

## Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas

### Record, information and knowledge management and organizational intelligence: distinguishing features and convergence in strategic decision making

Yunier Rodríguez Cruz, Antonieta Castellanos Crespo, Zaylí Ramírez Peña

Facultad de Comunicación. Departamento Ciencias de la Información. Universidad de La Habana. Cuba.

---

#### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar los elementos, procesos y sistemas de información relacionados con la gestión documental, la gestión de información, la inteligencia organizacional y la gestión del conocimiento que inciden en la toma de decisiones estratégicas de instituciones de información. Se utilizó el análisis documental para examinar los componentes y características particulares de cada uno de estos procesos gerenciales y el modo en que inciden en los máximos niveles de decisión organizacional de las instituciones de información. Se realizó un análisis descriptivo para esclarecer y precisar los recursos, los procesos y los sistemas informacionales que intervienen en la toma de decisiones estratégicas de bibliotecas, archivos y centros de información de amplio reconocimiento para el sector de las Ciencias de la Información en Cuba. Los documentos archivísticos, la información organizacional interna y externa y el conocimiento constituyen recursos clave para la toma de decisiones estratégicas. Entre los componentes asociados a estos procesos gerenciales se destacan los sistemas de gestión documental y los sistemas de información organizacional. Los procesos informacionales y cognitivos que inciden en la toma de decisiones son la identificación de necesidades de información y los flujos informativos, la búsqueda y selección de información, al análisis, así como la creación y uso de conocimiento organizacional. La toma de decisiones ha adquirido una marcada dependencia hacia los procesos gerenciales relacionados con la información y el conocimiento; de ahí su carácter informacional, por lo que se requiere una adecuada proyección e interrelación de estos para garantizar decisiones efectivas sobre la base de un buen uso de estos recursos estratégicos.

**Palabras clave:** toma de decisiones estratégicas; gestión documental; gestión de información; inteligencia organizacional; gestión del conocimiento.

## ABSTRACT

The study is aimed at identifying the information systems, elements and processes related to record, information and knowledge management and organizational intelligence which influence strategic decision making at information institutions. Document analysis was used to examine the particular characteristics and components of each of these management processes, as well as their influence on the top levels of organizational decision making at information institutions. A descriptive analysis was performed to clarify and accurately determine the information systems, resources and processes involved in strategic decision making at libraries, archives and information centers of broad recognition in the sector of information sciences in Cuba. Archival documents, internal and external organizational information, and knowledge are key resources in strategic decision making. Document management and organizational information systems stand out among the components associated to these management processes. The information and cognitive processes influencing decision making are the identification of information needs and information flows, the search for and selection of information, and the creation, analysis and use of organizational knowledge. Decision making has become heavily dependent on management processes related to information and knowledge, hence its informational nature. Therefore, these strategic resources should be appropriately projected and interrelated to ensure the effectiveness of decisions.

**Key words:** Strategic decision making; record management; information management; organizational intelligence; knowledge management.

---

## INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones organizacionales constituye un proceso de carácter informacional que en las últimas década ha generado la atención de múltiples áreas disciplinares. Si bien se percibe en la literatura científica sobre el tema un *corpus* teórico más sólido y una mayor claridad de modelos de toma de decisiones, así como sus procesos, fases, etapas, componentes particulares y factores organizacionales que inciden en su desarrollo, aún se evidencian elementos que ameritan un mayor número de investigaciones; tal es el caso de la información y el conocimiento como recursos estratégicos, y los proceso gerenciales asociados a estos: gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional. Esto se refuerza por *Citroen* (2011) cuando plantea que "aspectos sobre el rol de la información en los procesos de toma de decisiones reciben poca atención en investigaciones gerenciales".<sup>1</sup>

En este sentido, *De Alwis y Higgins* (2001) refieren que "la gestión consideró que la actividad intensiva de información requiere una relación estrecha entre toma de decisiones y uso de información",<sup>2</sup> por lo que se hace cada vez más necesario profundizar sobre las dinámicas de relación entre estos recursos y procesos gerenciales antes mencionados, y la toma de decisiones. El presente estudio tiene como propósito no solo identificar las particularidades de cada uno de estos procesos en relación con la toma de decisiones, sino validar la posible integración entre estos en aras de optimizar los procesos de decisión.

---

## LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LOS CONTEXTOS ORGANIZACIONALES

La toma de decisiones organizacionales se desarrolla en diferentes niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo. La importancia de estos está dada por el tipo de decisiones que tienen como resultado. Las decisiones estratégicas se enfocan en problemas externos e internos que afectan la estrategia organizacional; las decisiones tácticas tienen en cuenta la estructura y los procesos de gestión que sirven de apoyo a la actividad productiva. Por su parte, las decisiones operativas se centran en la eficiencia del proceso productivo.

En la literatura especializada en el tema se hace mayor énfasis en las decisiones estratégicas, ya que "es posible considerar que la creación de valor estratégico en las organizaciones se genera en los procesos de toma de decisiones estratégicas".<sup>3</sup>

Aun cuando no se puede afirmar que una decisión sea más importante que otra y los niveles pueden tener mayor reconocimiento por parte de los gerentes, *McKenzie, van Winkelen y Grewal* (2011) refieren que "las decisiones estratégicas complejas son importantes porque ellas tienen más desafío y más riesgos y consecuencias para el desempeño de negocios".<sup>4</sup> En correspondencia, *Mitchell, Shepherd y Sharfman* (2011) plantean que "las decisiones estratégicas son la preocupación central para las organizaciones modernas".<sup>5</sup>

La atención entonces al proceso de toma de decisiones estratégicas representa en la actualidad todo un desafío por su estrecha relación con elementos asociados al contexto y a la incertidumbre que existe a su alrededor.

*Hitt y Collins* (2007) refieren que "la toma de decisiones estratégicas es una tarea esencial para la alta dirección, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medio ambiente".<sup>3</sup> Es por eso que las decisiones estratégicas pueden definirse como "elecciones cuyo impacto es de largo alcance. Estas elecciones involucran el empleo de recursos significativos de las instituciones e implican la participación de varios niveles y funciones dentro de las organizaciones".<sup>3</sup>

Las decisiones estratégicas son, por tanto, las decisiones que intervienen y configuran la relación entre la organización y su ambiente externo; se toman por la alta dirección con el objetivo de crear capacidades para enfrentar amenazas del ambiente externo organizacional o aprovechar oportunidades de este. El impacto y el largo alcance de estas contribuyen a conformar y reorientar la estrategia organizacional e involucran o se apoyan, por su carácter estratégico, a otros niveles de decisión como el táctico y el operativo.

