

Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna

Lic. Daymara Díaz Duarte¹

Resumen

Se define la toma de decisiones y como esta actividad se ha convertido en una función imprescindible para la vida de cualquier organización. Se precisa cómo interviene la racionalidad de quienes toman las decisiones, cuando la incertidumbre impera. Se analiza la triada: dato-información-conocimiento y, por último, se muestran algunos conceptos de análisis de información y su relación con el proceso de decisión.

Palabras clave: Toma de decisiones, gestión, dato, información, análisis de información.

Decision making: the daily imperative of life in modern organization

Abstract

Decision making and how this activity has become a basic function for the existence of any organization is defined. It is determined how the rationality of the decision makers intervenes when uncertainty rules. The data-information-knowledge triad is analyzed and, finally, some information analysis concepts and their relation to the decision making process are given.

Key words: Decision making, management, data, information, information analysis.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Díaz Duarte D. Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna. *Acimed* 2005;13 (3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3_05/aci09305.htm Consultado: día/mes/año.

La situación económica y social que caracteriza a la sociedad moderna genera profundos cambios en las organizaciones las cuales se preparan para ser más flexibles y establecen estrategias con el objetivo de

adaptarse al entorno altamente turbulento en el que desarrollan sus acciones.

Ante ambientes tan poco estables y la imposibilidad de actuar a ciegas, los miembros de la organización y, en particular, su alta gerencia necesitan manipular grandes volúmenes de información para cumplir con sus funciones esenciales. Deben implementarse entonces, prácticas administrativas dirigidas a garantizar el éxito organizacional y entre ellas, la toma de decisiones, soportada en el análisis de información, es vital.

Escribir sobre la relación entre la toma de decisiones y el análisis de información, cuando reconocidos y prestigiosos especialistas han expuesto repetidamente sus criterios en distintos ámbitos es sumamente arriesgado: los conceptos algunas veces se solapan; otras, se amplían, se integran, se entrelazan y se confunden sus límites. No resulta fácil establecer fronteras y menos aún, formular definiciones. Los mismos especialistas no hallan la forma de concretar las definiciones y mucho menos un consenso, como diría *Linares Columbié*: "hay consenso en torno a la falta de consenso", en su artículo: "Ciencia de la Información: Construcción disciplinaria y ausencias."

No obstante, las diversas interpretaciones, disertaciones y teorías que puedan existir entre la gran cantidad de autores que se refieren al tema desde las distintas aristas que puede ser visto, se analizará la información gerencial, tanto interna como externa de la organización, que soporta una toma de decisiones confiable y acertada y, por supuesto, la obtención de las ventajas competitivas imprescindibles para el avance de las organizaciones.

Necesidad de información en las organizaciones contemporáneas

Desde hace siglos, las organizaciones se han preocupado por lo que ocurre a su alrededor, los nuevos inventos, las nuevas técnicas, la competencia. Ya en el siglo XVIII, la revista escandinava "Den Göteborg Spionen", tenía un lugar importante en la introducción de los procesos de fabricación de porcelana utilizados en el sur de Europa, en su área de influencia.

Siglos antes, en el Japón de la dinastía *Toh* -siglos VII a IX-, se enviaron más de una decena de misiones de estudio a *Choan*, China, en aquel entonces, probablemente la ciudad más desarrollada y cosmopolita del mundo para obtener información sobre sus avances. Sin dudas, en aquellos tiempos recoger información sobre los últimos desarrollos tecnológicos era diferente, porque estos se producían en determinados lugares, la velocidad de aparición de las novedades era más lenta y la diseminación se realizaba preferentemente por la relación y el trato personal entre las elites que tenían acceso a la información, al no existir tecnologías de información como las surgidas durante el último siglo, era necesario ir al lugar y obtener directamente la información deseada.

Hoy, la producción científico técnica crece exponencialmente y se distribuye entre un gran número de comunidades científicas, cada vez es menor el tiempo necesario para transformar un conocimiento básico en ciencia aplicada, y luego en tecnología; asimismo, se dispone de más información, como resultado del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC).

La segunda mitad del siglo XX fue testigo de algunos hechos concretos que propiciaron grandes

cambios, entre ellos: la aparición de las computadoras, el crecimiento acelerado de su velocidad de procesamiento y capacidad para el almacenamiento de datos, la facilidad de interconexión de las computadoras y la aparición de la gran red de redes, Internet.

Ello, sin dudas, ha posibilitado disponer de servicios de acceso en línea a bases de datos y ha provocado una gran explosión de información que rebasa la capacidad de procesamiento de las organizaciones y la búsqueda de herramientas para el manejo de estos grandes volúmenes de información.

