developing Decision-Making Expertise. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (4), 378-392.
- Taylor, A., Zhang, X., & Amadio, W.J. (2009). Examination of relevance criteria choices and the information search process. *Journal of Documentation*, 65 (5).
- Thiry, M. (2001). Sensemaking in value management practice. *Internacional Journal of Project Management*, 19, 71-77.
- Todd, P. (2007). How much information do we need? *European Journal of Operational Research*, 177 (3).
- Tsai, C. I., & Hsee, C. K. (2009). A behavioural account of compensation awarding decisions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 22, 138-152.
- Tuler, S. (1988). Individual, Group, and Organizational Decision Making in Technological Emergencies: A Review of Research. *Organization Environment*, 2 (2), 109-138.
- Valentim, M. L. P. (2006). *Informacao, Conhecimento e Inteligencia Organizacional*. Marília: Fundepe.
- van Zomeren, M., Spears, R., & Wayne, C. (2008). Exploring psychological mechanisms of collective action: Does relevance of group identity influence how people cope with collective disadvantage? *British Journal of Social Psychology*, 47, 353-372.

- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting & Social Change*, 79.
- Vega, E. A. (2005). Los sistemas de información y su importancia para las organizaciones y empresas. *Gestiópolis*. Retrieved 27 de Abril, 2013, from <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/simparalas.htm>
- Viana, A. L. Á., Machado, C. V., Lima, L. D., Baptista, T. W. F., Mendonca, M. H. M., & Heimann, L. S. (2006). Pesquisa para a tomada de decisão: um estudo de caso no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 22.
- Vidigal, F. (2013). Inteligência competitiva: práticas funcionais, objetivos e infraestrutura em empresas no Brasil. *Transinformação*, 25 (3).
- Villaseñor, I. (1996). *Las fuentes de información. Manual de Información y Documentación*. Madrid: Pirámide.
- Waller, V. (2009). Information systems 'in the wild': supporting activity in the world. *Behaviour & Information Technology*, 28 (9).
- Weber, J. M., Kopelman, S., & Messick, D. M. (2004). A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness. *Personality and Social Psychology Review*, 8 (3), 281-307.
- Weber, M. (1987). Decision making with incomplete information. *European Journal of Operational Research*. 28 (1).
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Whitney, S.N. (2003). A New Model of Medical Decisions: Exploring the Limits of Shared Decision Making. *Medical decision making*.
- Whittier, N. C., Williams, S., & Dewett, T. C. (2006). Evaluating ethical decision-making models: a review and application. *Society and Business Review*, 1 (3).
- Wiig, K. (2003). A Knowledge Model for Situation-Handling. In I. Knowledge Research Institute (Ed.) (pp. 3-27).
- Wijnberg, N. M., van den Ende, J., & Wit, O. (2002). Decision Making at Different Levels of the Organization and the Impact of New Information Technology: Two Cases from the Financial Sector. *Group Organization Management*, 27 (3), 408-429.
- Wilson, D.C., Branicki, L., Sullivan, B., & Wilson, A. (2010). Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23 (5).



- Wright, T. (2013). Information culture in a government organization: Examining records management training and self-perceived competencies in compliance with a records management program. *Records Management Journal, 23* (1).
- Wubben, M. J. J., Cremer, D., & van Dijk, E. (2008). When emotions of others affect decisions in public good dilemmas: An instrumental view. *European Journal of Social Psychology, 38*, 823-835.
- Yanes, V. (2003). Percepciones del entorno y riesgo estratégico asumido: la influencia de lo "exterior" en el proceso estratégico. *M@n@gement, 6* (2), 49-71.
- Yu, B.T.W., To, W., & Lee, P. (2012). Quality management framework for public management decision making. *Management Decision, 50* (3).



**Anexo I.** Descripción de las decisiones organizacionales

<b>Criterio</b>	<b>Tipo de decisión</b>	<b>Carcaterísticas</b>
Voluntariedad	Conscientes	El decisor está consciente que toma una decisión a través de reglas o rutinas individuales.
	Inconscientes	La decisión es tomada de forma espontánea, su percepción se basa en la noción de enmendar algo o establecer mejoras. No hay una percepción clara por parte del decisor que está desarrollando un proceso estructurado de toma de decisiones.
Repetitividad	Repetitivas	Se toman sistemáticamente en las organizaciones pues en ocasiones responden a situaciones problémicas que tienen lugar con determinada frecuencia en las mismas.
	Novedosas	La decisión es completamente nueva pues las situaciones a las que responden pueden ser desconocidas para la organización.
Grado de reflexión	Reflexivas	El grado de reflexión y análisis de información es intenso por la complejidad de la situación y porque a su vez se pueden valorar múltiples alternativas de solución/decisión.
	Irreflexivas	Responden casi siempre a situaciones no del todo desconocidas por lo que el grado de análisis es inferior.
Nivel Organizacional	Estratégicas	<p>Determinan las metas, los recursos y las políticas a largo plazo en la organización (Laudon K. y Laudon J., 2004)</p> <p>Enfocan la atención de los grupos o equipos que toman decisiones hacia elementos externos (Lant y Hewlin, 2002)</p> <p>Son decisiones de primer tipo en las organizaciones, responden a situaciones concretas asociadas con la estrategia organizacional. Se corresponden casi siempre con los objetivos y razón de ser de la organización y pueden ser a corto y largo plazo.</p>
	Tácticas	<p>Son una manera eficiente y eficaz de utilizar los recursos y dan paso también a las unidades operativas (Laudon K. y Laudon J., 2004)</p> <p>Enfocan la atención de los grupos o equipos que toman decisiones hacia aspectos internos (Lant y Hewlin, 2002).</p> <p>Son decisiones de segundo tipo en las organizaciones, responden a situaciones relacionados con la logística, la planificación,</p>

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

		organización y control de bienes y servicios y tienen un nivel de intermediación relativamente elevado.
	Operativas	<p>Determinan cómo realizar las tareas específicas establecidas por los encargados de las decisiones estratégicas y de nivel gerencial (Laudon K. y Laudon J., 2004)</p> <p>Tienen que ver con la marcha del trabajo, los niveles de seguridad y también su fortaleza (Wijnberg, van der Ende y Wit, 2002)</p> <p>Son decisiones que se toman específicamente para tratar situaciones logísticas u operativas que tienen lugar en las organizaciones, su inmediatez es muy elevada porque deben tomarse a corto plazo, por lo que el nivel de respuesta rápido.</p>
Según problemática	Estructuradas	<p>Son repetitivas y rutinarias e implican un procedimiento definido para manejarlas (Laudon K. y Laudon J., 2004)</p> <p>En correspondencia con la situación problemática las decisiones pueden ser estructuradas, es decir, procedimentadas para poder alcanzarlas. Responden a una secuencia lógica de pasos para su efectividad.</p>
	Semiestructuradas	Se estructuran en correspondencia con la complejidad del problema.
	No estructuradas	<p>Aquellas en que el encargado de tomarlas debe aportar criterios, evaluación y entendimiento a la definición del problema, no hay un procedimiento para tomar la decisión (Laudon K. y Laudon J., 2004)</p> <p>No se siguen pasos o procedimientos preestablecidos.</p>
Continuidad de adopción	Discretas	Su implementación o acciones se realiza para solucionar un problema específico.
	Contínuas	Su implementación responde problemas que pueden ocurrir con frecuencia en las organizaciones y por tanto de llevan a cabo en más de una ocasión.
Condiciones del entorno	Certeza	La organización conoce, comprende y domina la situación concreta que tiene lugar en la organización. Hay un acertado y adecuado proceso de percepción de la situación concreta
	Riesgo	El desconocimiento de algunos elementos hace que la situación se valore con riesgos, se perciben aspectos concretos pero no hay

