

Propuesta de Acciones para mejorar la toma de decisiones del Sistema de Gestión de la Retroalimentación de la programación de la radio y la televisión.

Yamilet Castillo Sifontes
Yunier Rodríguez Cruz

Se tuvo como objetivo realizar un análisis del proceso de toma de decisiones del sistema de gestión de información existente en el aparato central del sistema de programación radialtelevísiva. Se examinaron los principales aspectos teóricos-conceptuales asociados al proceso de toma de decisiones en las organizaciones: conceptualización, etapas y modelos del proceso de la toma de decisiones. Para sustentar la investigación, se realizó la revisión bibliográfica y el clásico análisis documental. Se realizaron entrevistas y encuestas a directivos y miembros del SGR de la programación de la radio y la televisión, para diagnosticar la situación real de su proceso de toma de decisiones e identificar y analizar los problemas detectados en el funcionamiento de este proceso. Se plantearon acciones que pueden contribuir a la mejora del proceso de toma de decisiones del SGR y sus resultados. El estudio permite optimizar las decisiones que se toman en el nivel estratégico del Instituto, en relación con las transmisiones radiales y televisivas que inciden, constantemente, en la formación de la sociedad.

Palabras Clave: *Inteligencia organizacional, proceso de toma de decisiones, etapas de la toma de decisiones, modelos para la toma de decisiones, toma de decisiones en las organizaciones*

RESUMEN

ABSTRACT

The aim was to carry out an analysis of the decision-making system management information in the central apparatus of the system of radio-television programming. The main theoretical and conceptual aspects associated with the process of decision making in organizations were examined: Conceptualization, stages and models of decision making. To support research, the literature review and the classic documentary analysis were realized. Interviews and surveys to managers and members of SGR programming of radio and television, to diagnose the actual situation of their decision making process and to identify and analyze the problems encountered in the operation of this process were realized too. The actions that can contribute to improved decision-making process and results of SGR were raised. The research enables to optimize the decisions made at the strategic level of the Institute, in relation to radio and television broadcasts that influence constantly in society education.

Keyword: *Organizational intelligence, decision-making, stages of decision-making, models for decision-making, decision-making in organizations*

Introducción

La situación económica y social que caracteriza a la sociedad moderna actual, genera cambios

profundos en las organizaciones, las cuales se preparan para ser más flexibles y establecen diferentes estrategias con el fin de adaptarse al entorno altamente turbulento en el cual se desarrollan sus

acciones.

Ante ambientes tan inestables, y el peligro de actuar a ciegas, los miembros de la organización y, particularmente, su alta

dirección, se encuentran en la necesidad de tener que manipular gran cantidad de información para cumplir, eficientemente, con sus funciones principales. De esta manera, deben desarrollarse una serie de habilidades y/o destrezas en el entorno administrativo dirigidas a garantizar el óptimo funcionamiento de la organización. Entre estas prácticas, clasifica la toma de decisiones, proceso vital para lograr el éxito organizacional.

Múltiples han sido las definiciones de este concepto en la literatura especializada. Autores como Simon, Mintzberg, Moody, Huber, Choo, entre otros, se centraron en analizar las características particulares y el comportamiento del proceso de toma de decisiones en las organizaciones. Shein¹ define la toma de decisiones como el “Proceso de identificación de un problema u oportunidad y selección de una acción alternativa entre varias existentes, constituyendo una actividad diligente clave en todo tipo de organización” (Díaz, 2004). Años después, AECA se refiere al proceso al señalar que “Tiene lugar en las empresas cuando hay que resolver un problema o cuando surge una oportunidad” (AECA, 2002). Rodríguez, por su parte, propone una definición más perfeccionada: “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” (Rodríguez, 2010). El autor enuncia la existencia de una serie de etapas o procesos intrínsecos de la toma de decisiones que rigen el análisis y selección de las diferentes alternativas de solución frente a un problema.