Todo esto, unido al incremento de la competencia a nivel mundial, impulsado por el dominio de las transnacionales, ha originado desde los años ochenta, un contexto de creciente necesidad de dotarse de técnicas de captación y análisis de información sobre el entorno competitivo y tecnológico y, en particular, de formas organizativas y herramientas que faciliten dicho objetivo.

La adopción de posiciones de carácter proactivo y su práctica implica actualmente el análisis de las características, tanto del entorno como de las condiciones internas de la organización con el propósito de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y realizar una planeación con un mayor grado de certeza.

Uno de los factores más importantes en el desarrollo del mundo contemporáneo son los conocimientos que posea una organización, cualquiera que esta sea y claro está, como sea capaz de aplicarlos.

En este empeño, comprobada está, la marcada importancia del aprovechamiento del imponente caudal de recursos de información existentes para la toma de decisiones en las instituciones. El sólido crecimiento y desarrollo de cualquier economía, desde la de una pequeña organización hasta la de un país entero, dependerá indudablemente de decisiones basadas en el conocimiento.

Significado de la toma de decisiones en las organizaciones

Sabido es, que actualmente muchas decisiones en el marco de las organizaciones, se toman sin considerar explícitamente las etapas de ese proceso o los métodos cuantitativos y cualitativos existentes en las distintas ramas, y que las tradiciones, los hábitos, las costumbres, la propia intuición y experiencia de un directivo desempeñan una función importante en la forma en que los problemas se solucionan.

Entre las obligaciones que impone la función gerencial, se encuentra tomar decisiones. Con frecuencia, son escasos aquellos individuos que realmente se detienen a considerar el proceso secuencial y sistemático que implica tomar una decisión con el objetivo de obtener realmente la efectividad necesaria a partir de la decisión tomada. Druker, en su libro "La decisión efectiva" se refiere a ello cuando dice: "Una decisión para cumplir con la característica de ser efectiva, debe ser el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos." ¹

Con respecto al concepto "toma de decisiones", Schein, plantea: "la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización."²

Quien toma una decisión debe identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar sus consecuencias y evaluarlas según los objetivos y metas trazadas. Para ello, se requiere: "En primer lugar,

información actualizada sobre qué alternativas se encuentran disponibles en el presente o cuáles se deben considerar. En segundo lugar, se necesita información sobre el futuro: cuáles son las consecuencias de actuar según cada una de las diversas opciones. En tercer lugar, es indispensable la información sobre como pasar del presente al futuro: cuáles son los valores y las preferencias que se deben utilizar para seleccionar, entre las alternativas que, según los criterios establecidos, conducen del mejor modo a los resultados que deseados".³ Este procedimiento ideal, en muchas ocasiones, debido a la escasez de tiempo y recursos para alcanzar este estado de conocimiento, es imposible aplicarlo en entornos tradicionales, por ello la necesidad de sistemas que posibiliten el análisis y la interpretación de la información disponible.

Puede definirse entonces, la toma de decisiones como una actividad imprescindible en las organizaciones, con un significado especial para todos sus niveles, porque es parte fundamental inherente a todas las demás actividades de la empresa.

Racionalidad en la toma de decisiones

En el proceso de toma de decisiones no siempre se dispone en el momento preciso de toda la información requerida y mientras más compleja sea la decisión, más difícil resultará conocer todas las alternativas. Además, aunque quien toma la decisión trate de ser objetivo no siempre es posible lograrlo. Por estas y otras razones, es ilógico esperar que las personas actúen en forma completa y estrictamente racional, en particular, en la toma de decisiones.

La mayoría de los que tienen esta responsabilidad intentan tomar sus decisiones en los marcos de la racionalidad aunque no siempre esto es posible, debido a que se enfrentan un mundo real, muy complejo, donde las limitaciones de información, tiempo y la incertidumbre reinante limitan considerablemente la racionalidad.

Los cambios que se suceden desde el siglo pasado en las esferas económica, social, cultural y de mercado llevan a que todas las organizaciones manejen información, una notable transformación en la que la base es el conocimiento, se vive una nueva era, la "Era del conocimiento".

Dicha era se caracteriza por una serie de cambios constantes en lo que a los procesos gerenciales respecta:

- La dirección se basa en el liderazgo.
- Los estilos de dirección evolucionan.
- Los directivos se convierten en facilitadores.
- Se trabaja en entornos participativos y de colaboración que compromete a todos los miembros de la organización.
- La gestión es estratégica y presenta un enfoque sistémico.
- Las estructuras son cada vez más planas.
- Las estrategias tienen mayor orientación al cliente.

