

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
ESCUELA DE BIBLIOTECOLOGIA

BIBLIOTECA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DE INVESTIGACIONES  
BIBLIOTECOLOGICAS

" LA INFORMACION COMO RECURSO PARA LA TOMA DE DECISIONES "

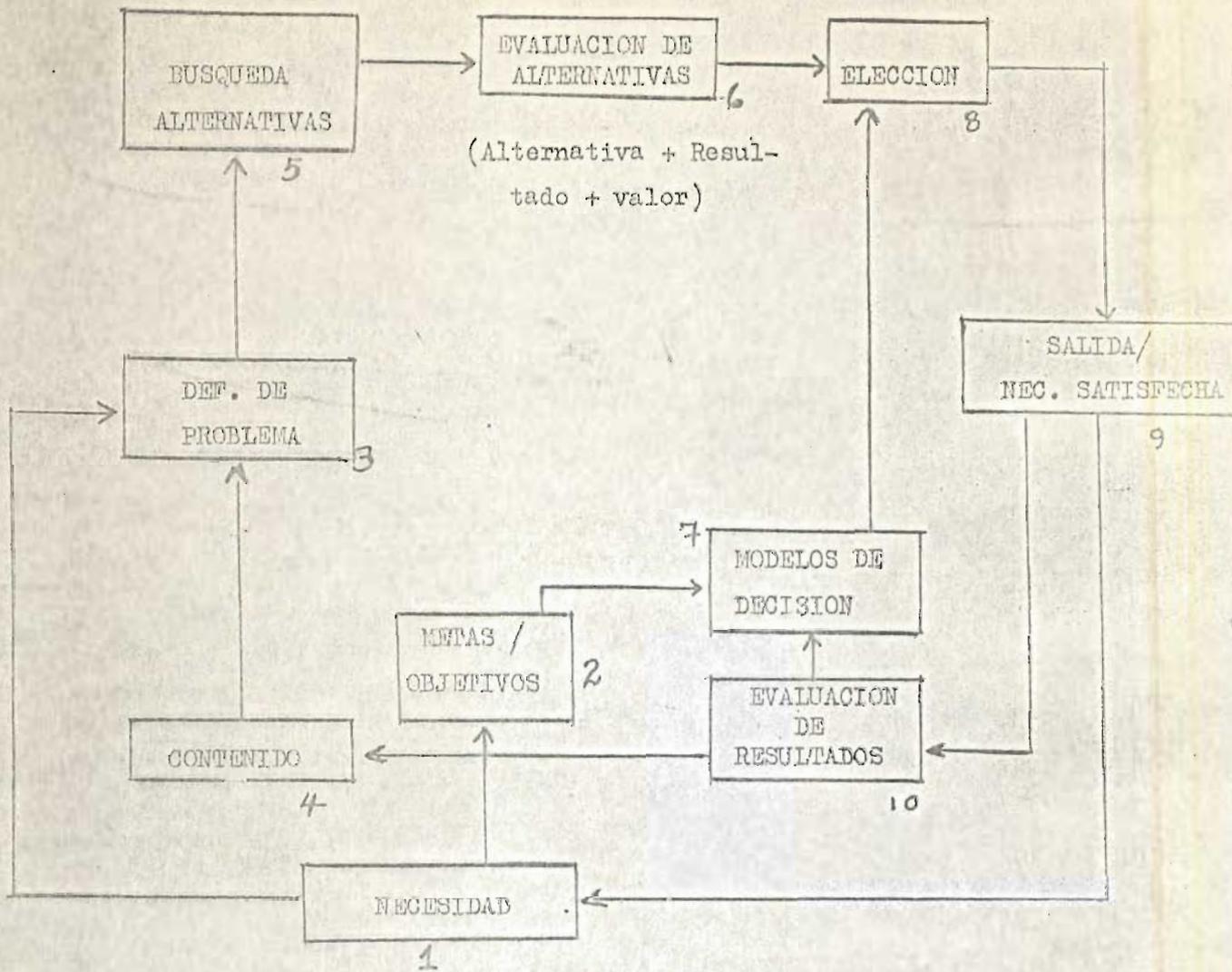
Ponencia presentada por:

