

LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE: UNA VISIÓN HOLÍSTICA DE LA MANERA COMO LAS ORGANIZACIONES USAN LA INFORMACIÓN

Se dice que la información es un componente intrínseco de casi todo lo que hace una organización, por esto surge la pregunta: ¿De qué manera las organizaciones usan la información?

Dada la pregunta anterior, en este capítulo se presenta una visión preliminar del marco conceptual que une las principales formas en que una organización usa la información de manera estratégica, y se indican cómo esos procesos están interrelacionados íntimamente y podrían controlarse para crear una “organización inteligente”. Esos procesos son: Percepción, Creación de conocimiento y Toma de decisiones.

En primer lugar, la organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo. Las dependencias críticas que existen entre una organización y su medio ambiente requieren que aquélla esté siempre alerta respecto a los cambios y las variaciones en sus relaciones externas.

Una tarea decisiva de la dirección es descubrir los cambios más importantes, interpretar su significado y desarrollar propuestas apropiadas.

El objetivo inmediato de la percepción es que los miembros de una organización lleguen a una comprensión compartida de lo que es la organización y qué es lo que está haciendo.

La meta de más largo plazo es garantizar que la misma se adapte y continúe luchando en un medio ambiente dinámico.

El segundo campo de uso estratégico de la información es cuando las organizaciones crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional. Dicho aprendizaje se logra a través del conocimiento y experiencia de todos los miembros de la organización ya que están dispersos en toda la organización; sin embargo, un obstáculo para el aprendizaje es que las organizaciones consideran difícil desechar su pasado.

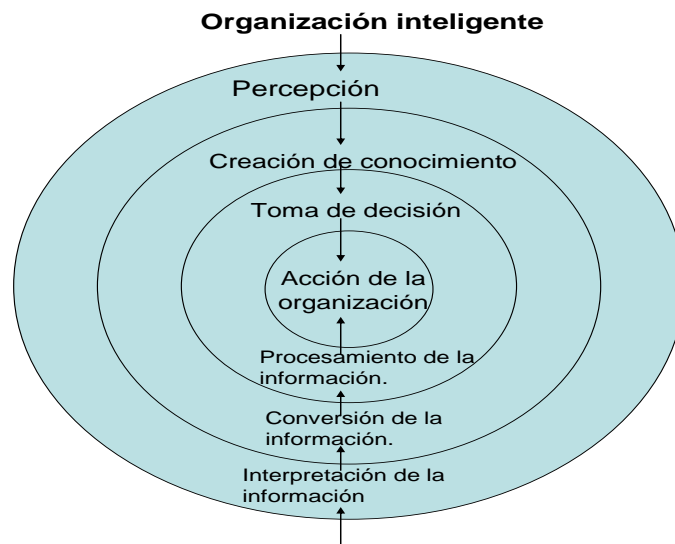
El tercer campo de uso estratégico de la información es cuando las organizaciones buscan y evalúan información a fin de tomar decisiones importantes. En teoría, esta selección debe hacerse racionalmente, con base en una información completa sobre los objetivos organizacionales, las opciones factibles, los resultados probables de las mismas y los valores que tales resultados representan para la organización.

I Una visión preliminar de la organización inteligente

Los tres campos de uso de la información – percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones – son procesos estrechamente interrelacionados, y que al analizar cómo las tres actividades se imparten energía entre sí, surge un criterio holístico del uso de la información por parte de la organización.

La figura siguiente muestra a la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones como tres capas concéntricas de conductas ante la información, donde cada capa interior se basa en la producción de información de la capa exterior. La información fluye del medio ambiente externo y se asimila y enfoca progresivamente para permitir la acción por parte de la organización.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios



Durante la percepción, el proceso de información principal es la **interpretación** de noticias y mensajes acerca del medio ambiente. Los miembros tienen que decidir qué información es significativa y a la cual se debe prestar atención, generan explicaciones posibles a partir de experiencias pasadas e intercambian y comentan sus criterios entre sí a fin de llegar a una interpretación común.

Durante la creación de conocimiento, el principal proceso de información es la **conversión** de la información en conocimiento a través del diálogo y el discurso entre los miembros de la organización a fin de compartir su conocimiento personal.

Durante la toma de decisiones, la actividad clave es el **procesamiento** y análisis de la información sobre las opciones disponibles, a fin de ver las ventajas y desventajas.

La interpretación, la conversión y el procesamiento son procesos sociales dinámicos que continuamente constituyen y reconstituyen el significado, el conocimiento y la acción.

La organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una organización inteligente.

Al manejar los recursos y procesos de información, la organización inteligente es capaz de:

- ★ Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.
- ★ Comprometerse en un aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos.
- ★ Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad.
- ★ Concentrar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva.

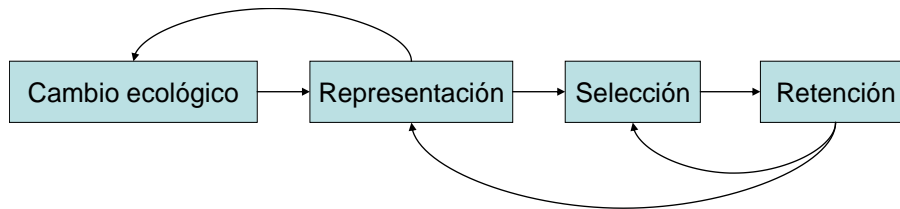
II Percepción

Los miembros de la organización, primero tienen que percibir lo que está sucediendo en su medio ambiente a fin de desarrollar una interpretación compartida que sirva de guía para la acción.

La actividad informativa principal es resolver la ambigüedad de la información sobre el medio ambiente de la organización: ¿qué está sucediendo ahí afuera?, ¿por qué está ocurriendo esto?, ¿qué significa? Esta percepción se hace retrospectivamente, puesto que no podemos percibir sucesos y acciones hasta que hayan ocurrido, por lo tanto miramos hacia atrás en el tiempo para construir su significado.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Una organización percibe su medio ambiente a través de cuatro series de procesos interrelacionados: cambio ecológico, representación, selección y retención.



La percepción comienza cuando ocurre algún **cambio** o diferencia en el medio ambiente de la organización. Este cambio ecológico requiere que los miembros de la organización traten de comprender tales diferencias y determinen el significado de esos cambios.

Los gerentes reaccionan a la información ambigua sobre el entorno al **representar** aquel al que se adaptarán. El resultado de esta representación es generar datos en bruto ambiguos sobre variaciones en el entorno, datos que más tarde se convertirán en significado y acción. El proceso de representación segrega posibles ámbitos que la organización podría esclarecer y tomar seriamente, pero hacerlo así depende de lo que suceda en el proceso de selección.

La **selección** implica la realización de mapas de causas, los cuales explican situaciones anteriores relacionadas con los datos en bruto representados, estos mapas se superponen a los datos en bruto presentes para ver si es posible que proporcionen una interpretación razonable de lo ocurrido.

En el proceso de **retención**, los productos de una percepción satisfactoria se retienen para un uso futuro.

El producto de la percepción de la organización es un medio ambiente representado: “una cadena perceptible de sucesos anteriores almacenados en forma de afirmaciones causales y obligatorias sobre cierta representación o selección presente”.

El proceso de percepción implica que los miembros lleguen colectivamente a cierto consenso sobre qué partes del medio ambiente se deben clasificar como variables y qué conexiones entre cuáles variables son razonables.

Una conclusión del modelo de percepción es que las organizaciones se comportan como sistemas de interpretación:

Las organizaciones deben hacer interpretaciones. La interpretación es el proceso de traducir estos sucesos, desarrollar modelos para comprender o extraer significado y de ensamblar esquemas conceptuales (Weick y Daft, 1983, 74).

III Creación del conocimiento

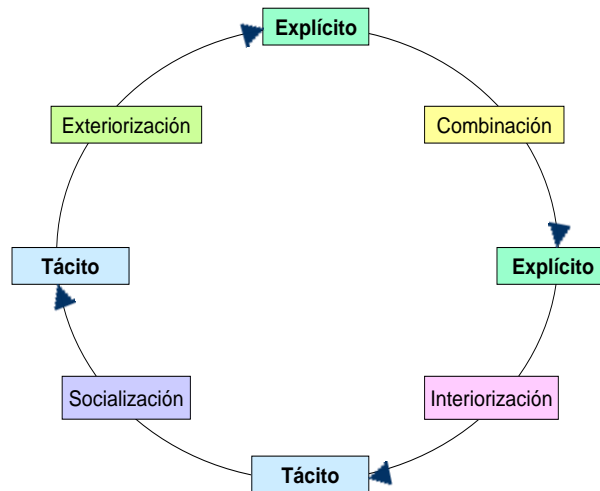
La creación del conocimiento se logra a través de un descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito en la organización, y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en explícito.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

El conocimiento tácito es conocimiento personal, difícil de formalizar o comunicar a otros. Consiste en conocimientos prácticos, subjetivos e intuiciones que recibe una persona por haber estado inmersa en una actividad durante un largo periodo.

El conocimiento explícito es conocimiento formal, fácil de transmitir entre individuos y grupo. Se codifica en forma de formulas matemáticas, reglas, especificaciones, etc. Este conocimiento tiene que ser fomentado y cultivado a partir del conocimiento tácito.

Hay 4 modos de conversión del conocimiento:



La **socialización** es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias. Así como los aprendices aprenden el oficio de sus maestros por medio de la observación, la imitación y la práctica, los empleados de una empresa aprenden nuevas habilidades mediante la capacitación en el trabajo.

La **exteriorización** es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. La exteriorización del conocimiento tácito es la actividad esencial en la creación del conocimiento, y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de concepto del desarrollo de un nuevo producto.

La **combinación** es un proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes. Se puede categorizar, confrontar y clasificar en cierta cantidad de modos la información existente en bases de datos computarizados, para producir nuevo conocimiento explícito.

La **interiorización** es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito. La interiorización se facilita si el conocimiento queda capturado en documentos o se transmite en forma de anécdotas, de modo que los individuos pueden volver a experimentar indirectamente la experiencia de otros.