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

		confiabilidad y seguridad en los mismos.
	Incertidumbre	La organización no conoce, comprende ni domina la situación concreta que tiene lugar en la organización. La incertidumbre o desconocimiento es elevado. No hay un acertado proceso de percepción.
Objetivos	Rutinarios	La decisión intenta solucionar problemas comunes que tienen lugar en la organización por la propia naturaleza de estas.
	Mejora	La decisión aporta mejoras y elementos novedosos para lograr mayores beneficios organizacionales
Relación temporal	Aisladas	Son decisiones que se llevan a cabo para solucionar un problema determinado de forma aislada. Tienden a ser implementadas de forma rápida.
	Secuenciales	Son decisiones que se desarrollan durante un período de tiempo prolongado, en ocasiones se relaciona con otras decisiones organizacionales y responde a una secuencia lógica de pasos organizacionales para su implementación.
Secuencialidad / Procedimentación	Programadas	<p>cuando las situaciones son repetitivas y rutinarias y se dispone de un procedimiento definido claramente para enfrentarlas adecuadamente (de la Cuesta, 2006)</p> <p>Son las que se toman para procesos rutinarios, que se producen de manera frecuente y no necesitan consideraciones ni análisis específicos... Se decide a través de políticas, reglas o procedimientos (Codina, 2007)</p> <p>Son repetitivas y rutinarias y fortalecen la estabilidad, aumento de la eficiencia y reducción de los costos (Fichman, 2003)</p>
	No programadas	<p>Son las que se toman ante situaciones que no se repiten o implican la asignación de recursos significativos (Codina, 2007)</p> <p>Son nuevas y desestructuradas, cuyas soluciones son encontradas a medida que los problemas aparecen, por eso requieren más actividades de búsqueda de los gerentes para encontrar una solución, ellas permiten la adaptación y modificación del ambiente, y encontrar soluciones para nuevos problemas y lidiar con situaciones imprevisibles (Fichman, 2003)</p> <p>Cuando es necesario enfrentar un problema, por su complejidad, por ser de suma importancia la</p>

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

		singularidad de su ocurrencia (de la Cuesta,2006)
Basada en los riesgos	Proactiva o Anticipada	La decisión constituye una medida para evitar que surjan problemas (de la Cuesta, 2006)
	Reactiva	Es la que se adopta como una respuesta a cambios externos (de la Cuesta, 2006) y también a los internos que tienen lugar en la organización.

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo II.** Siete riesgos estratégicos que tienen lugar en las organizaciones

<b>Riesgos estratégicos</b>	<b>Características de los riesgos en el sector</b>	<b>Solución / Contramedidas</b>
Reducción extrema de los márgenes de error	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se vuelve muy costoso llevar a cabo I+D.</li> <li>• Se experimenta una rápida liberalización, que agudiza la competencia entre empresas con estructuras de costes elevados.</li> <li>• Los proveedores consiguen poder frente a los clientes</li> <li>• como consecuencia de una consolidación, o como consecuencia del marketing directo del proveedor a los usuarios finales.</li> <li>• Extrema volatilidad de ciclos empresariales</li> </ul>	Cambiar la "ratio competencia/colaboración" entre las empresas relevantes. Los acuerdos de coproducción o puesta en común de activos, la coordinación de compras y cadenas de suministro, o la I+D conjunta entre otros.
Cambio de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las nuevas tecnologías invaden inesperadamente un mercado. Cuando esto ocurre es posible que ofertas concretas de productos y servicios devengan realmente obsoletas en un plazo muy breve de tiempo.</li> </ul>	Los directivos se protegen frente al riesgo de la tecnología mediante la "doble apuesta", es decir, invirtiendo en dos o más versiones de una tecnología al mismo tiempo, para poder salir airoso con independencia de cuál sea la versión que consiga imponerse.
Erosión de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relevancia y el atractivo de una marca pueden erosionarse como consecuencia de una inversión mal orientada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinir el alcance de la inversión en materia de marca.</li> <li>• Reasignar la inversión en materia de marca</li> </ul>
Competidor fuera de serie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de crucial importancia otear constantemente el horizonte para identificar lo antes posible las empresas que, tanto si pertenecen a su mismo sector como si no, podrían convertirse en ese tipo de rival. Cuando haya identificado una empresa de este tipo, la mejor respuesta es un rápido cambio de diseño de negocio que reduzca al mínimo su coincidencia estratégica con ese competidor singular y que le permita establecer una posición rentable en un espacio económico</li> </ul>	Crear un nuevo diseño de negocio no coincidente

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

	adyacente.	
Cambio de prioridades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de las preferencias del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y analizar información exclusiva</li> <li>• Realizar experimentos de mercado rápidos y baratos</li> </ul>
Fracaso del nuevo proyecto	<p>Cada nuevo producto o servicio se enfrenta a la posibilidad de no funcionar técnicamente, de no atraer a clientes rentables, de que los competidores lo imiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rápidamente o de que su crecimiento sea excesivamente lento o costoso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceder con una secuencia inteligente</li> <li>• Desarrollar muchas opciones</li> <li>• Utilizar el método del paso a paso</li> </ul>
Estancamiento del mercado	<p>estancamiento o declive de su valor de mercado como consecuencia de su incapacidad para encontrar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nuevas fuentes de crecimiento.</li> </ul>	Generar "innovación de la demanda"

**Fuente:** Slywotzky y Drzik (2008)



**Anexo III.** Guía de Entrevista

**Guía de Entrevista**

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Años de Experiencia:** \_\_\_\_\_ **Institución:** \_\_\_\_\_

**Fecha y Hora de la entrevista:** \_\_\_\_\_

**Preguntas:**

1. ¿De acuerdo con su experiencia la toma de decisiones estratégicas debe orientarse a la solución de problemas, el aprovechamiento de oportunidades o evitar riesgos institucionales?
2. ¿Qué importancia le concede Ud. a la información dentro del proceso de toma de decisiones a nivel estratégico? ¿Por qué?
3. ¿Qué información organizacional interna o externa debe ser de obligada consulta para los procesos de decisión estratégicos?
4. ¿Qué problemáticas asociadas al uso y manejo de la información se pueden identificar en este proceso?
5. ¿Cómo cree Ud. se podría enfrentar las mismas?
6. ¿De acuerdo a su percepción, qué elementos o factores positivos inciden favorablemente en el uso de información para la toma de decisiones estratégicas?
7. ¿De acuerdo con lo anterior, qué elementos o factores negativos que incidan en el uso de información Ud. podría identificar?
8. ¿Qué procesos informacionales se desarrollan en este proceso de decisión?
9. ¿Qué características deberían presentar los mismos para garantizar un mejor uso y manejo de este recurso?
10. ¿Desde su punto de vista cómo podrían influir determinados procesos gerenciales en la ejecución de dichos procesos informacionales?
11. ¿Qué estados emocionales o sentimientos se pueden experimentar al usar y manejar información en los procesos de decisión estratégica?
12. ¿Qué importancia le concede Ud. a los sistemas de información y su uso en el proceso de decisión? ¿Cuáles sistemas resultan de mayor utilidad?
13. ¿Qué características deberían poseer los mismos desde su punto de vista?
14. ¿Qué competencias asociadas al uso de información son necesarias para mejorar los procesos de decisión estratégica?
15. ¿Qué técnicas y herramientas de información debe dominar todo directivo para emprender acertados procesos de decisión?
16. ¿Ud. visualiza al profesional o especialista de información insertado en estos procesos? ¿Cómo?