Estos continuos cambios en el entorno y en el interior de las organizaciones promueven, cada vez más, la necesidad de mejorar el proceso de toma de decisiones y ello repercute en un mejoramiento continuo de la información que llega a la más alta dirección.

Un elemento importante a considerar en este proceso es conocer que el decisor se comporta racionalmente sólo en función de aquellos aspectos de la situación que logra percibir y conocer, por lo que aquellos que no se conozcan no interfieren en su decisión aunque influyan en el resultado. Por otro lado, mientras se disponga de más información de calidad necesaria, que aporte elementos de juicio sobre el problema a resolver, se incrementa la probabilidad de que la decisión sea más racional y saludable para el logro del objetivo deseado.

Según Simon, "la racionalidad de quien toma las decisiones en la organización está limitada, como mínimo de tres modos: ⁴

1. La racionalidad exige un conocimiento completo y la previsión de las consecuencias que tendrán lugar a partir de cada elección. De hecho, el conocimiento de las consecuencias siempre es fragmentado.
2. Debido a que las consecuencias se producirán en el futuro, la imaginación tiene que proporcionar la falta de información para concederles valor. Pero los valores se pueden pronosticar sólo de un modo imperfecto.
3. La racionalidad exige una selección entre todas las conductas alternativas posibles. En la conducta real, sólo llegan, alguna vez, a la mente muy pocas del total de opciones posibles."

Por otra parte, es necesario considerar también, que para las personas que toman decisiones (decisiones) existen preferencias, prejuicios, predisposiciones, gustos y desagradados, que, en fin, sin ánimo de disertar sobre la psicología del ser humano, es imprescindible reconocer que forman parte de las características intrínsecas del individuo. Por lo que la persona que realmente desee tomar una decisión acertada requiere para ello:

1. Estar bien informado.
2. Conocer todas las alternativas.
3. Ser objetivo.

En esta misma línea, se encuentra la definición de *Olivé*: "Una decisión se define como un proceso de análisis y selección entre diversas alternativas disponibles". Según esta autora, en la selección de la alternativa existe la condición implícita de la racionalidad, "Toda decisión racional escoge los medios apropiados para alcanzar un determinado fin; es decir es esencialmente la selección de los medios más adecuados -estrategia que depende de los recursos disponibles para el alcance de determinados fines (objetivos) en el sentido de obtener los mejores resultados". ⁵

Estudios realizados en el Instituto de Ciencia Política de la Universidad de Chile, han identificado 4 puntos claves para definir los elementos que toda decisión político-estratégica necesita para alcanzar sus objetivos: ⁶

- Los analistas proporcionan el 90% del soporte de la información procesada para las decisiones.
- El interés nacional de todo país requiere un acercamiento entre analistas y decisores, para el diseño de procesos particulares de toma de decisiones.
- Los funcionarios que tienen responsabilidades de estado deben estar lo mejor informados que sea posible, porque de ello depende el éxito de su trabajo.
- Los profesionales del procesamiento de la información tienen el deber de explicar a cada nueva autoridad, sobre la necesidad y utilidad que significa disponer de información procesada de buena calidad, oportuna y fácil de utilizar para el mejor ejercicio de sus funciones.

Al actuar con racionalidad, se requiere mirar con luz larga porque las consecuencias de las decisiones tomadas suelen ocasionar sorpresas en el futuro. En este sentido, las decisiones racionales, se basan en opiniones y expectativas sobre la probabilidad de sucesos o resultados inciertos en el futuro.

En tanto *Cybert y March*, 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", ⁷ es por ello, que cualquiera que sea la metodología a utilizar para el análisis de información con vistas a tomar decisiones no es posible descartar los continuos cambios del entorno, los objetivos y metas trazados por la organización y la continua capacitación del personal para procesar información.

Con base en lo anterior es posible afirmar que una decisión completamente racional exigirá una información, cuya búsqueda y recopilación casi siempre estará más allá de las capacidades de la organización, así como un procesamiento de la información, es decir, un análisis y evaluación cuya ejecución excede la capacidad de los seres humanos y por ello, es necesario recurrir a la utilización de las modernas técnicas y herramientas de análisis de información donde tienen una participación interactiva el hombre y las nuevas tecnologías.

