

Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales

Information Management and Knowledge Management for the organizational decision making

Dr. Yunier Rodríguez Cruz: Doctor en Ciencias de la Información. Profesor auxiliar del Departamento Ciencias de la Información de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba. yunier@fcom.uh.cu

Dr. Yunier Rodríguez Cruz

Resumen: El artículo examina el proceso de toma de decisiones organizacionales y sus principales características. Se profundiza sobre el carácter informacional de este proceso y la marcada dependencia a la información y el conocimiento como recursos estratégicos. En correspondencia se presentan las particularidades de la Gestión de Información y del Conocimiento en las organizaciones. El análisis realizado en el artículo permite esclarecer el alcance y propósito de estos procesos gerenciales en los contextos organizacionales. En este sentido se identifican aquellos componentes particulares de ambos procesos que inciden de forma directa en la toma de decisiones organizacionales. Esta identificación permite esclarecer qué características deben poseer estos procesos para tomar decisiones efectivas. **Palabras clave:** toma de decisiones organizacionales; gestión de información; gestión del conocimiento; decisiones estratégicas; cultura informacional; sistemas de información.

Abstract: *The article examines the process of organizational decisions making and its main ones characteristic. It is deepened on the character informational of this process and the marked dependence to the information and the knowledge. The analysis carried out in the article allows to clarify the scope and purpose of the Information Management and Knowledge Management in the organizational contexts. In this sense those components peculiar of both managerial processes that impact in a direct form in the organizational decisions making are identified. This identification allows to clarify how characteristic they should possess these processes to make effective decisions.*

Keywords: *organizational decision making; information management; knowledge management; strategic decision; informational culture; information systems*

Introducción

La toma de decisiones constituye un proceso que se lleva a cabo en todos los contextos organizacionales y en la administración pública en sentido general. Su propósito está asociado a disminuir los riesgos organizacionales, solucionar problemas y aprovechar oportunidades. En correspondencia, desarrollando acertados procesos de decisión, las organizaciones no solo generarían ventajas competitivas o un mejor posicionamiento en su ambiente de negocios, sino que podrían crear capacidades organizacionales que les permitan orientarse a los cambios, y por tanto, adaptarse mejor a los mismos.

La relación entre la Gestión de Información, del Conocimiento y la toma de decisiones ha sido abordada por diversos autores en la literatura especializada como Woodman, Fairer-Wessels, Davenport y Prusack, Choo entre otros. La misma se evidencia desde los propios acercamientos teóricos-conceptuales a estos procesos gerenciales, sin embargo, aun no es suficiente explicitar a través de conceptos este posible vínculo, sino que se hace cada vez más necesario profundizar en los modos y formas de hacer de las organizaciones que puedan incidir en su rediseño y configuración a partir de nuevos supuestos, prácticas y dinámicas institucionales que faciliten y garanticen un mejor impacto en los procesos de decisión.

Algunos de los elementos que enfatizan sobre la necesidad de proyectar mejores procesos gerenciales de Gestión de Información y del Conocimiento para enriquecer los procesos de decisión son los asociados a la cantidad de la información, su costo de uso y manejo, los procesos informacionales y de conocimiento, las limitadas capacidades cognitivas para el procesamiento y análisis de información, y las competencias para tomar decisiones.

Algunas de estas problemáticas se evidencian en las siguientes consideraciones de autores que han profundizado sobre el tema:

Choo (1998) reconoce que “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”.

Pinto y Gálvez (1996) afirman que “las limitaciones de la capacidad humana a la hora de procesar la información genera gran variedad de dificultades”.

Huber (1980) refiere que “en situaciones complejas e importantes, las personas que toman decisiones intentan reunir una gran cantidad de información antes de hacer su elección final”.

Por su parte, Moody (1983) plantea que “en ocasiones se cuenta con información adicional que puede generar problemas a la hora de tomar decisiones”.

Estas valoraciones confirman que la información y el conocimiento constituyen recursos estratégicos para poder desarrollar los procesos cognitivos e informacionales que intervienen en la toma de decisiones. Todo esto trae aparejado la necesidad de fomentar y proyectar de forma certera aquellos procesos gerenciales que tiene a su cargo cada uno de ellos: Gestión de Información y Gestión del Conocimiento. Esta proyección o concepción requiere profundizar primeramente sobre las particularidades de la toma de decisiones organizacionales y su carácter informacional.

