

## **Análisis de la dimensión cognitiva en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales**

### ***Analysis of the cognitive dimension in the informative process of organizational decision-making***

Yunier Rodríguez-Cruz <sup>1\*</sup>

1\* Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. Departamento Ciencias de la Información. Correo-e: [yunier@fcom.uh.cu](mailto:yunier@fcom.uh.cu)

**Resumen:** Se analiza la dimensión cognitiva del proceso de toma de decisiones informacionales a partir de tres aspectos fundamentales: la racionalidad limitada, los procesos cognitivos y los estadios emocionales. Se utiliza el Análisis Documental para el desarrollo del presente estudio lo que permite identificar las características esenciales de los aspectos antes mencionados y su importancia para el proceso de decisión. Se ofrecen consideraciones sobre el modo en que las organizaciones pueden establecer mejoras a partir del reconocimiento de estas características y se valora la necesidad de reconocer cómo estos elementos influyen en los procesos de decisión, así como las implicaciones de los mismos. El estudio permite visualizar la importancia de los procesos informacionales, así como la Gestión de Información, del Conocimiento y la Inteligencia Organizacional, para garantizar un adecuado desarrollo de los procesos cognitivos y las características intrínsecas de los decisores.

**Palabras clave:** toma de decisiones organizacionales, racionalidad limitada, percepción, creación de conocimiento, aprendizaje, información, procesos informacionales

**Abstract:** *The cognitive dimension of the informational decision-making process based on three fundamental aspects is analyzed: the bounded rationality, the cognitive processes and the emotional stages. The documentary analysis is used for the development of the present study which allows identifying the essential characteristics of the above mentioned aspects and their importance for the decision-making process. Some considerations about the way*

*in which organizations can make improvements based on their recognition of these characteristics and the need to recognize how these elements affect the decision-making process, as well as their implications are also discussed. The study allows understanding the significance of informational processes, as well as the management of information, knowledge and organizational intelligence, in order to guarantee an adequate development of cognitive processes and the intrinsic characteristics of the decision makers.*

**Keyword:** *organizational decision making, bounded rationality, sensemaking, knowledge management, learning, information, infotmative process*

## **Introducción**

La toma de decisiones organizacionales constituye un proceso que ha sido abordado por diversas disciplinas científicas entre las que destacan la Psicología, Sociología, Administración, Informática, Economía, Ciencias de la Información entre otras. En la literatura especializada en el tema abundan las investigaciones que indagan y profundizan sobre el modo en que se seleccionan las alternativas de decisión, es decir, los procedimientos y procesos que tienen lugar cuando se ha de tomar una decisión. Este fenómeno trae aparejado, por tanto, el hecho de que en la producción científica sobre el tema, existan numerosos estudios sobre el comportamiento de los individuos y particularmente lo relacionado con su modelo mental y los elementos cognitivos asociados a este.

Todo esto permite afirmar que una mirada crítica a este proceso, y en consecuencia una posible aproximación a la optimización o mejora del mismo, debe contemplar aquellos aspectos característicos sin los cuales este no se podría desarrollar, y entre los que se encuentran los elementos cognitivos.

La toma de decisiones organizacionales ha sido abordada por numerosos investigadores y siempre ha resultado de interés para las organizaciones y su desarrollo, aún cuando es a partir de la década del '50 del pasado siglo que se incrementan las contribuciones al tema partir de un aumento sustancial de la producción científica sobre el mismo. Como consecuencia, múltiples han sido las

definiciones sobre este proceso y de igual forma ha ocurrido con sus principales características en los ambientes organizacionales.

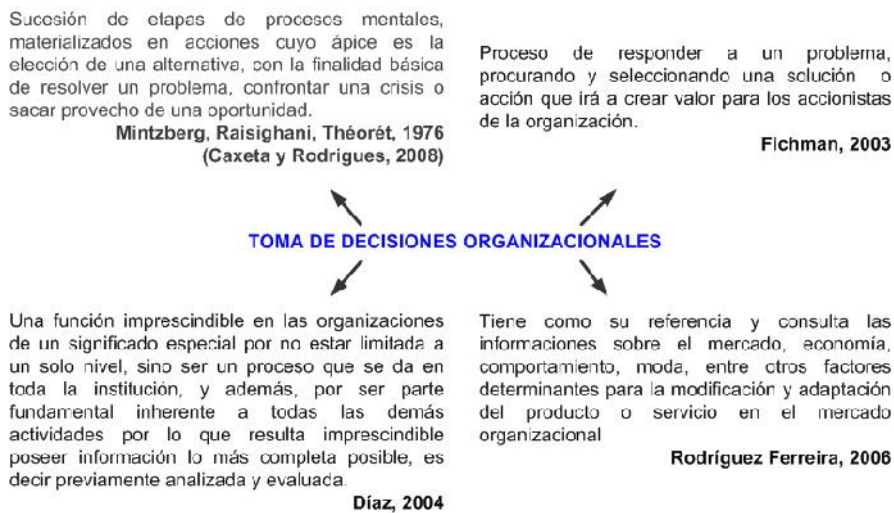


Figura 1: Conceptos de toma de decisiones organizacionales. (Elaboración propia)

Al valorar los mismos se puede plantear que la toma de decisiones organizacionales constituye un proceso informacional que se desarrolla por individuos o grupos para solucionar problemas y aprovechar oportunidades organizacionales. En el mismo se analizan, mediante la consecución de determinadas etapas, un conjunto de alternativas de solución/decisión para identificar la mejor de ellas, de forma que el decisor pueda desplazarse de una posición actual, en que se encuentra, a la posición que se quiere estar (ideal), en consecuencia con las metas, objetivos y razón de ser de la organización.