Una de las principales características de las decisiones estratégicas es el denominado "dominio de emergencias", como espacio grupal de interacción, ya que —como plantean *Huey, Yu y Shyan* (2012)— "la toma de decisiones estratégicas requiere cooperación entre miembros de un equipo, pues necesitan desarrollar cognición en equipo para trasladar sus roles y colaboración respectivos sobre las tareas de los procesos de toma de decisión estratégica".<sup>6</sup> Otra de las características fundamentales es la información como recurso, ya que "una organización usa información estratégicamente para percibir los cambios en su ambiente, crear nuevo conocimiento para innovar y tomar decisiones acerca de sus cursos de acción". La materia de la información, que es relevante para tomar decisiones estratégicas, consiste en elementos como organización interna, estructura de mercado, competidores, clientes, actitudes, tecnologías, regulaciones y asuntos

públicos".<sup>1</sup> Si bien existen otras características que distinguen la toma de decisiones estratégicas, precisar estas dos permite visualizar los elementos claves que dinamizan el proceso: contexto, ambiente organizacional externo, grupos de decisión, información, conocimiento.

#### LA GESTIÓN DOCUMENTAL, DE INFORMACIÓN, DEL CONOCIMIENTO Y LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Un análisis de los conceptos fundamentales asociados a la gestión documental, de información, del conocimiento y a la inteligencia organizacional permite identificar cómo se declara, de forma explícita, el vínculo de estos procesos con la toma de decisiones organizacionales. En correspondencia, la definición y la caracterización de cada uno de estos procesos garantizarían una mejor comprensión de sus particularidades y elementos distintivos en relación con los procesos de decisión. La gestión documental es, según la Norma ISO 15 489 (2001), "el campo de la gestión responsable del control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso, la disposición y la preservación de registros, en la que son determinantes los procesos de captura y mantenimiento de la evidencia y la información sobre las transacciones y actividades de negocios de la organización".<sup>7</sup>

En relación con su vínculo con la toma de decisiones, según *Wright* (2013), la gestión documental se encarga de "proveer un control sistemático sobre los documentos archivísticos para documentar los procesos de negocios, la toma de decisiones y las transacciones".<sup>8</sup> Este proceso gerencial, que se ocupa del tratamiento de los documentos administrativos o archivísticos, adquiere gran utilidad para el desempeño organizacional, ya que como bien plantean el Consejo Internacional de Archivos (CIA) y la Norma ISO 15 489 (2001), estos son evidencia y prueba de los actos y transacciones organizacionales, y constituyen fuentes de información confiables que sirven de apoyo como testimonio de los procesos y las funciones que ha desarrollado y desarrolla una organización. *Mena* (2014) plantea que el documento archivístico puede entenderse como "información relativa a las acciones diarias que realiza una organización para realizar sus propósitos, y que, en consecuencia, le sirven tanto para mantenerse informada de sus propias acciones, como de evidencia o prueba de las mismas, así como para la memoria organizacional y social. El documento archivístico tiene una función concreta de trascendental importancia, servir de prueba, testimonio, evidencia y memoria de las acciones de las organizaciones y de las personas".<sup>9</sup>

Por estas razones, y como muestra de la relación con los procesos de decisión, la propia Norma ISO 15 489 plantea que las organizaciones deben establecer programas de Gestión Documental capaces de, como se precisa en su inciso (K), "se identifiquen y evalúen las oportunidades para mejorar la eficacia, eficiencia o calidad de los procesos, las decisiones y las acciones que puedan derivarse de una mejor creación o gestión de los documentos."<sup>7</sup>

La gestión de información es, según *Ponjuán* (2004), "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".<sup>10</sup> Por su parte, *Best* (2010), al modificar el concepto de *White* (1985), la define como "la económica, eficiente y efectiva coordinación de producción, control, almacenamiento, recuperación y disseminación de información de recursos externos e internos, en aras de mejorar el desempeño de la organización".<sup>11</sup>

Si bien los conceptos de gestión de información se orientan al uso de recursos informacionales para un mejor desempeño organizacional, *Detlor* (2010) considera que la "Gestión de Información permite a las organizaciones alcanzar metas estratégicas y tomar decisiones seguras".<sup>12</sup> En correspondencia, *Widén-Wulff, Allen, Maceviciute, Moring, Papik y Wilson* (2005) afirman que existen tres corrientes en la Gestión de Información, una orientada a las tecnologías, otra orientada a los contenidos y otra orientada directamente a la toma de decisiones organizacionales. Esta última "comprende la función estratégica de las tecnologías de la información y sus consecuencias en las funciones gerenciales y 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".<sup>13</sup>

La gestión del conocimiento constituye un proceso que —de acuerdo con *Pérez-Montoro* (2008)— "se encarga de convertir todo el conocimiento en conocimiento corporativo y de difundirlo en forma adecuada: se ocupa principalmente de las decisiones pragmáticas y estratégicas relativas a la creación, la identificación, la captura, el almacenamiento y la difusión del conocimiento integrado en una organización".<sup>14</sup> Por su parte, *Moustaghfir y Schiuma* (2013) consideran que "generalmente, la Gestión del Conocimiento puede ser definida como todo el escenario de procesos, acercamientos, prácticas y sistemas usados para generar, desarrollar, renovar e integrar recursos basados en conocimiento en capacidades para que una organización pueda influir y aprovechar oportunidades de forma rápida y con experticia, para crear valores en el mercado e incrementar una ventaja competitiva sustentable".<sup>15</sup>

En relación con la incidencia del conocimiento en la toma de decisiones, *Pérez-Montoro* (2008), en su definición de conocimiento, declara que el conocimiento "contribuye con las acciones y las actuaciones de un individuo, o sea, que rigen la toma de decisiones que el sujeto pueda realizar".<sup>14</sup> En este sentido, *Caixeta y Rodrigues* (2008) plantean que "no se puede aprender la importancia de las relaciones y del comportamiento informacional del gerente sin reconocer que se debe a una adecuada percepción de cómo esas informaciones fluyen por su red de contactos personales que se transforman, en la secuencia, en el conocimiento que irá a fundamentar sus decisiones".<sup>16</sup>

En relación con la inteligencia organizacional, según *Gómez y Gómez* (2012) es "la capacidad de las organizaciones para generar conocimiento a partir de la información y generar con esta, ventajas y competencias que se reflejan en el desempeño organizacional".<sup>17</sup> Todo esto se corresponde con la definición ofrecida por *Yaghoubi* y otros (2012), quienes refieren que la inteligencia organizacional es "la capacidad intelectual de solución de problemas de una organización".<sup>18</sup>

*Haber y Más* (2015) reconocen que autores como "*Choo, Núñez Paula, North y Pöschl, y Más*, conciben la formación y el desarrollo de la inteligencia, como el resultado de procesos sociales, dinámicos, sistémicos y cíclicos de agregación de valor, a partir de los cuales la información, obtenida tanto de fuentes de información como de la experiencia y habilidades adquiridas por los individuos en su interacción intra e interorganizacional y de acuerdo con los recursos y los valores que posee la organización, fluye adecuada y continuamente, para transformarse en nuevo conocimiento que permite percibir y relacionar, como un todo, las condiciones del ambiente externo e interno en función de fomentar el aprendizaje continuo, la innovación y la generación de valor, que sustenten su accionar y que se refleje tanto en los resultados de la organización como en la sociedad".<sup>19</sup>

Como se puede apreciar, la conceptualización de la gestión documental, de información, del conocimiento y la inteligencia organizacional se asocian directamente con la toma de decisiones, pues estos procesos gerenciales garantizan que se puedan solucionar problemas y aprovechar oportunidades, que generan un mejor desempeño organizacional. Los recursos informacionales, incluyendo la información y los documentos archivísticos, así como el conocimiento institucional, inciden de forma considerable en los procesos de decisión, aspectos que destaca *Angeloni* (2003)<sup>20</sup> cuando los identifica como elementos que intervienen en este proceso.