La toma de decisiones organizacionales y su carácter informacional

La toma de decisiones organizacionales ha sido abordada por múltiples autores como Down (1966), Simon (1976), McKenny y Keen (1974), Huber (1980), Moody (1983), Schwenk (1984), Porter y Millar (1985), Weber (1987), Saunders y Miranda (1998), Choo (1998, 2003), Rodríguez (2000), Ariely (2000), Fiol (2001), AECA (2002), Soliman y Youssef (2003), Díaz y Belluzo (2003), Valentim y Zwaretch (2006), Molina y Sala (2006), Carvalho (2006), Moraes y Fadel (2006), Todd

“...la información y el conocimiento constituyen recursos estratégicos para poder desarrollar los procesos cognitivos e informacionales que intervienen en la toma de decisiones.”

“...se puede definir la toma de decisiones como un proceso informacional en el que a partir de los objetivos y estrategia de una organización los individuos o grupos identifican la mejor decisión y curso de acción para solucionar de forma efectiva un problema oportunidad o riesgo institucional...”

(2007), Podinovski (2010), Allen (2011), Citroen (2011), Bettis-Outland (2012) entre otros. Los mismos han abordado, indistintamente, la importancia de la información en el proceso de decisión, de ahí que se afirme 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).

Un acercamiento al carácter informacional del proceso de decisión en las organizaciones requiere valorar, en un principio, algunos aspectos teórico-conceptuales para entender la necesidad de optimizar su desarrollo.

Autores como Mintzberg, Raisighani y Théorét (1976) (citados por Caixeta y Rodrigues, 2008), manifiestan que es una “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.” Por su parte, Fichman (2003) lo define como el “proceso de responder a un problema, procurando y seleccionando una solución o acción que irá a crear valor para los accionistas de la organización”.

Valorando estos y otros conceptos de autores clave en la literatura se puede definir la toma de decisiones como un proceso informacional en el que a partir de los objetivos y estrategia de una organización los individuos o grupos identifican la mejor decisión y curso de acción para solucionar de forma efectiva un problema oportunidad o riesgo institucional luego de desarrollar un conjunto de fases o etapas en que se generan las alternativas de decisión.

Particularidades de la toma de decisiones organizacionales

El proceso de decisión no solo se desarrolla a nivel estratégico o de la más alta dirección de las organizaciones, sino que “constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico, gerencial y estratégico” (Wiig, 2003).

Como resultado del desarrollo de este proceso en los niveles de decisión, podemos encontrar decisiones estratégicas, administrativas y operacionales que son definidas por Ansoff (1990) (como se cita en Carvalho, 2006) apuntando que:

Las decisiones estratégicas son generalmente sobre los problemas externos de la organización y no de los internos, potenciando los productos de la organización en el mercado. Las decisiones administrativas están volcadas para la estructuración de las relaciones de responsabilidad, flujos de trabajo, flujos de información, canales de distribución, entre otros. Las decisiones operacionales buscan maximizar la eficiencia del proceso de conversión de recursos de la empresa.

En consecuencia, a nivel estratégico se toma decisiones cuando la organización percibe que su estrategia a largo plazo pueden verse afectada o por el contrario, cuando sus objetivos, metas y acciones estratégicas se ven en riesgo. A nivel táctico se toman decisiones cuando los planes de acción que responden a los objetivos estratégicos de ven afectados y por consiguiente se requiere un ajuste de los mismos para alcanzar metas definidas. Y por último, a nivel opera-

tivo se toman decisiones cuando se ven afectados los procesos productivos que inciden en la calidad de los productos y servicios.

Esto hace que, en dependencia de los problemas, riesgos u oportunidades organizacionales que se presentan en la organización, se pueden encontrar situaciones-problemas conocidas que dan lugar a decisiones programadas (repetitivas) “o” situaciones-problemas desconocidas que dan lugar a decisiones no programadas (novedosas).

Cada una de ellas trae aparejado estados emocionales asociados a la certidumbre, riesgo e incertidumbre cuando tienen lugar. Estos estados están asociados a:

- Complejidad de la situación-problema que se presenta.
- Conocimiento o desconocimiento de la misma.
- Percepción de la información disponible para su mejor comprensión.
- Experiencia de los decisores ante situaciones de este tipo.

La experimentación de cada uno de estos estados (incertidumbre, riesgo y certidumbre) está muy relacionada con la racionalidad limitada de los decisores, teoría propuesta y fundamentada por Herbert Simon (1957) y de la cual se ha investigado por diversos autores. La misma plantea, según Simon (1976) (como se cita en Choo, 1998) 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”.

Esta teoría parte de la capacidad cognitiva de los individuos, los sentimientos y emociones que intervienen en el proceso, sus hábitos y preferencias, así como sus relaciones sociales.

