



INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES

GUADALUPE CARRION RODRIGUEZ
INFOTEC

SEGUNDA REUNION NACIONAL DE CD-ROM
7 Y 8 DE NOVIEMBRE DE 1991

A N T E C E D E N T E S

Individuos en todos los sectores socio-económicos y vinculados prácticamente a cualquier tipo de actividad -por sencilla que sea- se encuentran, consciente o inconscientemente inmersos en y son consumidores de información; los hay también que son generadores, contribuyendo así a la explosión actual de información con todos los beneficios que ello ha traído consigo aunque con el sinnúmero de retos y problemas que entraña su manipulación para su eficiente y efectiva aplicación. Y es precisamente del grado en el que un país consume y genera información, del convencimiento del papel que ésta juega en apoyo y como insumo esencial a su propio desarrollo, que se han venido marcando las diferencias entre los grandes países industrializados, de los que todavía no lo son; las causas son muchas, pero sin duda la utilización que se hace de la información es un factor determinante.

En los grandes países industrializados, que conforman actualmente lo que se identifica como la sociedad de información, el sector de información es la fuente principal del ingreso nacional, del empleo, de su comercio y de su transformación estructural que se ha dado y que seguramente seguirá teniendo lugar. En estos países, un porcentaje considerable de la mano de obra está vinculada a la

producción, procesamiento y distribución -en muy diversas modalidades- de la información. En contraste, los países "en vías de desarrollo" y aquéllos de un desarrollo incipiente son pobres consumidores y aún más débiles generadores de información, lo que naturalmente les afecta negativamente, ya que están permaneciendo al margen de la globalización e internacionalización que se está manifestando en todos los ámbitos, con particular impacto en el económico.

México, en la década de los noventa, presenta un panorama de grandes contrastes en cuanto a información; por una parte no hay una conciencia generalizada, en la mayor parte de los sectores de la población, de que la información es un insumo vital, que apoya e impulsa el desarrollo, pero por otra, es indudable que han venido proliferando en empresas tanto del sector público como privado, iniciativas o acciones que giran en torno a este bien, enfocadas desde muy diferentes ángulos: como apoyo al desarrollo de una institución en particular, o de un sector específico; con respecto a la tecnología que se requiere para manejarla, la que ha tomado un lugar tan relevante para su proceso, organización y/o difusión; en cuanto a su tratamiento, y aquí me refiero al nivel y forma en que debe de manejarse el lenguaje a fin de que sea fácilmente comprendido por el sector de la población al que se dirige; por otra parte, aspectos relacionados también con la misma industria de la información, que claramente empieza a tener auge en nuestro país, y la cual, sin lugar a dudas, presenta, a pesar de su problemática,

grandes retos y un gran potencial; consideraciones, finalmente, por no enunciar más facetas de este vital insumo, en cuanto a su importancia en un sinnúmero de situaciones y en todo tipo de contextos, en que se deben de tomar decisiones, aspecto al que me avocaré en esta presentación.

INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES

Lo interesante de este bien, la información, es que los aspectos que he mencionado y otros muchos más que han quedado en el tintero, no se manejan de manera independiente; todos se interrelacionan directa o indirectamente, y desde luego inciden en la toma de decisiones; el peso que se les da en cada caso, varía de acuerdo al interés concreto del usuario final: para qué requiere la información, sobre qué aspecto específico, cómo la va a aplicar, qué tan amplia o tan especializada y qué tan versado está en el tema o aspecto sobre el cual la desea; con qué urgencia la necesita; si busca datos estadísticos o factuales, o información bibliográfica; si desea una investigación o búsqueda exhaustiva; qué contactos tiene para obtenerla; requiere de un servicio de información confidencial?; las fuentes del dominio público satisfacen sus necesidades de información?; desea identificar, analizar elementos relacionados con el entorno interno o el externo, o ambos?. En fin, sería interminable, y no es el objetivo de esta presentación, el

enunciar todas las posibles circunstancias que condicionan o determinan la búsqueda de información. Baste indicar que éstos son muchos de los aspectos que se deben precisar y manejar adecuadamente para que el tomador de decisiones, cualquiera que sea su nivel de responsabilidad, cuente con la información que requiere y cómo la requiere. Sin información los tomadores de decisiones se encuentran privados de los elementos que les permitan conocer la problemática, situación o proyección de su propia entidad/institución a corto, mediano o largo plazo, en relación con su propio entorno, el cual es determinante, por ejemplo, con relación a la formulación de políticas de desarrollo, o para cuestiones de carácter táctico u operativo.