## MÉTODOS

En el desarrollo de la presente investigación se utilizaron métodos cuantitativos para una mejor comprensión del fenómeno objeto de estudio: incidencia de los procesos gerenciales (gestión documental, gestión de información, gestión del conocimiento e inteligencia organizacional) en la toma de decisiones estratégicas. Este objetivo se alcanzó a través de una encuesta (en la modalidad de cuestionario) a 14 directivos de una muestra intencional de instituciones de información de amplio reconocimiento para el campo de la información en Cuba.

Entre las instituciones se seleccionaron un conjunto de bibliotecas, archivos y centros de información de diversos sectores y de reconocimiento por su amplio impacto social: Biblioteca Nacional de Cuba "José Martí", Biblioteca Provincial de La Habana "Rubén Martínez Villena", Biblioteca Médica Nacional, Biblioteca de la Casa de las Américas, Biblioteca Central de la Universidad de La Habana, Biblioteca Central del Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT), Centro Nacional de Información en Ciencias Médicas (INFOMED), Archivo Nacional de Cuba, Archivo del Ministerio de Salud Pública, Archivo Central del Ministerio de Relaciones Exteriores, Archivo Central de la Universidad de la Habana, Centro de Información del Ministerio de las Construcciones y Centro de Información del Banco Central de Cuba (CIBE).

La encuesta se realizó a través de un cuestionario aplicado a diez directores y cuatro jefes de áreas que participan en la toma de decisiones estratégicas, y profundizó sobre elementos relacionados con la incidencia e importancia de cada proceso gerencial en este proceso. El cuestionario permitió profundizar sobre las siguientes categorías de análisis:

- Importancia del proceso gerencial en la toma de decisiones estratégicas.
- Incidencia directa del proceso gerencial en la toma de decisiones estratégicas.
- Propósito y aporte del proceso gerencial a la toma de decisiones.
- Tipo de información y conocimiento que interviene.
- Sistemas asociados a cada proceso gerencial que apoya la toma de decisiones.
- Especialista/gestor que requiere la toma de decisiones.
- Procesos particulares de cada proceso gerencial que incide en la toma de decisiones estratégicas.
- Procesos informacionales de la toma de decisiones sobre los que incide cada proceso gerencial.

Los resultados alcanzados, luego del análisis cuantitativo de las respuestas ofrecidas por los directivos, facilitaron el esclarecimiento de las especificidades de cada proceso gerencial y su incidencia en la toma de decisiones, así como la convergencia entre estos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### LA GESTIÓN DOCUMENTAL, DE INFORMACIÓN, DEL CONOCIMIENTO Y LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL: SU RELACIÓN CON LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

La toma de decisiones estratégicas se caracteriza por ser un proceso de carácter informacional. Al respecto, la totalidad de los encuestados reconoce que esto deriva de la importancia y marcada dependencia que adquiere la información y su uso como recurso estratégico para desarrollar los procesos de decisión.

No obstante, si bien se identifica a la información como uno de los componentes de alto valor, se reconoce también el rol que adquiere el individuo, la situación-problema, los elementos contextuales, así como el conocimiento. Todos constituyen componentes intrínsecos del proceso de decisión estratégica y la relevancia de estos está, no en su aporte particular al proceso, sino en su obligada integración e interrelación. Se podría afirmar entonces que si bien es importante que en la toma de decisiones exista un sujeto que solucione un problema en un contexto determinado. Esto solo será posible si utiliza de manera adecuada la información y el conocimiento asociado y proveniente de estos, por lo que en dependencia de la disponibilidad y buen uso de estos recursos estratégicos se podrán identificar soluciones adecuadas.

Sobre el desarrollo de los procesos de decisión organizacionales, el 100 % de los encuestados también enfatiza en la necesidad de planificar la toma de decisiones antes de su ejecución, lo que permitiría no solo asignar recursos y organizar los procedimientos y etapas del proceso, sino establecer el tiempo que se dispondrá para la realización de los mismos y los responsables de llevar a cabo cada fase de la toma de decisiones. A esto se suma que en los niveles de decisión estratégica es necesario disponer de flujos de información continuos de los niveles táctico y operativo, por lo que se hace imprescindible la relación con estos niveles inferiores.

Estas características, asociadas directamente a la concepción y funcionamiento de la toma de decisiones, contribuyen a esclarecer sobre los supuestos y criterios que sustentan la visión con que los directivos perciben la toma de decisiones. No obstante, el carácter informacional trae aparejadas interrogantes asociadas a la importancia e incidencia de procesos gerenciales vinculados directamente a este recurso organizacional; tal es el caso de la gestión documental, de información y del conocimiento, así como la inteligencia organizacional. Sobre estos procesos gerenciales es importante destacar que —si bien cada uno tributa de forma particular a los procesos de decisión— el 100 % de los encuestados considera que estos guardan relación y su vínculo permite optimizar la toma de decisiones.



## LA GESTIÓN DOCUMENTAL Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

En la [figura 1](#) se presenta el comportamiento de los elementos asociados con la gestión documental sobre los que se indagó en el presente estudio. Estos permiten precisar las consideraciones de los directivos encuestados sobre la incidencia de este proceso gerencial en la toma de decisiones. La gestión documental constituye un proceso que incide en la toma de decisiones estratégicas y resulta de importancia porque garantiza se pueda disponer de información administrativa que sirve de evidencia para la organización. No obstante, es interesante reconocer que el nivel de incidencia y el grado de importancia asignado es menor en relación con la gestión de información y del conocimiento.

En este sentido, es válido destacar que precisamente los documentos archivísticos son las fuentes documentales que aportan mayor grado de confiabilidad entre todos los documentos que pueden usarse en un proceso de decisión. Autores como *Choo* (1999)<sup>21</sup> y (2003),<sup>22</sup> enfatizan entonces en la importancia de la gestión documental al destacar que permite y garantiza disponer de toda la memoria organizacional plasmada en documentos administrativos o archivísticos, y su posible uso en los procesos de decisión. Esto permite inferir que el reconocimiento de este proceso gerencial puede estar asociado con su implementación y adecuado desarrollo de sus procesos particulares en las instituciones de información, dígase identificación y clasificación, valoración, descripción y difusión.

En correspondencia con esto, si bien no todos los directivos visualizan a la gestión documental como un proceso medular en la toma de decisiones, estos sí consideran que los documentos archivísticos son de obligada consulta para tomar decisiones pues permiten disponer de información veraz, auténtica, confiable, oportuna y precisa sobre los procesos y funciones que se desarrollan en las organizaciones. El reconocimiento del valor de este tipo de documentos se valida por *Mena* (2014)<sup>9</sup> cuando reconoce que este tipo de cualidades se evidencia con mayor énfasis en la documentación organizacional que sirve de testimonio y prueba. Es por eso que el uso de documentos archivísticos en los procesos de decisión amerita un uso constante por tres propósitos fundamentales:

1. Verificar y validar la información de la que se dispone y se usa en los procesos de decisión estratégica.
2. Disponer de información que posea las características y cualidades que garanticen la confiabilidad y la veracidad de la información.
3. Corroborar información que sea evidencia de procesos de decisiones pasados o hechos organizacionales que ameritan su análisis en la toma de decisiones estratégicas.