Dr. OCTAVIO CASTILLO SANCHEZ

PRIMERAS JORNADAS ESTUDIANTILES DE BIBLIOTECOLOGIA Y CIENCIAS  
DE LA INFORMACION

Guatemala, 5 - 7 de septiembre de 1990

INFOBILA



PROCESO DE TOMA DE DECISION EN LA ORGANIZACION

## LA INFORMACION COMO RECURSO PARA LA TOMA DE DECISIONES

### INTRODUCCION:

Toda sociedad en vías ó con un nivel considerable de desarrollo busca alcanzar un número considerable de metas mediante un proceso de transferencia de información técnico-científico que procura el bienestar de los miembros de dicha sociedad. Sin embargo, en este proceso cabe señalar el hecho de que, principalmente en los países aún no desarrollados existen serias limitaciones con relación a la generación y/o adquisición de la información de carácter técnico-científico.

Podemos observar que en los países desarrollados ha sido planificado el surgimiento e incremento de los servicios, producto de las exigencias de una comunidad que genera y consume información en diferentes niveles. Contrario a la situación imperante en nuestro país en donde los embates de una inflación desmedida y el hecho de que la información no es considerada como un recurso prioritario en los planes y/o programas de desarrollo a nivel nacional, el desarrollo de verdaderos servicios de información no existen a cabalidad.

### DATO E INFORMACION:

El dato es el antecedente indispensable para llegar al conocimiento de un hecho, la información es un conjunto de datos organizados, los cuales guardan una relación significativa y que cuando es comunicada se logra un conocimiento.

Información es pues el conocimiento que será comunicado, el cual puede darse en diferentes formas, partiendo de un emisor (origén de la información), hasta llegar a un receptor (destino).

Es necesario destacar que la información adquiere un valor cuando es transmitida y produce algún tipo de conocimiento; es decir, existe la posibilidad de asimilarla. Por ello se almacena temporal o permanentemente hasta que pueda ser solicitada ó comunicada.

En este sentido la información ocupa un lugar destacado y prominente en el desarrollo de un grupo social, en donde su transferencia, mediante adecuados servicios que ofrecen los centros, sistemas, bibliotecas ó similares, es necesario para alcanzar el nivel de desarrollo adecuado. Cabe preguntarnos ahora ¿ cuál es el valor de los sistemas de información como servicios básicos en los programas de desarrollo de un país.

Los sistemas de información atienden las exigencias de los miembros de una sociedad mediante la posibilidad de brindar respuestas a sus necesidades de información. Existen en áreas donde los sistemas de información direcciones sus acciones: técnicos, administración, industrial, ciencias e ingeniería.

En conjunto constituyen el grupo de usuarios que se encuentran dentro de la clasificación técnico-científico.

El sistema organiza la información a fin de que pueda ser difundido el conocimiento a quien así lo requiera.

Surgen los servicios de información que se convierten en intermediarios entre lo que se almacena/ recupera de aquella información que proviene de los generadores (autores) y los que la requieren (usuarios). Estos sistemas permiten un manejo adecuado de los datos, transformándolos en información que luego será transformada en conocimiento mediante adecuadas formas de comunicación ó diseminación.

### III TOMA DE DECISIONES - T D -

Debemos relacionarnos con el concepto de Toma de Decisiones antes de profundizar en el mismo.

- 1.- Desde su forma más simple considerandolo como el término que se reserva pra la acción de elegir entre varias alternativas.
- 2.- Proceso de pensamiento que ocupa la actividad que tiene como fin la solución de problemas

- 3.- Procedimiento interactivo, un ciclo que incluye varios círculos sucesivos, para lo cual que requiere información relevante.
- 4.- Proceso que provoca la verdad.

Después de haber indicado los aspectos que tratan de describir la Toma de Decisiones, conviene preguntarnos: Qué involucra la Toma de Decisiones?

Ofrecemos a continuación un modelo en donde se aprecia la existencia de un ciclo con varios círculos, conforme quedó planteado en la tercera conceptualización:

Procedimiento interactivo, con un ciclo que incluye varios círculos sucesivos para lo cual se requiere información relevante.