Es decir, la toma de decisiones sin el apoyo de la información, orilla a riesgos que pueden afectar negativamente el curso de las acciones. Ejemplificando estos efectos negativos, podría mencionarse el caso de un fabricante de zapatos de cuero, que decidiera producir mayor cantidad de su producto para exportación, pero desconociera que el país al cual desea exportar ha reducido o agotado la cuota para importar estos productos, o bien que existen otros exportadores que ofrecen su producto a precios más bajos y por lo tanto, se encuentra fuera de mercado. U otro caso, el que un editor decidiera imprimir miles de ejemplares de un determinado título de literatura griega para ser utilizado en el nivel de enseñanza media, pero desconociera que este aspecto de la literatura universal no se aborda en los

programas de enseñanza correspondientes. Ejemplos claros en los que se manifiesta la importancia de conocer el entorno: la información pertinente a cuotas, -volúmenes de importación de los países-, competencia, desarrollo de programas educativos-, etc. resulta fundamental, en la toma de decisiones.

Y es que el tomador de decisiones proyecta su institución hacia el futuro, posición que en la época actual, a nivel mundial -y evidentemente México no puede estar excluido- es imperiosa, ya que la globalización de mercados, los vínculos de negocios- utilizado el término en su acepción más amplia - que están cristalizando en alianzas estratégicas, en una palabra la competitividad internacional -en todos los campos- obliga e impulsa a cualquier empresa a fortalecerse, a abrirse nuevos horizontes, a diversificarse. El famoso dicho popular de "renovarse o morir" está claramente de manifiesto en la época actual.

Sobre este aspecto, Porter indica que las compañías que superan la inercia y se enfrentan al cambio son, en su mayor parte, aquéllas que han sido estimuladas por la presión de la competencia, las demandas de los compradores o por amenazas de índole técnica. Pocas compañías, indica, llevan a cabo mejoras significativas y cambios estratégicos, sin que exista una presión del entorno.

EL TOMADOR DE DECISIONES

Para quienes estamos inmersos en la actividad de información y tenemos una responsabilidad directa o de apoyo para ofrecer servicios de información, es de la mayor importancia el que tengamos muy claro que al usuario de nuestros servicios no le interesa, por lo general, conocer ni en dónde se obtiene, ni a quién se debe acudir para obtener información. Le importa, fundamentalmente, la oportunidad con que se le entregue, si dicha información es confiable y su relevancia. De nuestro conocimiento y apertura a los recursos y servicios de información existentes en el país o en el extranjero, los internos de la propia empresa y los de otras compañías, comerciales y no comerciales, formales e informales, depende el que se proporcionen los servicios de información que el mercado exige.

Sin embargo, no se puede manejar la información como un gran "todo", en primer lugar, porque para definir un curso de acción, o para resolver un problema se requiere de información específica sobre aspectos muy concretos: programas para desarrollar acciones en un determinado campo tecnológico, en cuanto, por ejemplo, a alternativas de producción de sueros, o de controles o procesos de reducción de contaminantes, etc., o bien una combinación de datos de diferentes piezas de información: tecnológicas, estadísticas, de mercado, etc. Por otra parte, el tomador de decisiones requiere, por lo general, de información ya digerida, es

decir, la materia prima en bruto, por llamarle de alguna manera, no resuelve, en la mayor parte de los casos, su problema o no responde a su interés particular. Esto implica, entonces, que los elementos de información deban proporcionarse al tomador de decisiones ya "digeridos", esto es, no sólo depurados y analizados, sino con el valor agregado que le faciliten conocer o confirmar las fuerzas y debilidades de su empresa, a fin de que pueda determinar el curso a seguir con la rapidez, oportunidad y precisión que su caso requiere.

EL PROFESIONISTA DE INFORMACION

La oferta de servicios de información analizada, sintetizada, digerida, -y esto puede implicar "re-empaquetamiento" de la misma- en respuesta a los intereses específicos del tomador de decisiones, cobra particular relevancia en países como el nuestro, en los que, como ya se ha indicado, no ha habido una sólida formación en el manejo de la información desde los niveles educativos básicos y medios y, por lo tanto, no hay una clara conciencia de los beneficios que ésta puede reportar. Por esto, el papel de un intermediario, de un consultor de información que trabaje en estrecho contacto con el usuario final, tiene y tendrá en nuestro medio, cada vez mayor importancia. También se justifica y se requiere este intermediario por otras razones: por lo general el tomador

de decisiones carece del tiempo que le permita tomar las piezas de información en bruto, para conjugarlas y derivar, con oportunidad, las conclusiones que le permitan actuar con rapidez.

Así mismo, otra justificación se fundamentaría en la misma explosión de información, que en gran medida refleja los acelerados cambios que ocurren: la tecnología que se utiliza hoy para un proceso determinado, es obsoleta el día de mañana; la introducción de nuevos productos; la apertura, cierre o fusión de empresas; etc., etc., le obliga a mantenerse constantemente al día, para identificar las oportunidades y amenazas que su entorno le ofrece.