Cuando los decisores pueden verificar y validar la información y las fuentes de información se genera mayor certidumbre, confianza y seguridad en el proceso. Esto responde fundamentalmente al hecho de que se dispone de información veraz, confiable, auténtica, precisa, completa y que sirve de evidencia para la organización. Estas cualidades inciden en que los procesos de decisión se desarrollen sobre una base de confianza y seguridad, ya que se puede verificar la información que se usa y analiza. De igual forma, los documentos archivísticos contribuyen a conformar la memoria organizacional, la que sirve de apoyo, como bien plantea *Choo* (1999),<sup>21</sup> para poder comprender escenarios y contextos que pueden servir de base para nuevos análisis en procesos de decisión estratégicos.



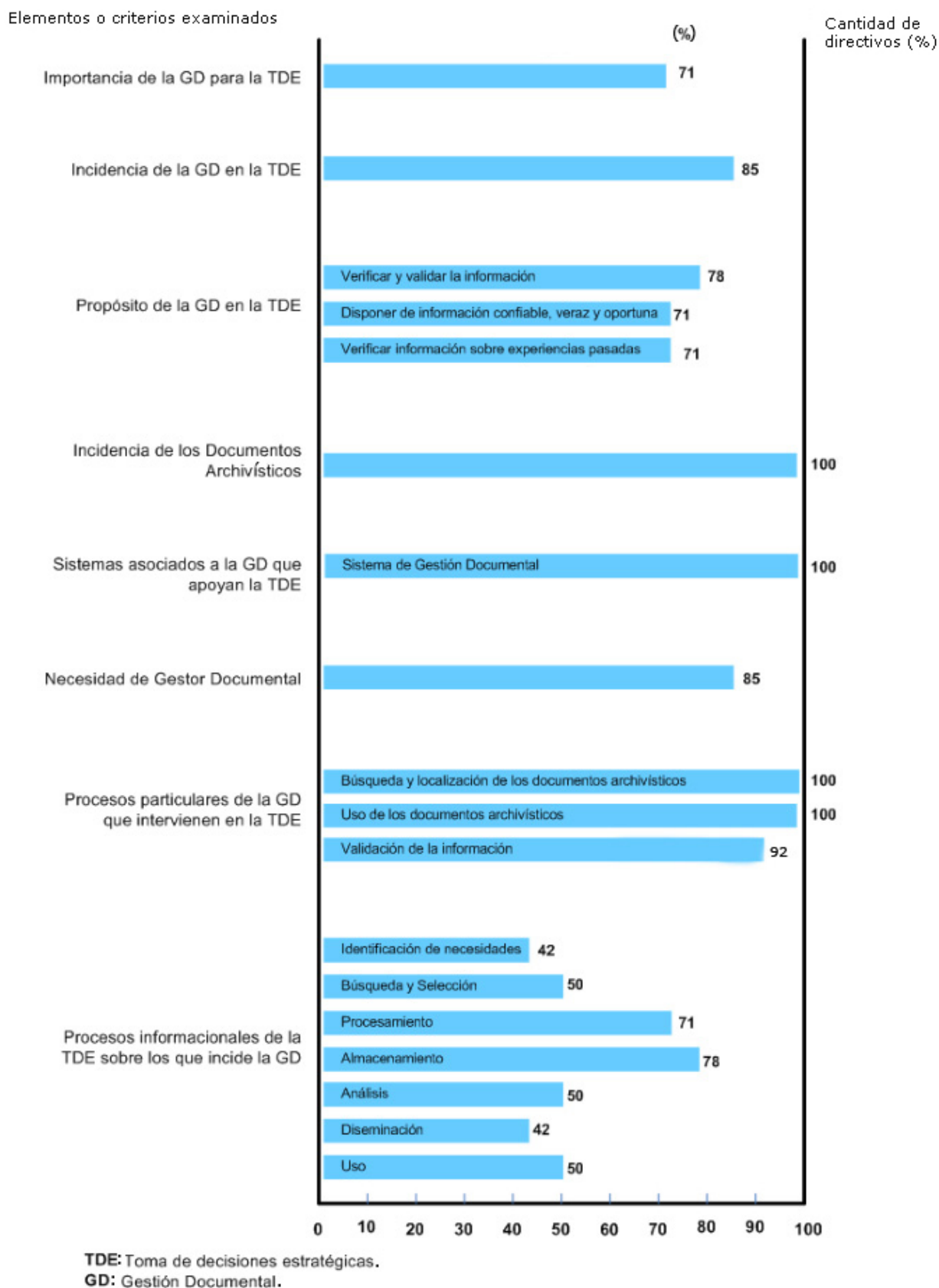


Fig. 1. Gestión documental y toma de decisiones estratégicas.

Estos elementos permiten corroborar la necesidad de un sistema de gestión documental que permita desarrollar este proceso gerencial, y el rol del gestor documental para realizar los procesos particulares de este proceso. A través de ellos, los decisores podrían buscar y localizar los documentos administrativos que se requieren para tomar determinadas decisiones estratégicas de acuerdo con las situaciones-problemas que se presenten. También favorecería el uso de estos y el análisis de la información que contienen, lo que contribuye a la validación de esta, y le asigna mayor confianza y calidad al proceso. Es por estas razones que cuando se relaciona la gestión documental con los procesos informacionales de la toma de decisiones estratégicas se enfatiza en el almacenamiento y procesamiento, pues la gestión documental se revierte en un proceso que garantiza que los documentos archivísticos se puedan organizar y preservar para su consulta en los procesos de decisión, por lo que amerita una adecuada clasificación de estos para su posterior recuperación y uso.

#### LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

En relación con la gestión de información, la [figura 2](#) refleja el comportamiento de los elementos asociados con este proceso, los cuales permiten precisar las consideraciones de los directivos encuestados sobre la incidencia de este proceso gerencial en la toma de decisiones. La gestión de información constituye uno de los procesos gerenciales que más inciden en la toma de decisiones estratégicas, pues garantiza que se pueda disponer de toda la información y los recursos informacionales para llevarla a efecto. A este proceso se le asigna gran importancia, ya que a través de él los directivos pueden utilizar sistemas de información orientados a los diversos niveles de decisión y contar con flujos de información continuos que intervienen en el desarrollo de este proceso para una mayor efectividad en el análisis e identificación de la mejor alternativa de decisión. Los sistemas de información, según *Laudon y Laudon (2012)*<sup>23</sup> constituyen la base sobre la que se apoya todo el proceso de toma de decisiones en sus diferentes niveles. Los flujos de información, por su parte, contribuyen a mantener un flujo continuo de este recurso por toda la organización y sus procesos, como bien refiere *Ponjuán (2008)*.<sup>24</sup> Entre los elementos que se destacan de la gestión de información están:

- Información que intervienen en el proceso de toma de decisiones, su uso y acceso.
- Sistemas de información que sirven de apoyo.
- Procesos informacionales que se desarrollan en este proceso gerencial.