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

17. ¿De qué forma se podría optimizar el uso de información para la toma de decisiones estratégicas?
18. ¿Desea agregar algún punto de vista o criterio que Ud. tenga sobre este tema y considere necesario tener en cuenta?

**Anexo IV.** Validación del instrumento de investigación -Guía de Entrevista-  
(Dra. Gloria I. Ponjuán Dante)

**Validación del instrumento de investigación**  
“Guía de Entrevista”

Tesis Doctoral: Modelo de uso de información para la toma de decisiones  
estratégicas en organizaciones de información.

Autor: Yunier Rodríguez Cruz

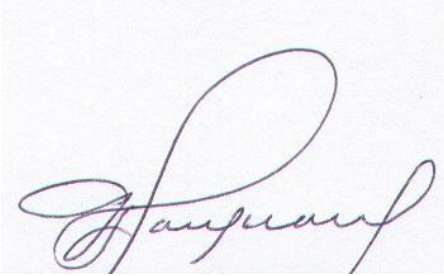
La toma de decisiones organizacionales revierte de especial interés para investigadores y académicos por su relevancia en los contextos institucionales y de administración pública. El abordaje del tema es complejo por la influencia que tiene sobre este proceso múltiples factores, entre los que se encuentra la información. Indiscutiblemente, el profundizar sobre el modo en que se usa y trata este recurso (información), cada vez más estratégico, resulta de vital importancia pues la comprensión de este particular posibilitaría orientar mejor esfuerzos y acciones encaminadas a la mejora de los procesos de decisión.

La Guía de Entrevista que se valida posibilita profundizar sobre las características del uso de información en la toma de decisiones de organizaciones dedicadas al uso intensivo de información. El instrumento abarca determinados aspectos que permiten examinar a este proceso, y que van desde elementos genéricos hasta específicos. Entre ellos se encuentran la propia concepción del proceso de decisión y los elementos vinculados a los sistemas de información, los procesos informativos, las problemáticas de la información, los diversos estados emocionales que intervienen al utilizar este recurso estratégico entre otros.

La complejidad de la toma de decisiones precisa establecer múltiples análisis para una mejor comprensión, algo similar tiene lugar cuando se propone examinar la influencia de un recurso como la información. Examinar el uso de información en la toma de decisiones estratégicas implica contemplar la necesaria relación individuo-contexto, lo que se logra con la Guía de Entrevista confeccionada.

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones  
estratégicas en organizaciones de información cubanas

Los elementos antes mencionados permiten validar este instrumento en el marco de la presente investigación.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Gloria Ponjuán Dante', written in a cursive style.

Dra. Gloria Ponjuán Dante  
Profesora Consultante del Dpto. Ciencias de la Información  
Facultad de Comunicación  
Universidad de La Habana

**Anexo V.** Validación del instrumento de investigación -Guía de Entrevista-  
(Dra. Ma Carmen Villardefranco Álvarez)

Validación de “Guía de Entrevista”

Tesis Doctoral: Modelo de uso de información para la toma de  
decisiones estratégicas en organizaciones de  
información.

Autor: Yunier Rodríguez Cruz

Dra. María del Carmen Villardefranco Álvarez  
Directora de Información de la Universidad de La Habana  
Profesora Titular del Departamento Ciencias de la Información  
Universidad de la Habana

Consideraciones:

El análisis de la toma de decisiones constituye un tema pendiente desde las Ciencias de la Información. Existen un conjunto de procesos gerenciales vinculados a la información, entre los que se encuentran la Gestión de Información e Inteligencia Organizacional que tributan directamente al desarrollo satisfactorio de este proceso. No obstante, para poder desarrollar los mismos es necesario comprender primeramente al proceso de decisión en sí, y la influencia de la información como recurso crítico.

La complejidad del tema exige enfoques en el ámbito investigativo que permitan reflejar lo que acontece con la información al tomar decisiones. Diagnósticos con estos enfoques tienen necesariamente que indagar sobre las capacidades individuales y colectivas, así como las capacidades organizacionales que garanticen un buen uso de la información.

La guía de entrevista que se evalúa contempla ambas capacidades y distingue por intentar profundizar sobre las características de la toma de decisiones en organizaciones de información, los elementos relacionados con el uso de información, dígame: problemáticas, factores organizacionales que intervienen favorable o desfavorablemente, procesos informacionales, procesos gerenciales relacionados a la información, sistemas de información, estados emocionales, técnicas y herramientas asociadas a la información entre otros aspectos.

El estudio de cada uno de los elementos que se contemplan en la guía de entrevista puede ser muy abarcador, por eso se considera pertinente utilizar este tipo de instrumento, ya que permite valorar y respetar todos los criterios y estados de opinión de los implicados en el estudio. El estilo en que se presentan las

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones  
estratégicas en organizaciones de información cubanas

preguntas ofrece al entrevistado la posibilidad de argumentar y explicar con  
comodidad su percepción sobre el tema.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'M. C. Villardefrancos', written in a cursive style.

Dra. María del Carmen Villardefrancos Álvarez  
Directora de Información del Universidad de La Habana

**Anexo VI.** Validación del instrumento de investigación -Guía de Entrevista-  
(Dra. Magda León Santos)

**Validación del instrumento de investigación: “Guía de Entrevista”**

Investigación Doctoral: Modelo de uso de información para la toma de  
decisiones estratégicas en organizaciones de  
información.

Autor: Yunier Rodríguez Cruz

Dra. Magda León Santos  
Profesora Titular del Dpto. Ciencias de la Información  
Universidad de la Habana

Valoración:

El estudio del uso de información en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones de información constituye un tema de importancia para las Ciencias de la información. En otras áreas disciplinares son numerosas las investigaciones sobre la toma de decisiones y su impacto, sin embargo, desde nuestra área en particular resultan aun insuficientes los estudios sobre este fenómeno.

La Guía de Entrevista reúne una serie de elementos que permiten examinar el rol de la información en los procesos de decisión. Se examinan aspectos vinculados a las condiciones organizacionales y también a los procesos y modos en que se usa la información por parte de los individuos o grupos de decisión.

Examinar la influencia de los sistemas de información, los procesos informacionales que intervienen, así como el propio reconocimiento de la información como factor de éxito son aspectos de obligada consulta en estudios de este tipo.

Este instrumento tiene en cuenta elementos asociados a la información que se visualizan desde el plano individual de comportamiento y desde el contexto organizacional, por lo que se puede afirmar que es muy abarcador y puede contribuir a que los entrevistados reflexionen y expresen sus visiones particulares sobre el uso de información en la toma de decisiones y su carácter estratégico.



Profesora Titular. Dra. Marga León Santos  
Departamento Ciencias de la Información  
Facultad de Comunicación  
Universidad de La Habana

**Anexo VII.** Validación de la Guía de Entrevista (Dra. Sara M. Artilles Visbal)

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO “GUIA DE ENTREVISTA”

Dra. Sara Artilles Visbal  
Empresa Gestión del Conocimiento y la Tecnología  
Ministerio de Ciencias Tecnología y Medio Ambiente

La toma de decisiones es un proceso que se produce a nivel individual y colectivo, muchas de las decisiones responden a las facultades y funciones inherentes al cargo que se ocupa en un periodo de tiempo determinado dentro de cualquier tipo de organización y sector. Tiene una relación directa con la gestión del conocimiento, por ser un proceso generativo y en el cual se asume un alto riesgo al decidir sobre algo; se apoya esencialmente en el uso de la información pertinente y actual.