En correspondencia con este concepto, en el proceso de toma de decisiones tienen lugar una serie de procesos cognitivos para el manejo y uso de la información y la selección de la mejor alternativa de solución/decisión. A su vez, al ser ejecuta por los individuos, los modelos mentales de los mismos inciden continuamente en el desarrollo del proceso en general, por lo que puede plantearse que el conocimiento, la experiencia, las emociones, los procesos cognitivos, los valores, las aptitudes y actitudes, y las preferencias de los decisores, juegan un papel fundamental en la toma de decisiones

organizacionales. Estos elementos cognitivos, sin lugar a dudas, repercuten en la conducta, el comportamiento, y los estilos particulares cuando se toman decisiones.

El estudio de la incidencia de los elementos cognitivos en los procesos de decisión contribuiría a realizar una mayor y mejor comprensión del modo en que se toman decisiones y los estadios emocionales que se experimentan cuando estos tienen lugar. Sin embargo, lo más significativo de estudios de este tipo radica en el esclarecimiento de los fenómenos y particularidades que han de tener en cuenta los decisores o especialistas que participan en estos procesos de decisión, para adoptar conductas acertadas y ejecutar de forma lógica y racional, todos los procesos intrínsecos de la toma de decisiones organizacionales. Ahora bien, un análisis de todos los aspectos cognitivos que inciden en la toma de decisiones organizacionales exige numerosas investigaciones, es por ello que la presente pretende profundizar en algunos de los mismos, fundamentalmente los que en la comunidad científica se enfatizan o tienen mayor presencia: la racionalidad de la toma de decisiones, los procesos cognitivos particulares de la toma de decisiones y los estadios emocionales que se experimentan.

## **Desarrollo**

### **La racionalidad en el proceso de toma de decisiones organizacionales**

Las investigaciones sobre la toma de decisiones organizacionales tienen un interés o propósito común: el modo en que se optimiza el proceso de decisión. En consecuencia, se supone, que con los aportes plasmados en la literatura científica, los decisores incrementen, cada vez más, su conocimiento y habilidades para tomar decisiones, es decir, su experiencia. Esto está aparejado con el hecho de lo que se considera un acertado proceso de decisión. Muchos tienen diversas perspectivas sobre esto, sin embargo, lo cierto es que en este proceso lo más significativo es si la decisión que se toma es la mejor o la adecuada, lo que permite afirmar que el éxito de un proceso de toma de decisión radica en el impacto positivo y los beneficios organizacionales que genera la decisión tomada.

Uno de los temas más sensibles y polémicos a tratar en relación con este fenómeno radica en la propia capacidad cognitiva que tienen los individuos que toman decisiones. La relevancia de este aspecto derivó en un marcado interés por parte de la comunidad científica en la década del '50 del pasado siglo. A partir de entonces múltiples investigadores encabezados por Herbert Simon y entre los que se encuentran March, Choo, Moody, Huber, Granovetter, Etzioni, Carric, Howard y Ortiz, Díez y Redondo, entre otros, han indagado como este elemento se evidencia en los procesos de decisión.

Lo primero a destacar en relación con la capacidad cognitiva que poseen los individuos para tomar decisiones es, sin lugar a dudas, lo relacionado con la siguiente interrogante: ¿Cuándo se elige una decisión en un proceso de este tipo no se supone que la misma es la más acertada?, es decir, cuando se toma una decisión y la misma se va a implementar para solucionar un problema, aprovechar una oportunidad o evitar riesgos, no se supone que esa sea la mejor alternativa de decisión y por tanto, ¿los criterios y elementos que se manejaron no contemplaron toda la capacidad de razonamiento del decisor o los decisores? Estas interrogantes sin lugar a dudas abren toda una serie de reflexiones y análisis.

En correspondencia con esto, y en consonancia con la racionalidad del proceso, es importante presentar lo que algunos autores han llamado la racionalidad absoluta y la racionalidad limitada de la toma de decisiones organizacionales.

El análisis de ambas permite comprender el por qué muchos autores han fundamentado y defendido los preceptos de la teoría de la racionalidad limitada, y es que sin lugar a dudas la racionalidad absoluta no valora en su totalidad la subjetividad de los decisores, el propio alcance y profundidad de los procesos de análisis y reflexión que en los mismos tienen lugar, y los factores asociados al contexto organizacional, los que en ocasiones no todos suelen conocerse o comprenderse. Por esta razón se plantea que “en un mundo ideal, una elección racional requeriría una búsqueda exhaustiva de alternativas disponibles, información confiable sobre sus consecuencias, y las preferencias correspondientes para evaluar esos resultados. En la práctica, tales exigencias sobre la recopilación y el procesamiento de información son irreales.” (Choo, 1998)

Tabla 1. Comparación entre Racionalidad Perfecta y Limitada.  
 (Diéz y Redondo (1996) citado por AECA (2002))

<b>Racionalidad Perfecta</b>	<b>Racionalidad Limitada</b>
Capacidad cognitiva ilimitada del sujeto que decide.	Necesidad de asistencia de la capacidad mental limitada del sujeto que decide.
Conocimiento de todas las acciones disponibles.	Conocimiento de un conjunto aceptable de acciones.
Conocimiento numérico de todas las consecuencias de las acciones.	Conocimiento aproximado y heterogéneo de las consecuencias.
Evaluación precisa de las consecuencias de las acciones.	Evaluación basada en asunción de imprecisiones y compromisos.
Conjunto de preferencias estables y bien ordenado.	Conjunto de preferencias evolutivo y no asentado.
Recursos ilimitados o no influyentes en el proceso.	Limitación temporal y de coste que afecta la calidad de la decisión.
Búsqueda del mejor resultado posible.	Búsqueda de un resultado satisfactorio.
Informa al que decide sobre lo que debe hacer.	Ayuda al que decide a comprender qué pasará si hace algo.