Varios autores ya han trabajado en la identificación de estos procesos, etapas o fases de la toma de decisiones. Choo propone tres etapas:

1. Identificación: Cuando se reconoce la necesidad de una decisión y desarrolla una

comprensión de los asuntos relacionados con esa decisión.

2. Desarrollo: Esta conduce al desarrollo de una solución o más para un problema o crisis, o a la elaboración de una oportunidad.

3. Selección: Al evaluarse las alternativas y escoger una solución para someterla a la acción. (Choo, 1999)

El análisis y ejecución de un proceso de toma de decisiones en una organización, no solo requiere del desarrollo de sus procesos intrínsecos; este demanda a su vez, de la existencia de otros procesos estratégicos simultáneos de importancia, que apoyan la elección de las soluciones factibles para un problema. En este caso, se destacan la Gestión de Información, Gestión del Conocimiento e Inteligencia Organizacional.

Saracevic², considera como gestión de información aquella que se caracteriza por elevar eficiente y eficazmente la actividad que apoya informacionalmente mediante las actividades esenciales de procesamiento analítico-sintético, almacenamiento, búsqueda y recuperación de la información registrada en las fuentes de información documentales, para suministrarla a las personas indicadas en el tiempo oportuno y en la forma adecuada para la toma de decisiones. (Díaz, 2004).

La gestión del conocimiento, por su parte, es definida por Ponjuán como “el proceso sistemático e integrador, de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo, y cumplir los objetivos y metas de la organización”. (Ponjuán, 2006).

“Un papel fundamental para tomar las decisiones organizacionales lo tiene el conocimiento que presentan los decisores y que puedan adquirir para poder tomar e implementar las mejores alternativas de solución. Esto hace que la gestión del conocimiento propicie las condiciones para que se desarrollen adecuadamente los procesos cognitivos que tienen lugar en la toma de decisiones, dígame la Percepción,

Creación de Conocimiento, Aprendizaje y Negociación”. (Rodríguez, 2010).

Choo considera que “la inteligencia de la organización es la propiedad que emerge de la red de procesos de uso de información mediante la cual la organización construye significados compartidos acerca de su identidad y actividad; descubre, comparte y aplica nuevo conocimiento, e inicia patrones de acción mediante la búsqueda, la evaluación y la selección de opciones”. (Choo, 1999).

Así, la Inteligencia Organizacional se convierte en la capacidad de la organización para apropiarse de información relevante existente en el entorno (interno y externo) y, a través de su análisis y procesamiento, generar nuevo conocimiento para poder adaptarse a los cambios organizacionales y lograr una toma de decisiones eficiente.

Es innegable que la acción de tomar las decisiones en una empresa u organización, constituye un proceso complejo y dinámico que precisa de una ejecución sumamente detallada. En tal sentido, varios estudiosos del tema, se han dedicado a la construcción de modelos que faciliten su representación y la comprensión de su desarrollo como un proceso real. Algunos de ellos son: Modelo Racional de Simon, March y Cyert, Modelo Anárquico de Cohen, March y Olsen, Modelo Político de Allison, Modelo de Racionalidad Económica de Cabeza y Muñoz, Modelo Incrementalista de Cabeza y Muñoz y el “Modelo de Proceso” de Mintzberg, Raisinighani y Théoret³.

Según Choo (1999), el modelo de proceso posee gran importancia para el desarrollo del proceso de decisión en la medida en que delimita las fases y actividades que proporcionan una estructura, a través de la cual las organizaciones pueden controlar, de manera mejor, el flujo dinámico, abierto y cambiante de las actividades de decisión y se pueden prevenir y aprovechar las complicaciones, dificultades e introducción de nuevas opciones que resultan aspectos esenciales a la hora de tomar una decisión estratégica.

Con la presente investigación, se pretendió realizar un análisis del proceso de toma de decisiones del sistema de gestión de

¹ Citado por Díaz, 2004.