IV, V, VI RESUMEN TOMA DE DECISIONES

En las organizaciones se presentan por lo general situaciones que nos forzan a tomar decisiones y direccionar nuestra posición; incluso no movernos requiere una decisión por tal motivo el presente apartado nos presenta una serie de herramientas que tienen la finalidad de facilitar la toma de decisiones.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Las decisiones tienen en su naturaleza un grado de riesgo ya que el desplazarse de un estado a otro implica incertidumbre por el desconocimiento de la nueva situación. Para facilitar la toma de decisiones es importante considerar que algunas, deben ser tomadas con prontitud, ya que, el postergar la decisión puede tener un costo mayor que la posibilidad de equivocarse el camino. Para estos casos podemos utilizar tres consideraciones a saber:

- Se aplican rutinas
- Se aplican reglas
- Se aplica heurística

Mediante estos filtros podremos disminuir la incertidumbre inherente a las decisiones precipitadas.

Es importante que adicionalmente consideremos el hecho de las limitaciones del tomador de decisiones que está cooptado por sus propias capacidades, representan la barrera más importante para la aplicación de su racionalidad seguido de la distorsión externa de la información con que se cuenta.

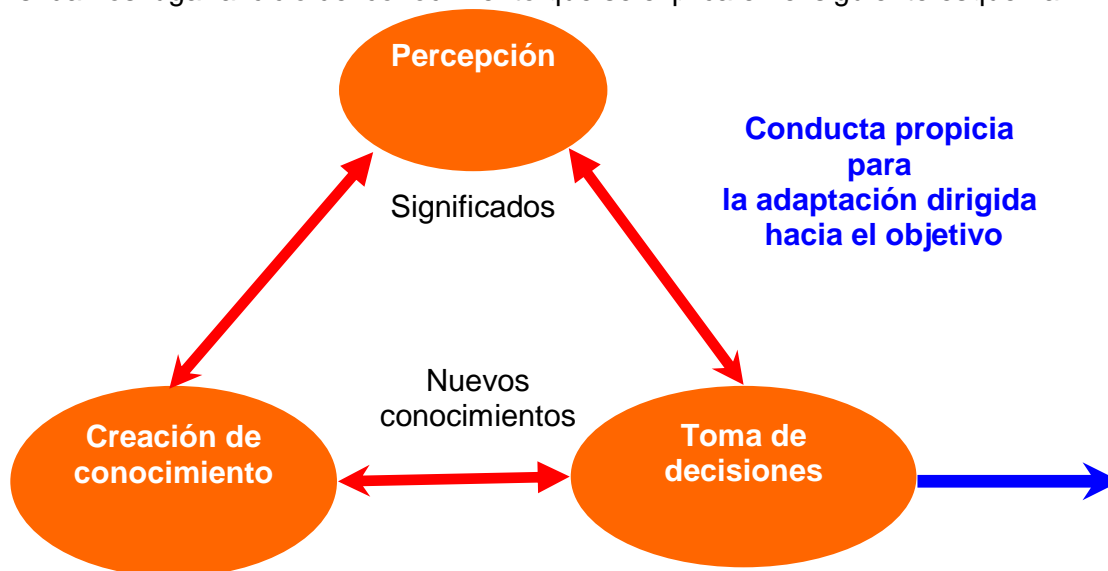
Los límites racionales que el autor considera son:

- Cognitivo,
- Información
- Valores

Tres aspectos permite el autor al referir la ruta a seguir hacia una organización inteligente estos aspectos son los que se refieren a:

- a) Percepción
- b) Creación del conocimiento
- c) Toma de decisiones

Así damos lugar al ciclo del conocimiento que se explica en el siguiente esquema:



VII. EL CICLO DEL CONOCIMIENTO EN ACCION

Una vez descritos los tres procesos de: percepción, creación del conocimiento, y toma de decisiones se aglutinan para lograr una sostenida actuación por parte de la organización en el caso específico del grupo de compañías Royal Dutch / Shell. Ya que esta emplea un sistema de aprendizaje de la organización (planeación de escenarios) que ilustra muchas de las propiedades de una organización inteligente. R. D. Shell, es un grupo de compañías con un siglo de existencia, que ha mostrado

La comunidad Latina de estudiantes de negocios capacidad de adaptación al prever y reaccionar ante drásticos cambios en sus medios ambientes globales.

A principios de los 70's, Shell pudo establecer diferencias entre Irán y Arabia Saudita, previendo los déficit que condujeron a la escasez de petróleo en 1973, logrando una escalada en su precio de 2 hasta los 13 dólares por barril en el lapso de un año y medio. De 1973 en adelante la mayor parte de las compañías petroleras creían que la tendencia persistiría. Sin embargo, Shell percibió que la demanda de petróleo estaba sobrestimada y en 1981 Shell pudo liquidar sus reservas sobrantes antes que el exceso de existencias causara el desplome de los precios. Para 1983 al reconocer las presiones demográficas y económicas sobre la Unión Soviética, Shell fue capaz de prever la perestroika y el surgimiento de Gorbachov, quien causaría una profunda reestructuración económica y política.

Arie de Geus, jefe de planeación de Shell, observa que “resultados como estos no suceden automáticamente. Por el contrario, depende de la capacidad de los principales gerentes de una compañía para absorber lo que acontece en el medio ambiente del ramo y para actuar sobre la base de esa información con movimientos adecuados en los negocios”.

Al ser una compañía multinacional con intereses en todo el mundo, Shell afronta la intimidante tarea a medida que intenta percibir su medio ambiente sumamente complejo y ambiguo. Utiliza la planeación de escenarios como un medio de reexaminar la experiencia y elaborar mapas mentales. *Un escenario es un relato internamente consecuente de cómo se esta desarrollando el medio ambiente del negocio.* Al utilizar múltiples escenarios, es posible percibir una gran cantidad de factores diversos, pero que se intersectan en el medio ambiente. Así, los escenarios se convierten en instrumentos para la percepción de la organización, lo que amplía su visión colectiva de la misma. Sus gerentes están capacitados para prestar atención a los sucesos mundiales, representarse mentalmente lo que podría suceder a continuación y ajustar sus mapas mentales de acuerdo a lo que perciben. Su método de planeación de escenarios desarrollo relatos alternativos acerca del futuro para estimular a sus gerentes a reexaminar conjeturas y” pensar lo impensable.”

Al tratar de construir interpretaciones del medio externo, los planificadores de Shell establecen diferencias entre las variables predeterminadas conocibles e incertidumbres clave inconocibles, proceso que les equivale a representar el medio ambiente. Las var. Predeterminadas son razonablemente pronosticables y fijan límites de escenarios futuros. Las incertidumbres clave son difíciles de pronosticar y tienen altos niveles de ambigüedad, pero también señalan las consecuencias mas graves de las decisiones tomadas.

Shell ha desarrollado la planeación de escenarios hasta convertirla en un sistema para crear conocimiento que implica tanto la interiorización como la exteriorización del conocimiento. El objetivo de la planeación de escenarios no es pronosticar el futuro, solo revela la naturaleza d la dinámica de las fuerzas motrices que conforman el medio ambiente. El discernimiento sobre estas fuerzas se extrae de datos analíticos futuros y presentimientos intuitivos suaves. Tal conocimiento se hace explicito al entretrejerlo para construir escenarios en forma de relatos de cómo estas fuerzas pudieran interactuar para producir resultados.

Dicha conversión de conocimiento explicito en la forma de relatos a conocimiento tácito en la forma de modelos mentales actualizados esta relacionadas con el proceso de interiorización que describieron Nonaka y Takeuchi. Pierre Wack describe el proceso: “los escenarios se refieren a dos mundos: el mundo de los hechos y el mundo de las percepciones. Exploran en busca de hechos pero apuntan hacia las percepciones en el interior de la mente de quienes toman decisiones, su propósito es transformar información en percepciones frescas”.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Para construir escenarios, Shell necesitaba ser capaz de aprovechar los discernimientos y las experiencias personales de sus gerentes, quienes trabajan en diferentes partes del mundo; así sus intereses y conjeturas se combinan para formar unos cuantos escenarios que los gerentes pueden utilizar para profundizar su comprensión y descubrir posibilidades para la acción.

Esta interiorización de nuevo conocimiento extraído del análisis de escenarios indujo a considerar nuevas opciones estratégicas a los gerentes a fin de prepararse para las eventualidades que se pudieran presentar.

Shell desarrolló un sistema de planeación como aprendizaje en el que el discernimiento y el conocimiento obtenido a través de la planeación del escenario fluyen a través de diversos niveles de la toma de decisión de la organización. El más alto nivel de planeación global es la responsabilidad de una Comisión de Directores Ejecutivos, donde los directores discuten asuntos globales. El ciclo de planeación colectiva de Shell, comienza con la primera etapa del desarrollo de escenarios para su revisión por parte de la CMD. La segunda etapa es el ciclo de planeación del negocio, donde la CMD dicta pautas a corto plazo que se extraen en parte de los escenarios globales, llamadas premisas, que ayudan a sectores, regiones y países a producir sus planes comerciales y, después, sus presupuestos financieros. La tercera y última etapa es la evaluación, en la que la CMD supervisa y reexamina la puesta en práctica y los objetivos de corto plazo. En el nivel de la compañía operativa se desarrollan escenarios más concentrados, los cuales se generan con rapidez en talleres de un día de duración, y los crean los propios gerentes, estos son muy estructurados y en ellos se siguen reglas definidas y una rutina de seis pasos: acordar objetivos y propósitos, identificar las variables del negocio más importantes e inciertas, escribir tramas de relatos, crear escenarios, evaluar las implicaciones para el negocio, ponerse de acuerdo sobre una acción complementaria.

La capacidad de Shell para percibir un sentido estratégico a partir de señales del medio ambiente, y de integrar su aprendizaje con sus procesos de planeación y toma de decisiones, contribuyó a que el grupo se convirtiera en una de las compañías petroleras principales del mundo. Sin embargo, *la transición en una organización de aprendizaje fue larga y gradual, sustentada por el impulso de los primeros éxitos del método de planeación de escenarios, y por los esfuerzos perseverantes de unos cuantos individuos que comprendían la percepción y la planeación como parte del continuo aprendizaje de una organización.*

CAPITULO 2

COMO LLEGAMOS A SABER: UN MODELO GENERAL DEL USO DE LA INFORMACION.