La guía de entrevista diseñada recoge los aspectos esenciales para evaluar la toma de decisiones en organizaciones de información; las preguntas propuestas facilitan el intercambio con los participantes en el proceso, recoge de manera objetiva todos los elementos a tener en cuenta para identificar las fortalezas y debilidades del proceso. Como especialista en el tema considero válida la propuesta y puede ser aplicada a las instituciones de información de cualquier región, tanto en Cuba como en el exterior.



CITMA - GECYT  
Dirección General

Dra. Sara Artilles Visbal  
Consultora de GECYT  
Telf. 5352661369 email: sara.artiles@gmail.com



**Anexo IV.** Resumen de las entrevistas a directivos cubanos de organizaciones de información

**Resumen de entrevista a la Directora de la Consultoría DELFOS**

Se explicita la importancia del proceso de decisión estratégica para el posicionamiento y el logro de fortalezas y ventajas organizacionales. En este sentido se profundiza, a partir de diversos criterios, sobre el incuestionable carácter informacional del proceso y la necesidad de reconocer a la información y al conocimiento como recursos imprescindibles para una adecuada toma de decisiones. De igual forma, se resalta el rol del conocimiento organizacional para la toma de decisiones como resultado de un buen uso de información y se especifica sobre la obligada relación que deben existir entre ambos recursos.

Se establecen los argumentos que permiten afirmar que el proceso de decisión debe orientarse hacia tres situaciones fundamentalmente: las oportunidades, los problemas y la prevención de riesgos. Sin embargo, se enfatiza en la necesidad de que los directivos tengan una visión y un estilo particular para tomar decisiones que permitan visualizar las diferentes situaciones como escenarios que pueden potenciar la mejora continua de las organizaciones de información, de ahí que las situaciones puedan visualizarse como contextos de oportunidades y aprendizaje sistemático.

Se enfatiza sobre la información interna y externa que resulta de importancia para el proceso dígase: información jurídica y legal, económica, estratégica entre otras y se exponen las razones que permiten su identificación y su valor. Se esclarece, a través de las opiniones ofrecidas, la necesaria actualización, por parte de los directivos, de los acontecimientos nacionales e internacionales que tiene lugar en el país y permiten conocer y comprender mejor el contexto de actuación y los cambios que en él tienen lugar y sus posibles causas. Se profundiza en las razones e importancia del uso de información en el proceso de decisión y la necesidad de un monitoreo continuo de la misma para poder trazar una buena proyección estratégica.

Se identifican las diferentes problemáticas del uso de información que inciden sobre la toma de decisiones entre las que se encuentra la cultura informacional, la cantidad de información y su organización. Al respecto se ahondan sobre posibles soluciones o iniciativas que pueden disminuir su impacto negativo en las organizaciones de información. También se presentan los elementos positivos y negativos que pueden influir en el desarrollo del proceso resaltando la necesidad de que se establezcan indicadores que

permitan valorar el desempeño organizacional y preparar a los directivos para desarrollar adecuados procesos de decisión.

Se enfatiza, por otra parte, la necesidad del uso adecuado de fuentes de información y su validación, lo que incidiría en la calidad de la información disponible y facilitaría los procesos informacionales que intervienen en la toma de decisiones, entre los que resalta la identificación de necesidades informativas por el carácter proactivo que debe primar en los proceso de decisión a nivel estratégico.

Se identifica y se resalta al profesional de la información en la toma de decisiones vinculado a la organización y análisis de la información en correspondencia con las necesidades de los directivos en relación al tratamiento de la misma. Se profundiza y ejemplifica sobre los procesos gerenciales que intervienen en el proceso de manera positiva, dígame: Gestión organizacional, Gestión por procesos, Gestión Documental, de Información y del Conocimiento y las razones por las cuales son de obligado desarrollo para un mejor impacto de las decisiones que se toman.

También se explicita la necesidad de un adecuado Sistema de Información Organizacional al que tributen estos procesos gerenciales y que pueda ser gestionado por un especialista de información y se esbozan las características y requerimientos que estos sistemas deben poseer. En este sentido se logran determinar las competencias informacionales que garantizarían que todos los componentes mencionados con anterioridad funcionen de manera holística y se especifican posibles aspectos que podrían fortalecer el proceso como el establecimiento de indicadores de desempeño, sistematizar aun más la toma de decisiones como un proceso de vital importancia, convertirlo en un proceso participativo en el que se puedan establecer las necesidades informativas para ir creando una mayor y mejor capacidad de análisis.

## **Resumen de entrevista a la Subdirectora de INFOMED**

Se examina el rol de la información para la toma de decisiones organizacionales y se exponen las razones por las cuales constituye un recurso crítico para su adecuado desarrollo. Se explican los argumentos que permiten considerar a la información como el elemento clave para enfrentar problemas, aprovechar oportunidades y evitar riesgos organizacionales. De esta forma se presentan los criterios que permiten visualizar que este proceso se realiza en las tres dimensiones, enfatizando que los contextos son muy dinámicos y cambiantes y por tanto es muy difícil orientarse hacia una u otra situación problemática, cuando en esencia, las tres se presentan indistintamente en las organizaciones de información.

Se profundiza sobre el hecho de que la información se visualice y perciba como un recurso determinante y por tanto su tratamiento y uso dependan del reconocimiento y valor que se le conceda. En este sentido se aborda la importancia del contexto y el dominio de la actividad fundamental y los procesos organizacionales que desarrollan las instituciones de información. En correspondencia con esto se explicitan los criterios que sustentan la importancia que tiene el ambiente externo organizacional y su adecuada comprensión, al ser las organizaciones de información entidades que, en su mayoría, ofrecen servicios a un sistema mayor y al que se subordinan para satisfacer determinadas necesidades informativas.

Se expresa la necesidad de que exista un expediente único que contenga todas las informaciones relevantes para el adecuado desempeño organizacional y facilite y contribuya a la Gestión Documental. La información relevante respaldaría no solo la toma de decisiones sino que garantiza un buen flujo de trabajo en este sentido. Al respecto se explica cómo no toda la información de este expediente es fundamental sino que existen otras informaciones internas y externas que pueden incidir en la toma de decisiones y dependen de la situación problemática, aunque la información relacionada con el marco regulatorio resulta esencial.

Se exponen los argumentos que permiten “no visualizar problemáticas asociadas al uso de información” y aquellas acciones y estilos de dirección que pueden garantizar a corto, mediano y largo plazo crear capacidades que permitan un buen desenvolvimiento con la información que interviene en los procesos de decisión, y en consecuencia, un escenario favorable y seguro para su uso y tratamiento.

Se enfatiza sobre las mejoras que pueden aportar a los procesos de decisión el trabajo en equipo, la cultura informacional y organizacional, pero sobre todo los aspectos relacionados con el comportamiento humano, entre los que se encuentran, por solo citar algunos ejemplos, el respeto a la individualidad de los otros, en el orden profesional y personal, el adoptar conductas de liderazgo más que de dirección, el saber escuchar y sentirse parte de un proceso de aprendizaje continuo en el que siempre se aprende y del que siempre se puede mejorar.

Se presentan de igual forma, argumentos sobre los factores positivos y negativos que se identifican y que influyen o pueden influir en los procesos de decisión estratégica entre los que se destacan la ética, la cultura, el autoaprendizaje y el trabajo en equipo.

Entre los procesos informacionales que se visualizan destaca por su relevancia para la proyección estratégica la organización de la información, así como la identificación clara y precisa de necesidades entre otros procesos que se especifican. Se expone no solo la importancia de los mismos sino los elementos que permiten considerarlos imprescindibles para la toma de decisiones, el evitar fugas informacionales y la proyección estratégica futura, así como posibles escenarios de aprendizaje sobre toma de decisiones que se pueden presentar con el paso del tiempo.