Es por ello que cuando se habla actualmente de la toma de decisiones organizacionales se acepta la teoría propuesta por Simon en 1957 relacionada con la “racionalidad limitada” de la toma de decisiones organizacionales, la que plantea que “en lugar de una racionalidad amplia, objetiva, existe una racionalidad limitada que viene dada, según Simon (1957), porque la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas cuya solución se requiere para una conducta objetivamente racional en el mundo real, o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva.” (Choo, 1998)

Esta teoría, que según los estudios desarrollados por Simon y citados por Down (1966), plantea que “la calidad de la decisión está limitada de manera considerable por la naturaleza limitante del intelecto humano” (Huber, 1980), valora o tienen en cuenta la propia esencia del ser humano y su capacidad de análisis y razonamiento, permeada por cuestiones relacionadas con:

- La capacidad intelectual de los individuos para procesar información. (Simon, 1957)
- Los sentimientos y emociones que intervienen en el proceso de toma de decisiones. (Etzioni, 1988)
- Los hábitos y preferencias de los decisores. (Carnic, 1985)
- Las relaciones sociales. (Granovetter, 1985)

### **Principales características de la “racionalidad limitada” de la toma de decisiones**

La racionalidad limitada del proceso de decisión no vienen dada solamente por el individuo pues como bien se afirma “si bien la racionalidad limitada se asocia a la capacidad cognitiva del individuo para tomar decisiones, se pueden incluir otros factores fuera del componente humano pues una decisión es un acto que ocurre en un contexto que podría describirse como un “estado de naturaleza”, por lo que el proceso de toma de decisiones lleva consigo la recopilación de información, la programación del proceso, la evaluación del resultado del proceso y la ejecución de la decisión.” (Howard y Ortiz, 1971). Esto permite plantear que la toma de decisiones organizacionales está condicionada a la capacidad cognitiva propia del individuo y su comprensión del contexto en el que este se desenvuelve.

Es por esta razón que “Simon (1976) sugiere que los seres humanos son “limitadamente racionales”, por lo que su conducta racional está limitada por sus capacidades cognoscitivas y por restricciones que son parte de la organización. De acuerdo con esto identifica tres tipos de limitantes para la toma de decisiones ya que el individuo está limitado por:” (Choo, 1998)

- “Sus habilidades mentales, hábitos y reflejos.
- La extensión del conocimiento y la información que posee.
- Los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización.”

Ahora bien, de acuerdo a esta realidad, los individuos se comportan teniendo en cuenta, según March y Simon (1993 y 1958) y Choo (1998), que:

1. Persiguen un resultado satisfactorio mínimo antes de aspirar al máximo: Los decisores establecen criterios de satisfacción de acuerdo a múltiples factores que intervienen en el proceso de decisión. Una vez que una alternativa de decisión cumple esos criterios o los supera ya puede tomarse la decisión.
2. Adoptan estrategias reduccionistas para simplificar las situaciones que desencadenan procesos de decisión: Los decisores buscan mediante una serie de estrategias de simplificación comprender lo mejor posible el problema o la situación que desencadena el proceso de decisión. Como es imposible trazar un límite de cuando se comprende en su totalidad, buscan aspectos relevantes que permitan la mejor percepción de la situación.
3. Aplican rutinas reglas y programas de acción a fin de reducir la incertidumbre: para evitar continuos estadios de incertidumbre los decisores crean en las organizaciones programadas de acción, reglas o prácticas que permitan enfrentar determinados problemas y ejecutar determinados procedimientos de forma que adquieran mayor confianza a la hora de tomar decisiones, más si son decisiones programadas.

La “racionalidad limitada” se presenta como una realidad ante los procesos de decisión. El mayor desafío de los decisores y las organizaciones no está en enfrentarla tratando de crear mecanismos para que los individuos puedan llegar a alcanzar una racionalidad absoluta en los procesos de decisión, pues se ha demostrado que la misma constituye una característica intrínseca de los individuos. En consecuencia, los esfuerzos individuales y organizacionales deben partir del reconocimiento y comprensión de esta característica y su impacto en la toma de decisiones organizacionales, y posteriormente se deberían crear determinadas condiciones objetivas y subjetivas para que los procesos de decisión puedan efectuarse con la mayor calidad posible.

En este sentido, es importante destacar que los decisores deben establecer criterios de selección de alternativas basándose en una adecuada comprensión de las situaciones problemáticas, de oportunidad o de riesgos, por lo que requiere hacer un buen uso y manejo de la información, logrando no solo identificar múltiples criterios de selección, sino también logrando percibir lo mejor posible dichas situaciones. Esto, aparejado a la posible y necesaria existencia de normas y programas de decisión, favorecerían el propio proceso pues los decisores contarían con un mecanismo institucional que contribuiría a facilitar el mismo sin crear hábitos ni confianza extrema a la hora de tomar



decisiones. El hecho de reconocer la poca capacidad para el tratamiento y uso de la información haría que los procesos de decisión enfatizaran más en el adecuado uso de recursos y sistemas que garanticen certeros procesos informacionales que intervienen en la toma de decisiones, por lo que existen esfuerzos que desde esta perspectiva contribuirían a un mejor desarrollo de este proceso.

Las organizaciones podrían orientar estrategias y acciones hacia el establecimiento de sistemas informacionales o de soporte a la toma de decisiones, sistemas de Gestión de Información y del Conocimiento que favorezcan y realicen un acertado uso de los recursos, servicios, políticas y procesos de información en el primero de los casos, y de los procesos de conocimiento en el segundo. Por otra parte, las acciones asociadas a la Inteligencia Organizacional favorecerían la búsqueda, adquisición y análisis de información. Todo esto bajo una certera alfabetización informacional incrementando la cultura informacional en los decisores, creando mayores competencias y habilidades en el uso y manejo de la información y en el reconocimiento de la importancia y el rol decisivo de este recurso para la toma de decisiones.