Vinculado a esto, Simon (1976) identifica entre las limitantes del individuo para la toma de decisiones a: “las 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)

Moody (1983) por su parte identifica dos factores que pueden afectar la toma de decisiones: lo competente que sea la persona y el acceso que pueda tener a todos los datos necesarios para tomar una decisión basada en la información completa.

La Racionalidad Limitada fundamenta entonces que los decisores están limitados cognitivamente para manejar, usar e interpretar grandes cúmulos de información o información relativamente compleja por cuestiones de representación que ameritan mayor esfuerzo personal.

Esta realidad, que según autores como March y Simon (1993 y 1958), debe hacerse frente utilizando: estrategias reduccionistas que permitan simplificar la representación de la situación y busquen el resultado satisfactorio mínimo “y” programas de acción o rutinas que simplifican el proceso de toma de decisiones, también se apoya en la toma de decisión colectiva para disponer de mayores capacidades de búsqueda, procesamiento y análisis de información al involucrar otros individuos al proceso de decisión.

Al respecto se plantea que los gerentes a menudo emplean grupos como ayuda en sus tareas de toma de decisiones. Esto se debe a dos razones principales entre las que se encuentra el hecho de que:

“La capacidad de tomar decisiones de un gerente, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognitivas, 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.” (Huber, 1980)

Según Hutchins (1991) (como se cita en Lant y Hewlin, 2002) “un individuo que toma decisiones es cognitivamente incapaz de examinar tantas alternativas como un grupo de decisión”.

De ahí que se visualicen por autores como Huber (1980), Moody (1983), Robbins (1994) y AECA (2002) un conjunto de ventajas asociadas a la toma de decisiones grupales entre las que destacan: proporcionar información más completa, mayor intercambio de información, aumenta la legitimidad, mayor experiencia y variedad de opiniones acerca de la solución, mayor motivación por parte de los empleados en tomar decisiones, entre otras.

Como se evidencia, al tomar decisiones a nivel grupal se puede orientar mayores esfuerzos asociados a la búsqueda y análisis de información, lo que no significa que el proceso interpretativo y de negociación colectiva no tenga asociado determinadas problemáticas derivadas de los modelos mentales y las propias relaciones sociales que poseen y priman en los individuos que toman decisiones.

“La información como recurso, incide considerablemente en la toma de decisiones, por lo que se afirma que esta última posee un carácter informacional.”

Carácter informacional de la toma de decisiones

La información como recurso, incide considerablemente en la toma de decisiones, por lo que se afirma que esta última posee un carácter informacional. Si bien los individuos desarrollan el proceso, y sin estos, el mismo no tiene lugar, la información es la que permite que se pueda percibir adecuadamente lo que acontece en una organización y su ambiente cuando se va a tomar determinada decisión. Lo mismo ocurre cuando se tienen que generar ideas mediante la creación de conocimiento para poder disponer de alternativas de solución con la calidad requerida.

Es por ello que se plantea que “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” (Angeloni, 2003).

En cuanto a la dependencia de la toma de decisiones en relación con la información, Caixeta y 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.

Esta visión se fortalece con el hecho de que Jennings y Wattan (1994) y Mintzberg, Raisighani y Théorét (1976) (citados por Caixeta y Rodrigues, 2008) plantean que “el actual contexto informacional de las redes de información que se establecen obligan a las empresas a invertir en un 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”.

Esto ha posibilitado y potenciado la mirada hacia los sistemas de información y su concepción y diseño como sistemas de apoyo a la toma de decisiones, los que según Laudon y Laudon (2004) “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”.

En consecuencia con esto, en las organizaciones se pueden identificar de acuerdo a los niveles de decisión de una organización sistemas de información a nivel estratégico (ESS), a nivel administrativo (DSS, MIS) y los de nivel operativo (TPS). Estos sistemas no solo aseguran un flujo continuo de información y datos significativos para tomar decisiones, sino que facilitan en muchas ocasiones los procesos de búsqueda, organización, recuperación y análisis de los mismos, generando que se pueda disponer en forma y tiempo de la información relevante con características y cualidades que garanticen la confiabilidad de la información en la toma de decisiones.

Sería oportuno precisar entonces que el carácter informacional de la toma de decisiones viene dado fundamentalmente por:

- Ambiente informacional que se genera al tomar decisiones (importancia y rol de la información).
- Fuentes de Información que garantizan se ejecute el proceso (dígase fuentes documentales, personales e institucionales).
- Procesos cognitivos de la toma de decisiones que dependen de un adecuado uso y manejo de información (Percepción, Creación de conocimiento, Aprendizaje).
- Procesos informacionales de la toma de decisiones (Búsqueda y selección de Información, Procesamiento y Análisis e Interpretación).
- Sistema de Información que intervienen en la toma de decisiones y viabilizan los procesos informacionales.
- Comportamiento de los individuos ante el uso de información, los procesos y sistemas.