² *Idem.*

³ *Modelos del proceso de toma de decisiones existentes en la literatura especializada.*

información existente en el aparato central del sistema de programación radial-televisiva de nuestro país, con la intención de proponer un conjunto de acciones para contribuir a su mejora y perfeccionamiento.

Materiales y métodos

Con el objetivo de indagar en los aspectos teóricos-conceptuales asociados al proceso de la toma de decisiones para sustentar la investigación, se realizó la revisión de gran cantidad de bibliografía existente en la literatura especializada empleando el análisis documental clásico. De manera simultánea, se realizaron entrevistas y encuestas a directivos y miembros del sistema de gestión estudiado, con la finalidad de recopilar información importante para elaborar, posteriormente, acciones de mejora. Se desarrolló el análisis de sistemas que permitió examinar el sistema estudiado de manera profunda, y conocer las dificultades y debilidades reales en su funcionamiento. Constituye una técnica de representación de información que facilitó y viabilizó la investigación.

Resultados

Caracterización del SGR

El Sistema de Gestión de la Retroalimentación de la programación de la radio y la televisión (SGR), fue generado y, posteriormente cimentado, por los profesionales del Centro de Investigaciones Sociales (CIS) del ICRT a partir del año 2008. Fue aprobado en la Resolución 47/2010 por la Presidencia del ICRT. Surge a partir de la necesidad de los trabajadores de los medios y, en especial, los investigadores sociales, al percatarse de la importancia de realizar un trabajo de gestión, control, análisis y evaluación de la retroalimentación en torno a los contenidos y las formas de los mensajes, los cuales no constituyen siempre, puntos de partida para la toma de decisiones eficaz en la programación y, por la falta de interacción con los públicos lo que provoca la carencia de sistematicidad.

Está conformado por un conjunto de profesionales preparados y con experiencia en el tema del trabajo en los medios, graduados de diferentes disciplinas como Sociología, Psicología, Periodismo e Historia

Tabla 1: Roles de los principales actores del SGR.

Actores	Roles o funciones
Públicos externos	- Razón de ser del SGR - Poseen derecho de reclamar sus intereses - Mayor interactividad con la programación en la medida en que los medios lo estimulen con inteligencia y cultura
Directivos a todos los niveles	- Mayor responsabilidad con la implementación del SGR y el seguimiento de su funcionamiento. - Facilitan los espacios colegiados para evaluar sistemáticamente los resultados y tomar decisiones pertinentes.
CIS	- Institución creadora de todas las condiciones objetivas y subjetivas que garanticen el funcionamiento del SGR a nivel nacional.
Especialistas en investigaciones sociales	- Principales garantes de la interactividad entre los públicos externos y los medios. - Convertirse en profesionales de alta calificación en las investigaciones y el dominio del lenguaje de ambos medios. - Mantener la ética en cuanto a fidelidad de los datos e informaciones que brinden.
Directores y Asesores de Programas	- Conocer toda la retroalimentación obtenida con respecto a sus programas e introducir los cambios que se justifiquen. - Promover la interactividad de los públicos por diferentes vías probadas y por probar desde la arquitectura de sus programas.

Fuente: Adaptado de Calderín, 2009

Pura, y otros expertos ya jubilados. En total, forman un grupo de 16 personas, de las cuales 2 constituyen plantilla del CIS, y el resto son especialistas contratados vinculados al ICRT. El Sistema persigue el objetivo de mantener informado al primer nivel de dirección del ICRT sobre las principales y más relevantes tendencias de la opinión pública nacional, en relación con la programación de la radio y la televisión.

El Sistema dispone de la presencia de actores o figuras principales que juegan diferentes roles dentro de este. Como actores principales del sistema se pueden identificar en la tabla 1.

Se encuentra estructurado por niveles: Primer Nivel o Nivel de Dirección, Nivel Intermedio y Nivel Inferior como se observa en la figura 1.