Se determina la necesidad de que las organizaciones de información transiten como organizaciones que aprenden en las que la Gestión Documental, de Información y del Conocimiento constituya una triada que permita este proceso de mejora sistemática e ininterrumpida al que aplica por supuesto el proceso de decisión organizacional. De igual forma la triada propuesta se complementa con la existencia de un adecuado y acertado Sistema de información Organizacional que genere ventajas informativas, las que se fundamentan con claridad y precisión.

Se presentan de igual forma las competencias comunicativas requeridas por ser un proceso complejo en el que la negociación es fundamental y se presenta ejemplos que validan este criterio, a la vez que se le concede especial importancia a la entrevista y el trato directo y personal con las fuentes personales para aportar valores cualitativos a los procesos de decisión que puedan enriquecer la información cuantitativa disponible. Todo esto bajo la percepción de la necesidad de un especialista de información que garantice entre muchos otros elementos un acertado manejo y uso de la información por parte de los directivos.

## **Resumen de entrevista a la Directora de la Biblioteca Médica Nacional**

Se exponen diversos criterios que permiten afirmar que la toma de decisiones estratégicas se deben orientar hacia los problemas, oportunidades y riesgos, pues los tres confluyen en los contextos de las organizaciones de información en mayor y menor medida, todo depende del contexto y la satisfacción de los usuarios potenciales y sus necesidades particulares. Se explican las razones por las cuales la información resulta de vital importancia en tanto es la que permite comprender y esclarecer estas situaciones que tienen lugar en las organizaciones y/o su ambiente externo.

Se ejemplifica sobre determinadas informaciones internas y externas que influyen en la toma de decisiones y que pueden aportar beneficios al proceso, entre las mismas se resaltan las anécdotas y vivencias organizacionales, que permiten explorar en la memoria institucional y recordar escenarios que pueden incidir favorablemente en una buena toma de decisiones. En este sentido se destaca el rol de la Gestión Documental como proceso que garantiza evidencia y veracidad de actos y funciones. También se exponen otros procesos gerenciales como la Gestión de Información y la necesidad de Sistemas de Información integral, así como la gestión del Conocimiento. En correspondencia con esto se profundiza en la importancia de estos procesos, pero sobre todo en la necesaria existencia de sistemas informativos particulares (Sistemas de Gestión Documental, de Información Organizacional) que faciliten los procesos informacionales que intervienen en la toma de decisiones, entre los que se visualizan el estudio de necesidades, la búsqueda y validación de información, el procesamiento adecuado de la misma para su posterior uso y el análisis de información. Se ejemplifica sobre cada uno de ellos enfatizando la importancia y los beneficios que cada uno aporta al proceso de decisión.

Se profundiza sobre el rol del individuo en el proceso de decisión y se expresan las razones por las cuales se debe tener en cuenta su modelo mental y su comportamiento como componente clave de éxito. Se visualiza su conducta y su propia personalidad como una de las problemáticas asociadas al uso de la información y como posibles factores positivos y negativos que intervienen en el proceso. Se le concede un alto valor al individuo dentro del proceso, la necesidad de estimularlo, motivarlo e incentivarlo, así como reconocer y comprender su percepción, preferencias, hábitos y sus dinámicas de comportamiento que pueden afectar su desempeño organizacional.

Por otra parte se ofrecen diversos criterios sobre los estados emocionales que se experimentan ante el uso y manejo de la información y se exponen las

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones  
estratégicas en organizaciones de información cubanas

razones por las cuales los mismos no se pueden evitar, sino aprender a tratarlos en toda su complejidad. Asociado a estas razones es que se visualiza el rol y desempeño de los especialistas de información y sus competencias, como profesional que fortalece la ejecución de los procesos informacionales que se desarrollan en la toma de decisiones a nivel estratégico y como apoyo para los directivos en el cumplimiento de sus funciones.

Se profundiza sobre la necesidad de documentar todo el proceso de decisión para conformar la memoria organizacional y que la toma de decisiones se vea como un proceso de aprendizaje constante que tribute a futuros análisis en escenarios futuros.

## **Resumen de entrevista a la Directora de la Biblioteca Provincial "Rubén Martínez Villena"**

Se identifican algunos elementos que inciden favorablemente en la toma de decisiones organizacionales, entre estos se encuentra, entre otros, el hecho de que debe constituir un proceso formal, colectivo, y contar con procedimientos claros y bien definidos para su desarrollo. En este sentido profundiza sobre el rol de la planificación estratégica y la dirección por objetivos o por valores y la necesidad de tener claridad en la proyección estratégica de las organizaciones de información.

Se identifica que el proceso debe orientarse hacia la solución de problemas, el aprovechamiento de oportunidades y la prevención de riesgos. Se exponen los argumentos que permiten visualizar que el proceso por las dinámicas contextuales en las que se desenvuelven las instituciones de información actualmente, en ocasiones está orientado, en primer lugar, a los problemas organizacionales. Sin embargo, de acuerdo al carácter estratégico que tienen que poseer las organizaciones para un mejor posicionamiento y satisfacción de necesidades informativas de los usuarios potenciales, el proceso debe enfocarse a nivel estratégico hacia el aprovechamiento de oportunidades, la prevención de riesgos y ya en última instancia la solución de problemas, una vez que estos se presentan por determinadas causas.

Se explicitan un conjunto de estados emocionales y sentimientos que se experimentan cuando se usa y maneja información y se presentan aquellos escenarios que los generan. Se enfatiza desde esta perspectiva el rol del liderazgo y su influencia en la satisfacción del directivo.

Se expone que las problemáticas del uso de información se centran con mayor fuerza en el Procesamiento y Análisis de Información. En correspondencia con esto se parte del supuesto que todos los procesos asociados al Ciclo de Vida Procesual de la Información intervienen en la toma de decisiones, desde la Identificación de Necesidades hasta la Diseminación de Información. Se explica la importancia de estos procesos y se hace especial énfasis en la validación de fuentes de información en la Búsqueda y Selección de este recurso, de ahí la relevancia de validar la fuente e identificar criterios de autenticidad, confiabilidad, relevancia, pertinencia, entre otros. Se destaca que el procesamiento, organización y análisis de información debe contemplar la información interna y externa que resulte pertinente para el proceso, desde la información científico-técnica que resulta de interés, hasta la información estratégica, estadística y reglamentaria, dígame manuales, métodos y

procedimientos documentados que facilitan e inciden en el desempeño de la organización.

Se examinan algunas características que debe tener el procesamiento de información con el objetivo de facilitar el manejo y uso de la misma por parte de los directivos, partiendo del supuesto que en muchas ocasiones a nivel estratégico no hay tiempo ni recursos humanos que puedan procesar y analizar toda la información involucrada en el proceso, por lo que la información debe llegar al proceso de toma de decisiones con una valoración previa secundada de los datos y fuentes que permitieron establecer determinados criterios y análisis. En este sentido se explicitan las razones por las cuales las habilidades informativas son necesarias no solo por los especialistas de información involucrados en el proceso, sino por el resto de los participantes directos e indirectos que se desenvuelven en el mismo. De acuerdo con esto se logran identificar competencias asociadas a las TIC y su uso, diversas herramientas gerenciales y competencias comunicativas que permitan liderar adecuadamente el proceso. A esto se suma el obligado conocimiento de los objetivos y funciones organizacionales, de forma que se tenga dominio de todas las actividades de las organizaciones de información.

Se identifican una serie de factores internos y externos que inciden en el uso de información entre los que destaca la cultura informacional y los problemas asociados a esta. Los hábitos, preferencias, costumbres, líderes y supuestos se presentan como posibles elementos o factores que pueden afectar o potenciar el proceso en aras de ganar una visión más innovadora y proactiva en los contextos organizacionales.