Si bien el alcance de la gestión de información es más abarcador en los contextos organizacionales, es necesario destacar que cuando se examina este proceso gerencial orientado a la toma de decisiones se visualiza particularmente el impacto de los sistemas de información, los recursos informacionales, así como la información que fluye por los niveles de decisión de la organización.

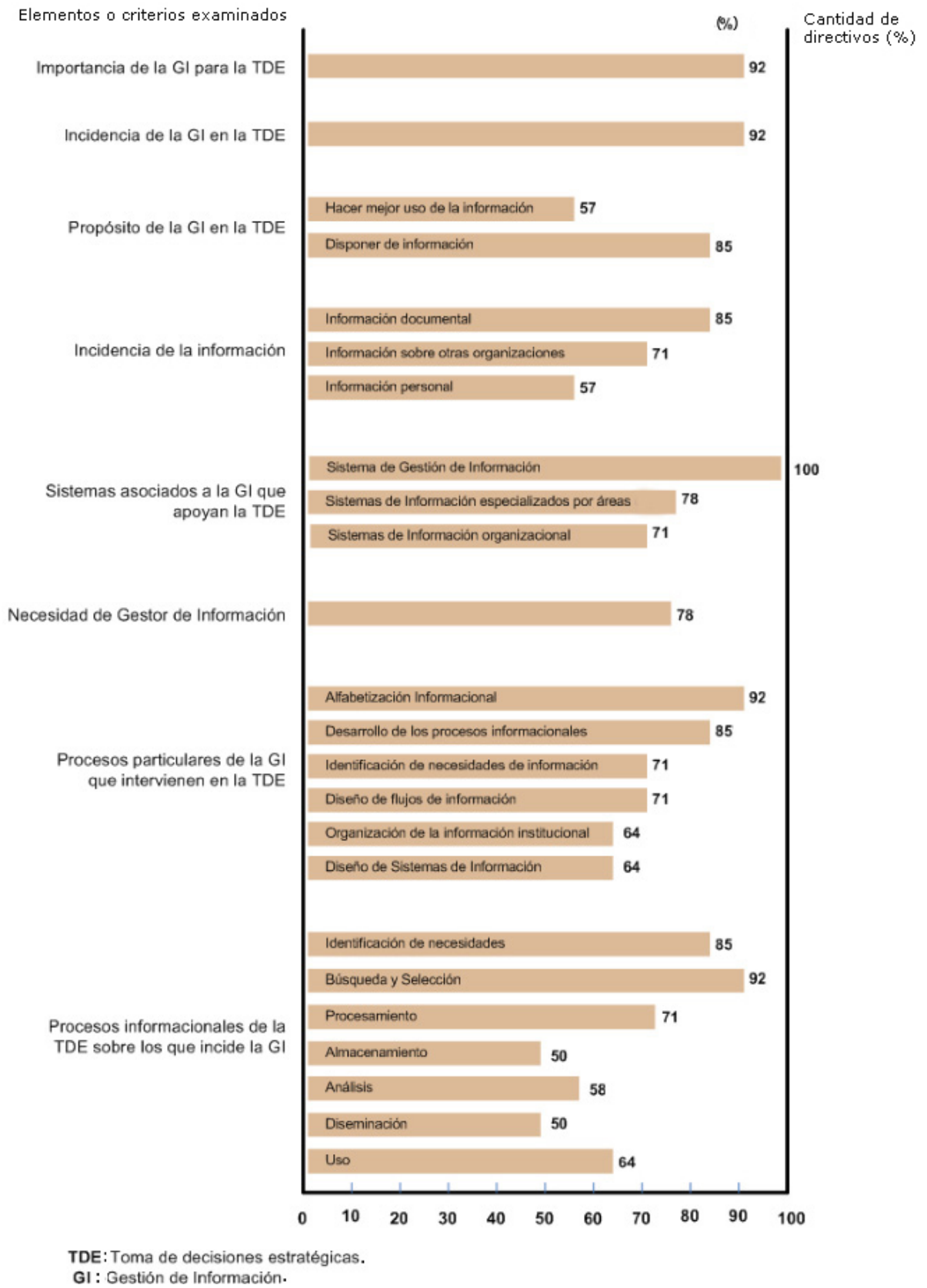


Fig. 2. Gestión de información y toma de decisiones estratégicas.

En relación con este alcance, se plantea que este proceso gerencial es el encargado de concebir, diseñar e implementar sistemas de gestión de información que sean capaces de integrar toda la información organizacional y contribuyan a que se pueda disponer, como recurso estratégico, de toda la información que fluye en la organización y que sirve para tomar decisiones, enfatizando en la información registrada y la que proviene de otras organizaciones. En este sentido, para la gestión de información y su proyección hacia los procesos de decisión es importante disponer de todas las fuentes documentales, institucionales y personales que pueden necesitarse en procesos de decisión, por lo que este proceso es el encargado de crear las condiciones y la infraestructura informacional para poder hacer un buen uso de estas fuentes y desarrollar los procesos de información a través de los propios sistemas de información implementados.