Diagnóstico del SGR de la programación de la radio y la televisión

En el primer nivel de dirección del ICRT se desarrolla un proceso de toma de decisiones constante, el cual no ha alcanzado aún,

los resultados que realmente necesita y requiere para obtener una calidad optimizada en su programación. Ello depende de una serie de factores, tanto internos como externos al Instituto, que imposibilitan llegar al estado ideal de perfección que se desea, o al menos, lograr un mejoramiento total en sus resultados aun que se desarrolla un trabajo fuerte, en estos momentos, en base a combatir esos factores.

Si bien es cierto que el desarrollo de este proceso en el ICRT, actualmente, dispone, por un lado, de un sistema de información que le facilita un conjunto de información necesaria que contribuye a su puesta en marcha, por el otro, está carente de una serie de elementos que le permiten convertirse en un proceso estratégico fuerte, de perfeccionamiento y mejora de la programación, tanto de la radio como de la televisión que las personas, a diario, desean consumir.

El SGR, a pesar que se caracteriza por el rigor en sus análisis y sus resultados confiables, presenta una deficiencia clara que impide un mejor y más efectivo impacto en las decisiones. Esto se debe a que este equipo sólo existe en Ciudad de la Habana, el resto del país se encuentra fuera del Sistema

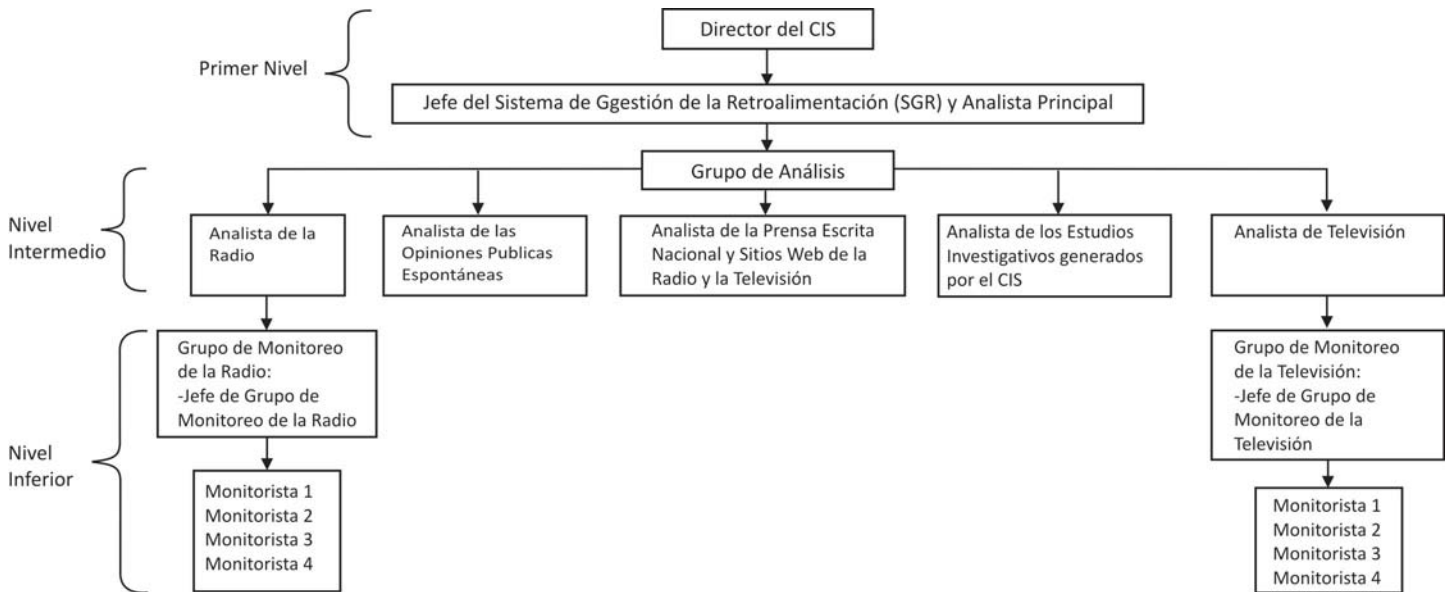


Figura 1. Representación del Grupo de Gestión de la Retroalimentación por roles

por problemas que no quedan al alcance del Primer Nivel o Nivel de Dirección del mismo.