Por esto, ante las exigencias del tomador de decisiones el intermediario de los servicios de información debe, seguramente, cuestionar y redefinir su papel. El reto al que se enfrenta actualmente es mucho mayor que el que tenía sólo unos años atrás, ya que, por un lado, las demandas de información son sin duda más complejas y, por otro, los recursos de información han proliferado considerablemente. De aquí que deba preocuparse por tener sólidos conocimientos que le permitan asegurar su alto desempeño profesional, -no sólo en aspectos relacionados con la tecnología aplicada al manejo de la información- ubicando los datos que requiere su destinatario con la exhaustividad, amplitud o detalle que el caso exige, sino que también debe estar preparado para colaborar, hacer equipo con profesionistas de otras especialidades, para manipular la información según las

circunstancias lo exijan, y de manera muy importante, para abrirse a todo tipo de fuentes, en los entornos internos- en este caso de las propias empresas/compañías/instituciones, como externos, tanto nacionales como extranjeros. Redefinir su papel implica también el manifestar una actitud pro activa; esto es, conocedor de la situación y realidades de su propia empresa, debiera tener la capacidad para adelantarse a las demandas de información, y no esperar a que éstas se hagan explícitas. Este intermediario/profesionista de información, en este papel, debe actuar, como un eficiente servicio de inteligencia.

FUENTES Y SERVICIOS DE INFORMACION

La toma de decisiones se apoya en fuentes/servicios de información de muy diversa naturaleza, tanto externos como internos, comerciales y no comerciales.

Dependiendo de las circunstancias y del para qué o cómo se va a utilizar/aplicar la información, tan eficaz puede ser en un momento determinado, un informe interno de una compañía, o un reporte de investigación de laboratorio, una patente o una norma- independientemente de cómo se haya accedido-, la plática con un colega, un estudio de campo; el análisis estadístico de un determinado producto en el mercado, etc., etc.

Esto es lo difícil, atractivo y complejo del manejo actual de la información, el que los canales que sirven para accederla, -apoyados bien sea en sofisticadas tecnologías o en sencillos mecanismos, son sólo un medio, indispensable, sí, pero sólo un medio para hacer llegar la información al tomador de decisiones.

He indicado algunos de los elementos del perfil del tomador de decisiones, del por qué requiere de información, de los aspectos que considero importantes en la dinámica de los servicios de información y del tipo de profesionista que debe ofrecerlos.

Sin embargo, en este proceso complejo de comunicación de información, de transferencia de datos, existen problemas u obstáculos no sólo en la persona o entidad que ofrece los servicios de información, ni en el destinatario. También existe "ruido" en la información misma, y la forma de accederla. Por esto es indispensable conocer sus características y problemas para tener las mayores posibilidades de identificar los canales adecuados, manejarla, organizarla, facilitar los mecanismos de recuperación, re-empaquetarla -si el caso lo requiere- manipularla en una palabra, según las circunstancias lo exijan. Por esto cabe hacer algunas observaciones respecto a los problemas inherentes a la información misma.

Para ejemplificar, quisiera referirme, en particular a algunos de los problemas manifiestos en cuanto al manejo de información de negocios.

- a) Carece de una estructura claramente definida. La información para los negocios cubre una gran variedad de campos y por lo tanto emana de una gran diversidad de fuentes: publicaciones impresas, bases de datos; especialistas, organizaciones especializadas; informes de experiencias, estudios de casos; datos estadísticos, análisis de mercados; información relacionada con desarrollo organizacional o con el manejo de sistemas; con cuestiones tecnológicas, por ejemplo sobre procesos; diversificación; diagramas, tablas, gráficas, etc., etc. De la enorme diversidad de fuentes y servicios se deriva un problema de dispersión que complica la identificación y búsqueda de información.
- b) Las situaciones por las que el hombre de negocios, tomador de decisiones requiere de información, en muchas ocasiones son totalmente privativas de su propio entorno o realidad, sobre todo cuando no se trata de información tecnológica, por ejemplo, la aplicación de normas para la elaboración de PVC.

Esta demanda por servicios de información ad hoc ha propiciado el surgimiento de entidades que ofrecen servicios especializados.