### **Los procesos cognitivos particulares de la toma de decisiones organizacionales**

Cuando se desarrolla un proceso de decisión, en el mismo tienen lugar una serie de subprocesos o etapas particulares que han sido examinados por diversos investigadores como Simon, Huber, Newell, Stoner, Robbins entre otros. El análisis de las propuestas de estos autores permite identificar entre los procesos particulares de la toma de decisiones:

1. Análisis de la situación problemática
2. Generación de alternativas de solución
3. Análisis y selección de la alternativa(s) de decisión
4. Implementación de la decisión(es)
5. Control de la implementación de la decisión y la resolución del problema

Dichos procesos también se evidencian al analizar los modelos más significativos de toma de decisiones organizacionales desarrollados por diversos autores como Allison (1971), Cohen, March y Olsen (1972), Mintzberg (1976), Cyert y March (1992, 1993), Choo (1998), Wiig (2003), Lira, Cándido, Araújo y Barros (2007):

**Tabla 2.** Elementos a tener en cuenta por las organizaciones para establecer mejoras a partir del reconocimiento de la racionalidad limitada. (Elaboración propia)

Racionalidad Limitada	Elementos a tener en cuenta en las organizaciones
Necesidad de asistencia de la capacidad mental limitada del sujeto que decide.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los esfuerzos organizacionales se orientan al diseño e implementación de sistemas de soporte a las decisiones y demás sistemas informativos que garanticen una adecuado flujo informacional.</li> <li>- Por otra parte el rol de los especialistas de información realizando actividades o procesos vinculados a la Inteligencia Organizacional, Gestión de Información y Gestión del Conocimiento, así como los procesos informativos que intervienen en el proceso de decisión contribuye a fortalecer esta realidad.</li> <li>- La existencia o conformación de grupos de decisión fomenta e incrementa la capacidad limitada del individuo al enriquecerse con varios criterios el proceso de decisión.</li> </ul>
Conocimiento de un conjunto aceptable de acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El desarrollo de acertados procesos cognitivos e informacionales que intervienen en el proceso de toma de decisiones favorece y potencia un mayor y mejor conjunto de acciones.</li> </ul>
Conocimiento aproximado y heterogéneo de las consecuencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El uso de sistemas de información y el desarrollo de procesos informacionales como la Inteligencia Organizacional y la Gestión de Información favorecerían el uso, disponibilidad y análisis de la información sobre las consecuencias derivadas de las acciones. Esto, de conjunto con el conocimiento creado en el proceso de decisión contribuye a la selección de la mejor alternativa.</li> </ul>
Limitación temporal y de coste que afecta la calidad de la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar el proceso de decisión en toda su dimensión, así como los costos y esfuerzos para la búsqueda, el uso y tratamiento de la información contribuye a mejorar la calidad del proceso.</li> </ul>
Búsqueda de un resultado satisfactorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las alternativas de decisión se sustentan en el conocimiento creado y existe correspondencia con la información involucrada en el proceso. De igual forma los criterios derivan de una adecuada comprensión de la situación producto de procesos y sistemas de información que faciliten la recopilación y la profundización sobre la misma.</li> </ul>

Modelos	Fases	Procesos o procedimientos	Caracterización
<b>Racional</b>	<i>Evitar incertidumbre</i>	<b>Retroalimentación del Medio Ambiente</b> ↳ <b>Negociación</b> <b>Adaptación</b>	Se perciben cambios del medio ambiente y se negocia si se deben enfrentar o adaptarse a estos.
	<i>Cuasi-Resolución del conflicto</i>	<b>Atención a un objeto específico</b>	Se establece el objetivo que se intenta alcanzar y sus características.
	<i>Búsqueda Problemática</i>	<b>Búsqueda de información</b>	Se busca y se analizan la información necesaria sobre el medio ambiente y sus cambios.
	<i>Aprendizaje de la organización</i>	<b>Aprendizaje Organizacional</b>	Evalúa reglas de búsqueda, de toma de decisiones y de atención.
<b>Proceso</b>	<i>Identificación</i>	<b>Reconocimiento de la decisión.</b> <b>Diagnóstico de la decisión.</b> ↳ <b>Búsqueda de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de problemas y oportunidades</li> <li>Se captan todas las señales de ambiente externo e interno asociado con la toma de decisiones</li> </ul>
	<i>Desarrollo</i>	<b>Búsqueda</b> <b>Diseño</b>	<p><b>Búsqueda:</b> Búsqueda de información pasiva y activa. Se explora la memoria organizacional y se busca en fuentes pertinentes asociadas al problema u oportunidad.</p> <p><b>Diseño:</b> Se generan ideas y alternativas de solución</p>
	<i>Selección</i>	<b>Filtrado</b> <b>Evaluación - Selección</b> <b>Autorización</b>	<p><b>Filtrado:</b> Elimina las alternativas no factibles. Utiliza el juicio, análisis y regateo para llegar a una selección</p> <p><b>Evaluación - Selección:</b> Se aprueba la implementación.</p>
	<i>Regateo y Negociación</i>	<b>Percepción e intereses de los individuos</b> <b>Dominio de la información y su uso</b> <b>Persuasión</b>	<p><b>Percepción e intereses de los individuos:</b> Cómo percibe determinado asunto de acuerdo a su modelo mental.</p> <p><b>Dominio de la información y su uso:</b> Control y acceso a la información</p> <p><b>Persuasión:</b> Influencia sobre otros individuos dado el carisma y las relaciones sociales</p>
<b>Anárquico</b>	<i>Problemas</i>	<b>Identificación del problema</b>	Punto de desencanto
	<i>Soluciones</i>	<b>Creación de Ideas de solución</b>	Propuesta de ideas de solución
	<i>Participantes</i>	<b>Análisis de alternativas de solución</b>	Análisis y valoración de las alternativas de solución. Selección de la mejor solución
	<i>Oportunidades</i>	<b>Implementación</b>	Implementar la decisión final.
<b>Manejo de situaciones</b>	<i>Comprensión de la situación</i>	<b>Percepción</b>	Cómo percibe determinado asunto de acuerdo a su modelo mental.
	<i>Espacio de acción y capacidad de innovación</i>	<b>Solución de problemas y monitoreo</b>	Análisis y valoración de las alternativas. Selección de la mejor solución
	<i>Capacidad de ejecución</i>	<b>Implementación de la decisión</b>	Implementar la decisión final.
<b>Organización Inteligente</b>		<b>Percepción</b>	La percepción es un proceso social continuo en el que los individuos observan sucesos pasados, agrupan paquetes de experiencia y seleccionar puntos de referencia para tejer redes de significado.
		<b>Creación de conocimiento</b>	Proceso que desde el punto de vista de la organización amplía el conocimiento creado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimiento de la organización
<b>Procesos de decisión de uso de información</b>		<b>Necesidad de uso de información</b>	Se percibe una diferencia entre el estado actual y el deseado por la organización.
		<b>Búsqueda de información</b>	Se busca la información necesaria para tomar decisiones
		<b>Decisión del uso de la información</b>	Análisis y valoración de las alternativas. Selección de la mejor solución
		<b>Validación pos-uso de la información</b>	Se evalúa el impacto y adecuada implementación de la decisión.