De acuerdo a este modelo, que es una adaptación del que presenta VAN GIGCH encontramos que la Toma de Decisiones es un proceso que se inicia con:

- 1.- Una necesidad, es decir un problema.
- 2.- La necesidad debe estar elacionada con las metas y objetivos, que es el caso de las decisiones en una institución u organización guarda estrecha relación con los objetivos organizacionales ó institucionales.
- 3.- Definición del problema, ó sea el desglose del problema y que se considera como un círculo dentro de otro círculo,
- 4.- Contenido del conocimiento: puede ser ó parte desde la experiencia del que toma decisiones, hasta toda aquella información que lleva a identificar un conjunto de alternativas.
- 5.- Búsqueda de alternativas: son las estrategias para lograr los objetivos.
- 6.- Evaluación de alternativas: cada alternativa produce uno ó varios resultados predichos, cada alternativa debe evaluarse en términos del grado con que satisface al (los)

objetivo (s). Entonces cada alternativa puede contar con un número grande ó pequeño de atributos.

- 7.- Modelo de decisión: valor que se le da a cada resultado de acuerdo a un criterio consistente, visto con el producto de la proporcionalidad de los atributos de las diferentes alternativas.
- 8.- Elección: porque lleva a elegir la mejor alternativa entre los asistentes.
- 9.- Salida necesidad satisfecha: elegida la alternativa se dan las salidas, los resultados deben satisfacer la necesidad original (problema).
- 10.- Evaluación de resultados: otro círculo para evaluar el grado en que la alternativa elegida satisface a los objetivos.

Entonces, la decisión se dá mediante un proceso que involucra la necesidad de conocimiento y experiencia, para lo cual se requiere información relevante que permitira delinear un conjunto de alternativas; una alternativa se representa como estrategias diferentes a través de las cuales se logran alcanzar los objetivos. Cada alternativa conduce a uno o varios resultados; antes de elegir entre varias alternativas debemos evaluar cada una de ellas en términos del grado de satisfacción de los objetivos.

La toma de decisión se activa por la urgencia de satisfacer necesidades ó problemas; surge la búsqueda de alternativas. ULRICH considera la toma de decisiones como la solución de problemas; según este autor, una decisión se procesa a través de tres niveles de toma de decisiones, los cuales designan como:

- a. Primer nivel: un sistema de información que involucra el hallazgo de hechos y de un sistema de indagación (aquí se responde a la pregunta COMO PRODUCIR CONOCIMIENTO).

- b.- Segundo nivel: un sistema de acción que determina los propósitos para los cuales se produce información (directamente relacionado con el COMO UTILIZAR EL CONOCIMIENTO),
- c.- Tercer nivel: un sistema de valor que examina la cuestión ética ó sea, PARA QUE USAR EL CONOCIMIENTO.

Apreciamos la ubicación del primer nivel para el sistema de información, de donde se deduce el valor que tiene la información en la toma de decisiones.

El apoyo para la toma de decisiones se centra en una clara definición y conocimiento de la decisión que se tomará. En primera instancia, para mejorar el proceso de toma de decisiones se requerirá el análisis de todas las circunstancias y características que forma la realidad dentro de la cual se toma la decisión, para ello se requiere el conocimiento de las personas que tienen la responsabilidad de decidir, es decir, sus objetivos, la información y los métodos utilizados para transformar la información en la decisión requerida.

Cabe señalar en esta breve intervención, el hecho de que existen 5 escuelas de pensamiento que intentan describir el proceso de toma de decisiones en las organizaciones; en forma rápida se presenta el punto de vista de estas escuelas así como sus implicaciones en el diseño e implementación de los sistemas de apoyo para la toma de decisiones.

Primera escuela: es la concepción clásica de toma de decisiones en la organización, la cual asume que la persona que toma decisiones es un individuo racional y completamente informado y que mediante el análisis económico-matemático se seleccionará la decisión óptima. En la posición que toman los economistas, ingenieros industriales y científicos de la investigación de operaciones en sus planteamientos. El enfoque del gerente racional, de acuerdo a esta escuela, es apropiada en decisiones dominadas por factores económicos, donde también se requiere una definición analítica de las variables involucradas y las restricciones presentes, así como una selección precisa de los objetivos.

Segunda escuela: el proceso de satisfacción de metas. Considera las restricciones impuestas por los límites de racionalidad, conocimiento (información) y competencia técnica de las personas en los procesos de toma de decisiones. Enfatiza el uso de las reglas heurísticas para obtener soluciones muy buenas (búsqueda, investigación de documentos). Entonces, el sistema de apoyo para la toma de decisiones, bajo esta escuela, requiere la construcción de un modelo descriptivo del proceso de decisión, en donde el objetivo del sistema es mejorar las situaciones existentes en vez de obtener una solución óptima.