Dato, información y conocimiento son elementos fundamentales para la toma de decisiones en las organizaciones, pero su significado no es tan evidente y sus límites no siempre son claros. Estos tres elementos forman un sistema jerárquico de difícil delimitación. Lo que significa dato para un individuo puede significar información o conocimiento para otro y viceversa, surgen entonces confusiones, y por eso, la importancia de dejar establecido cómo se relacionan y los aspectos que los diferencian. Desde finales del siglo III, hasta finales del siglo XV, en sentido general y sin pretender profundizar mucho en la historia, el conocimiento, transformado en información, estuvo limitado al almacenamiento, acceso y uso, en grandes monasterios medievales, poseedores de todo el saber de la humanidad. No es hasta después de 1440, fecha en que surgió la imprenta, a partir de la tipografía inventada por Gutenberg, que el conocimiento pudo extenderse a sectores más amplios que los clericales. Posteriormente, el movimiento renacentista de los siglos XV y XVI sacó a la luz nuevamente el caudal de conocimiento de los clásicos de la antigüedad. Es así como, en los comienzos de la era postmoderna y con el advenimiento y desarrollo acelerado de las NTIC, la información está llamada a constituir el eje central de toda estructura económico-social del futuro inminente.

Existen numerosas definiciones sobre este polémico término. Los que lo definen se basan para ello en

diferentes puntos de vista. Esto ha permitido que se relacionen algunos conceptos importantes con sus distintos enfoques. De ahí que surja la necesidad de esclarecer oportunamente qué es la información.

El punto de vista filosófico se evidencia cuando se define la información como "una parte de una reflexión, diferente de los factores materiales y energéticos, que se percibe por los sistemas materiales en una etapa organizativa definida y tan voluminosa que puede almacenarse, procesarse y utilizarse con posterioridad para mantener su control, y se expresa en mensajes ordenados respecto a la probabilidad de uno u otro hecho entre la multitud de acontecimientos de una naturaleza específica". ⁸

Se advierte un punto de vista cibernético, cuando se define la información como "...la noción central de la cibernética [...] incluye todos los datos que son objeto de almacenamiento, transmisión y transformación [...] siempre se manifiesta de modo material y energético en forma de señales". ⁹

Páez Urdaneta, se refiere en su concepto a información como significado cuando dice: "Información: Datos o materia informacional relacionada o estructurada de manera actual o potencialmente significativa." ¹⁰

Langefors, la define como "cualquier clase de conocimiento o mensaje que puede utilizarse para mejorar o posibilitar una decisión o acción". ¹¹

Habitualmente tiende a confundirse dato con información. Es importante considerar que mientras el dato no se transmite, percibe y utiliza no se convierte en información, es decir, en mensaje.

Para Páez, el dato es un "Registro icónico, simbólico (fonémico o numérico) o sígnico (lingüístico, lógico o matemático) por medio del cual se representa un hecho, concepto o instrucción." ¹⁰

Dürsteler, en referencia a los datos, expresa que "A pesar de su abundancia no es la fuerza definitoria de nuestro tiempo. Los datos sin contexto no son información y como tal, son simplemente la materia en bruto del que partimos para la comprensión, igual que un bloque de granito no es una escultura hasta que se retira la piedra sobrante, aunque la escultura esté allí" ¹²

Según *Ros*: "*Wilson* se fija en la necesidad práctica de considerar la información como acumulación de datos y como proceso. En *Horton*, se considera al conjunto de datos que se procesaron automática y manualmente y se presentan de tal manera que permita tomar una decisión". ¹³

Para Blanco: "La información son datos que adquieren un mayor significado luego que se codifican y se transmite en un lenguaje comprensible para el usuario. Para que los datos se conviertan en información es necesario la:

- Captación: Implica asimilar el dato primario, que debe reflejar un hecho real. Se representa por medio de símbolos de un lenguaje previamente determinado.
- Asimilación: Es similar, pero se produce cuando el dato se obtiene de una base de datos u otra fuente.
- Transmisión: Envío de datos a los lugares donde se utilizará.