1. Trazar el mapa de la investigación sobre necesidades y usos de la información.

La búsqueda y el procesamiento de la información es importante para muchos sistemas sociales y actividades humanas, y en la actualidad el análisis de las necesidades y los usos de la información se ha convertido en un componente cada vez más importante de la investigación en disciplinas tales como: la psicología cognoscitiva, los estudios sobre la comunicación, la difusión de innovaciones, la repercusión de información, los sistemas de información, la toma de decisiones y el aprendizaje de organizaciones.

Pero, lo que se puede rescatar de décadas de investigación sobre búsqueda humana de información, sobre los objetivos y las hipótesis que han servido de marco a la investigación en el pasado y sus principales resultados, se muestran algunos estudios importantes sobre necesidades y usos de la información a lo largo de dos ejes que indican la orientación y el alcance de la investigación. Los estudios están clasificados en grupos que se representan por círculos negros, donde su tamaño indica la cantidad de estudios en cada grupo.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios



El eje horizontal del mapa indica la orientación de la investigación, hacia el sistema hasta ser orientado hacia el usuario, una orientación hacia el sistema considera la información como una entidad externa, objetiva, que tiene una realidad propia basada en un contenido, que es independiente de los usuarios o los sistemas sociales. La información existe a priori, y la tarea del usuario es localizar y extraer la que desea. Cada documento o registro contiene información sobre algo, y ese algo puede determinarse objetivamente. De hecho esta especificación permite representar, organizar y almacenar información. Por lo tanto la investigación orientada hacia el sistema ha examinado como fluye la información a través de estos sistemas sociales, y como las herramientas y los servicios pueden desarrollarse para amplificar el acceso a la información y aumentar la posibilidad de compartirla.

Una orientación hacia el usuario, considera la información como una construcción subjetiva que se crea en las mentes de los usuarios. Mientras un documento o registro se puede definir o representar como que trata sobre algo o sobre algún tema, el usuario envuelve este contenido objetivo en una interpretación, de modo que la información que se halla dentro resulta significativa, y es este paquete combinado de contenido más interpretación lo que los usuarios encuentran valioso y utilizable. Así el valor de la información reside en la relación que el usuario construye entre sí mismo y un fragmento dado de información. Por ello la información solo es útil cuando el usuario ha encontrado significado en esta, y al mismo fragmento de información objetiva se le pueden dar significados subjetivos muy diferentes por parte de diferentes individuos., también examina las necesidades y preferencias cognitivas y psicológicas del individuo y como afectan la búsqueda de información y los patrones de comunicación de la misma.

El eje vertical del mapa indica el alcance de la investigación, que puede fluctuar desde ser dirigido hacia la tarea, hasta ser integradora. La investigación dirigida hacia una tarea se centra en actividades y conductas particulares que constituyen el propio proceso de búsqueda de información. Los objetivos comunes de la investigación son identificar las fuentes de información internas y externas que se seleccionan y usan intensivamente por grupos específicos de personas, o examinar los modos formales e informales de compartir y comunicar la información dentro de profesiones y organizaciones definidas.

La investigación integradora, abarca todo el proceso de búsqueda y uso de la información. Su alcance incluye comprender la situación o el contexto que conduce al reconocimiento de la necesidad de información, examinar las actividades de búsqueda o recuperación y analizar el uso de información para la solución de problemas, toma de decisiones o percepción. La hipótesis es que el

La comunidad Latina de estudiantes de negocios estudio de la búsqueda de información se debe extender en un análisis del por qué surgen las necesidades de información y como se perciben, representar, definen y experimentan las necesidades, también importa de que manera se utiliza la información obtenida, para comprender como ayuda al usuario y para evaluar los resultados de su utilización incluidos su impacto, beneficios y contribución a cierta medida de eficacia o desempeño. Esta investigación considera la búsqueda de información como un proceso dinámico, constante, que esta constituido tanto por las acciones como por las necesidades del individuo y por las características sociales y físicas del medio ambiente en las que este recopila y usa la información. El objetivo es desarrollar teorías mas cabales sobre la búsqueda y el uso de la información por parte de los seres humanos.

Estudios dirigidos hacia una tarea, centrados en un sistema

Estos estudios se han situado en el cuadrante inferior izquierdo del mapa. Muchos de estos estudios se interesaban principalmente en los atributos objetivos de las fuentes, canales y sistemas de información que grupos de usuarios particulares utilizan a fin de obtener la información que requieren para la investigación científica o la solución de problemas.

Estudios integradores, centrados en el sistema

Estos se han situado en el cuadrante superior izquierdo del mapa. Se centran en fuentes, sistemas y servicios de información, muchos de ellos también extienden su alcance para abarcar el contexto más amplio del ambiente de trabajo o de organización de los usuarios, preferencias personales y situaciones del uso de la información. Su objetivo fundamental era comprender las necesidades de información del personal que trabaja en departamentos de servicios de asistencia social y diseñar servicios de información que satisficiera del mejor modo esas necesidades. El modelo general propuesto de búsqueda y recuperación de información consistía en siete sucesos importantes: 1 El usuario tiene un problema que necesita resolver. 2 El usuario trata de resolver el problema al formular una pregunta y dar inicio a una interacción con un sistema de información. 3 Interacción de una indagación previa con un encuestador, intermediario humano o computarizado. 4 Formulación de una indagación. 5 Actividad de indagación e interacciones. 6 Entrega de respuestas al usuario. 7 Evaluación de respuestas por el usuario.

Estudios dirigidos hacia una tarea, centrados en el usuario

Estos se han situado en el cuadrante superior derecho del mapa. La variación en la observación, selección e interpretación entre diferentes científicos lo que permitió que la ciencia progresara. Identificando tres estilos: clínico (analiza la lógica interna científica u objetiva de un asunto), académico (centrado en la lógica interna de los asuntos), defensa (tendían a ignorar la lógica interna pero atendían principalmente consideraciones políticas).

Estudios integradores, centrados en el usuario

Estudios que representan el desarrollo reciente y se han situado en el cuadrante superior derecho del mapa. Belkin hizo un llamado oportuno a examinar la búsqueda de información desde el punto de vista del usuario. Es decir, personas en situaciones problemáticas que buscan deficiencias de su experiencia con la información en su estado de conocimiento "pueden ser de tipo como lagunas o carencias, incertidumbre o incoherencia", cuyo único rasgo común es un error percibido. La hipótesis del ASK (Anomalous State of Knowledge), implica que quienes buscan información, a menudo son incapaces reespecificar sus necesidades puesto que no pueden expresar con facilidad lo que no conocen o lo que les falta, así mismo, sugiere que el sistema de información debe estar diseñado para ayudar a los usuarios a descubrir y representar sus conocimientos de una situación problemática, en especial las anomalías que impiden la especificación de la necesidad. Las necesidades personales pueden ser filosóficas, afectivas o cognoscitivas. El medio del trabajo influye

La comunidad Latina de estudiantes de negocios en los papeles que desempeñan el trabajo y las necesidades personales, y tiene dimensiones socioculturales, político-económicas y físicas.

II - Hacia un modelo con múltiples perspectivas del uso de la información.

Es necesario tomar en cuenta la interdisciplina y vincular campos afines, o sea en una empresa se interrelacionan varias áreas como la mercadotecnia, contabilidad, producción, etc., ya que esa diversidad da una perspectiva unificadora, dando una coherencia hacia lo que se busca y el uso que se le da a la información.

El autor nos muestra un modelo general para el uso de la información y debe abarcar la totalidad de la experiencia humana en la búsqueda de la información, para ello es importante tomar en cuenta: los pensamientos, las emociones, las acciones y el medio ambiente, tomando como punto de partida que las personas deben ser sensibles ante estos elementos y cognoscentes, para la búsqueda y el uso de la información, se debe construir un proceso dinámico que se extiende a través del tiempo y el espacio, ya que el tiempo va a determinar el peso y uso de la información y el espacio se toma en cuenta (ejemplo, organización, empresa, país,) para determinar la información más pertinente y el uso que se le da, con el fin de obtener un orden al desenredar las capas cognoscitivas afectivas y situacionales (medio ambiente) que envuelven la búsqueda y el uso de la información.

En las tres subsecciones siguientes (III, IV y V) se va a desarrollar el modelo de búsqueda y uso de la información, las tres desarrollan y contribuyen a la comprensión de la experiencia humana de la búsqueda y uso de la información, cada perspectiva aporta su propia luz sobre la acción y acción en las principales etapas de conducta en lo concerniente al uso de la información: necesidades, búsqueda y uso.

III - Las dimensiones cognoscitivas, afectivas y situacionales del uso de la información

La información se construye en los pensamientos y sentimientos de los usuarios, y se despliega en medio del trabajo y de la vida, cuyas condiciones determinan el uso y la utilidad de la información.

1.- Necesidades cognoscitivas en la búsqueda y el uso de la información.

Como hemos mencionado la información se construye en la mente del individuo, el estudio del uso de la misma debe incluir un análisis de la manera como el ser humano reconoce una incapacidad para actuar o comprender una situación debido a la falta de información, y así procede a buscar para cubrir su carencia.