Estos elementos garantizan que la información que se use y disponga para la toma de decisiones pueda cumplir con determinadas cualidades o características, que si bien desde una mirada genérica puede verse como un gran reto o desafío, el hecho de contar con estas ase-

gura la efectividad y calidad de los procesos de decisión. Es por ello que es importante que la información sea: veraz, precisa, confiable, oportuna, verificable, simple, en la forma adecuada, costeable, evidencia, auténtica, usable, íntegra, accesible entre otras.

Una vez examinadas las particularidades de la toma de decisiones, así como su carácter informacional, se puede comprender el necesario vínculo con procesos gerenciales como la Gestión de Información y del Conocimiento para garantizar la creación de condiciones objetivas y subjetivas para un mejor uso de ambos recursos.

La Gestión de Información en las organizaciones

La Gestión de Información constituye un tema de investigación que se ha consolidado en los últimos años por la importancia de este proceso para las organizaciones y su desempeño. No son pocos los autores que han abordado el mismo, pero sin lugar a dudas, actualmente son numerosas las visiones y enfoques que priman en estudios teóricos y empíricos publicados.

La Gestión de Información es “el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve” (Ponjuán, 2004).

Modificando el concepto de White (1985), Best (2010) la visualiza como “la económica, eficiente y efectiva coordinación de producción, control, almacenamiento, recuperación y diseminación de información de recursos externos e internos, en aras de mejorar el desempeño de la organización” (Best, 2010).

Ambos conceptos, como se evidencia, se centran en el uso adecuado de recursos informacionales para garantizar un mejor desarrollo de los procesos informacionales que tienen lugar en las organizaciones.

En relación al alcance de la Gestión de Información, Widén-Wulff, Allen, Maceviciute, Moring, Papik y Wilson (2005) (citados por Martí, 2007), afirman que existen tres corrientes en la Gestión de Información:

- “Gestión de información orientada a las tecnologías: incluye la gestión de datos y la gestión estratégica de las tecnologías de información. Esta corriente fue desarrollada fundamentalmente por profesionales provenientes de las ciencias de la computación, la informática y otras ingenierías. El énfasis principal se ubica en el uso eficiente de las tecnologías de la información.”
- “Gestión de información orientada a los contenidos y su uso: incluye la gestión documental, el suministro de información externa, la gestión de información centrada en las personas y la gestión de recursos de información. Esencialmente desarrollada por los profesionales de la bibliotecología y las ciencias de la información y por algunos profesionales de otras ciencias que incursionan en la gestión automatizada de contenidos, la búsqueda y recuperación, entre otros temas.”
- “Gestión de información orientada a la toma de decisiones: comprende la función estratégica de las tecnologías de la información y sus consecuencias en las funciones gerenciales y

“La Gestión de Información constituye un tema de investigación que se ha consolidado en los últimos años por la importancia de este proceso para las organizaciones y su desempeño.”

el desempeño organizacional. Se realiza especial énfasis en el valor económico de la información y su manifestación como mercancía. Esencialmente fue desarrollada por profesionales de las ciencias de la administración.”

Esto evidencia que sin lugar a dudas la relación Gestión de Información-toma de decisiones constituye una mirada particular desde el propio proceso gerencial.

Esto está asociado también con lo expuesto por Ponjuán (2008) cuando precisaba que en el alcance de la Gestión de Información en las organizaciones se encontraba la información para la toma de decisiones. La delimitación del proceso no se limitaba a esto sino que incorporaba aspectos clave como: calidad de la información, subsistemas de información asociados a procesos organizacionales, ciclo de vida de la información, recursos de información disponibles, prioridades y objetivos de las estrategias informacionales, calidad de procesos y servicios informacionales, flujos de información en la organización, rol de cada persona con relación al uso y tratamiento de información, auditorías de información, competencias de las personas para usar la información, productividad, los costos y el valor de la información, indicadores de gestión (aplicados al trabajo informacional), monitoreo y vigilancia o inteligencia, información necesaria para el rediseño de procesos y servicios, rediseño de sistemas de información.

Estas características de la Gestión de Información permiten corroborar que la misma tiene entre sus prioridades contribuir a la toma de decisiones organizacionales.