Actualmente, la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas, con respecto a la parrilla de programación que sale al aire diariamente en el ICRT, se centra en la alta dirección, restándole importancia a la parte directamente vinculada a la creación y producción de la programación (es decir realizadores, productores, directores y asistentes de programas). En este sentido, se reconoce y acepta el SGR de la programación de la radio y la televisión, como una herramienta de apoyo para desarrollar el proceso de decisión, de manera efectiva en la alta dirección del ICRT. Este Sistema genera productos informativos (Fig. 2), sistemáticamente, con alto nivel de coherencia, de cierto

modo resumido pero con un mensaje redactado de forma comprensible, con datos estadísticos y elementos cualitativos y cuantitativos, que han de facilitar y proporcionar el conocimiento de las tendencias de la opinión pública que se presentan en la sociedad, en el momento analizado, así como la conformidad e inconformidad de los diferentes públicos con los productos televisivos y radiales transmitidos. A pesar de que no se ofrecen alternativas de solución en los mismos, se incluyen una serie de sugerencias y/o recomendaciones como forma de apoyar las decisiones.

En ocasiones, debido a la dinámica que caracteriza el mundo televisivo, los directivos dan soluciones rápidas a situaciones que se presentan, sin tiempo para analizar

cada una de las etapas que caracteriza el proceso de decisión. En este caso, se conocen como decisiones momentáneas. Por otra parte, hay momentos en los que se puede transitar por cada una de las etapas y realizar un análisis exhaustivo para tomar decisiones posteriores y de manera efectiva, identificándose como decisiones a largo plazo. (Fig. 3)

Las decisiones en este nivel, exigen un posterior control de su implementación, para ello se utilizan diferentes mecanismos, en dependencia del tipo de programa, pero, generalmente, el control se ejecuta a través del desarrollo de acciones de revisión y evaluación de las soluciones y sus efectos en los Consejos de programación, el seguimiento y monitoreos de los programas modificados, la realización de solicitudes al CIS de investigaciones cualitativas y cuantitativas que reporten resultados con respecto al impacto y aceptación de las nuevas transformaciones por parte de los públicos y, por último, el análisis que se realiza a los colectivos de programas.

Por otra parte, se evidencia, unitariamente, la necesidad de disponer de recursos de todo tipo (materiales, financieros, humanos, económicos, físicos, etc.) para de esta manera mejorar y enriquecer la búsqueda, análisis, procesamiento y manejo de la información que es generada por el SGR. Asimismo, se conoce la necesidad de disponer de recursos y equipamiento tecnológicos (TIC, hardware, software, acceso a Internet, Intranet, sistemas de