Tercera escuela: el proceso organizacional. Considera a las decisiones como el producto de los estudios formales de la organización, sus procedimientos normalizados de opinión y los canales de comunicación/ información.

En esta escuela, el apoyo para la toma de decisiones se centra en el reconocimiento de los procedimientos utilizados y en dónde éstos pueden mejorarse; juega un papel importante la relación entre departamentos y los canales de información/ comunicación. Este enfoque tiene mayor aplicación en empresa u organizaciones grandes.

Cuarta escuela: se propone que la concepción organizacional es válida para decisión a nivel de departamento, pero a nivel estratégico las decisiones se toman de acuerdo a un proceso de negociación y acomodamiento que considera las aspiraciones, metas y poderes de los diferentes gremios. En esta escuela, el énfasis no está en el contenido de la decisión, sino en la comprensión de las realidades de poder que rodean a la decisión y a los compromisos necesarios para llegar a la decisión.

Quinta escuela: la perspectiva de las diferencias individuales: De acuerdo a este enfoque, la utilización del sistema por parte del usuario dependerá de la compatibilidad de los procesos analíticos del sistema y el estilo del usuario. Por eso, el sistema debe ser consistente con el estilo de toma de decisión del usuario, su personalidad y característica.

Los cinco enfoques presentados en el proceso de toma de decisiones señalan diferentes aspectos y van desde un enfoque meramente normativo, hasta el descriptivo. Un sistema de apoyo para la toma de decisiones debe adoptarse un modelo descriptivo ó diagnóstico, en donde se comprenda las realidades del proceso de decisión; se conozca los aspectos más relevantes ante una situación dada para que sea utilizado por quienes tienen en sus manos la difícil tarea de decidir.

Por otro lado, conocido es que la información es el producto de un proceso que involucra: la manipulación de un conjunto de datos que van desde la entrada (entrada al sistema) y también el producto que ofrecen estos datos (información que sale como insumo para el usuario). El sistema de información que capta datos, procesa, almacena y disemina información, debe tener disponible esta información para quienes deben tomar decisiones.

Indicamos anteriormente, que antes de decidir, debemos hacer un análisis cuidadoso. ARECHIGA señala 4 elementos que deben formar parte de una decisión: objetivos, información, predicción y evaluación. Al igual que lo señalan otros autores, la información juega un papel preponderante; también estos 4 elementos ofrecen en el modelo que presentamos al inicio de nuestra intervención.

La implementación de sistema de apoyo en la toma de decisiones, requiere de un proceso de aprendizaje y adaptación que permitirá llevar a la organización de un estado en donde las decisiones se toman en base a juicios personales, para un estado en que se aprovecharán las herramientas analíticas e información relevante apropiada. A pesar de ser una cuestión sumamente compleja, podemos indicar que el sistema sigue el siguiente patrón:

a.- Asistencia directa en la recuperación de información relevante; se tiene acceso directo a información relevante para la toma de decisión, evitándole al gerente (toma deci-

- sión), el análisis/estudio de una vasta cantidad de informaciones variadas,
- b.- Aplicación de filtros o medios para reconocer patrones en la información recuperada. Recuperada la información relevante se le ofrece la posibilidad al gerente de que esta información tenga un significado: gráficas, tendencias, etc.
  - c.- Cómputo, análisis comparativo y proyecciones, el sistema lleva a cabo los cálculos que el gerente normalmente aplica para llegar a una decisión. Reduce significativamente el empleado en los cálculos, dando más tiempo para la consideración de un mayor número de alternativas.
  - ch.- Incorporación de modelos útiles al gerente: modelos cuantitativos, de planificación (investigaciones de operaciones) etc,

Es necesario enfatizar que en el sistema de apoyo a la toma de decisiones del gerente, la información tiene un lugar destacado, pues de ella dependerá en gran medida, la elección de la alternativa más efectiva. De igual forma, información suficiente y relevante, permitirá fijación de objetivos, valorar alternativas, anticipar problemas e indiscutiblemente una decisión más de acuerdo con las exigencias de la organización; pero la decisión de qué ofrece al gerente, también obliga a contar con un bibliotecario/oferente de la información con una gran capacidad profesional y juicio crítico.