Por su parte, Kirk (como se cita en Martí, 2007), y basado en la propuesta de Información-Gestión de Información realizada por Braman (1989), plantea que más allá de la visión de la información como bien/mercancía y valorando la necesidad de visualizarla como fuerza constitutiva, la misma debe:

1. “considerar e incluir el amplio alcance de la noción información que va desde reconocerla como recurso, como bien/mercancía y fuerza motriz para el cambio y el desarrollo.”
2. “integrar la información en los procesos organizacionales y reconocer su influencia en la cultura, estructura y modelos de trabajo organizacional.”
3. “guiar el uso organizacional de los productos, servicios de información; así como su flujo y uso.”
4. “basar sus medidas de eficacia en el impacto de la información en la organización.”

Esta valoración de Kirk enfatiza no solo en la concepción de la información sino en su posible impacto en los contextos organizacionales por lo que se puede afirmar que existen una serie de componentes y elementos que caracterizan este proceso gerencial y su desarrollo organizacional.

La Gestión del Conocimiento en las organizaciones

La Gestión del Conocimiento tiene lugar e todas las organizaciones y está relacionada con el adecuado uso del conocimiento organiza-

cional para elevar y fortalecer aspectos como la productividad, innovación, incremento de las competencias de los trabajadores y un mejor aprovechamiento del conocimiento existente y su aplicación en todos los procesos organizacionales.

Pérez-Montoro (2008) afirma que la Gestión del Conocimiento “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.”

Moustaghfir y Schiuma (2013) plantean que la misma “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”.

Ponjuán (2004) refiere que la “se entiende el proceso sistemático e integrador, de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo, y cumplir los objetivos y metas de la organización”.

Los conceptos antes examinados enfatizan en la necesidad de generar conocimiento organizacional y difundirlo a partir de los procesos de conocimiento para generar valores y ventajas competitivas en las instituciones.

En este sentido, los objetivos típicos de la Gestión del Conocimiento son:

- “Facilitar la transición entre aquellos que se jubilan y sus sucesores, que deben intentar cubrir estos espacios.
- Minimizar la pérdida de la memoria corporativa debido a reducciones y retiros.
- Identificar recursos críticos y áreas críticas de conocimiento para que la organización sepa lo que sabe y lo haga bien, y que además conozca el por qué.
- Contar con un conjunto de herramientas y métodos que puedan utilizarse con las personas, grupos y con otras entidades para detener la pérdida de capital intelectual.” (Ponjuán, 2014)

Por su parte, McElroy (2003), en su ciclo de vida del conocimiento enfatiza en la necesidad de solución de un problema para el que hace falta determinado conocimiento y en el que interviene en su creación la información. Realizada esta solicitud se busca la información necesaria y se genera el conocimiento organizacional que luego pasa a ser difundido, compartido y aplicado para a través del aprendizaje ejecutar cursos de acción pertinentes a partir de las creencias y dinámicas organizacionales.

El conocimiento organizacional se convierte entonces en un recurso de vital importancia, ya sea tácito o explícito, pues trae aparejada no solo la posibilidad de elevar indicadores de desempeño institucional sino que el mismo se cree, use y aplique de forma efectiva.

Gestión de Información y Gestión del Conocimiento: retos y desafíos para optimizar la toma de decisiones organizacionales

La concepción de una adecuada Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales no se puede limitar a la implementación efectiva de estos procesos gerenciales según su alcance en la literatura especializada. Lo más acertado, en aras de orientar de forma precisa y concreta los mismos, sería comprender “qué” especificidades presentan los procesos de decisión y en correspondencia identificar “cómo” concebir una estructura informacional y de conocimiento funcional en materia de decisiones. Con este propósito se podrían examinar las particularidades que adquiere cada uno de estos procesos gerenciales y se podría delimitar su alcance y componentes.

La Gestión de Información constituye un proceso estratégico mediante el cual se concibe y diseña una estructura informacional que se encarga de la adecuada planificación, organización, dirección y control de los recursos informacionales de una organización y de la sociedad, garantizando un mayor y mejor uso y manejo de información (búsqueda, generación, almacenamiento, recuperación, disseminación) y contribuyendo a la mejora del desempeño organizacional.

En este sentido, entre los requerimientos informacionales de la toma de decisiones asociados a la Gestión de Información se encuentran:

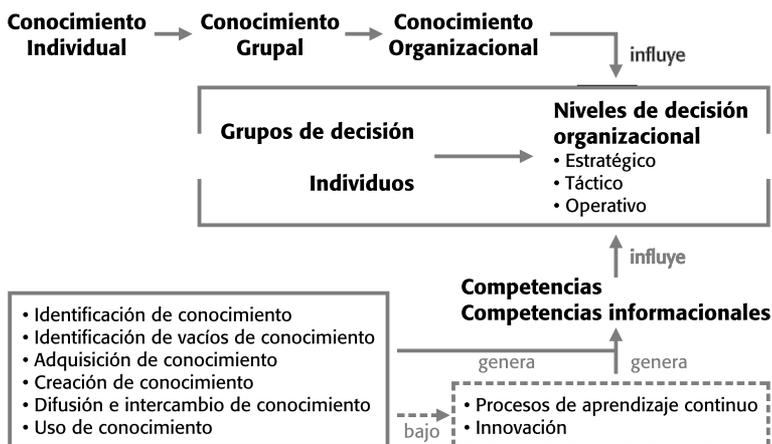
- Identificación de las necesidades informativas en cada nivel de decisión organizacional.
- Búsqueda, organización y análisis de la información relevante para los procesos de decisión en cada uno de estos niveles.
- Flujos informativos constantes de información operativa, gerencial y estratégica.
- Recursos informacionales (materiales, tecnológicos) que aseguran contar con una infraestructura que facilite el manejo y uso de información.
- Procesos informacionales que se desarrollan para poder percibir, crear conocimiento y elegir la mejor alternativa de decisión.
- Sistemas informativos que aseguren un buen procesamiento, organización, almacenamiento y recuperación de la información.
- Claridad de los roles informacionales que asumen los decisores o individuos que conforman los grupos de decisión.
- Competencias informacionales asociadas al manejo y uso de la información.

En correspondencia, la siguiente figura expone las principales particularidades que adopta la Gestión de Información centrada en la toma de decisiones:

La Gestión de Información y su proyección hacia la toma de decisiones organizacionales tendría a su cargo el diseño de una estructura informacional que se concibe bajo la influencia de una Política

“La Gestión de Información constituye un proceso estratégico mediante el cual se concibe y diseña una estructura informacional que se encarga de la adecuada planificación, organización, dirección y control de los recursos informacionales de una organización y de la sociedad...”

Figura 1. La Gestión de Información orientada a la toma de decisiones organizacionales.



Fuente: Elaboración propia

y una Estrategia de Información que deben explicitar la necesidad de disponer de información relevante en todos los niveles de decisión organizacional (estratégico, táctico y operativo).

Como parte de la misma se debe diseñar una infraestructura conformada por Sistemas de Información que tributen y respondan a cada uno de estos niveles y puedan disponer de recursos informacionales y fuentes de información para la búsqueda, procesamiento, análisis, disseminación y uso de la información que tributa a la toma de decisiones.

Los sistemas de información requerirían una adecuada Gestión de la Cadena de Suministro para garantizar la optimización de los recursos informacionales que intervienen en su diseño y funcionamiento, así como de Auditorías de Información para su mejora continua.

Estas fuentes, recursos y sistemas posibilitarían el desarrollo de los siguientes procesos asociados a la Gestión de Información:

- Identificación de necesidades de información relevante para la toma de decisiones.
- Diseño de los flujos de información de cada nivel de decisión.
- Desarrollo de los procesos informacionales que intervienen en la toma de decisiones.
- Implementación de procesos vinculados con la Inteligencia Organizacional.
- Implementación de la Gestión Documental.
- Diseño de Programas de Alfabetización Informacional (ALFIN) para generar competencias informacionales.

El desarrollo de estos procesos garantizaría no solo la información, sino también el conocimiento que se requiere para poder tomar decisiones, partiendo del supuesto que la información y el conocimiento constituyen recursos interrelacionados.

Estos procesos contribuirían a la creación de productos y servicios de información para la toma de decisiones, y sus usuarios serían los propios individuos o grupos de decisión de la organización, por lo

que una peculiaridad es que serían diseñados a la medida de sus necesidades. Por otra parte garantizaría que la información que fluye y se usa en la toma de decisiones cuente con la calidad requerida para una mayor efectividad en los procesos de decisión.

Todos estos elementos y componentes vinculados a la Gestión de Información permitirían, de manera sinérgica, crear una cultura informacional que fomente un mejor uso y manejo de la información en los procesos de decisión. La misma permitiría el establecimiento de patrones, procedimientos, dinámicas y prácticas organizacionales que favorecerían los procesos de decisión desde una perspectiva informacional.