Como todo, esto presenta ventajas y desventajas. Por una parte hay competencia entre los mismos oferentes de los servicios lo que, finalmente, redundará en beneficios para los compradores, ya que tienen posibilidades de escoger, en función de calidad, precio, oportunidad, etc. Por otra

parte, hay temas que no han sido cubiertos por estos servicios especializados y, por lo tanto, hay dificultad en obtener datos, información, sobre algunos temas, o sectores. Un ejemplo, sería el de información sobre empresas que cotizan en bolsa. En este caso, existen compañías que ofrecen este tipo de servicios de muy variable calidad por su confiabilidad, oportunidad, cobertura, etc. o bien se puede acudir a los informes de las mismas empresas que pueden ser igualmente útiles; sin embargo hay otras de las cuales muy difícilmente se puede obtener algún dato, ni a través de compañías de servicios, ni por sus propias publicaciones.

Como otro ejemplo podría señalarse el de la información estadística, que para algunos sectores industriales puede obtenerse de asociaciones o cámaras de comercio con amplitud y desagregación, mientras que para otros sectores la información es escasa y poco confiable.

- c) Relacionado con la proliferación de servicios especializados, se puede mencionar también el de la proliferación de fuentes con enfoque, cobertura y oportunidad diferentes, de tal modo que en ocasiones el manejo de datos- particularmente de naturaleza estadística- se convierte en un verdadero problema para el tomador de decisiones. Estas lagunas o deficiencias, valga el comentario, han sido identificadas como un importante nicho de mercado, por empresas que se dedican a la industria de la información, ya que manejando los

insumos adecuados, incluyendo los tecnológicos y de personal, pueden satisfacer, con la oportunidad que se requiere, las necesidades de información de este tipo.

- d) Otro factor que afecta el manejo de información es el geográfico. No hay duda de que en cuanto a información, así como para muchos aspectos que inciden en el desarrollo económico del país, hay también una fuerte centralización. De tal modo que si bien en la capital o en las ciudades más importantes del país, podría considerarse que no carecen de información, hay otras muchas que no disponen de ella, por lo menos con la oportunidad que sería deseable.
- e) Asociado con información estadística legal, normativa, etc., debe mencionarse que el sector gubernamental, como generador de ~~fuentes~~ de información todavía no satisface las demandas de la comunidad. La información se encuentra "perdida"; la orientación a los puntos de acceso es débil y éstos son múltiples, de tal manera que ello afecta, sobre todo, la oportuna toma de decisiones.
- f) Otro ~~factor importante~~, que no es privativo de la información de negocios, se refiere al precio. Existen fuentes de información, bien sean impresas o disponibles en línea, o servicios profesionales, de elevado precio. Evidentemente que la adquisición de un directorio, industrial/comercial, el acceso a bancos de datos, la compra de CD-ROM, o el apoyo de un servicio de consultoría debe verse a la luz del beneficio que

representaría al usuario obtener el dato que desea. Las consideraciones sobre erogaciones cuantiosas se justificarán siempre a la luz de que el bien que se obtiene sea confiable y oportuno y que reditue a la empresa.

CONCLUSION

La naturaleza de las necesidades de información varía considerablemente, en función de las circunstancias específicas de cada entidad, y de los problemas e intereses del tomador de decisiones.

En algunos casos se puede entregar la información en bruto, ya que las entidades cuentan con el personal profesional capaz de digerirla y aplicarla; mientras que en otros casos, bien sea porque no se tiene personal suficiente, o carece del nivel de preparación para digerirla, se requerirá al intermediario, o al consultor que realice estos procesos para que la empresa la aplique según sus intereses; habrá otros casos más, en los que habiendo la capacidad de digerirla, la rapidez con la que se requiere hacerlo, presiona y exige la participación de profesionales de la información que asuman esta responsabilidad.

Lo que es un imperativo, independientemente de las características propias de cada entidad/empresa, es que la información, vital insumo para la toma de decisiones, se

proporcione como el destinatario la requiere, a fin de facilitarle iniciar o enfrentar los cambios que se presentan, cada vez con mayor frecuencia, en los entornos económico, social e industrial, para que dichos cambios se conviertan en auténticas oportunidades que puedan ser aprovechadas, en forma óptima, gracias a las fuerzas propias de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. Information requirements for managers in decision-making. Dare, Gillian, In: Information for industry: the next ten years. London, The British Library R & D Report 5802, April, 1984. p. 22-31.
2. The information rich and the information poor. Wilson, Alex. ASLIB Proceedings, vol. 39, No. 1, Ja. 1987, p.1-6.
3. The nature of the information sector in the information society: an economic and societal perspective. Jeong, Dong Y. Special Libraries, Summer, 1990, p. 230-235.
4. Porter, Michael E. The competitive advantage of nations. New York. The Free Press, 1990.
5. The special libraries a a front runner: running fast, running hard, running ahead. Regan, Muriel. Special Libraries, Spring 1990, p. 92-95.
6. Who needs knowledge?. The ASLIB annual lecture. Benton, Peter. ASLIB Proceedings, vol. 41, No. 1, January 1989, p. 1-10.