Así Derbin desarrolla un modelo de percepción, donde la persona se traslada a través del tiempo y el espacio, dando pasos a través de experiencias, esa metáfora de percepción, tomando en cuenta la repetición de una acción pasada ya que es nuevo porque tiene lugar en un nuevo momento en el espacio y tiempo. El movimiento es acompañado por una persona que continuamente percibe sus acciones y el medio ambiente para construir un nuevo significado. La esencia del método de percepción es comprender como el individuo define una situación de laguna cognoscitiva e intenta tender un puente sobre ella, es como se hacen una serie de estudios sobre el método de percepción y sus estrategias para la superación de lagunas que explican mejor la conducta individual sobre la información, los factores tales como características del sistema, contenido del mensaje o características demográficas estadísticas de los usuarios. Los estudios realizados a través de 2 décadas y más de 40 estudios se definen como los modos en que las personas perciben sus lagunas cognoscitivas y la forma en la que desean ayuda, así se codifican en categorías universales que son aplicables a diferentes usuarios de la información y son:

NOMBRE	SIGNIFICADO	DESCRIBE
DECISION STOP	PAUSA REFLEXIVA P/TOMA DECISIONES	SER HUMANO SE VE 2 O + CAMINOS ADELANTE

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

BARRIER STOP	PAUSA P/ANALIZAR OBSTACULOS QUE SE INTERPONEN	SER HUMANO SE VE 1 CAMINO ADELANTE PERO ALGO OBSTRUYE EL PASO
SPIN-OUT STOP	MOMENTO EN UNA SITUACION SE PROLONGA S/LLEGAR A LA SOLUCION	SER HUMANO SE VE ASI MISMO SIN CAMINO ALGUNO
WASH-OUT STOP	ALTO QUE DE PRONTO UNA SITUACION APARENTE RESUELTA YA NO OFRECE MAS OPCIONES	SER HUMANO SE VE ASI MISMO EN UN CAMINO QUE DE PRONTO DESAPARECE
PROBLEMATIC STOP	PAUSA NEED CUANDO LAS CIRCUSTANCIAS OBLIGAN ACTUAR DE MODO NO ELEGIDO	SER HUMANO SE VE ASI MIS ARRASTRADO X UN CAMINO Q NO ES SU ELECCION
OTRAS CATEGORIAS		
INCLUSION PERCEPTUAL	CUAN NEBULOSO ES EL CAMINO	
INC. SITUACIONAL	CUANTAS INTERSECCIONES HAY EN EL	
INC. SOCIAL	CUANTAS PERSONAS VIAJAN	

Se desarrolla una segunda categoría para relacionar estas preguntas de superación de lagunas, con la determinación del tiempo y la ubicación de sucesos, la comprensión de causas, la proyección de resultados y la identificación de características de uno mismo, los demás sucesos y objetos y por ultimo surge una tercera categoría que ayuda a generar ideas, se muestra en el siguiente cuadro

NUEVA CATEGORIA	
SITUACION	USO DE INFORMACION (AYUDA)
DECISION STOP	CREAR IDEAS
BARRIER STOP	ENCONTRAR DIRECCIONES
SPIN-OUT STOP	ADQUIRIR DESTREZAS
WASH-OUT STOP	OBTENER APOYO
PROBLEMATIC STOP	MOTIVARSE
INCLUSION PERCEPTUAL	VINCULARSE
INCLUSION SITUACIONAL	CALMARSE

Esta categoría es la forma en el que el individuo percibe una laguna y su adecuado factor de predicción de la forma en la cual va a superar la laguna y deseara la información para ayudarse.

2.-Reacciones afectivas en la búsqueda de información

Las necesidades cognoscitivas están envueltas en reacciones afectivas, hay estudios donde se afirma que los usos de l información reconoce que las necesidades de información son de origen afectivo y cognoscitivo, así la búsqueda de la información es acompañada por los estados emotivos; Kuhlthau postulo que el proceso de búsqueda de información consta de seis etapas, cada etapa del proceso de búsqueda se caracteriza por la conducta del usuario en los tres campos de la experiencia: el afectivo (sentimientos), el cognoscitivo (pensamientos) y el físico (la acción), en las seis categoría centra los tres campos y a continuación se resumen en el siguiente cuadro:

ETAPAS (ACCIONES)	TAREA APROPIADA (COGNOSCITIVO)	SENTIMIEN. COMUNES P/CADA ETAPA
1.-INICIACION	RECONOCER NECESIDAD DE INFORM.	INCERTIDUMBRE
2.- SELECCIÓN	IDENTIFICAR TEMA GRAL.	OPTIMISMO
3.- EXPLORACION	INVESTIGAR INFORMACION /TEMA GRAL.	CONFUSION, FRUSTRACION, DUDA
4.- FORMULACION	FORMULAR CENTRO DE ATENCION	CLARIDAD
5.- RECOPIACION	RECOGER INFORM. PERTINE. AL CENTRO DE ATENCION	SENTIDO DE DIRECCION, CONFIANZA
6.- PRESENTACION	COMPLETAR BUSQUEDA DE INFORMACION	ALIVIO, SATISFACCION, DECEPCION

La incertidumbre es un estado cognoscitivo que por lo general causa síntomas afectivos de ansiedad y falta de confianza, a medida que el conocimiento muestra pasos a pensamientos mas enfocados, se observa un cambio paralelo a en los sentimientos, de mayor confianza, esto se conoce como principio de incertidumbre. La laguna cognoscitiva o incertidumbre se impulsa en el proceso de búsqueda que son acompañados por estados emotivos arriba descritos, en las primeras etapa se presenta incertidumbre conforme avanza nuestra búsqueda se va creando mayor confianza pero es preciso no entrara en información redundante, la información única es nueva y amplia el conocimiento, pero es posible que no se ajuste a la construcción intelectual, así se cae nuevamente en la incertidumbre, por ello es preciso tener la información necesaria para no caer en el tedio, una vez que se delimitan fronteras y se tiene la información necesaria nuevamente se recobra la confianza y al termino de la búsqueda se tiene una satisfacción sobre lo obtenido o bien la desconfianza si no tenemos los resultados esperados. Se construye un significado, se enfocan a la búsqueda y equilibran la información, controlan las disposiciones de animo y expectativas e intensifican el interés personal en la búsqueda.

3.-Dimensiones situacionales de las necesidades y los usos de la información

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

La conducta respecto a la información se puede definir como la suma de las actividades por las cuales la información se vuelve útil, es como Taylor lo llama “medio para el uso de la información” que consiste en :

- a) Afectan el flujo y el uso de mensajes de información hacia el interior de cualquier entidad (dentro y fuera)
- b) Determinan los criterios mediante los cuales se juzgara el valor de los mensajes de información..

Taylor agrupa 4 categorías para los medios y el uso de información ver el siguiente cuadro:

GRUPOS DE PERSONAS	PROBLEMAS COMUNES	AMBIENTES DE TRABAJO	RESOLUCION DE PROBLEMAS
PROFESIONES	LOS PROBLEMAS SON DINAMICOS	ESTRUCTURA Y ESTILO DE LA ORGANIZACIÓN	CONJETURAS SOBRE Q CONSTITUYE LA RESOLUCION DEL PROBLE.
EMPRESARIOS	CLASES DISCRETAS DE PROBLEMAS SE CREAN X EXIGE DE PROF., OCUPACION COND. SOCIAL	ESFERA DE INTERES	TIPOS DE USO DE INFORMACION
GRUPOS DE INTERES SOCIAL			
GRUPOS SOCIO-ECONOMICOS ESPECIALES	DIMENSIONES DEL PROBLEMA: DETERMINAN LOS CRITERIOS P/JUZGAR EL VALOR DE INF.	ACCESO A INFORM. HISTORIA, EXPERIENCIA	CARACT. DE LA INF.: SE PREVEN P/ RESOLVER EL PROBLEMA

Se desarrolla en el medio ambiente para el uso de la información y consiste en los grupos de personas que se agrupan en: **los profesionistas** comparten conjeturas similares dependiendo su profesión y depende de su experiencia y/o educación la forma en como perciben , **los empresarios** campesinos , (pequeños empresarios) dependiendo su clase en el sector y el medio ambiente donde se desarrolle van a usar los tipos de información; **grupos de interés social** (consumidores, ciudadanos, grupos de acción política), en el cuadro no se menciona específicamente ya que para cada grupo va tener su problema muy particular que va a cambiar dependiendo el grupo que se trate en su medio ambiente específico con su solución muy particular y por ultimo **grupos socioeconómicos especiales** (los que carecen de información, los ancianos, los incapacitados, etc.) ya que dependiendo la dimensión del problema se va a determinar el criterio a seguir normalmente se desarrolla en el medio ambiente por la experiencia y sus características se prevén para resolver el problema. Su clasificación de cuatro grupos es como se van a comportar y va a ser en un medio especial para cada grupo con sus respectivos problemas y su única solución

IV - Conductas en la búsqueda y el uso de la información

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

El proceso humano y social donde la información se vuelve útil para cada individuo o grupo, es como se va a comportar en cada uno de ellos y son:

Organización: Se usa la información de manera estratégica para construir significados, forma de conocimiento, toma de decisiones, es como se va a usar pero aquí interviene los individuos para la construcción, la forma y la toma de decisiones.

Individuos: Nos enfocamos más hacia el individuo para que más adelante se entienda el abordaje a la organización: Se considera el uso de la información como los mensajes de selección individuales sobre los que hay que actuar a partir del cuerpo de mayor información que se encuentre durante la búsqueda, esa búsqueda se da en tres etapas:

- Reconocer la necesidad de buscar esa información
- Conduce a la búsqueda de información
- El uso de esa información

1.- Necesidades de información

La necesidad en la búsqueda de información es esa laguna cognoscitiva que se tiene esto es el reconocer las deficiencias que tenemos como seres humanos y esa búsqueda de satisfacer las necesidades cognoscitivas a través de los sentimientos y las emociones, esas necesidades si no se detectan a tiempo crecen, se desarrollan con el paso del tiempo lo importante es aceptar e intentar comprender y definir el problema, limitar sus fronteras clasificando conceptos y entidades claves.

Taylor sugiere que los seres humanos experimentan cuatro niveles de necesidades de información y son:

Necesidad visceral: vaga, hay una laguna, descontento

Necesidad Consciente: La persona desarrolla una descripción mental del área indecisa

Necesidad Formalizada: el sujeto es capaz de construir una declaración calificada racional de la necesidad de información, expresada.

Necesidad Comprometida: sustenta y refuerza, ciencia información, Publicaciones bibliografía.