- Almacenamiento: Conservación del dato en archivos o bases de datos de diferentes tipos.
- Asociación: Relación de un dato con otro para conferirle más capacidad informativa.
- Cálculo: Operaciones matemáticas que se realizan sobre los datos para conferirle más valor informativo. Implican suma, resta, clasificación u ordenamiento.
- Consulta: Búsqueda en los archivos o base de datos, con arreglo a un determinado criterio, para poder utilizar los datos almacenados en la solución de un problema.
- Distribución: Entrega de la información procesada." ¹⁴

Con respecto al término "Conocimiento" también existen muchas definiciones:

Dürsteler, por ejemplo, puntualiza que "Lo que diferencia el conocimiento de la información es la complejidad de las experiencias que se necesitan para llegar a él. Para que un alumno llegue al conocimiento de una cierta asignatura, se ha de exponer al mismo conjunto de datos de diferentes maneras, con diferentes perspectivas y ha de elaborar su propia experiencia del mismo". Y en su análisis cita a *Shedroff*, que expresa "la educación es tan notoriamente difícil, porque el conocimiento no se puede transferir de una persona a otra, se ha de fabricar por la propia persona. En este sentido, *Shedroff*, preconiza el "diseño de experiencias" como la forma de crear las experiencias que construyen el conocimiento de forma más eficiente. La visualización de información interviene en el paso de los datos a la información y en la posibilidad de la construcción del conocimiento, al revelar los patrones que subyacen en los datos".¹²

Según *Ponjuán*, el conocimiento es "el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende, tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos, siempre se vincula a las personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos sobre las relaciones causales" (*Ponjuán Dante G. Observaciones no publicadas, 2002*).

Sobre el significado y el valor estratégico del conocimiento para las organizaciones, *Martínez y Almaguer*, consideran que "El conocimiento, enfocado durante muchos siglos desde una perspectiva epistemológica, relacionado sólo con el desarrollo intelectual de las personas, sufre una transformación en su naturaleza y comienza a considerarse en los últimos años como un valor estratégico y un recurso por excelencia para la gerencia y el crecimiento de cualquier organización, esto es, se conceptualiza como un medio para obtener resultados".¹⁵ La importancia fundamental de este punto de vista está en cómo procesar y utilizar este recurso, es decir, su valor instrumental.

Respecto al concepto información, todas las definiciones antes citadas sobre este polémico término tienen algo en común y es que casi todas mencionan la presencia de datos con significado o mensaje con significado, así destacan la importancia de éstos en la información y su vinculación con el proceso de la comunicación. Es decir, sin datos es imposible la información. Los datos son como ingredientes en bruto, sin significado, desvinculados de la realidad, resultan incapaces de esclarecer cualquier estado de incertidumbre. Constituyen la materia prima de la información. Con relación a las organizaciones, los datos se vinculan con registros estructurados de hechos significativos que analizados y convertidos en

información representan actividades comerciales, oportunidades de compra/venta, información sobre el mercado, sobre los competidores, etcétera. Es decir, son la principal fuente para la obtención de información valiosa para el proceso de toma de decisiones.

En cuanto al conocimiento es innegable su vinculación con el individuo, debido a todos los procesos cognitivos por los que debe trascender. Aunque este término tiene una relación significativa con la información, ella no puede considerarse automáticamente como conocimiento. Es oportuno aclarar que el hecho de poder acceder a cantidades cada vez mayores de datos y aún de información, no asegura el crecimiento del conocimiento. Por un lado, gran parte de la inmensa cantidad de datos son aquellos que no afectan el conocimiento y por otro, el tiempo que consume su filtraje, por personas inexpertas, para desechar lo inservible y proporcionar un nuevo conocimiento no permite de forma oportuna la agregación o el incremento del existente.

Gestión en la organización y procesos de decisión

El advenimiento de las NTIC, así como el surgimiento y auge de la llamada industria de la información ha contribuido de forma sustancial al incremento del caudal de información. Su principal exponente, Internet, ha favorecido que la generación de conocimiento a partir de información, se acelere cada vez más y lleve a las organizaciones por caminos insospechados.

La sociedad de la información crece cada día, traspasa las barreras del tiempo y el lugar y proporciona un desmesurado cúmulo de información que no puede controlarse por ningún ser humano.

Es precisamente en este contexto donde se desarrollan nuevas actitudes y comportamientos hacia la información. "El trabajo profesional vinculado a la información en cualquier organización, exige el dominio de un conjunto de variables que están presentes en su tratamiento. Asimismo, el dominio de las funciones de la gestión y de algunas de las principales herramientas que desarrolladas en las últimas décadas, no deviene en mero elemento cultural del profesional que maneja información, sino en una necesidad imperiosa". ¹⁶

"El acceso rápido y eficiente a una información confiable y precisa permite adoptar una posición adecuada a la hora de tomar una decisión para solucionar un problema con un menor costo. Pero esto sólo es posible, si se ha realizado previamente un proceso de análisis de la información, en el que se adicione un conjunto de valores pertinentes a partir del trabajo intenso que realizan especialistas entrenados en el uso de las técnicas de información". ¹⁷

Estas y otras condiciones han transformado la actividad de información dentro y fuera de las organizaciones, ha compulsado la aparición de tendencias relacionadas con el desarrollo del proceso de inteligencia y el consiguiente uso de información de inteligencia, la que debe hacerse accesible a todos aquellos que la necesiten, fundamentalmente, a los responsables de la toma de decisiones.