**Figura 2:** Los procesos que se evidencian en los modelos de toma de decisiones. (Choo (1998); Wiig (2003); Lira, Cándido, Araújo y Barros (2007))

A rasgos generales puede afirmarse que el proceso de decisión está estrechamente vinculado con el uso de la información y el intercambio y creación de conocimiento, por lo que todos los procesos cognitivos dependen de estos recursos. En este sentido, se plantea que “las personas están siempre buscando entender los hechos y los acontecimientos, cualquiera que sea la acción organizacional que se ha desarrollado, ella se inicia con la interpretación de un hecho, acontecimiento, fenómeno etc., el individuo convierte información comprensible y, después de su comprensión, se procesa por medio de relaciones y links realizados en su propia mente, creando significado.” (Valentim y Gelinski, 2006)

Esto permite valorar que desde que se inicia el proceso de toma de decisiones, los decisores comienzan a desarrollar procesos que permitan percibir adecuadamente el problema o la situación que enfrenta la organización, posteriormente comienzan a desarrollar una serie de procedimientos y procesos para analizar las posibles alternativas de solución y determinar finalmente la decisión adecuada. En cada uno de estos procesos y de acuerdo con la capacidad cognitiva que tiene cada decisor se desarrollan por parte de estos un conjunto de procesos mentales o cognitivos que permiten ejecutar el proceso decisorio.

Este análisis permite esclarecer un conjunto de procesos cognitivos asociados a la toma de decisiones que inciden favorablemente en el desarrollo de este proceso. Entre ellos se pueden encontrar:

- Percepción.
- Creación de conocimiento.
- Aprendizaje organizacional.

La percepción, creación de conocimiento y el aprendizaje tienen en cuenta una serie de elementos determinantes como son la experiencia alcanzada por los individuos, la rememoración de situaciones de vital importancia para tomar decisiones, incluso, informaciones útiles a tener presentes, las relaciones sociales que logran tener con otros individuos y también los propios modelos mentales y valores que poseen estos y que inciden en el desarrollo de cualquier proceso de decisión.

## **Percepción**

“La percepción es por naturaleza un proceso social fluido, libre y desordenado. La forma fundamental de la percepción es el discurso, pues es a través de la conversación como los miembros de la organización averiguan lo que piensan los demás, y es a través de la conversación como las personas persuaden, negocian y reconfiguran sus puntos de vista. La percepción se complica aún más por la posibilidad de que la organización pueda o desee involucrarse activamente en el medio ambiente a fin de producir, influir o modificar partes de éste.” (Choo, 1998)

A rasgos generales, la percepción organizacional constituye un proceso a través del cual los individuos que laboran en una organización intentan conocer y comprender lo que sucede en su ambiente organizacional externo e interno, o las diferentes situaciones que se presentan en una organización y pueden resultar desconocidas. Esta interpretación que ellos realizan permite desarrollar acciones de manera consecuente con su realidad y de forma compartida al interactuar las interpretaciones que estos hacen. La importancia de este proceso radica en que *proporciona los resultados consistentes sobre las maneras en que los individuos en las organizaciones generan sus propias realidades organizacionales*. (Hong-Sang y Brower, 2008)

## **Creación de Conocimiento**

“La creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, difundiéndolos entre los miembros de una organización y materializándolos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan”... pues “sólo alcanzarán éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevos conocimientos, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a nuevas tecnologías y productos.” (Nonaka y Takeuchi, 1995)

La creación de conocimiento constituye un proceso clave para la innovación organizacional y generación de conocimientos e ideas a nivel individual, grupal e institucional, potenciando la toma de decisiones organizacionales una vez que se pueden determinar y generar mayores alternativas de decisión y por tanto facilitar la selección de la mejor alternativa en el proceso de decisión.