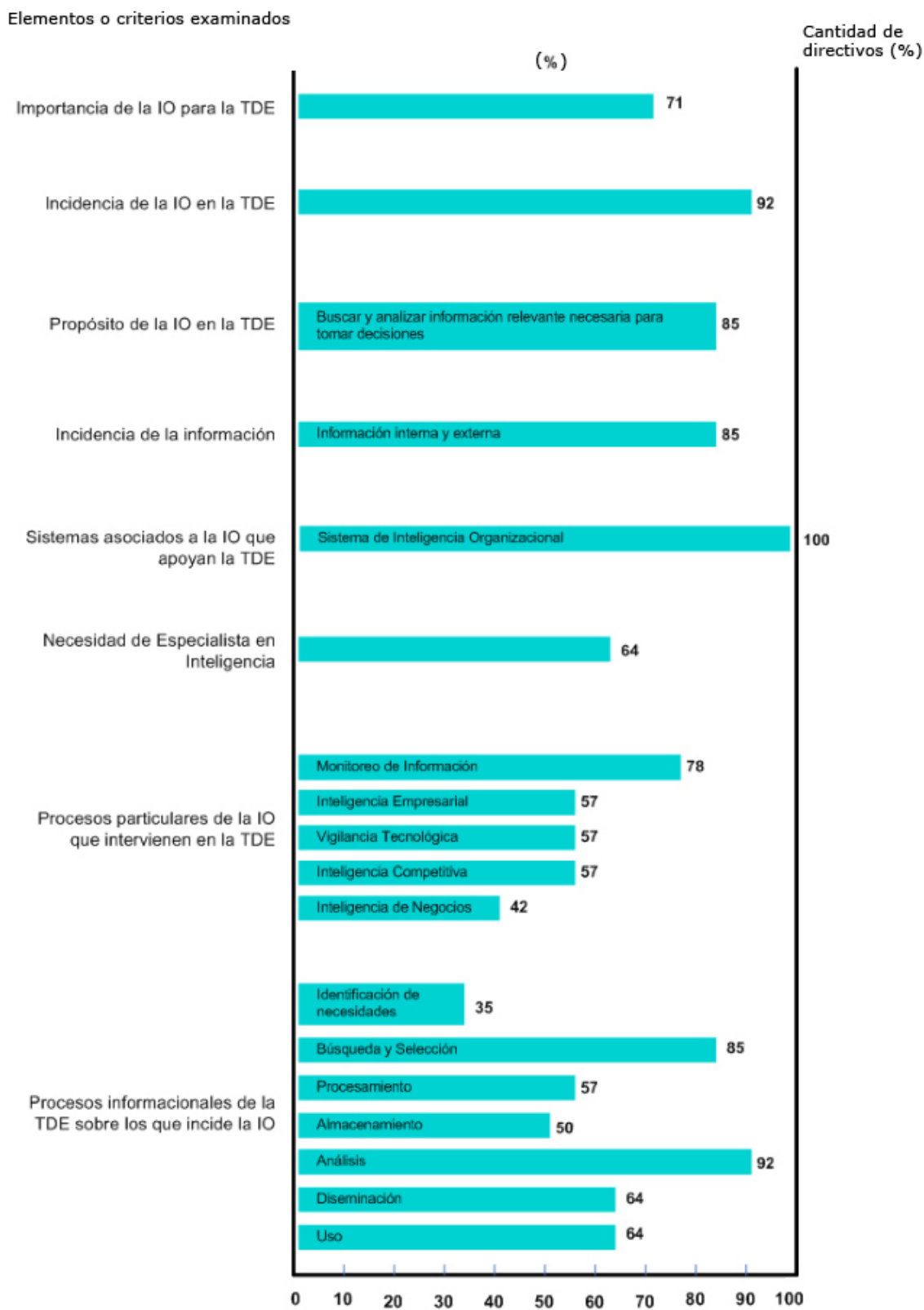
Es por estas razones que se concibe y se le asigna gran importancia a los gestores de información y su rol en los procesos de toma de decisiones, ya que tendrían a su cargo la alfabetización informacional de los directivos y decisores, el desarrollo de todos los procesos informacionales que intervienen en la toma de decisiones, la identificación de necesidades de información y el diseño de sistemas y flujos de Información que aseguren se pueda disponer de la información relevante para tomar decisiones y su organización, distribución y uso para seleccionar las mejores alternativas de decisión.

La gestión de información contribuiría no solo al uso y análisis de información que se realiza en los procesos de toma de decisiones, sino que también garantizaría que se crearan las condiciones para poder identificar las necesidades informativas y buscar y seleccionar la información que se requiere, procesos que destaca *Choo* (2002).<sup>22</sup> Es por eso que la mayor incidencia de este proceso gerencial radica en la creación de una infraestructura informacional, conformada por sistemas, recursos y flujos de información, que permita y garantice buscar y seleccionar la información necesaria para tomar decisiones, y así, luego de su procesamiento, poder usarla y analizarla, para arribar a decisiones efectivas.

#### LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

La gestión del conocimiento constituye un proceso medular para la toma de decisiones, pues garantiza, como refiere *Angeloni* (2003),<sup>20</sup> que se pueda disponer del conocimiento como uno de los componentes distintivos de los procesos de decisión. En la [figura 3](#) se presenta el comportamiento de los elementos asociados con la gestión del conocimiento sobre los que se indagó en el presente estudio. Estos permiten precisar las consideraciones de los directivos encuestados sobre la incidencia de este proceso gerencial en la toma de decisiones.

En la toma de decisiones, la creación de conocimiento y su uso se convierten en procesos clave, pues permite solucionar los problemas y aprovechar las oportunidades a partir de las alternativas de decisión generadas. De esta forma, el conocimiento constituye un activo intangible de gran valor para la organización, pues la experiencia y las competencias de los directivos inciden considerablemente en sus procedimientos para desarrollar los procesos de decisión. En el estudio desarrollado, los directivos consideran que la gestión del conocimiento es un proceso de importancia y de incidencia en la toma de decisiones y sus argumentos se centran fundamentalmente en que -a partir de este- se pueda usar y crear el conocimiento necesario para tomar decisiones, lo que se corresponde con enfoques y visiones de autores como *Choo* (1999),<sup>21</sup> *Angeloni* (2003)<sup>20</sup> y *Pérez-Montoro* (2008).<sup>14</sup>



TDE: Toma de decisiones estratégicas.  
 IO: Inteligencia Organizacional.

**Fig. 3.** Inteligencia organizacional y toma de decisiones estratégicas.

La incidencia, por su parte, está dada por la influencia de los dos tipos de conocimiento, el conocimiento tácito y el explícito, pues ambos se adquieren y generan no solo de proceso de aprendizaje formal o cursos de alfabetización, sino de la propia experiencia que van adquiriendo los directivos al tomar decisiones de forma empírica. Por estas razones es que se reconoce la importancia de los sistemas de gestión del conocimiento, pues aseguran el funcionamiento de cada proceso de conocimiento. No obstante, es interesante observar que la presencia de un gestor de conocimiento no es altamente demandada, pues los procesos de conocimiento se desarrollan por cada directivo cuando efectúan una toma de decisiones. De esta forma, los procesos cognitivos los desarrollan ellos mismos sin especialistas que medien entre ellos.