2.- Búsqueda de información

Para la búsqueda de información cada uno de nosotros buscaría de un modo un tanto diferente, según nuestro conocimiento sobre las fuentes, experiencias pasadas, preferencias personales, etc., ya hemos visto como Kuhthau del proceso de búsqueda dio seis etapas y Marchionini nos da ocho subprocesos, Ellis nos muestra un modelo que describe como genéricas ocho categorías de actividades para la búsqueda de información y son:

Inicio: Identificar fuentes de interés con puntos de partida

Vinculación: Se toma de dos puntos: ATRÁS es de una fuente inicial, ADELANTE identifica y prosigue en otras fuentes que remite documento inicial

Examen Superficial: Actividades que se han agrupado es semidirigida en áreas de posible interés.

Diferenciación: El individuo filtra y selecciona entre fuentes exploradas al advertir diferencias de naturaleza y calidad de información.

Supervisión: Tener al día sucesos de modo regular las fuentes

Extracción: trabajar con fuentes para identificar temas de interés

Verificación: Para lograr verificar la ausencia de errores

Terminación. Fin de la búsqueda.

Se basa en estudios realizados entre académicos e investigadores, también se puede aplicar a subseries de las categorías de conductas en la búsqueda de información a otros grupos de usuarios.

3.- El uso de la información

Para desarrollar el modelo, se considera el uso de la información como el individuo que hace una selección de mensajes, sobre lo que el individuo percibe, si hay cierta relación significativa entre el

La comunidad Latina de estudiantes de negocios contenido del mensaje y la tarea o problema que tiene a mano. El resultado del uso de la información es una variación en el estado de conocimiento o capacidad para actuar del individuo, así el uso de la información implica, por lo general, la selección y el procesamiento de información a fin de responder a una pregunta, solucionar un problema, tomar una decisión, negociar una posición o comprender una situación.

El criterio se toma no como propiedad objetiva ya que interviene los pensamientos y sentimientos humanos, desde esa perspectiva se dice que la pertinencia es: subjetiva, cognoscitiva, situacional, multidimensional (muchos factores), dinámica (varia a través del tiempo), y medible (es observable en una sola ubicación en el tiempo). Algunos autores manejan la pertinencia para indicar la capacidad de un detalle de información de ir más allá de la relación del tema. Taylor propone una taxonomía de ocho tipos de usos de la información, generadas por la necesidad de información que perciben los usuarios en situaciones particulares y son:

1-Esclarecimiento: La información se usa para desarrollar un contexto o para percibir una situación. Se utiliza para responder preguntas

2-Comprensión del problema: La información se usa de un modo más específico que en el esclarecimiento.

3-Instrumental: Se usa la información de modo que el individuo sepa que hacer y como

4-Objetiva: La información se usa para determinar hechos y fenómenos, para describir la realidad

5-Confirmación: La información se usa para verificar otra información

6-Proyectiva: La información se usa para predecir

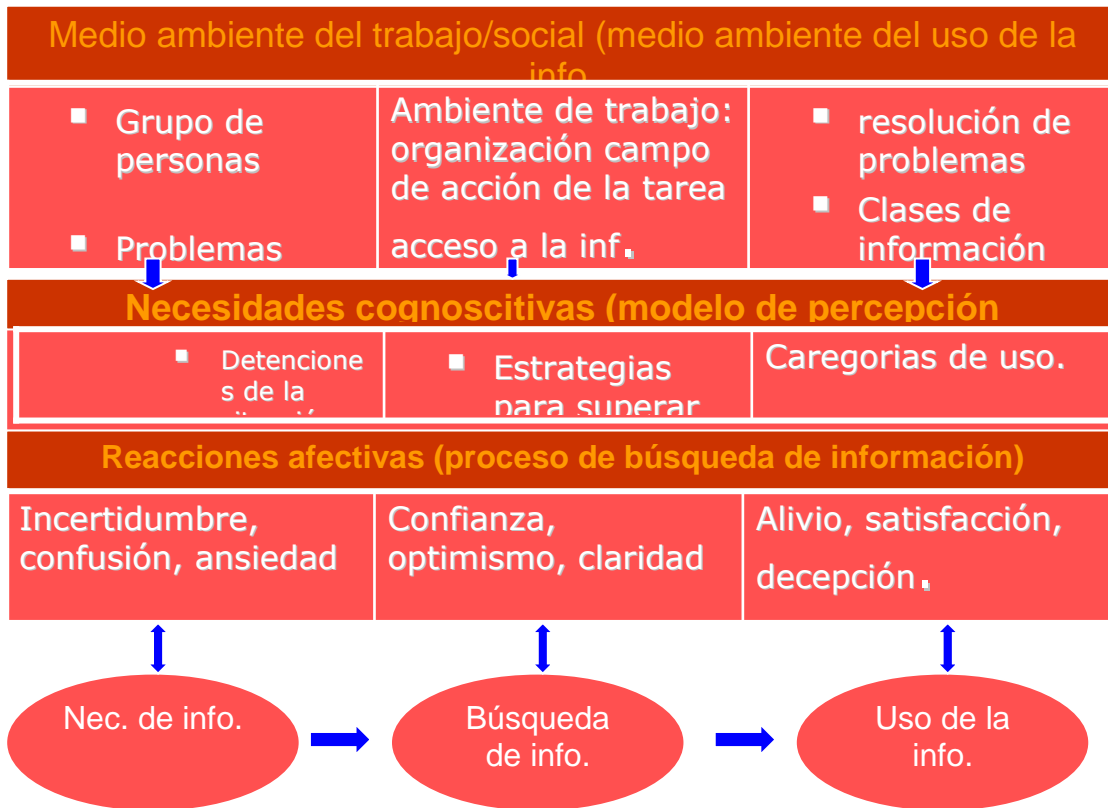
7-Motivacional: La información se usa para crear compromiso en las personas

8-Personal O Política: Se usa la información para desarrollar relaciones, mejorar la posición, la reputación y la satisfacción personal

Entre los elementos más importantes que influyen en el uso de la información se hallan las actitudes del individuo hacia la información y su búsqueda, que son los resultados de la educación, la capacitación, la experiencia previa, las preferencias personales, etc.. Se sabe que el hombre por naturaleza se inclina a decisiones rápidas que reducen la incertidumbre, pero luchan por comprender con claridad para tomar una buena decisión por eso se establece un orden, se hallan actitudes y disfrutan el desafío

V - Parte referente al uso de la información (al final)

En general se presentan las propuestas de tres autores sobre tres aspectos relacionados con el modelo general de el uso de la información dicho esquema da lugar a una matriz con nueve campos que alojan como ya hemos mencionado los criterios enunciados por cada uno de los autores ver esquema....

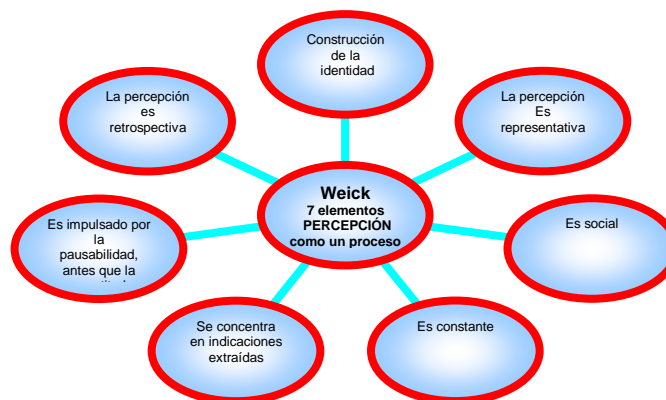


Es importante mencionar que al final de cada ciclo de uso de la información nos encontramos en un nuevo estado de decisión por lo que el ciclo se reinicia de manera continua y reiterada.

CAPITULO 3

EL MANEJO DE LA AMBIGÜEDAD: LAS ORGANIZACIONES COMO COMUNIDADES.

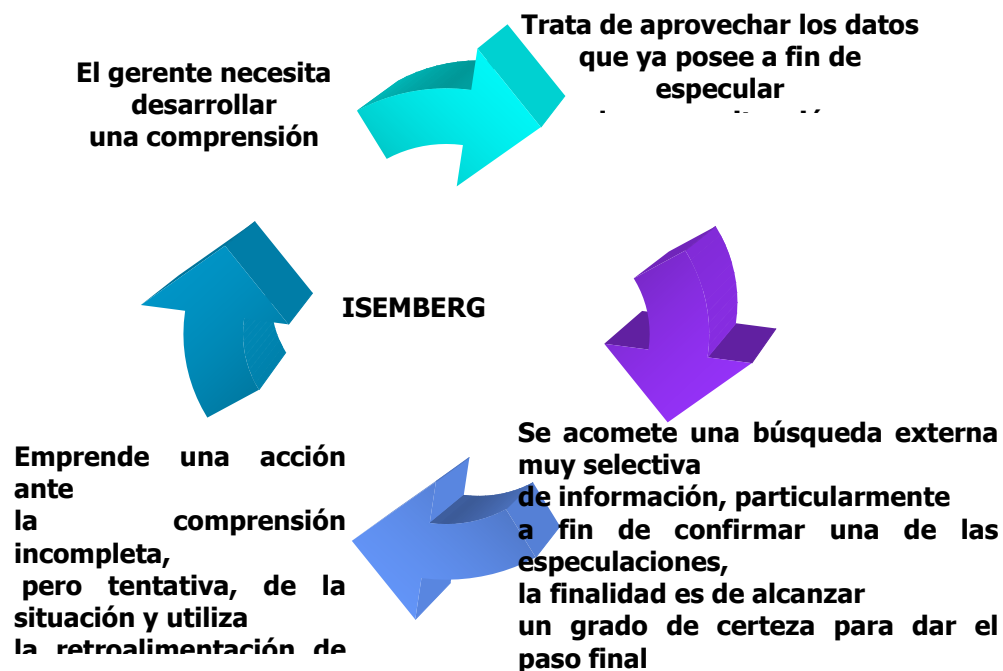
I.- La naturaleza de la percepción por parte de la organización



- **La percepción se basa en la construcción de la identidad** - Es necesaria para que el individuo mantenga una concepción consistente de si mismo y con frecuencia se inicia cuando este deja de confirmar la identidad de si mismo. El medio ambiente es como un espejo en el que las personas se proyectan a si mismas y observan las consecuencias a fin de aprender sobre sus identidades
- **La percepción es retrospectiva** - El individuo que realiza la percepción presta atención a sucesos que ya han tenido lugar. Lo hace así desde un punto específico en el tiempo, de modo de

La comunidad Latina de estudiantes de negocios que lo que está ocurriendo en ese momento afectara lo que es probable que se advierta cuando lanza su mirada hacia atrás.