Por lo anterior y en concordancia con el planteamiento de *Ponjuán*, queda claro que las organizaciones precisan gerenciar inteligentemente todos sus procesos y recursos, por esto, debe hacerse una eficaz y efectiva gestión de la información y los conocimientos que ellas poseen, de modo que propicie una

adecuada toma de decisiones.

Es por ello que, a diario, las organizaciones se ven obligadas a realizar actividades y funciones lógicas por medio determinadas habilidades y técnicas con el objetivo de cumplir sus metas y objetivos. Dichas técnicas deben conocerse por aquellas personas responsables de funciones claves de las que depende el desarrollo exitoso de la organización. Estas funciones claves propician el desarrollo de la gestión organizacional.

Al respecto *Ponjuán*, en su definición, expresa que la gestión "es el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización". ¹⁶

Es necesario señalar que, al igual que las organizaciones, las personas en la práctica diaria también necesitan apoyarse en determinadas técnicas a la hora de gerenciar su quehacer por lo que también inconscientemente realizan funciones de gestión.

Por su parte, *Koontz y Weihrich*, definen la gestión como "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando juntos en grupo, cumplen eficientemente con los objetivos seleccionados". ¹⁸

Según *Best*, la gestión puede considerarse como "el control de un proceso o procesos orientados hacia una meta específica".

Considera que la información es manejable si:

- a. Su producción se desarrolla para contribuir al propósito de la organización.
- b. La relación de la información con el logro del propósito mencionado puede demostrarse.
- c. Esta relación puede probarse empíricamente." ¹⁹

Cabe destacar que, con independencia de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de una organización, cualquiera que esta sea, debe desarrollar las cuatro funciones básicas de la gestión, englobadas dentro del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Dichas funciones tienen carácter cíclico, debido a su constante interrelación dinámica para alcanzar los objetivos propuestos con eficiencia.

Cuando una organización es incapaz de desarrollar sus funciones de gestión eficaz y eficientemente, resulta imposible, cualquiera que sea su misión y objetivos a alcanzar a largo y corto plazo, tener un desarrollo exitoso. Sin dudas, estará condenada al fracaso y lo que es peor, cuando intente reanimarse será como un elefante centenario sin oportunidades y con amenazas que atentarán constantemente contra su vida.

Según *Olivé*: "La eficacia es una medida normativa del alcance de los objetivos. Se refiere a la capacidad de la empresa para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio del suministro de bienes

y servicios." Mientras que la eficiencia, según esta misma autora "es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso, una relación técnica entre entradas y salidas; es la relación entre costos y beneficios; representa la relación entre recursos aplicados y producto final obtenido; es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre gastos e ingresos, entre el costo y el beneficio resultante".⁵

Al analizar estas definiciones y todo lo que ellas implican, resulta indiscutible que para lograr el cumplimiento de estos dos indicadores esenciales en el logro del éxito organizacional es necesario disponer de información previamente analizada, lo que sin lugar a dudas, evitará duplicidad de acciones, esfuerzos y un gasto innecesario de tiempo en la toma de una decisión.

"...Así la eficiencia está dirigida hacia la mejor manera por la cual las cosas deben hacerse o ejecutarse (métodos), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se empleen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa por los métodos y procedimientos más indicados que necesitan planearse y organizarse adecuadamente con el fin de asegurar el perfeccionamiento del uso de los recursos disponibles".²⁰

En este mismo orden, cabe señalar que toda organización que se proponga alcanzar la eficacia y la eficiencia organizacionales necesarias debe desarrollar un fuerte proceso decisorio. Las teorías modernas de la administración sugieren que la organización es un complejo sistema de decisiones donde participan no sólo los administradores, sino todos sus miembros y ello, implica que en todos los niveles se tomando decisiones continuamente.