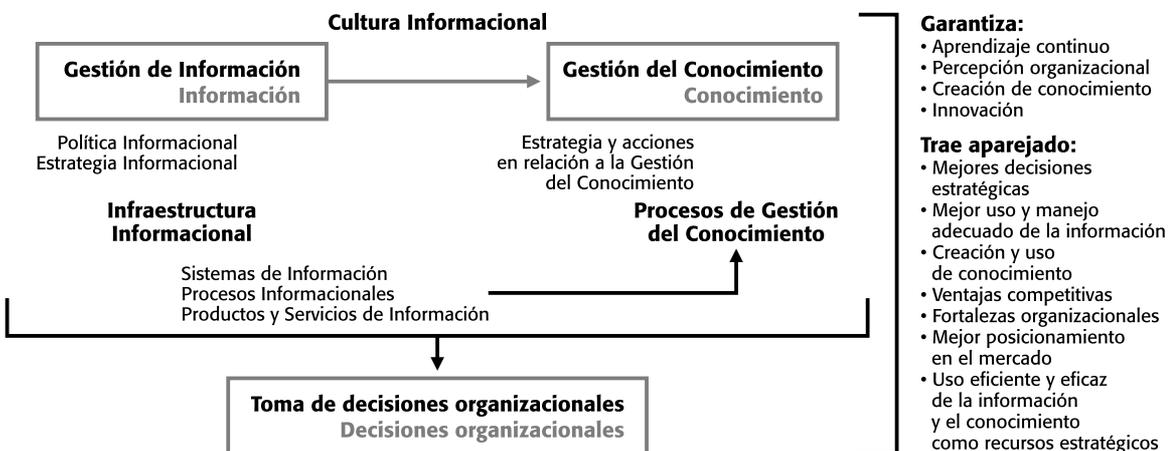
La Gestión del Conocimiento, por su parte, constituye un proceso estratégico mediante el cual se genera conocimiento organizacional a través de los procesos de conocimiento (identificación, adquisición, creación, uso, difusión y medición) generando el aprovechamiento de oportunidades, la creación de competencias y fortalezas organizacionales y el incremento de ventajas competitivas sustentables.

Los requerimientos de conocimiento de la toma de decisiones a tener en cuenta por este proceso son:

- Competencias y habilidades para tomar decisiones.
- Procesos cognitivos que intervienen en la toma de decisiones (Percepción Organizacional, Innovación y Aprendizaje).
- Procesos de conocimiento que se desarrollan en los procesos de decisión (identificación, adquisición, creación, uso, difusión y medición).
- Identificación y formas de conversión de los diferentes tipos de conocimiento que intervienen en la toma de decisiones (conocimiento tácito y explícito).
- Nuevo conocimiento organizacional generado para solucionar problemas o aprovechar oportunidades.

La siguiente figura expone las principales particularidades que adopta la Gestión del Conocimiento al centrarse en la toma de decisiones:

Figura 2. Gestión de Información y del Conocimiento y su impacto en la toma de decisiones estratégicas.



Fuente: Elaboración propia

La Gestión de Información y la Gestión del Conocimiento contribuyen a la toma de decisiones estratégicas pues a partir de la información y el conocimiento se pueden generar y determinar mejores alternativas de decisión y la mejor solución ante una situación-problema.

En este sentido, la Gestión de Información, a partir de su estructura informacional, podría concebir desde su política y estrategia informacional el rol de la información en la toma de decisiones. Posteriormente, a través de la infraestructura informativa, se podrían concebir sistemas de información que sirvan de apoyo a los procesos informacionales que tienen lugar en las diversas fases o etapas de los procesos de decisión. Esto permitiría concebir productos y servicios informacionales a la medida de las necesidades de cada nivel de decisión informacional.

Estos sistemas, procesos, productos y servicios contribuirían al desarrollo de los procesos de Gestión del Conocimiento y el diseño de una estrategia y acciones concretas para la creación, difusión y uso del conocimiento organizacional.

De esta forma, ambos procesos gerenciales garantizarían que la toma de decisiones organizacionales constituya un proceso de aprendizaje continuo, en el que se percibe adecuadamente el ambiente externo e interno de las instituciones y se crea conocimiento, fomentando la innovación, para solucionar adecuadamente las diversas situaciones que dan inicio a los proceso de decisión.

El desarrollo de la Gestión de Información y del Conocimiento, bajo una adecuada cultura informacional, posibilitaría la creación de condiciones para tomar decisiones organizacionales que permitan: mejores decisiones estratégicas, mejor uso y manejo de la información, creación y uso adecuado de conocimiento organizacional, mejor posicionamiento en el mercado, creación de ventajas competitivas y fortalezas organizacionales y un uso eficaz y eficiente de la información y el conocimiento como recursos estratégicos.

Conclusiones

La información y el conocimiento constituyen recursos estratégicos que garantizan una efectiva toma de decisiones organizacionales. La calidad de los procesos de decisión depende, en gran medida, no solo del reconocimiento de las etapas y fases para solucionar problemas o aprovechar oportunidades, sino de la información que se dispone en el proceso y el conocimiento que se genera en el mismo. Estos recursos son los que inciden en la selección de la mejor decisión y curso de acción de una situación determinada.