## **Aprendizaje Organizacional**

La organización que aprende es aquella “*donde las personas continuamente expanden su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, donde nuevos y expansivos patrones de pensar son nutridos, donde la aspiración colectiva es determinada gratuitamente, y donde las personas continuamente aprenden a ver el todo conjuntamente.*” (Senge, 1995)

El aprendizaje organizacional es un proceso directamente relacionado con la creación de conocimiento y la percepción organizacional pues el mismo contribuye a la asimilación de las buenas y óptimas prácticas que se desarrollan en las organizaciones al efectuar procesos de decisión. Este proceso en particular posibilita no solo asimilar conocimientos, programas, rutinas y normas institucionales sino que permite también modificar las malas y desacertadas prácticas asociadas con el proceso de decisión de forma que se pueda desarrollar continuamente el aprendizaje y apropiar nuevos conocimientos y prácticas que favorezcan la toma de decisiones organizacionales.

A rasgos generales, estos procesos: percepción, creación de conocimiento y aprendizaje organizacional no se realizan de forma aislada, sino por el contrario, tienen gran relación y son dependientes. A su vez, los procesos informacionales contribuyen de forma considerable a su adecuado desarrollo por lo que los recursos disponibles para llevarlos a cabo son clave en las organizaciones. Cada uno de estos procesos requiere una acertada búsqueda, procesamiento, almacenamiento y análisis de información pues cada uno de estos procesos cognitivos se nutren de información para poder desarrollarlos.

El mayor desafío de las organizaciones radica en implementar adecuadamente los procesos vinculados a la toma de decisiones, tanto los cognitivos como los informacionales por la obligada relación entre ellos. Esto trae aparejado no solo una serie de recursos organizacionales sino la claridad y comprensión necesaria de su uso y puesta en marcha en los procesos.

En ocasiones, las organizaciones y sus decisores identifican con claridad los procesos de decisión que se desarrollan y de forma genérica pueden determinar que etapas comprende este proceso, sin embargo, no siempre se tiene claridad de cuáles procesos cognitivos e informacionales se llevan a

cabo, así como la ejecución de cada uno de ellos y los recursos, esfuerzos y tiempo que disponen los mismos. Esta información sobre los procesos es relevante, en tanto garantiza que se pueda hacer un adecuado uso de recursos y por tanto las salidas de cada proceso tendrán la calidad requerida.

### **Los estadios emocionales que experimentan los individuos al tomar decisiones**

Las emociones constituyen un factor que incide considerablemente en las decisiones. Según Tsai y Hsee (2009) determinar el valor de las decisiones cuando se involucran las emociones es muy difícil. Al factor emocional, en determinadas ocasiones, no se le concede gran importancia cuando se toman decisiones ante una situación problemática específica. Sin embargo, el elemento emocional o sentimental influye en las decisiones pues permite que los decisores estén compensados y no tengan pérdidas emocionales al desarrollar este proceso. Por estas razones, el estudio de las emociones es fundamental para entender el papel de la cognición en la toma de decisiones.

Los decisores, al ejecutar el proceso de toma de decisiones enfrentan situaciones problemáticas u oportunidades que requieren una atención especial por el grado de conflicto que puede generar para las organizaciones. Estas situaciones posibilitan que el decisor experimente certidumbre, riesgo e incertidumbre y en base a estos estadios desarrolla el proceso de tomar decisiones.

**Tabla 3.** Estadios emocionales de acuerdo a la complejidad del problema. (Elaboración propia)

<b>Características de las Situaciones Problemáticas</b>	<b>Estadios que se experimentan</b>
Situaciones problemáticas nuevas, complejas, difíciles de entender por la dinámica del problema y el desconocimiento de los decisores.	Incertidumbre
Situaciones problemáticas nuevas, relativamente complejas, en las que pueden percibirse elementos que la caracterizan y por tanto los decisores comprenden mejor la situación.	Riesgo
Situaciones problemáticas que no son del todo novedosas, pueden ser repetitivas o contener elementos comunes a situaciones problemáticas pasadas, son situaciones que se perciben fácilmente y pueden ser comprendidas con facilidad.	Certidumbre

Un primer acercamiento a las emociones que experimentan los decisores al desarrollar el proceso de toma de decisiones debe partir de estos tres estadios pues es en ellos donde los individuos



comienzan a experimentar determinados sentimientos y estímulos que repercuten posteriormente en las acciones que desarrollan en dicho proceso.

Cuando hay certidumbre, los decisores ya han analizado situaciones similares a la situación problemática que se les presenta, y estas pueden ser comprendidas con facilidad, por lo que experimentan determinada tranquilidad y seguridad en el momento de tomar decisiones, pues es una situación que no es del todo ajena para ellos. Cuando hay riesgo, aunque hay novedad, los decisores pueden comprender en gran medida el problema, por lo que experimentan determinada ansiedad y temor y se intenta reducir el riesgo y por tanto incrementar la seguridad para tomar decisiones. En cambio, cuando hay incertidumbre, los individuos, dada la novedad e incapacidad inmediata para comprender la situación problemática, experimentan alto grado de estrés, temor y ansiedad pues desconocen cómo proceder ante una situación completamente nueva, por lo que se incrementa la preocupación dada la responsabilidad que tienen en el proceso decisorio.

Todo esto hace que se experimenten sentimientos y emociones que van desde la seguridad hasta el estrés, en dependencia de lo antes expuesto.



**Figura 2:** Emociones ante estadios de la toma de decisiones. ( Elaboración propia)

Como se puede percibir, cada uno de estos estadios está condicionado por la novedad de las situaciones problemáticas y el desconocimiento o la comprensión de los propios decisores sobre las mismas. Sin embargo, también se experimentan al no contar con la toda la información necesaria para tomar decisiones, así como al no poder tener determinada capacidad para analizarla e interpretarla adecuadamente, por lo que el uso y tratamiento de la información también constituyen factores que determinan la incertidumbre, riesgo y certidumbre.