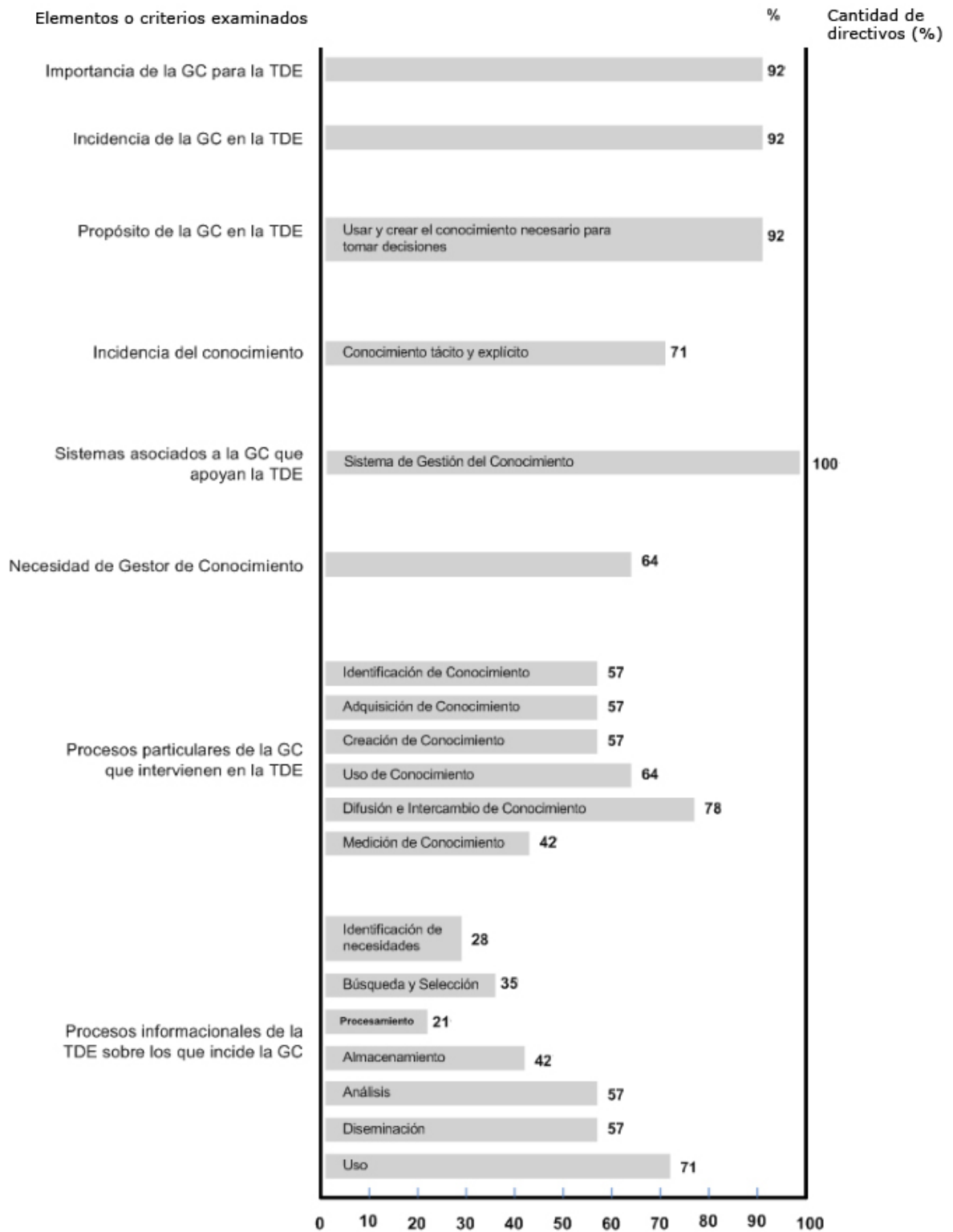
Otros de los aspectos distintivos de la gestión del conocimiento que se obtiene en el presente estudio es que, si bien se demuestra el valor del proceso de creación de conocimiento por autores que han indagado en el tema, como *Choo* (1999)<sup>21</sup> y *Pérez-Montoro* (2008),<sup>14</sup> los directivos encuestados le conceden mayor importancia a los procesos de uso e intercambio de conocimiento. La creación, de conjunto con la identificación y adquisición, pasan a un segundo nivel de importancia, pues el compartir y socializar conocimiento adquiere mayor valor para arribar a alternativas de decisión. Este fenómeno permite asociar al uso e intercambio de conocimiento centrado en la solución, mientras que la identificación y la creación se centran más en la búsqueda y análisis de las situaciones-problema.

Por otra parte, la gestión del conocimiento incide en aquellos procesos informacionales de la toma de decisiones relacionados con el análisis, diseminación y uso de información pues es en ellos donde se crea, comparte, identifica y usa el conocimiento individual, grupal y organizacional que interviene en la toma de decisiones. Esto valida los criterios de que el conocimiento es más importante en las fases de la toma de decisiones vinculadas a la solución de problemas, específicamente la identificación de alternativas de decisión, la selección de la mejor solución y su implementación.

#### LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

En la [figura 4](#) se presenta el comportamiento de los elementos asociados con la inteligencia organizacional sobre los que se indagó en el presente estudio. Estos permiten precisar las consideraciones de los directivos encuestados sobre la incidencia de este proceso gerencial en la toma de decisiones.

La inteligencia organizacional es uno de los procesos gerenciales que generan una capacidad organizacional de aprendizaje continuo, según *Rodríguez y Galán* (2007),<sup>25</sup> *Haber y Más* (2013).<sup>19</sup> Como bien se plantea en la literatura especializada, es el proceso que, por excelencia, contribuye a la solución de problemas en las organizaciones. Es por eso que en el estudio realizado se resalta que su incidencia en la toma de decisiones es elevada, pues tributa directamente a la solución de problemas estratégicos. No obstante, no siempre se le concede gran importancia a este proceso por su complejidad para llevarlo a efecto en organizaciones de información o el desconocimiento existente sobre este y sus componentes.



TDE: Toma de decisiones estratégicas.  
GC: Gestión del Conocimiento.

Fig. 4. Gestión del conocimiento y toma de decisiones estratégicas.



La incidencia de la inteligencia organizacional en los procesos de decisión, según los directivos de las instituciones de información, viene dada porque a través de esta se puede buscar y analizar información relevante para tomar decisiones. Este supuesto por parte de los directivos visualiza a la inteligencia como un proceso que suministra información para la solución de problemas y no como una capacidad organizacional, resultado que es necesario destacar, ya que se puede plantear que se reconoce más como un proceso gerencial, lo que hace que en este se maneje información interna y externa y no se identifique al conocimiento como recurso estratégico. De hecho, la concepción de la inteligencia como capacidad organizacional apuntaría a los dos recursos estratégicos para la toma de decisiones (información y conocimiento), sin embargo, el reconocimiento de esta como proceso se enfoca en el suministro continuo de información utilizando los sistemas de información organizacional.

Para realizar el proceso se puede contar con un especialista que efectúe los procesos de monitoreo de información, inteligencia empresarial, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. En este sentido es válido destacar que los directivos se orientan más al monitoreo de información como principal proceso a desarrollar, elemento que puede estar condicionado por la razón de ser y planificación estratégica de las organizaciones de información. Por este motivo, asociado a la inteligencia, no se identifican sistemas puntuales de vigilancia e inteligencia competitiva, sino que se parte de un sistema de inteligencia que permita el monitoreo sistemático del ambiente externo e interno de las organizaciones.

Estas particularidades que adquiere la inteligencia pueden estar condicionadas por las propias características de las organizaciones de información. Los componentes que se identifican de esta resaltan su importancia como proceso de búsqueda y análisis de información, pero no orientado a la competitividad de forma activa, sino a un seguimiento pasivo del entorno y las entidades que lo conforman. Todo esto se valida al identificar que la inteligencia organizacional refuerza los procesos informacionales de búsqueda, selección de información y análisis de información.

## CONCLUSIONES

La toma de decisiones está condicionada por un buen uso de información y conocimiento como recursos estratégicos. Al respecto, los procesos gerenciales asociados a estos, dígame gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional, inciden en los procesos de decisión a partir de determinados elementos distintivos. No obstante, es importante señalar que una adecuada interrelación entre estos garantiza mejores decisiones y cursos de acción, al poder establecer la integración de documentos archivísticos, información, conocimiento e inteligencia.