Se precisa sobre la necesidad de contar con información de nivel táctico y operativo que garantice un adecuado flujo de información de forma que los directivos puedan disponer de información relevante para tomar decisiones. De esta forma los especialistas de información pueden garantizar la existencia y adecuado funcionamiento de Sistemas de Información Organizacional que integre los flujos informativos de todos los niveles y garantice y facilite el adecuado desarrollo de los procesos informacionales que intervienen en los procesos de decisión, ya que una vez que se va a implementar las decisiones es necesario comprender el contexto organizacional en todo su alcance y complejidad, lo que solo es posible al disponer de información de todas las áreas y procesos organizacionales.



## **Resumen de entrevista a la Directora del Centro de Información de la Prensa (CIP)**

Se exponen los argumentos que permiten afirmar que la toma de decisiones organizacionales constituye un proceso con una marcada dependencia de la información que se usa y maneja en los procesos y actividades que se desarrollan en las organizaciones de información. En este sentido se reconoce que este proceso siempre va a intentar resolver problemas organizacionales pues esa es su premisa, dado que tener claridad en los problemas forma parte de tener una visión estratégica. Entre los criterios expuestos destaca el hecho de visualizar al problema no como una dificultad sino como un estado que se quiere revertir para alcanzar un estado ideal. Bajo esta premisa de intentar tener claridad y trazar esfuerzos para alcanzar el estado ideal es que se pueden evitar riesgos y aprovechar oportunidades de forma estratégica.

Se identifica la información relevante que sirve de apoyo en los procesos de toma de decisiones estratégicas, entre las que resalta la información económica, jurídico-legal, estratégica, y el propio dominio del contexto en el que se desenvuelve la organización, la que permite visualizar las experiencias y acontecimientos en los que esta ha estado y está inmersa.

Una de las problemáticas que se percibe es la que información por sí misma no aporta ni tiene valor alguno, en consecuencia con esto es que se plantea que son los individuos los que le asignan significado a la misma y le atribuyen valores determinados, por lo que la información es contextual y su uso está determinado por las preferencias, ideología, intereses y visiones particulares de las personas, lo que hace que la cantidad y el procesamiento de la información en la toma de decisiones no es tan relevante si no se relaciona con el comportamiento y la cultura de los decisores.

Se explicitan los procesos informacionales que intervienen en los procesos de decisión como la Búsqueda activa de la información y la validación de las fuentes de información que se utilizan, al ser un proceso intencional. También se alude a la comprensión e interpretación de la misma y la importancia de los procesos de Negociación, Persuasión y Mediación en los espacios de valoración de la misma. Asociado a estos procesos se examinan algunos procesos gerenciales como la Gestión Organizacional, Gestión Documental, de Información y del Conocimiento sin los cuales no se pueden ejecutar de forma segura y certera los procesos informativos. Se expresan las razones y visiones que valida la importancia de los mismos una vez que garantizan la adecuada gestión de recursos como la información y el conocimiento y crean condiciones objetivas y subjetivas para potenciar su uso, tratamiento e impacto.

Se enfatiza sobre la necesidad de contar con Sistemas de Información Organizacional como herramientas que faciliten la toma de decisiones a nivel estratégico. Al respecto se profundiza en el modo que influyen los sistemas cuando responden a objetivos precisos de carácter estratégico.

Se valoran una serie de aptitudes y actitudes de los individuos y la necesidad de su aplicación en los contextos en que se desenvuelven de forma que estén en un constante proceso de aprendizaje en el cual resalte no solo su apertura al cambio en toda su magnitud y alcance, sino también el saber dialogar a través de habilidades comunicativas que faciliten los procesos y acciones consensuadas de las organizaciones de información.

Se examina el rol de los profesionales de información en el proceso de decisión y de su relación con especialistas de áreas que le permitan establecer proyectos y alcanzar metas y objetivos estratégicos desde grupos interdisciplinarios, en los que cada quien, de acuerdo a sus competencias, puede aportar y enriquecer los fenómenos, problemas y proyectos en lo que se involucran.

Se precisan estados emocionales y se presentan las razones asociadas al uso de la información que permiten afirmar que se pueden experimentar estados positivos y negativos, en ocasiones influenciados por la propia información y por los modelos mentales de los individuos en relación a esta.

## **Resumen de entrevista a la Directora del Centro de Información Bancaria (CIBE)**

Se refiere a la necesidad de que los procesos de toma de decisiones estratégicas se orienten hacia los problemas, los nuevos escenarios que pueden incidir y aprovecharse para obtener ventajas y fortalezas organizacionales, y evitar riesgos institucionales. En este sentido es importante destacar que se argumenta la importancia de tener un dominio pleno de la planificación y proyección estratégica de las organizaciones de información pues los objetivos estratégicos ofrecen claridad para las posibles decisiones que se pueden tomar.

Enfatiza el rol de la información y su relación con el conocimiento, por lo que se explican las razones por las que es imposible orientarse adecuadamente hacia el proceso de decisión sin reconocer el valor de estos recursos. En correspondencia con esto se identifica la relevancia de la información estadística y estratégica, así como las experiencias y vivencias en que ha estado inmersa la organización de información y sus especialistas, las mismas implican garantizar un adecuado uso de fuentes personales y documentales que recuerden y registren las vivencias de procesos estratégicos y dominio de la actividad que se desarrolla en las organizaciones. Enfatiza los criterios que permiten validar y confiar en las fuentes informacionales para poder disponer de información oportuna, precisa y auténtica. De acuerdo con esto explicita la necesidad que exista en los procesos de Búsqueda y Selección de información procedimientos que permitan autenticar y verificar la información relevante en la toma de decisiones.

En relación a las problemáticas asociadas al uso de información se resalta la incidencia de la cultura informacional y se exponen los criterios que permiten afirmar que constituye un elemento crítico para el adecuado desarrollo de los procesos de decisión. También se alude a la cantidad de información y los problemas asociados a que en ocasiones a nivel estratégico se cuenta o dispone de mucha información eso puede generar estados emocionales desfavorables que pueden aminorar la carga de estrés cuando los directivos se sientan seguros con la información que posean y asuman estilos de dirección que facilite un buen uso y manejo de información.

Una vez que se visualiza una relación inquebrantable entre la información y el conocimiento se explica cómo el nivel profesional y el dominio de los procesos organizacionales pueden incidir en que los especialistas o miembros de la organización sirvan de apoyo y asesoramiento en los procesos de decisión estratégicos.

Se identifican un conjunto de procesos informacionales entre los que se encuentran la búsqueda y selección de información, su procesamiento, análisis y difusión. Al respecto se plantea que la ejecución certera y óptima de estos procesos facilita que los máximos directivos o los decisores que lideran la toma de decisiones tenga respaldo y apoyo en otros individuos involucrados en el proceso. Esto hace que se pueda percibir que el directivo no debe ser el encargado de manejar y usar información en toda su magnitud y complejidad, sino que debe tener grupos o comités de apoyo que faciliten el tratamiento de la información, en los cuales no debe faltar un especialista de información por sus competencias y habilidades.

Entre los procesos gerenciales que se explicitan se encuentran la Gestión Documental, de Información, del Conocimiento, así como la Inteligencia Organizacional, que garanticen la existencia de los flujos informacionales y permitan generar una infraestructura que facilite el uso de información al contar con los recursos materiales, financieros y humanos para poder ejecutar los procesos de decisión. Entre estos recursos destacan los individuos, en su rol de decisores, y su dominio organizacional y nivel de conocimiento, así como sus competencias. Por otra parte se encuentran los sistemas de información y el apoyo de las Tecnologías de Información, lo que cada vez más se orientan a la necesidad de la existencia de sistemas automatizados que tributen a un Sistema de información Organizacional que recojan y reflejen todos los procesos y actividades de las entidades de información. La concepción del sistema requiere y exige, dado argumentos presentados, la combinación necesaria entre información estadística o cuantitativa y la información valorativa o cualitativa.