- **La percepción es representativa** - Con frecuencia el personal de las organizaciones reproduce parte del medio ambiente en donde se desenvuelve. Un modo en que las personas hacen una representación es descomponer flujos de experiencias en paquetes que después clasifican en categorías. Al agrupar las experiencias las personas dotan a los objetos y a los sucesos con valor cognoscitivo en sus mentes, proporcionando así la materia prima para la percepción.
- **La percepción es social** - Toda percepción se hace en grupos sociales de más de un individuo. Incluso cuando una persona parece estar sola, su percepción toma en consideración las reacciones de otras que no están presentes físicamente, pero quienes serán afectadas o cuyas reacciones resultaran importantes.
- **La percepción es constante** - Nunca comienza o se detiene, sino que es continua es el flujo de actividades y proyectos que constituyen la vida de la organización.
- **La percepción se concentra en las indicaciones extraídas** - Constituyen puntos de referencia o puntos de partida desde los cuales se pueden vincular y relacionar ideas con redes de significado. La extracción de indicadores es el resultado de explorar, buscar o advertir.
- **La percepción es impulsada por la plausibilidad, antes que por la exactitud** - La gente se comporta pragmáticamente cuando tiene lugar la percepción, y favorece la plausibilidad por encima de la exactitud cuando construye descripciones de lo que esta sucediendo



II. Procesos de percepción de la organización



Representación → **Selección** → **Retención**

Representación es el proceso mediante el cual los individuos de una organización crean activamente los medios ambientes en los que se desenvuelven

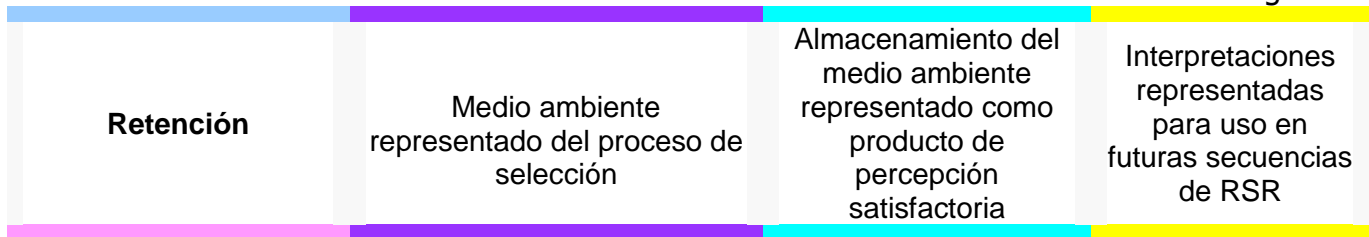
La selección es el proceso mediante los miembros de una organización dan respuesta de una pregunta

La retención es el proceso mediante el cual se almacenan los productos de una percepción satisfactoria, es decir, medios ambientes representados, de manera que se puedan recuperar en ocasiones futuras

La Recepción

	Informaciones de entrada	procesos	Informaciones de salida
Representación	Datos en bruto del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupar datos en bruto • Actuar o crear características del medio ambiente a las que prestar atención 	Datos ambiguos como datos en bruto para la percepción
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Datos ambiguos del proceso de representación • Interpretaciones representadas que dieron resultado antes 	Seleccionar imponer significados o interpretaciones sobre datos ambiguos	Medio ambiente representado o significativo

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

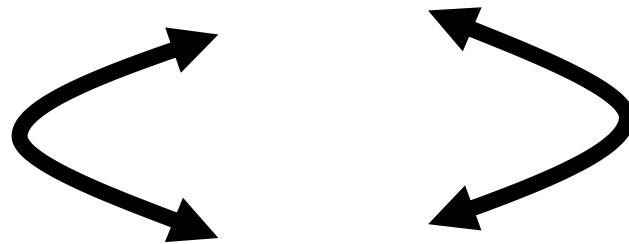


Proceso De Percepción De La Organización

- Discutir - Crear significado al vincular lo contradictorio
- Esperar - Crear significado al vincular los similar
- Compromiso - Crear significado para justificar acciones importantes de elección, visibilidad e irrevocabilidad

Manipular crear significado para explicar acciones emprendidas para hacer que las cosas sucedan

Procesos instigados por opiniones



Procesos instigados por acciones

III. CRITERIOS COMPARTIDOS.

La percepción en las organizaciones crea una estructura de significados y comprensiones compartidas sobre cuya base puede llevarse a cabo una acción concertada. Para lo cual se crea una red de significados e interpretaciones compartidas lo cual constituye el orden social para que los miembros coordinen y relacionen sus acciones.

Como estructura de significados y valores, presentan puntos de referencia para relacionar y evaluar acciones y resultados, y define la condición del miembro de la comunidad y el compromiso con un propósito.

Aunque el orden y la estabilidad resultan esenciales para una acción coordinada, las organizaciones también tienen que ser capaces de evaluar continuamente la validez de las conjeturas y opiniones, descubrir oportunidades o amenazas ocultas en la nueva información y estimular la innovación a través de la investigación o experimentación. Más que orden y estancamiento, las organizaciones necesitan variación y diversidad en los puntos de vista a fin de garantizar flexibilidad y una disposición propicia a la adaptación para lograr un crecimiento y desarrollo de largo plazo.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

La investigación ha descubierto que las organizaciones y los gerentes emplean cierto número de mecanismos para formar significados y para compartirlos, a fin de crear simultáneamente un consenso y dar cabida a la diversidad.

1. El manejo del consenso mediante los significados compartidos.

Los individuos y grupos difieren en sus historias, valores y estilos de percepción por lo cual surge la pregunta ¿Cómo surgen entonces significados compartidos de tal heterogeneidad?

Las dos estrategias generales que utilizan las organizaciones para lograr un nivel de consenso que constituya la base para emprender una acción son:

Estructuras cognoscitivas. Presentan criterios para seleccionar, valorar y procesar información, así como la gestación de acciones. Donde se carece de información, o esta es ambigua, las opiniones y conjeturas compartidas pueden llenar las lagunas o reducir la ambigüedad a fin de que las organizaciones actúen.

Consenso cognoscitivo.

Las organizaciones desarrollan un cierto nivel de carácter consensual cognoscitivo que posibilita un grado razonable de comprensión común para una acción colectiva. El carácter consensual indica que los individuos han alcanzado una cierta similitud en el modo en que procesan y evalúan la información

Lo anterior implica que hay un nivel de razonamiento de acuerdo implícito entre los miembros de la organización en cuanto al significado de información o sucesos.

Receta de la industria.

Son los comportamientos compartidos para lidiar con la incertidumbre de la información, es decir, a fin de desarrollar y obtener conclusiones de una información no clara e incierta, los miembros de la organización no usan directamente los métodos de análisis o toma de decisión lógicos para procesar información, sino que primero tienen que ejercer un criterio humano y un pensamiento creativo para lidiar con la incertidumbre de la información. Spencer llamo al comportamiento compartido la receta de la industria.

Las responsabilidades y los riesgos de ejercer el criterio provocan que los gerentes busquen orientación a su alrededor. Es decir se comparten aquellos criterios que proporcionan significado a los datos de la organización.

Lógica dominante.

Las organizaciones están saturadas de información, pero les resulta difícil interpretarla y actuar sobre la base del flujo de la misma. Las organizaciones son sistemas ricos en información, pero pobres en interpretación, inundadas en información en bruto, pero que tienen que ser canalizada y convertida en inteligencia de la organización. Bettis y Prahalad sugieren que las organizaciones usan una lógica dominante para funcionar como un filtro o embudo de información que hace énfasis en la atención de la organización.

La lógica dominante está incorporada en las disposiciones mentales compartidas, las estructuras de opinión y los marcos de regencia que se han desarrollado con base en la experiencia pasada, y que los gerentes de una empresa utilizan para conceptualizar el negocio y tomar decisiones críticas.

Bettis y Prahalad afirman que la lógica dominante aparece como resultado dinámico y la propiedad compartida de las interacciones de los diversos grupos y subsistemas de la organización.

Conductas de comunicación Que creen un acuerdo sobre las implicaciones de una acción, pero a la vez conserven una cantidad residual de ambigüedad para dar cabida a interpretaciones que estén en discrepancia.

Significados equifinales.

A fin de reconciliar la diversidad con la coordinación, las organizaciones desarrollan conductas de comunicación que permiten a los miembros de un grupo ampliar sus ideas para dar cabida a múltiples interpretaciones, que no obstante, son consecuentes entre si en sus implicaciones conductuales.

Los significados equifinales, son interpretaciones diferentes, pero que tienen implicaciones conductuales similares

Donellon, Gary y Boug identificaron 4 mecanismos de comunicación para alcanzar significados equifinales:

- * Metáfora.
- * Argumentos lógicos
- * Modulación.
- * Falta de dirección lingüística.

Formación de la interpretación.

Fiol sugiere que el conocimiento compartido puede residir en el contenido de la interpretación, así como en la formación de la interpretación. El contenido se refleja en las categorías o clasificaciones que usa el personal para definir que se expresa (amenaza u oportunidad), mientras que la formación lude a como las personas manifiestan sus puntos de vista, prescindiendo de su contenido.

2. Consenso en la cultura de la organización.

Compartir de un modo consensual una serie de opiniones y valores que conduce a patrones similares de conducta dentro del grupo, se considera como prueba de la existencia de una cultura colectiva

Este criterio no lo comparten universalmente los estudiosos de la cultura de la organización, de manera que se presentara una imagen mas amplia de la cultura que abarque tanto el consenso como la multiplicidad.

Criterio integrado de la cultura de la organización.

La definición de cultura de Shein es:

1. Un patrón de conjeturas básicas q se comparten
2. Que se inventa, descubre o desarrolla por un grupo dado
3. A medida q aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna
4. Q ha funcionado bastante bien para ser considerado valido, y por lo tanto,
5. Se ha de enseñar a nuevos miembros del grupo como el
6. Modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Según Shein, la cultura es el resultado de los esfuerzos de la organización por adaptarse simultáneamente a medios ambientes externos y controlar su integración interna.