La gestión documental constituye un proceso que garantiza que se pueda disponer y usar documentos archivísticos que son evidencia para una organización. Con el desarrollo de este proceso a través de sistemas de gestión documental y de especialistas encargados de llevarlo a efecto, dígame los gestores documentales, se podría disponer de información confiable, veraz, auténtica, única e irrepetible que refleja los actos, procesos, transacciones y funciones que se desarrollan en una organización, y que puede contribuir a la realización de procesos de decisión más efectivos y seguros por las cualidades de la información que se utiliza. Este proceso gerencial contribuiría notablemente a validar y corroborar la información que

interviene en los procesos de decisión antes de ser usada y analizada, así como disponer y poder apoyarse en la memoria institucional que se resguarda en este tipo de documentos. Por su parte, la gestión de información constituye uno de los procesos gerenciales de mayor impacto para el uso y manejo de este recurso en los procesos de decisión. La importancia de este proceso gerencial viene dada por su propio alcance, el que abarca: fuentes de información, calidad de las mismas, necesidades de información por cada nivel de decisión, procesos informacionales que intervienen en la toma de decisiones, recursos informacionales y sistemas de información de apoyo, flujos informativos, programas de alfabetización informacional (ALFIN), así como productos y servicios informacionales, todos bajo una adecuada política y estrategia de información que garanticen el desarrollo e implementación de una adecuada estructura informacional que apoye la toma de decisiones organizacionales.

A la gestión del conocimiento se le atribuye gran importancia en la toma de decisiones, pues el conocimiento es el recurso que facilita la generación de alternativas de decisión y la identificación de la mejor solución, por lo que los procesos de intercambio y uso de conocimiento son fundamentales en este propósito. Es importante señalar que la identificación y la creación de conocimiento se orientan hacia las fases de identificación y generación de alternativas de decisión, mientras el intercambio y uso se centra más en la solución del problema en toda su dimensión. Es por estas razones que se hace necesario disponer de un sistema de gestión del conocimiento que fomente el adecuado desarrollo de los procesos de conocimiento en tanto los directivos ejecutan cada uno de ellos a partir de su experiencia y su propia alfabetización o capacitación sobre el tema, lo que permite que puedan usar sus competencias en función de la situación estratégica a la que hacen frente utilizando indistintamente su conocimiento tácito y explícito.

La inteligencia organizacional, en instituciones de información, se identifica como un proceso y no como una capacidad organizacional. En correspondencia, su enfoque está asociado a la identificación y suministro de información para tomar decisiones. Este proceso facilita la búsqueda y selección de Información, así como su análisis en los procesos de decisión estratégicos, lo que permite afirmar que se orienta a buscar y analizar información relevante para la solución de problemas. Otro elemento distintivo es que se centra principalmente en el monitoreo de información para identificar lo que acontece en el ambiente externo e interno organizacional a través de sistemas de inteligencia. La importancia del proceso radica en que se pueda disponer de la información necesaria para analizar lo que acontece dentro y fuera de la organización, y en consecuencia tomar decisiones estratégicas de forma efectiva.

Una vez presentadas las particularidades de estos procesos, es importante señalar que, si bien cada uno realiza aportes distintivos a la toma de decisiones, el vínculo entre estos permite visualizar una marcada interrelación e integración, por lo que si bien se pueden desarrollar de manera indistinta, el éxito en la toma de decisiones requiere un enfoque sistémico entre la gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional. La convergencia entre estos procesos radica en el hecho de que no pueden tomarse decisiones sin conocimiento y competencias, que se generan a partir de un buen uso de recursos informacionales y la información en sí misma, la que a través de la inteligencia puede obtenerse y seleccionarse de forma más efectiva. A su vez, parte de la información relevante para la toma de decisiones está compuesta por documentos archivísticos con cualidades y características específicas. Todo esto valida la obligada relación entre estos procesos gerenciales para una mejor toma de decisiones estratégicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Citroen Ch. The role of information in strategic decision-making. *Internat J Inform Manag.* 2011; 31.
2. De Alwis SM, Higgins SE. Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore. *Inform Res.* 2001 [citado 5 de febrero de 2016]; 7(1). Disponible en: <http://hdl.handle.net/10150/105593>
3. Rodríguez E, Pedraja L. Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar.* 2009; 19(35): 33-46.
4. McKenzie J, van Winkelen C, Grewal S. Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager's guide. *Journal of Knowledge Management.* 2011; 15(3): 403-21.
5. Mitchell JR, Shepherd DA, Sharfman MP. Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision-making. *Strat Manag J.* 2011; 32(7): 683-704.
6. Huey Ch, Yu L, Shyan Ch. Team cognition, collective efficacy and performance in strategic decision making teams. *Soc Behav Pers.* 2012; 49(3): 381-94.
7. International Organisation for Standardisation. ISO 15489-1: Information and Documentation. Records Management General. Geneva: International Organisation for Standardisation; 2001.
8. Wright T. Information culture in a government organization: Examining records management training and self-perceived competencies in compliance with a records management program. *Rec Manag J.* 2013; 23(1): 14-36.
9. Ponjuán G, Mena M, Rodríguez-Cruz Y. Fundamentos de la Gestión Documental, de Información y del Conocimiento. La Habana: Editorial "Félix Varela"; 2014.
10. Ponjuán G. Gestión de información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma; 2004.
11. Best DP. The future of information management. *Rec Manag J.* 2010; 20(1): 61-71.
12. Detlor B. Information Management. *International Journal of Information Management.* 2010; 30: 103-8.
13. Martí Y. Implicaciones del enfoque interdisciplinar en la enseñanza de la gestión de información. *Acimed.* 2007 [citado 5 de febrero de 2016]; 15(2). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000200005&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000200005&lng=es)
14. Pérez-Montoro M. Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamento, metodología y praxis. Gijón, España: TREA; 2008.
15. Moustaghfir K, Schiuma G. Knowledge, learning and innovation: research and perspectives. *J Knowl Manag.* 2013; 17(4): 495-510.

16. Caixeta ML, Rodrigues RB. A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. Informacao & Informacao. 2008;13(1):81-104.
17. Gómez Degraives A, Valle Gómez AK. Measurement of the organizational intelligence. Negotium. 2012;8(22):108-32.
18. Yaghoubi NM, Gholami S, Armesh H. The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence. Afr J Bus Manag. 2012;6(7):2626.
19. Haber A, Más A. Aplicaciones de la Inteligencia Organizacional en la gerencia y en la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente en La Habana. Rev Cubana Inform Cienc Sal. 2015;26(2):125-47.
20. Angeloni MT. Elementos intervinientes na tomada de decisão. Ciencia da Informação. 2003;32(1):17-22.
21. Choo CW. La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford University Press. 1999.
22. Choo CW. Information Management for the Intelligent Organization: the Art of Scanning the Environment. New Jersey: ASIS. 2002.
23. Laudon K, Laudon J. Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Education, 2012.
24. Ponjuán G. Gestión de Información: precisiones conceptuales a partir de sus orígenes. Informacao Informacao. 2008 [citado 26 de diciembre de 2009]. Disponible en:  
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1830/1544>
25. Rodríguez Y, Galán E. La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. Ciencia da Informacao. 2007 [citado 10 de febrero de 2016];36(3). Disponible en:  
<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/942>

Recibido: 1ro. de agosto de 2015.

Aprobado: 24 de noviembre de 2015.

*Yunier Rodríguez Cruz.* Facultad de Comunicación. Departamento Ciencias de la Información. Universidad de La Habana. Cuba.  
Correo electrónico: [yunier@fcom.uh.cu](mailto:yunier@fcom.uh.cu)