Por otro lado se explica la necesidad de que la información disponible en el proceso de decisión sea pertinente, eficaz y oportuna en espacios colectivos de toma de decisiones en los que los grupos de decisión que se conforman respondan a procesos formales que permitan visualizar cuáles son las actividades y funciones del directivo y las necesidades y competencias informacionales que se requieran posean los decisores.

## **Resumen de entrevista a la Directora del Archivo Central del Ministerio de Salud Pública**

Se argumenta la importancia de la información para tomar decisiones y la necesidad de tener claridad en los objetivos y planificación estratégica de las organizaciones de información de forma que garantice tener un buen uso de información de este tipo. Se explicitan ejemplos que permiten afirmar que sin información no se puede desarrollar este proceso a ningún nivel organizacional, por lo que resulta un recurso de gran valor para el proceso de decisión.

Se enfatiza sobre los documentos archivísticos y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas, así como la necesidad de desarrollar la Gestión Documental de forma que se garantice evidencia, inmediatez y satisfacción por parte de los directivos y los miembros involucrados en el proceso de decisión. En este sentido se explican las razones por las cuales la Gestión Documental resulta un proceso gerencial de suma importancia en tanto permite conformar la memoria institucional, comprender mejor contextos pasados, y garantizar una adecuada percepción en la comprensión de escenarios futuros. Por estas razones se plantea que la toma de decisiones tiene un carácter informacional y está condicionada en todo momento por el contexto, por lo que todas las normativas legales externas e internas son de vital importancia para las decisiones estratégicas, su identificación e implementación.

De igual forma se exponen determinados factores y elementos que pueden incidir favorable o desfavorablemente en la toma de decisiones, algunos vinculados al comportamiento humano, otros asociados a patrones socio-culturales como la cultura informacional y organizacional, otros asociados al aprendizaje, la superación y la creación de competencias informativas etc. Por estas razones se afirma que la toma de decisiones está muy vinculada al aprendizaje individual y organizacional, ya sea formal o informal, que debe tener una adecuada retroalimentación y debe ser un proceso que debe apoyarse en los criterios de diversos especialistas de acuerdo a la situación problemática, por lo que debe ser grupal.

Se identifican y ejemplifican algunos estados emocionales asociados al uso de información y se profundiza en el modo en el que estados negativos pueden “no experimentarse” al contar con un adecuado Sistema de Información Organizacional, un especialista de información que sirva de apoyo a la toma de decisiones, así como competencias gerenciales para garantizar un buen uso y manejo de la información. En el primer caso el Sistema de Información que se caracteriza se orienta hacia los dos tipos de información organizacional:

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

interna y, e incorpora toda la diversidad de soportes documentales que registren y documenten información. En el caso del profesional de información, este se visualiza asociado a los máximos niveles de dirección organizacional y se explicitan las razones que validan su importancia a partir de sus habilidades. En el caso de los procesos se resalta la importancia de la Gestión de Recursos Humanos, la Gestión de la Calidad, de la información y la propia Gestión Documental como base no solo para utilizar información sino para documentar el proceso y que este sea visualizado en escenarios de toma de decisiones futuras.

## **Resumen de entrevista a la Subdirectora de la Biblioteca Nacional "José Martí"**

Se examina el proceso de decisión y su alcance y relevancia en las organizaciones de información, sobre todo en instituciones como las Bibliotecas Nacionales. Se profundiza sobre la importancia del uso de información en la toma de decisiones, enfatizando en la necesidad de que los directivos reconozcan el valor de este recurso para un mejor tratamiento en el proceso y la información crítica para su desarrollo entre la que tiene gran relevancia la el marco jurídico y regulatorio que incide en este tipo de organizaciones. También se identifica el rol de la planificación estratégica para poder desarrollar este proceso y por tanto la pertinencia de consultar información de este tipo y las implicaciones de sus uso en el proceso.

Se visualizan las principales problemáticas asociadas al uso de la información enfatizando, por un lado, en la carencia de un sistema de información bibliotecario, y por otro, la problemática relacionada con la disponibilidad de la información oportuna para tomar decisiones. En este sentido se explica cómo podría la investigación y su motivación, desde los altos niveles de dirección, influir en un acertado proceso de decisión.

Se profundiza sobre la relación que debe primar entre las organizaciones de información y sus homólogos, en especial los contextos de cooperación e intercambio que deben generarse entre Bibliotecas Nacionales para poder aprovechar mejor oportunidades organizacionales o como resultado de estas relaciones. Es por ellos que se considera que el aprovechamiento de este tipo de situaciones (oportunidades) es clave para desarrollar procesos de decisión a nivel estratégico.

Se explicitan y describen los principales procesos informacionales que desde su punto de vista enriquecen y aportan valor a la toma de decisiones y las razones por las cuales estos procesos deben ser de obligado y acertado desarrollo. Se examina el carácter sistémico que debe existir entre los mismos para poder llevarlos a cabo satisfactoriamente. Se asocian los resultados de estos procesos a los diversos estados emocionales que pueden percibirse y la necesidad de tomar decisiones de forma colectiva para poder obtener y generar estados favorables y positivos, por lo que se presenta importancia del trabajo en equipo y las ventajas que genera.

Se esclarece el rol de los sistemas de información institucional para tomar decisiones de carácter estratégico y las especificidades que desde su perspectiva estos deberían poseer para enriquecer y fortalecer el proceso. De

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas

igual forma, se enfatiza en la cultura general e informacional que deben poseer los directivos para tomar decisiones y la necesaria interacción y retroalimentación del y con el sistema que dirigen.

Se identifica a la ética como un factor determinante para el proceso y en ese sentido se profundiza sobre el comportamiento y las actitudes y aptitudes ante el uso de información que deben caracterizar a los decisores.



## **Resumen de entrevista a la Directora de Información y de la Biblioteca Central de la Universidad de La Habana “Rubén Martínez Villena”**

Se examina la toma de decisiones como un proceso informacional que está condicionado en todo momento por el adecuado uso y tratamiento de la información. Se valora que debe ser un proceso colectivo, formal pero descentralizado y en el que sus procedimientos estén claros y bien definidos.

Se resalta la importancia de que el proceso se oriente hacia el aprovechamiento de oportunidades por desarrollarse a nivel estratégico. Sin bien se reconoce que se pueden presentar problemas que generen un proceso de decisión se parte que a nivel estratégico los directivos y decisores deben estar más centrados en la proyección estratégica y el alcance de la misma. En correspondencia con esto es que se hace énfasis en la necesidad de que la información se valide y sintetice para facilitar la elección de la mejor alternativa de decisión.

Se precisa que existen determinados estado emocionales relacionados con la euforia positiva, el ánimo y la motivación que están condicionados con la percepción de que se usa información de forma adecuada y que se es proactivo en los contextos de las organizaciones de información. La existencia e implementación de un monitoreo continuo que permita determinar nuevos o mejores métodos y paradigmas, así como los grupos de I+D facilitan que los decisores sientan tener información pertinente que respalda la toma de decisiones estratégicas.

Se resalta y ejemplifica la importancia de la información interna y externa en los procesos de decisión, es especial la información jurídica, reglamentaria, científico-técnica entre otras que resultan de sumo interés. En correspondencia con esto se le concede especial atención a la validación de las fuentes de información, tanto personales, documentales, como institucionales. Esta validación garantiza por los argumentos expuestos establecer y cumplir con criterios de veracidad, confiabilidad y validez.