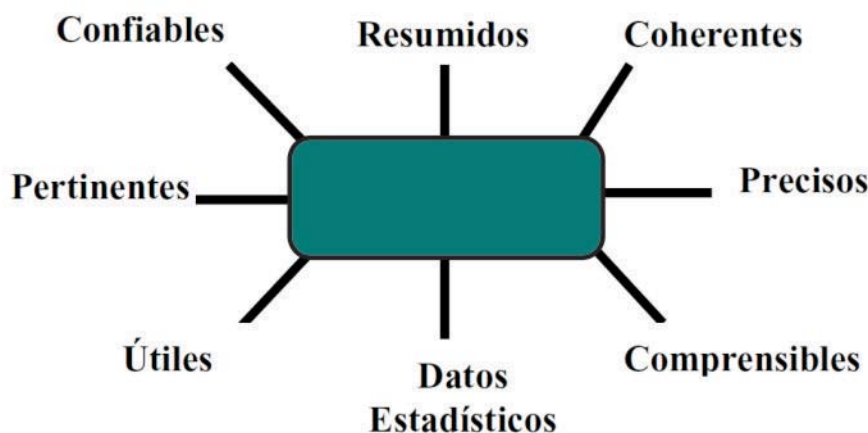


Figura 2. Características de los productos informativos generados por el SGR

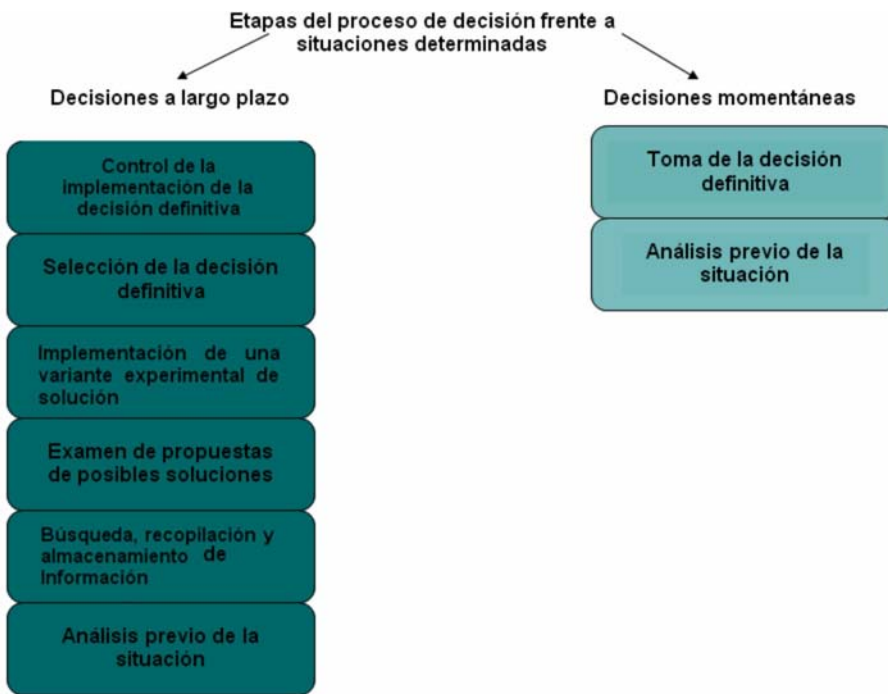


Figura 3. Etapas desarrolladas durante el proceso de decisión frente a determinadas circunstancias

soporte a las decisiones, sistemas de información para la toma de decisiones, computadoras, equipos de DVD, televisores, video, cassettes de video) y otros como locales, información inaccesible, blogs y utensilios de escritura para realizar el llamado trabajo de mesa.

Las acciones de capacitación o alfabetización informacional, organizacional e intelectual son realizadas de manera autodidacta por los propios especialistas del SGR. No existe una planificación estructurada en el cuerpo del Sistema ni en su alta dirección, que se encargue de identificar las necesidades reales de adiestramiento y su supresión.

El primer nivel de dirección del Instituto, muestra un estado de satisfacción en relación con el apoyo de la información que genera el SGR y los resultados del proceso de toma de decisiones al cual tributa. Aunque, en ciertas ocasiones, las soluciones no se encuentran al alcance de estos decisores, dependen de organismos externos superiores como el PCC y el Consejo de Estado, específicamente. En otras circunstancias, se necesita del apoyo de especialistas internos en diferentes materias como política editorial, cultura, deportes y recursos humanos. En algunos casos, más habituales, se solicita asesoría a organizaciones como el Ministerio de Cultura (MINCULT), Consultora en Finanzas y Comercio Internacional (CANEC), a especialistas de las Ciencias Sociales

Humanísticas, estudiantes pertenecientes a las facultades de Comunicación, Sociología y Filosofía de la Universidad de La Habana, el Ministerio del Interior (MININT), Ministerio de Educación (MINED), Ministerio de Salud Pública (MINSAP), Centro Nacional de Educación Sexual (CENESEX), así como otros Centros de Investigación de la UJC, organizaciones de masa como la UJC, CDR, FMC, PIONEROS y cualquier otra organización o entidad que posea las experiencias y conocimientos pertinentes en cada situación.