En el proceso de adaptación externa, los miembros desarrollan un consenso sobre la misión y funciones medulares de la organización, los objetivos específicos que se han de perseguir y los medios básicos que se utilizaran para alcanzarlos

En el proceso de integración interna, los miembros desarrollan un consenso sobre un idioma y categorías conceptuales comunes, que han de utilizarse de modo que los miembros puedan comunicarse y comprenderse entre si.

A lo largo del tiempo, el aprendizaje y la validación de una serie de conjeturas compartidas llega a constituirse en la cultura d la organización y proporciona un marco de referencia de reacciones

La comunidad Latina de estudiantes de negocios cognoscitivas, conductuales y afectivas. Dentro de este marco los miembros pueden percibir y adaptarse al medio externo, y desarrollan y mantienen relaciones internas entre si mismos.

Criterio multiperspectivo de cultura de la organización.

Un criterio alternativo sugiere q la cultura de la organización se debe examinar simultáneamente a través de múltiples lentes, y cada lente debe enfocar a características especiales que no son captadas por las otras. Martín propone que se necesitan 3 perspectivas interpretativas, que ella denomina:

*Criterios de integración. Todos los integrantes comparten una serie de conjeturas básicas, valores, intereses comunes o temas de contenido.

* Diferenciación. Supone q las organizaciones constan de cierta cantidad de subculturas q se basan en diferencias de poder, áreas de interés y trabajo o practicas profesionales. Sus características determinantes son que el consenso existe solo localmente dentro de las subculturas.

* Fragmentación. Hay una multiplicidad de criterios por lo que no hay ningún consenso o si se da esta limitado a determinadas cuestiones. Ni las coherencias ni las incoherencias son claras.

IV. BÚSQUEDA Y USO DE LA INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE PERCEPCIÓN.

La organización al percibir, utiliza información para reducir la ambigüedad y desarrollar significados compartidos. Pero al mismo tiempo permite que coexistan interpretaciones disímiles de modo que la organización pueda verificar la validez de viejas conjeturas, así como ver oportunidades y amenazas planteadas por una nueva información.

A través del proceso de percepción se interpreta y negocia la información ambigua, por lo q los miembros comparten ciertas comprensiones fundamentales sobre q acción colectiva se puede emprender.

Los procesos de búsqueda y uso de la información que constituyen la percepción y la construcción de significado en las organizaciones son:

❖ PERCEPCIÓN

Necesidades de información.

Durante la percepción, las necesidades de información no son claras. La falta de información gira en torno a 2 preguntas: ¿Qué sucede aquí? ¿Cuál interpretación seleccionar?

La cuestión importante es el manejo de la ambigüedad se refiere a la imprecisión de la información disponible, donde la misma información apoya interpretaciones múltiples, y en ocasiones antagónicas. La falta de información se puede subsanar al recopilar mas datos que sean pertinentes para un asunto, pero la falta de claridad se tienen que solucionar al construir la interpretación mas razonable que dé sentido a la información disponible. El intento inicial por reducir la ambigüedad es tratar de ajustar la información con conjeturas, opiniones y expectativas existentes.

Búsqueda de información,

En la percepción de la organización, el proceso de búsqueda de información esta constituido por 3 actividades relacionadas:

*Exploración, implica escudriñar amplia y sistemáticamente la información en el medio ambiente externo a fin de supervisar sucesos q pudieran afectar a la organización.

* Advertir sucesos especificos o discontinuidades, y la información sobre ellos se aísla para un examen mas detenido, tal información tiende a ser ambigua por lo que se debe

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

* Interpretar el significado de los sucesos advertidos a través del discurso oral

Uso de información.

Durante la percepción, se procesa la información para reducir la ambigüedad de la situación y para desarrollar un consenso de significados compartidos que permitan que los miembros de la organización actúen.

No se puede ni se debe eliminar completamente la ambigüedad, ya que al mantener un nivel residual de ambigüedad y dar cabida a una diversidad de interpretaciones, la organización permanece ágil y vigorosa.

❖ NECESIDADES COGNOSCITIVAS.

Necesidades de información.

Las organizaciones desarrollan marcos de referencia cognoscitivos para definir los límites de un campo de investigación y asignar significado, valor y prioridad a la información. Estos marcos de referencia de la organización consisten en:

*Elementos cognoscitivos. Determinan el tipo de información y los datos q la organización prefiere utilizar y representa los compromisos intelectuales e intereses cognoscitivos o motivos de investigación en las organizaciones. Algunas organizaciones tratan la experiencia subjetiva, personal, como fuente valida; otras prefieren datos formales, objetivos.

* Operadores cognoscitivos. Son métodos mediante los cuales se ordena y dispone la información para percibir y crear significado a partir de grandes cantidades de datos q reciben continuamente las organizaciones. En esencia consisten en pautas para percibir y formular problema, descripciones de soluciones aceptables y criterios para evaluar soluciones.

* Verificaciones de la realidad. Validan los elementos del marco de referencia, así como la información q resulta de una investigación hecha por la organización, al compara situaciones actuales con experiencias pasadas criticas

En general, el marco de referencia fija los limites del alcance de cualquier investigación por parte de la organización, y proporciona los principios para estructurar la información

Dentro de este marco de referencia cognoscitivo, lo que se necesita es información que reduzca la ambigüedad e intensifique la claridad al señalar hacia una interpretación plausible que se puede utilizar para percibir lo que esta ocurriendo.

El problema que afronta el perceptor es de ambigüedad, las personas necesitan valores, prioridades y claridad acerca de las preferencias para q las ayuden a ver con nitidez cuales proyectos son los q importan.

La búsqueda de información requiere tener información para:

1. Advertir lo q es importante en la experiencia d la organización y,
2. Seleccionar o desarrollar una interpretación plausible d lo q significa esa experiencia

Búsqueda de información

Quien busca información tendría q prestar atención selectivamente a numerosas señales creadas por un medio ambiente dinámico, interpretar frecuentes mensajes confusos y percibir indicaciones en relación con marcos de referencia existentes.

Por tanto una necesidad cognoscitiva fundamental de la búsqueda d información en la percepción es aumentar subjetivamente la claridad y la calidad de la información sobre situaciones ambiguas. Por desgracia la información rara vez provienen directamente de la situación (fluye a través d muchos

La comunidad Latina de estudiantes de negocios canales intermedios), por lo que son reales los riesgos de fracasar en la recopilación d información confiable.

Walsh y Ungson postulan que la memoria d la organización se conserva en 5 recipientes de almacenamiento:

Los individuos, la cultura, la transformación, las estructuras y la ecología.

Uso de información.

Los miembros de la organización comienzan a reducir la ambigüedad al compara selectivamente la información q tienen a mano con la información que han retenido en sus estructuras mentales de conocimiento. Una estructura de conocimiento es una plantilla mental que los individuos imponen sobre la información del medio ambiente, para darle forma y significado.

Brtlett introdujo la idea de esquemas como estructuras mentales que controlan la atención y la reconstrucción de la memoria al constituir una base de conocimiento que sirve como guía para la interpretación de información, acciones y expectativas.

Los esquemas se utilizan para reducir la ambigüedad de diversas formas:

- Guían la rápida evocación de datos y soluciones que se recuerdan
- Ayudan a hacer inferencia sobre sucesos que de otro modo son ambiguos
- Completan los datos al proporcionar opciones que faltan y completan las soluciones faltantes para problemas a través de recordar casos pasados.

Así una vez que se activa un determinado esquema, se recuerdan con facilidad y se utilizan preferencialmente las características y las reacciones particulares que son parte del esquema ante la ausencia de más información.

Como las personas están a favor del orden, la coherencia y la estabilidad, tienden a aferrarse a las expectativas que generan sus esquemas.

❖ REACCIONES AFECTIVAS.

Necesidades de información.

Las emociones desempeñan un papel importante en la percepción. Cuando la información es confusa e incompleta es probable que aparezcan sentimientos de estrés, tensión o incertidumbre.

Estos estados afectivos se suscitan en el individuo cuando hay una interrupción o perturbación en el flujo de trabajo y cuando se tienen que procesar la información que se encuentra para crear un ajuste con interpretaciones y esquemas que recuerda la organización. Por tanto las perturbaciones en el trabajo crean las ocasiones que requieren percepción y búsqueda de información. Las interrupciones en el trabajo pueden provocar reacciones emocionales positivas y negativas.

Los sentimientos pueden actuar como marcadores para indicar desajustes entre la información disponible y las categorías o los esquemas cognoscitivos q el individuo usa para percibir. Un modo de investigar y tratar de restaurar el ajuste es buscar mas información para corroborar, refutar o ampliar la evidencia inicial, por lo que los sentimientos de duda y estrés pueden conducir al reconocimiento de necesidades de información. Las emociones también generan necesidades de información al influir en la percepción y priorización de una situación problemática.

Búsqueda de información

Las emociones auxilian en la búsqueda y la recuperación de la información en la memoria. Cuando las experiencias pasadas se conservan en la memoria, su contenido se asocia con las reacciones

La comunidad Latina de estudiantes de negocios afectivas del individuo en aquel tiempo, es decir, los acontecimientos presentes se comparan con la experiencia pasada para construir un significado.

Gran parte de la búsqueda de información durante la percepción consiste en comparar experiencias e interpretaciones entre los miembros de la organización.

Los miembros de la organización reducen la ambigüedad al usar fuentes y canales de comunicación con diferente riqueza de información:

Los medios de información ricos utilizan múltiples indicaciones, retroalimentación y variedad de lenguaje. Los gerentes y otros individuos acudirán a canales de información ricos como las discusiones frente a frente cuando afrontan situaciones ambiguas, complejas. Los encuentros frente a frente son el medio más rico de información, porque proporcionan retroalimentación instantánea, incluyen múltiples indicaciones como inflexiones de voz y gestos corporales, añaden un toque personal y utilizan una variedad de lenguaje. El uso de medios de información ricos ayuda a los participantes a interpretar una situación confusa y llegar a un acuerdo aceptable.