Se precisan los procesos informacionales de la toma de decisiones relacionándose con los propios procesos del Ciclo de Vida de la Información, partiendo de la identificación de necesidades hasta la diseminación y uso de información, resaltando la búsqueda, el procesamiento, la organización, el almacenamiento y la recuperación. En este sentido también se explicita cómo intervienen y son determinantes procesos gerenciales como la Gestión Documental, de Información, del Conocimiento, la Inteligencia y la propia Comunicación, todo sobre la base de una adecuada Gestión Organizacional.

Se profundizan sobre técnicas como la prospectiva, la vigilancia tecnológica, el monitoreo de información, el Benchmarking y la modelación de escenarios como técnicas que facilitan e inciden de forma positiva en la toma de decisiones. De igual forma los sistemas de información se visualizan como una herramienta o plataforma informativa que favorece al proceso en tanto permiten estructurar, organizar y controlar toda la información interna y externa que interviene en el proceso. De esta forma se identifican Sistemas de gestión Documental, de Gestión de Información y asociados a la Inteligencia Organizacional.

Se valoran una serie de factores que inciden en el adecuado desarrollo del proceso de decisión a nivel estratégico en el que se encuentra la negociación, persuasión y comunicación como procesos de intercambio y creación de conocimiento en el que debe primar el respeto al criterio de los otros. También destaca el acceso a la información, el dominio y actualización del entorno o ambiente externo, el clima y la cultura organizacional e informacional en las organizaciones de información, el sentido de pertenencia de sus miembros y la motivación que posean. También es necesario tener en cuenta la necesaria visión compartida entre todos los que conforman un sistema, de forma que los organismos rectores, y las propias entidades y organizaciones que lo conforman centren sus capacidades en visiones, objetivos y metas comunes y de interés consensuado.

## **Resumen de entrevista a la Directora del Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT) durante el período 2007-2012**

Destaca que la toma de decisiones constituye un proceso que siempre va a tener determinado valor estratégico pues se relaciona con los objetivos del centro y su proyección a largo plazo. En correspondencia con esto considera que el proceso de decisión a nivel estratégico debe orientarse hacia las tres situaciones pues las mismas se presentan de diversa forma en las organizaciones de información. No obstante, es del criterio que, a nivel estratégico, y por la necesidad actual de que las organizaciones de información adquieran un rol más proactivo, se debe enfatizar en orientar al proceso hacia el aprovechamiento de oportunidades.

Plantea que la información es vital para la toma de decisiones pues de lo contrario no se puede desarrollar el proceso. En este sentido enfatiza la necesidad de disponer de información interna y externa y un adecuado monitoreo y búsqueda de información argumentando y ejemplificando este fenómeno.

Refiere que las problemáticas relacionadas con el uso de información parten de los propios modelos mentales y los niveles de motivación de los directivos y decisores en particular, de ahí que considere que uno de los elementos a tener en cuenta para enfrentar esto es la propia capacitación, y el fomentar una cultura informacional en la que se demuestre a los directivos el valor estratégico que tiene la información.

Entre los procesos informacionales que considera fundamentales se encuentran la búsqueda de información, su procesamiento, organización y análisis, enfatizando mayoritariamente en el primero y el último como procesos informacionales de vital importancia para la toma de decisiones. De igual forma visualiza la Inteligencia y la gestión de Información como elementos clave para el proceso de toma de decisiones estratégicas. Aparejado visualiza a la Gestión Organizacional por su importancia para el establecimiento de los objetivos estratégicos.

Le concede especial interés a los sistemas de información y considera que la mejor solución estaría en un sistema que integrara información interna y externa que incida en la organización.

Considera que entre las particularidades que beneficiarían al proceso estaría la motivación y el trabajo en equipo para tomar e implementar las decisiones que

**Tesis Doctoral** – Modelo de uso de información para la toma de decisiones  
estratégicas en organizaciones de información cubanas

se toman en las organizaciones. En la entrevista se ejemplifican situaciones que ilustran los elementos antes mencionados.

## **Resumen de entrevista al Director de la Consultoría BIOMUNDI**

Se enfatiza en la incidencia de la información en toda la actividad de las organizaciones de información, desde su razón de ser hasta su contexto de actuación, sus procesos, así como sus productos y servicios. En este sentido la información es vital para cada procedimiento y acción organizacional pues el dominio de todo el quehacer organizacional y su ambiente externo permite un mejor posicionamiento y rendimiento organizacional.

Se resalta la necesidad de orientar la toma de decisiones estratégicas hacia el aprovechamiento de oportunidades y la prevención de riesgos pues entre otros aspectos que se explicitan, la proyección estratégica va hacia futuro y a largo plazo, por lo que la toma de decisiones debe intentar alcanzar y superar, en la medida de lo posible, los objetivos estratégicos propios que se plantea la organización.

Se presentan los argumentos que permiten visualizar una gama amplia de información relevante para la toma de decisiones pues la proyección estratégica requiere información de diversas áreas y tipo en la que la información administrativa, la científico técnica y la ambiental resultan de gran utilidad e impacto. Ante toda esta amplia variedad de información y de fuentes es necesario concederle especial atención a la validación, lo que constituye una problemática al asociarse a la calidad de la información para la toma de decisiones, y ser uno de los retos y desafíos de los procesos de decisión y aquellos decisores que lo llevan a cabo. La infoxicación se presenta entre alguno de los ejemplos que muestran este fenómeno y, por tanto, la capacidad para identificar aquella información precisa y certera resulta de gran interés para la toma de decisiones.

Este panorama requiere entre otros aspectos una continua superación profesional para adquirir buenas prácticas y crear capacidades informacionales que permitan desarrollar de forma adecuada los procesos informacionales. En correspondencia con esto se presentan los procesos informativos que se desarrollan en la toma de decisiones enfatizando en la identificación de necesidades, búsqueda de información, el procesamiento y la organización de la misma, así como su análisis y uso. Se expone la importancia de los procesos que se visualizan y las ventajas y mejoras que deben tener presentes para fortalecer el proceso de decisión. Entre los diferentes criterios asociados a la mejoras se puede percibir un marcado interés por el Benchmarking y su aplicación.

Se identifican diversos procesos gerenciales como la Gestión Documental, de Información y del Conocimiento y se presentan las razones que hacen que generen ventajas a la toma de decisiones. Sin embargo, también se precisa y profundiza sobre la Inteligencia Organizacional (desde la Vigilancia tecnológica, la Inteligencia Competitiva hasta la Prospectiva) como proceso clave para comprender qué ocurre en la organización y su entorno y percibir adecuadamente esas dinámicas y ajustarse a las mismas.

Se explican la razones por las que los Sistemas de Información son de máxima prioridad y la necesidad de conformar un sistema que pueda integrar, buscar, organizar, almacenar y analizar toda la información de tipo operativa, táctica y estratégica que permita percibir toda la actividad informacional de forma que los directivos puedan tomar decisiones de forma efectiva con el apoyo de los especialistas de información, los que tiene un rol determinante en el funcionamiento del sistema y el procesamiento y análisis de la información para una entrega de informes a la medida de los directivos y sus necesidades vinculadas al proceso de decisión.

Se examina diversas técnicas y herramientas de información que pueden enriquecer los procesos de decisión y contribuiría no solo a concederle mayor participación a los especialistas de información, sino que permitiría y contribuiría con la Alfabetización Información, y por ende incrementaría la Cultura Informacional y Organizacional en un ambiente de aprendizaje continuo.