En cuanto a la relación con la información y su uso, Choo (1998), en su análisis de las necesidades, búsqueda y uso de información profundiza sobre las reacciones afectivas que tienen lugar una vez que se desarrollan estos procesos. Estas reacciones permiten dilucidar las emociones y sentimientos



que experimentan los decisores y que son de gran utilidad y esclarecimiento para la presente investigación.

En este sentido, el análisis que hace el autor sobre las emociones y reacciones afectivas en cuanto a las necesidades de información, permite constatar que el proceso de toma de decisiones pasa por determinados estados emocionales para poder llegar a la decisión final:

Tabla 4: Emociones que experimentan los decisores ante las necesidades de información.  
 (Choo (1998))

Situación concretas que se presentan en la toma de decisiones	Estadíos	Emociones / Sentimientos
- Complejidad del problema. - Falta de claridad acerca de la estructura del problema.	Incertidumbre	Duda Confusión
- Incapacidad del individuo para controlar y pronosticar el futuro	Riesgo	Estrés
- Multiplicidad de intereses entre los decisores.	Confrontación	Frustración Impotencia
- Aspiraciones personales frente a las organizacionales	Desacuerdo	Descontento Decepción

Uno de los procesos o espacios que aparece en la literatura con mayor frecuencia es el de la negociación o solución de problemas: Siva y Bui (2008), Druckman y Alekalns (2008), Carnevale (2008), Curseu y Schruijer (2008), Shakun (2009). Este proceso lleva implícito las emociones que traen consigo los debates y discusiones para ventilar ideas, compartirlas y llegar a un consenso.

El afecto y la emoción, según Carnevale (2008), son elementos básicos de negociación y resolución de discusiones. Sin embargo, el enojo, y emociones específicas, salen a menudo en discusiones hostiles, allí converge la evidencia del afecto positivo –definido como buen humor o estado sensible o agradable- el que conforma e incide en la negociación y su resultado.

Por todas estas razones, las emociones juegan un rol determinante cuando se ha de tomar decisiones y en la ejecución de sus procedimientos particulares, lo que tienen que tenerse en cuenta para el adecuado desarrollo de este proceso.

La comprensión de los estadios emocionales ofrece un claro panorama de cómo influye el plano afectivo en el proceso de decisión, de forma tal que continuamente los decisores están experimentando determinados sentimientos y emociones al ejecutar cada proceso de decisión. Estas emociones están sujetas a cada fase por la que se transita cuando se ejecuta el mismo y está condicionado por los elementos que intervienen en el proceso, dígase elementos contextuales, información, conocimiento y relaciones sociales.

## Conclusiones

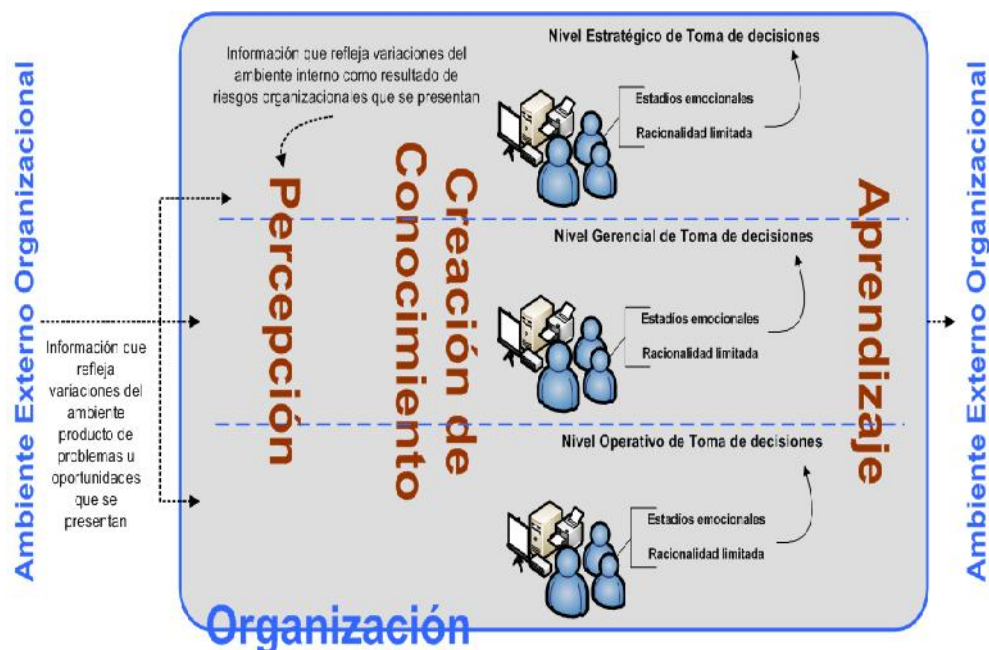
El proceso de toma de decisiones organizacionales constituye un proceso informacional complejo que requiere la comprensión de las características cognitivas que adopta en los contextos organizacionales. En este sentido el análisis de cómo los elementos cognitivos inciden en su desarrollo es un estudio obligado para poder establecer mejoras al mismo y a su vez optimizar su desarrollo.

En su dimensión cognitiva, este proceso se caracteriza por contar con procesos particulares sin los cuales no se puede ejecutar un proceso de decisión. En su ejecución intervienen no solo emociones y sentimientos como resultado de su complejidad y su dinámica para la resolución de conflictos y aprovechamiento de oportunidades, sino que estos estadios emocionales son resultado de la propia capacidad limitada de los individuos y el uso que hacen de los componentes fundamentales de este proceso: elementos contextuales, información, conocimiento y la comprensión de la propia situación problemática.

La Percepción, creación de conocimiento y aprendizaje organizacional se imponen como procesos de obligado estudio y profundización en tanto representan:

- Cómo se reconoce y comprende la situación problemática y sus características a través de los elementos más significativos que se logran identificar.
- Cómo se desarrollan los procesos de conocimiento y en particular la creación de conocimiento o alternativas de decisión producto de análisis e intercambio informacional.