Al respecto, *Choo* expresa "Las organizaciones son redes de decisiones, de personas que se ocupan de tomar decisiones y de la toma de decisiones. Estas resultan en un compromiso con cursos de acción".³

Por su parte, las afirmaciones de los que ven este proceso con un enfoque económico también coinciden en que: "Aunque no hay decisiones perfectas, el criterio que orienta toda decisión es la eficiencia; la obtención de resultados máximos con medios limitados. La toma de una decisión significa la adopción de una alternativa escogida, que jamás permite la realización completa o perfecta de los objetivos pretendidos; pero que representa la mejor solución encontrada en determinadas circunstancias".⁵

No se debe perder de vista, como un elemento decisivo en la correcta toma de decisiones, la jerarquía de las alternativas. Ello conducirá a planear el comportamiento de la empresa, guiada por sus objetivos y de forma racional, con arreglo a las alternativas más adecuadas que conducen al logro de dichos objetivos.

Análisis de información

La mayor parte de los autores hablan en forma general sobre el análisis de información y, en ocasiones, no llegan a proponer su concepto.

1. Marín, subraya que de forma general el análisis de información puede definirse como "un proceso mediante el cual se definen las necesidades del estudio, se busca información, se validan las fuentes, se procesa la información, se realiza el análisis, la integración y se presenta el

resultado" (*Marín Llanes LA, Carro Cartaya J. A. Análisis de información en los estudios prospectivos de ciencia, tecnología e innovación. Ponencia presentada al IV Foro Iberoamericano de Prospectiva Tecnológica. La Habana, enero 31- febrero 2, 2000. p.3).*

2. *Ania Hernández* plantea que "el análisis de información es el método de investigación de las informaciones, que registra lo que contienen y descubren su significado profundo tras la forma en que se presentan, para contribuir a la toma de decisiones" (*Hernández A. Observaciones no publicadas. 2002).*

Mientras tanto, *Faúndez*, afirma que "El análisis de información puede ser de oportunidad -para decidir el mejor momento; de valor agregado -para potenciar el valor de significados aparentemente inconexos; de objetivos -para identificar un blanco y abatirlo en el mejor momento posible." ⁶

1. "El análisis de información es el proceso que enlaza la "actividad humana", como fuerza generadora de "conocimiento", con los productos de la inteligencia empresarial y, por ende, con la inteligencia competitiva". Para su realización, se requiere del dominio de las fuentes y las técnicas de búsqueda y de procesamiento, así como para el análisis cuantitativo y cualitativo de la información. "Puede considerarse como el proceso básico que permite la existencia de la inteligencia empresarial y que posibilita la toma de decisiones" (*Cueto Leiva K. El análisis de información para la inteligencia competitiva. Observaciones no publicadas. 2003).*

Estos planteamientos reafirman la necesidad de las organizaciones de enfrentarse a un mundo cada vez más competitivo y, por tanto, al que es necesario adaptarse. Todo esto supone un enorme reto para las empresas, en especial, para el manejo de grandes volúmenes de información que posibiliten conocer el entorno y predecir su evolución. En este sentido, puede considerarse el análisis de información el límite entre los sistemas de inteligencia y los sistemas de gestión de información y el escalón donde más valor adquiere la información.

Es entonces indiscutible, la relación existente entre el análisis de Información y la toma de decisiones. La toma de decisiones es el propósito final de los análisis de información. Dichos análisis pueden darse en cualquier terreno de la vida, pero sin dudas, presentan una importancia sobresaliente en el mundo de las organizaciones.

En forma general, el análisis de información es un proceso de carácter continuo y sistémico de transformación de la información en conocimiento y de este último, en decisiones estratégicas, en otras palabras, buscan extraer conocimiento por medio de métodos y técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas para proporcionar información útil y valiosa al primer nivel de dirección de la organización para la oportuna toma de decisiones y por consiguiente, la obtención de ventajas competitivas. Es importante señalar que, muy ligada al análisis de información, se encuentra la actividad de inteligencia empresarial o corporativa por constituir esta su aplicación principal. Entre los productos típicos de inteligencia empresarial, se encuentran los siguientes: capacidades de producción de los competidores, planes de desarrollo de nuevos productos, fuentes de nuevas tecnologías, carpetas de patentes, inteligencia para planeación estratégica, identificación de vacíos propios en I+D y tecnología, evaluación de requerimientos tecnológicos para nuevos productos o procesos, identificación de nuevos

negocios, identificación de oportunidades comerciales o tecnológicas, perfiles descriptivos de compañías, productos y personalidades, evaluación de tendencias, identificación de potencial oculto en los competidores, evaluación de negociaciones y otros, que se desarrollan según las necesidades de la empresa y la posibilidad de obtenerlos a partir del análisis de la información obtenida éticamente.