La necesidad de desarrollar varios procesos externos o de apoyo al proceso de toma de decisiones en el primer nivel del ICRT, es latente. Es preciso ejecutar procesos como la gestión de información, gestión del conocimiento, inteligencia organizacional o empresarial, estudios de usuarios, gestión de la calidad, alfabetización informacional y gestión organizacional a fin de disponer de soluciones prácticas y optar por decisiones oportunas en relación a la programación.

Discusión

Plan de acciones de mejora del proceso de toma de decisiones del SGR de la programación de la radio y la televisión.

La necesidad de mejorar la programación

radial-televisiva que se proyecta, hoy en día, para el consumo de la sociedad, constituye una realidad palpable que requiere ser salvada, con el propósito de engrandecer la formación profesional de las personas y, a su vez, el nivel cultural de la sociedad en general. En vistas a contribuir al desarrollo de un proceso de toma de decisiones eficiente y óptima, con respecto a mejorar la programación de la radio y la televisión, se proponen un conjunto de acciones de mejora y perfeccionamiento.

Plan de acciones:

- El SGR debe generar productos informativos, para la retroalimentación de los directivos, que contengan información más precisa, mayor nivel de especialización, enfocados en las características de los públicos actuales y su vínculo con los medios de comunicación y otros medios alternativos, como intento de elevar la motivación de los directivos por confiar en esta información para tomar decisiones momentáneas y a largo plazo.
- Incluir propuestas de posibles soluciones en productos informativos que genera el SGR,
- Declarar el problema identificado y sus posibles soluciones como forma de agilizar, enriquecer y optimizar el proceso de toma de decisiones que contribuye a perfeccionar la programación de la radio y la televisión cubana.
- Analizar, con profundidad y exhaustividad, las características y posibles consecuencias que generan determinado problema, así como realizar una amplia y estratégica búsqueda y análisis de información, con el objetivo de conocer ampliamente las situaciones y poder dar respuesta con soluciones oportunas.
- Realizar estudios preliminares de necesidades de información y formación de los diferentes públicos (Estudios de necesidades de usuarios) por parte de los especialistas del SGR e informar a los directivos, para tomar decisiones en cuanto al diseño de una programación que se corresponda con los diferentes gustos y preferencias de las audiencias.
- Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad para el ICRT, en función del desempeño de la programación de ambos medios, que contribuya a la búsqueda de la mejora continua de los resultados y al

desarrollo propicio y perfeccionado del proceso de decisión en el ICRT.

- Diseñar un mecanismo que permita que las decisiones que se toman de manera momentánea, puedan ser previamente analizadas respetando la secuencia lógica de etapas identificadas para elevar la efectividad de las soluciones con respecto a la programación y evitar la necesidad de enfrentar problema similares.

- Consultar y estudiar los modelos para la toma de decisiones existentes en la literatura especializada, con el objetivo que los decisores conozcan el basamento del proceso que desarrollan y respondan efectivamente frente a un problema.

- Reorganizar la estructura, composición y alcance del SGR. En primer lugar, extender el grupo y los estudios, análisis e investigaciones sobre las opiniones públicas de la sociedad, en relación con la programación radial-televisiva a todo el país, con el objetivo de conocer, a nivel nacional, las tendencias relevantes de la Opinión Pública Nacional y tomar las decisiones pertinentes en respuesta a la sociedad cubana en general. Por otra parte, perfeccionar el trabajo, de manera tal, que puedan realizarse los análisis y monitoreos de las fuentes en menor período de tiempo y facilitar, a todos los niveles de decisión del ICRT, la información necesaria para apoyar y desarrollar el dinámico proceso de decisión que se realiza a diario.

- Insertar especialistas graduados de varias disciplinas como Comunicación Social Ciencias de la Información y dentro del SGR, a fin de disponer de expertos en otras materias, calificados para mejorar la calidad de la información que se genera y facilita a los directivos para contribuir al perfeccionamiento del proceso de decisión en el ICRT.