- Cuáles son las normas, reglas, rutinas o programas que una vez institucionalizados forman parte del desempeño de los decisores y cómo las mismas pueden variar al no ser acertadas antes determinados procesos de decisión, posibilitando su modificación y nueva comprensión o aprendizaje.
- Cómo pasa a la memoria organizacional el proceso de toma de decisiones para optimizar procesos futuros y ganar en experiencia institucional ante determinadas situaciones con patrones o características similares.



**Figura 3:** Los procesos cognitivos, los estadios emocionales y la racionalidad limitada de los decisores.  
(Elaboración propia)

Los estadios emocionales, y los sentimientos que se experimentan como resultado de la limitada capacidad de los decisores ante el procesamiento y análisis de la información, ameritan crear facilidades organizacionales que permitan, una vez que se desarrolla determinado proceso de decisión, reducir el estrés y crear un ambiente de solución favorable, colaborativo y seguro. Esto solo se logra mediante el uso adecuado de recursos informacionales que se puedan gestionar y bajo

determinadas políticas y normas de procedimiento que favorezcan el escenario en que se toman decisiones.

Por todo lo antes expuesto es que se puede considerar que desde el punto de vista informacional, pueden existir acciones concretas que tributen y favorezcan el proceso de decisión, sus procesos cognitivos, estadios emocionales y la capacidad del individuo para ejecutarlo:

- La existencia de políticas de uso y manejo de información favorecería y esclarecería cómo debe tratarse este recurso orientado al proceso de decisión.
- Una adecuada cultura informacional permitiría a los decisores realizar un adecuado tratamiento de la información en sí y un óptimo uso de los recursos informativos.
- Los programas de alfabetización informacional contribuirían a capacitar informacionalmente a los decisores para que realicen un buen uso y manejo de información.
- La identificación de los flujos informacionales organizacionales permitiría y contribuiría a conocer no sólo la información crítica para la toma de decisiones, sino también cómo circula, se resguarda y se maneja en la misma.
- La Gestión de Información optimizaría el uso de recursos informacionales vinculados a los procesos de decisión organizacional, al planificar, controlar, dirigir y organizar los mismos. No solo se contaría con recursos y capacidades para su uso, sino que se podría disponer y tratar la información crítica para la toma de decisiones.
- La Inteligencia Organizacional permitiría realizar una búsqueda de información precisa y confiable y obtener este recurso de forma rápida, segura para poder disponer del mismo en el proceso de decisión, lo mismo ocurre con las técnicas o herramientas para un mejor proceso de análisis. De igual forma permitiría determinar las fuentes informacionales de las que se pueden apoyar los procesos de decisión.
- La Gestión del Conocimiento garantizaría un buen uso del conocimiento y experiencia de los decisores, de los expertos internos y externos que pueden consultarse, así como el conocimiento que requiere ser compartido en los procesos de decisión. De igual forma facilitaría la creación y resguardo del conocimiento organizacional asociado a este proceso.
- El diseño e implementación de sistemas de información en las áreas clave de la organización potenciaría un mejor uso de la información externa e interna.

- El diseño e implementación de sistemas de soporte a las decisiones, en esencia sistemas informativos, contribuirían a crear herramientas de apoyo para la selección de las mejores alternativas de decisión.

Estas acciones antes mencionadas podrían beneficiar a la toma de decisiones en tanto se estarían creando las condiciones para la existencia de una infraestructura informacional que respalde la misma. La misma, al constituir la toma de decisiones un proceso informativo contribuiría a facilitar sus etapas y procesos particulares, así como hacer un mejor uso de sus componentes fundamentales.

## Bibliografía

- Wiig, K. (2003). A Knowledge Model for Situation-Handling. In I. Knowledge Research Institute (Ed.) (pp. 3-27).
- Carnevale, P. J. (2008). Positive affect and decision frame in negotiation. *Group Decision Negotiation*, 17, 51-63.
- Caxeta, M. L., & Rodrigues, R. B. (2008). A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. *Londrina*, 13(1), 81-104.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Curseu, P. L., & Schruijer, S. (2008). The effects of framing on inter-group negotiation. *Group Decision Negotiation*, 17, 247-362.
- Díaz, D. (2004). *El análisis de información: escalón obligado de las decisiones inteligentes*. Unpublished Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana, La Habana.
- Díaz, D. (2005). Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización. *ACIMED*, 13(3).
- Druckman, D., & Alekalns, M. (2008). Emotions in negotiation. *Group Decision Negotiation*, 17, 1-11.
- Fichman, S. (2003). Tomada de decisão e aprendizagem organizacional. Retrieved 15 de Enero, 2009, from <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtml>
- Howard, A., & Ortiz, S. (1971). Decision Making and the Study of Social Process. *Acta Sociológica*, 14, 213-226.

- Huber, G. P. (1989). *Toma de decisiones en la gerencia* (2 ed.). México: Trillas.
- Lira, W. S., Cándido, G. A., Araújo, G. M., & Barros, M. A. (2007). Processo de decisao do uso da informacao. *Ciencia da Informacao*, 12(2), 64-80.
- Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Ponjuán, G. (2004). *Gestión de información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. (1 ed.). Rosario: Nuevo Paradigma.
- Ponjuán, G. (2006). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Senge, P., Ross, R., & Smith, B. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Galdini: Ediciones Granica.
- Shakun, M. F. (2009). Connectedness problem solving and negotiation. *Group Decision Negotiation*, 18, 89-117.
- Tsai, C. I., & Hsee, C. K. (2009). A behavioural account of compensation awarding decisions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 22, 138-152.
- AECA. (2002). *La Toma de Decisiones en la Empresa*. Madrid: AECA.