Consideraciones finales

La tenencia de datos no es el elemento esencial en una toma de decisión acertada. Al convertir dichos datos en información evaluada y esta en conocimiento para la acción, se proporciona el apoyo necesario para la toma de una decisión argumentada, que oriente a la empresa hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La racionalidad de quienes toman decisiones debe seguirse de cerca. En este sentido, el análisis de información se convierte en el paso imprescindible de este proceso, es donde se agrega mayor valor a la información, al ser el proceso básico donde el analista invierte sus mayores esfuerzos, tanto físicos como mentales, para posibilitar el quehacer de inteligencia empresarial y la adecuada toma de decisiones.

Referencias bibliográficas

1. Tomar decisiones efectivas: una cuestión planificada (I). Estrategia Magazine 2002;1(16). Disponible en: http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0016/estrategia_magazine_sitio.asp#2 [Consultado: 15 de diciembre del 2003].
2. Schein EH. Process consultation. Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company, 1988. pp.81.
3. Choo CW. La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México D.F: Oxford University Press, 1999. pp.194.
4. Simon HA. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization. 3 ed. Nueva York: Free Press, 1976. p. 81.
5. Olivé García A, Arango Sales H. Impacto de la administración financiera en las organizaciones públicas de información. Memorias del Congreso Internacional de Información Info' 97. La Habana: Palacio de Convenciones, octubre 13-17, 1997. p.3
6. Faúndez UA. Análisis de información: características, metodologías, proyecciones [en línea]. Disponible en: <http://www.fas.org/irp/world/chile/faundez.html> [Consultado: 23 diciembre 2003].
7. Cyert RM, March JG. A Behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
8. Semenyuk EP. An informational approach to cognition of reality. Kiev: Naukova Dumka, 1988.
9. Dmitriev VY. Teoría de la información aplicada. Moscú: MIR, 1991.
10. Páez Urdaneta I. Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional. Retos y oportunidades. Caracas: Universidad Simón Bolívar, 1992.
11. Langefors B. Teoría de los sistemas de información. Buenos Aires: El Ateneo, 1973. p. 23.
12. Dürsteler JC. Arquitectura de información y conocimiento. [mensaje n° 94] La revista digital de InfoVis.net 10 de julio de 2002. [En línea] http://www.infovis.net/Revista/num_94.htm [Consultado: 4 octubre 2003]
13. Ros García J. Sistemas de información: tendencias, evolución y repercusiones económicas.

- Ciencias de la Información 1992;23(2):83-95.
14. Blanco Encinosa L. Información, conocimiento y economía: reflexiones sobre el valor y el costo de los recursos informativos. Revista Economía y Desarrollo 2001;129(2):79-87.
 15. Martínez Rodríguez A, Almaguer M, Ponjuán Dante G. Gestión del conocimiento: ¿réquiem por la gestión de información?. Memorias Congreso Internacional de Información Info'2002. La Habana: Palacio de Convenciones, abril 22-26, 2002. p.7
 16. Ponjuán Dante G. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: Cecapi, 1998. pp. XXII.
 17. Orozco Silva E, García Díaz I. Del dato a la decisión: la gestión de información en un sector específico. Caso de estudio BIOTEC. Ciencias de la Información 1992;23(2):75-82.
 18. Koontz H, Weihrich H. Essentials of management. New York: McGraw Hill, 1990.
 19. Best DP. The future of information management. International Journal of Information Management 1988;8:13-24.
 20. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. 3ed. Medellín: McGraw-Hill, 1994. pp. 8.

Recibido: 3 de mayo del 2005.

Aprobado: 19 de marzo del 2005.

Lic. *Daymara Díaz Duarte*.

Unidad de Información. Centro de Información de ETECSA. Calle 17 e/ 36 y 42, Playa, Ciudad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: daymara@tel.etecsa.cu

1

Licenciada en Información Científico - Técnica y Bibliotecología. Unidad de Información. Centro de Información de ETECSA.

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS ¹

TOMA DE DECISIONES; GERENCIA; CONOCIMIENTO; EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.
DECISIONS MAKING; MANAGEMENT; KNOWLEDGE; EFFICIENCY, ORGANIZATIONAL.

Según DeCI ²

TOMA DE DECISIONES; ANALISIS DE DATOS; ANALISIS DE INFORMACION; GESTION EMPRESARIAL; GESTION DE LA INFORMACION
DECISIONS MAKING; DATA ANALYSIS; INFORMATION ANALYSIS; ENTERPRISES MANAGEMENT; INFORMATION MANAGEMENT.

¹ BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

² Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información.

Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>