- Planificar un sistema de capacitación y preparación continua de los miembros del SGR y los directivos y destinar presupuesto para ello.

- Perfeccionar la infraestructura e infoestructura tecnológica necesaria para agilizar y fortalecer los monitoreos y elaboración de los informes para la toma de decisiones.

- Buscar y habilitar nuevos canales o fuentes de información, a través de las cuales se pueda tener conocimientos

respecto a las tendencias de la opinión pública y, de esta forma, facilitar a los decisores una retroalimentación más fundamentada, variada y actualizada.

Conclusiones

Cualquier proceso de toma de decisiones, incluyendo el que desarrolla el primer nivel de dirección del ICRT, resulta un asunto sumamente complejo y dinámico, que demanda información constante para dar soluciones a diversos problemas, en este caso, relacionados con la programación radial-televisiva que consumen los públicos a diario. El SGR se encarga de suministrar información confiable y oportuna, con el objetivo de apoyar las decisiones que corresponden a los directivos del Organismo y son vitales para fidelizar las audiencias. Un conjunto de acciones orientadas a mejorar este proceso de decisión, contribuyen a fortalecer la estructura y el intercambio entre los especialistas del Sistema y los decisores finales. Asimismo, se reafirma el reconocimiento del SGR como una herramienta de apoyo útil para tomar decisiones, en cualquier momento y frente a cualquier circunstancia, en el nivel estratégico del ICRT. Se reconoce la necesidad urgente de extender el alcance del grupo a todo el país y habilitar nuevas fuentes o canales de información, en busca de una retroalimentación fundamentada, referida a los diferentes tipos de públicos, sus gustos, preferencias y necesidades, a un mayor nivel y desde diferentes perspectivas y contextos. Se avizora la ausencia de una preparación, formación y capacitación permanente de todos los profesionales vinculados al proceso de toma de decisiones, factor estratégico para optimizar el logro de resultados favorables para cualquier organización.

Sería de gran utilidad para los especialistas de los medios vinculados a las decisiones con respecto a la programación y sus constantes modificaciones, nutrirse de información especializada así como de resultados de investigaciones empíricas, como las que realizan los especialistas del SGR, para lograr mejorar las propuestas televisivas y radiales según las preferencias de los públicos que, en primera instancia, son para los cuales trabaja este sector.

Referencias bibliográficas

- AECA. (2002). *La Toma de Decisiones en la Empresa*. Madrid: AECA.
- Calderín, G. (2009). *La radio y la televisión cubanas en sintonía con sus públicos*. La Habana: Alejo Carpentier.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Díaz, D. (2004). *El análisis de información: escalón obligado de las decisiones inteligentes*. Unpublished Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, La Habana.
- Díaz, D. (2005). *Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización*. ACIMED, 13(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3_05/aci10305.htm
- Ponjuán, G. (2006). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez, Y. (2009). *Requerimientos informacionales para el uso de la información en la toma de decisiones*. Unpublished Diploma de Estudios Avanzados, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, La Habana.
- Rodríguez, Y. (2010). *La toma de decisiones organizacionales: obligado espacio de interacción e integración de la Gestión de Información, del Conocimiento y la Inteligencia Organizacional*. Consultado 26 de Octubre de 2013, disponible en: http://www.congreso.info.cu/UserFiles/File/Info%202010/Trabajos/Rodriguez%20Cruz,%20Yunier_20INFO2010.doc.
- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2010). *Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales*. ACIMED, 21(1). Disponible en: <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/6/7>

Recibido: 19 de diciembre de 2013.

Aprobado en su forma definitiva:
22 de abril de 2014

Yamilet Castillo Sifontes

Centro de Investigaciones Sociales del ICRT.
Correo-e.: yamilet@cis.icrt.cu

Yunier Rodríguez Cruz

Facultad de Comunicación . Universidad de La Habana.
Correo-e.: yunier@fcom.uh.cu