La Gestión de Información, si bien tiene definido su alcance y propósito en los contextos organizacionales, debe concebir y diseñar una estructura de información estratégica que garantice no solo el cumplimiento de los objetivos de ese proceso gerencial sino su orientación a los diferentes niveles de decisión organizacional. Dicha estructura se sustenta en la creación de sistemas de información a partir de recursos y procesos informacionales que apoyen la toma de decisiones. El reconocimiento explícito en la Política y Estrategia de Información del rol de la este recurso para la toma de decisiones garantiza se puedan crear un conjunto de procesos particulares de

la Gestión de Información que intervendrían en la calidad de los productos y servicios de información concebidos a la medida de los directivos o decisores.

La Gestión del Conocimiento, por su parte, garantizaría el adecuado desarrollo de los procesos de conocimiento en la toma de decisiones, posibilitando se puedan desarrollar los procesos cognitivos que intervienen en el mismo (Percepción, Creación de conocimiento, Innovación y Aprendizaje continuo). Dichos procesos permitirían la generación de conocimiento organizacional a partir del conocimiento tácito y explícito existente a nivel individual y grupal.

La toma de decisiones organizacionales, en sus diversos niveles, podría desarrollar adecuados procesos informacionales y de conocimiento y hacer un mejor uso de estos recursos elevando la cultura informacional a partir de ambos procesos gerenciales. Estos últimos garantizarían, a partir de los componentes particulares identificados y examinados, ir conformando pautas y elementos que permiten orientar la Gestión de información y del Conocimiento a los procesos de decisión que se llevan a cabo en las organizacionales indistintamente de su propósito y razón de ser. ■

Recibido: mayo de 2015

Aceptado: agosto de 2015

Bibliografía

- AECA. (2002). *La Toma de Decisiones en la Empresa*. Madrid: AECA.
- Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervinientes na tomada de decisão. *Ciencia da Informação*, 32 (1), 17-22.
- Best, D. P. (2010). The future of information management. *Records Management Journal*, 20(1).
- Caixeta, M. L.; Rodrigues, R. B. (2008). A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. *Informacao & Informacao*; 13(1), 81-104.
- Carvalho, K. (2001). Disseminacao da informacao e informacao de Inteligencia Organizacional. *DataGramaZero*, 2. Recuperado en: http://www.dgz.org.br/jun01/Art_04.htm
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Davenport, T. U (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Fichman, S. (2003). *Tomada de decisào e aprendizagem organizacional*. Recuperado de <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtml>
- Huber, G. P. (1989). *Toma de decisiones en la gerencia* (2 ed.). México: Trillas.
- 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.
- Martí, Y. (2007). Implicaciones del enfoque interdisciplinar en la enseñanza de la gestión de información. *Acimed*; 15(2). Recuperado: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000200005
- McElroy, M. W. (2000). *The New Knowledge Management. Knowledge and Innovation*. Recuperado de <http://www.macroinnovation.com/images/mgmt.pdf>
- McElroy, M. W. (2002). *The New Knowledge Management*. Recuperado de http://www.macroinnovation.com/images/MCELROY_nkm.pdf
- 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).
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamento, metodología y praxis*. Gijón, España: TREA.
- Pinto, M.; Gálvez, C. (1996). *Análisis Documental de Contenido*. Vallehermoso: Síntesis.
- Ponjuán, G. (2004). *Gestión de información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. (1 ed.). Rosario: Nuevo Paradigma.
- Ponjuán, G.; Mena, M.; Rodríguez, Y. (2014). *Fundamentos de la Gestión Documental, de Información y del Conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones. *Economía y Desarrollo*, 126(1), 40-57.
- Valentim, M. L. P. (2006). *Informacao, Conhecimento e Inteligencia Organizacional*. Marília: Fundepe.
- Wiig, K. (2003). A Knowledge Model for Situation-Handling. En *I. Knowledge Research Institute* (Ed.) (pp. 3-27).



EVENTO CIENTÍFICO BIBLIOTECOLÓGICO

BIBLIOTECA NACIONAL
DE CUBA JOSÉ MARTÍ

**Durante las Ferias
Internacionales del Libro,
en La Habana, Cuba**

BIBLIOTECA ESCOLAR COMO CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

Políticas y prácticas de renovación

La
Biblioteca Escolar
y el Programa
Nacional
por la Lectura

LA BIBLIOTECA
ESCOLAR EN CUBA

PASADO,
PRESENTE
Y FUTURO

2009

La gestión del conocimiento 

y la estrategia de redes 

Biblioteca escolar y hábito lector