Una disposición de ánimo afectiva puede influir en la amplitud de la búsqueda de información. Una persona con disposición de ánimo que invita, buscaría más fuentes y emprendería más acciones exploratorias mientras que un usuario en una disposición de ánimo indicativa preferiría una búsqueda breve que llegue a una conclusión rápidamente.

El sentimiento de orden y claridad es un objetivo importante de la percepción, la búsqueda de información termina una vez que se logra este sentimiento.

Uso de información.

La incitación emocional es particularmente evidente cuando grupos y miembros de la organización negocian una estructura general de significados compartidos para coordinar una acción. Puesto que los grupos y los miembros tienen = opiniones, valores e historia, desarrollar una serie de significados compartidos requiere por lo general resolver la tensión existente entre desear seguir las opiniones propias, por una parte y crear un consenso al incluir otros puntos de vista, por la otra.

Hay una mayor probabilidad de compromiso y confianza cuando los participantes:

1. Han tenido la oportunidad de explicar sus propios puntos de vista y para influir en el discurso sobre interpretaciones plausibles (favorables, aceptables).
2. Comprenden la lógica que se halla detrás de la selección de la interpretación compartida y como esta puede propiciar el logro de los objetivos generales de la organización.
3. Reconocen que la interpretación se puede revisar o incluso reemplazar cuando lo justifique una nueva evidencia.

Las conductas de comunicación que se invocan en el discurso interpretativo también contribuyen a aliviar la tensión entre los valores de sí mismo y el consenso compartido. Asimismo los sentimientos de duda y estrés se inducen cuando la información de que se dispone no armoniza con los esquemas mentales o las expectativas del individuo.

Cuando parecen cambio drástico en la opinión y las estructuras de conocimiento del individuo, los sentimientos de estrés y excitación lo conducen a evaluar la perturbación como una amenaza o un desafío. La perturbación se evalúa principalmente como amenazadora o desafiante según las opiniones personales, las predisposiciones y la sensación propia de si sus recursos personales son adecuados para las demandas que plantea la perturbación.

❖ DIMENSIONES SITUACIONALES.

Necesidades de información.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Las situaciones en las que hay necesidad de información son los problemas mal estructurados que requieren información sobre como interpretar o proceder ya que tienden a tener objetivos no claros por lo que se requiere información para esclarecer preferencias y direcciones.

La incertidumbre ambiental percibida es la variable general que representa la percibida complejidad y variabilidad del medio ambiente externo. Duncan infiere dos dimensiones del medio ambiente que determinan la incertidumbre que se percibe:

* Dimensión sencillo-complejo. Cantidad de factores ambientales que se consideran en la toma de decisión

* Dimensión estático-dinámico. Grado en que estos factores varían con el tiempo.

Duncan descubrió que quien toman decisiones en medios ambientes que son dinámicos y complejos experimentaban la mayor incertidumbre ambiental percibida. La propia incertidumbre ambiental percibida se conceptúa como:

1. Falta de información sobre factores ambientales asociados con una situación en la que hay que tomar una decisión
2. Falta de conocimiento sobre el resultado de una decisión específica y
3. Incapacidad para asignar probabilidades confiables sobre como los factores ambientales afectan el éxito o el fracaso

Búsqueda de información

Posibilidad de análisis ambiental y calidad de intromisión de la organización. Una organización que cree que el medio ambiente es analizable trata de descubrir la interpretación correcta mediante la recopilación y un análisis sistemático de la información, en tanto que una organización que percibe que el medio ambiente no es analizable y por lo tanto no se adentra a comprenderlo.

Dentro de la organización, el flujo de información y el acceso a fuentes de información influyen en los patrones de búsqueda de información de sus miembros. Mc Call y Kaplan sugieren q al menos para los gerentes, hay 4 importantes fuentes.

- a-) Sistemas y estructuras creados para mantenerlos al tanto de sucesos que tienen lugar
- b-) El personal a su alrededor, que brinda información voluntariamente y al que se puede acudir en busca de síntomas de problemas, indicaciones y piezas faltantes de rompecabezas.
- c-) Los valores de la organización, que orientan al personal en ciertas direcciones y definen las variables críticas en un complejo conjunto de posibilidades.
- d-) La propia experiencia directa del gerente.

Uso de información.

Resolución de un problema. Cuando pueden ponerse de acuerdo o aceptan una interpretación plausible, una interpretación que sea verosímil y razonable, pero no necesariamente muy precisa. Tal percepción esta incorporada en las culturas de la organización como sistemas de significados compartidos. La cultura de la organización se analiza mejor como integrada, diferenciada y fragmentada.

El compromiso concentra la percepción en acciones comprometedoras. Según Salancik es probable q los individuos lleguen a estar comprometidos o ligados con una conducta cuando se aplican las siguientes dimensiones situacionales:

1. Los actos del individuo son explícitos o no ambiguos
2. La conducta es irrevocable
3. Se ha adoptado la conducta libremente o ha implicado un alto grado de voluntad
4. El acto tiene importancia para el individuo
5. El acto es publico o visible para otros

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

6. El acto ha sido realizado cierto número de veces.

Capítulo 4: El Manejo de Aprendizaje: Las Organizaciones como Empresa que Crean Conocimiento

En una organización, el conocimiento se halla diseminado y adopta muchas formas pero su cualidad se revela en la gama de aptitudes que aquella posee como resultado de ese conocimiento. El conocimiento de las organizaciones está arraigado en la pericia y en la experiencia de sus miembros. El conocimiento es también el resultado de las relaciones que la organización ha formado a través del tiempo con sus clientes, proveedores y asociaciones.

Estas relaciones son estrategias que constituyen el centro, y aceleran su aprendizaje y amplía su alcance.

El conocimiento organizacional conduce a una innovación técnicas, es decir, el conocimiento que permite o tiene como resultado el desarrollo de nuevas competencias, productos o servicios o el mejoramiento de importantes actividades de trabajo en la organización.

Clasificación del Conocimiento:

- ✓ Conocimiento codificado: Es el que se puede almacenar o poner por escrito sin que se incurra en pérdidas indebidas de información.
- ✓ Conocimiento no Codificado: Aquel que no puede ser capturado por escrito ni almacenado sin perder los aspectos esenciales de la experiencia a la que se refiere.
- ✓ Conocimiento Difundido: Se comparte con otras.
- ✓ Conocimiento no Difundido: Permanece cerrado dentro de la mente es muy difícil de explicar.
- ✓ Conocimiento Público: Confundido y difundible consideramos el conocimiento en su sociedad.
- ✓ Conocimiento Sentido Común: Muy difundido y menos codificado conocimiento a lo largo de la vida mediante la experiencia.
- ✓ Conocimiento Personal: Propia experiencia del individuo.
- ✓ Conocimiento Registrado Propio: Es el conoc. que un individuo o grupo de personas desarrolla y codifica por su cuenta a fin de percibir situaciones.

El conocimiento de una organización se puede diferenciar últimamente en:

***Conocimiento Táctico:** Es el conocimiento implícito que utilizan los miembros de la organización para realizar su trabajo y para percibir sus mundos. Es difícil de expresar verbalmente porque se manifiesta en destreza que se basan en acciones y no pueden reducirse a recetas o reglas.

***Conocimiento Explícito:** Es el conocimiento que se puede expresar formalmente al utilizar un sistema de símbolos y por tanto, puede difundirse o comunicarse con facilidad.

Reglas Fundamentales:

- 1) Realización de Tareas: Especifican métodos para llevar a cabo determinadas tareas.
- 2) Manejo de Información: Especifican el sistema de comunicación para la organización desde el punto de vista para la información que se va a introducir a la organización.

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- 3) Para mantener Registros: Que archivos y cuantos de estos debe mantener la organización.
- 4) Planeación: Especifican el proceso periódico de planeación como un procedimiento estándar y producen una asignación de recursos.

***Conocimiento Cultural:** Consiste en la estructura cognoscitiva y efectiva que utilizan habitualmente los miembros de la organización para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad.

Cuatro Tipos de Conocimiento Cultural:

- a) Diccionario: Abarca descripciones que poseen ordinariamente, entre ellas expresiones y definiciones que se utilizan en las org. para describir el **QUE** de situaciones.
- b) Orientado: alude a practicas que se poseen comúnmente y es conoc. sobre secuencias de sucesos y sus relaciones de causa- efecto.
- c) Recetas: Comprende prescripciones para reparar y mejorar estragias que recomiendan que acción se **debería** emprender.
- d) Axiomático: Se refiere a las razones y explicaciones de las causa finales o premisas a priori que se perciben y que explican **PORQUE** ocurren los sucesos.

Conversión del Conocimiento

- 1) Socialización: Compartir experiencias que crean conc. Tácito como modelos mentales y habilidades técnicas que se comparten.
- 2) Exteriorización: Proceso fundamental de la creación del conoc. en el cual el conocimiento tácito, se vuelve explícito al compartir metáforas, analogías, anécdotas.
- 3) Combinación: Combinar o reconfigura el conc. Explícito.
- 4) Interiorización: Proceso de aprender y sociabilizar al hacer reiteradamente una tarea.

Creación del conocimiento

Las organizaciones crean y explotan el conocimiento para generar nuevas capacidades e innovaciones por medio de.

- a) Generar y compartir conocimiento tácito:
Aunque es personal y difícil e codificar formalmente, se puede compartir y revelar informalmente mediante el uso de ricos dispositivos de comunicación, como metáforas, analogías, modelos y anécdotas.
- b) Verificar y crear el prototipo del conocimiento explícito:
A través de un proceso de combinación, verificación y refinación, el conocimiento tácito se transforma progresivamente en formas palpables, más explícitas, como innovaciones, productos o servicios mejorados.
- c) Vincular y aprovechar el conocimiento externo:
Consiste en absorber conocimiento extra o fuera del grupo u organización.

La conversión de conocimiento es tanto un proceso social como técnico, el alcance del conocimiento depende de la cultura de la organización:

- compartir información
- disposición para experimentar
- trabajar con externos.

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

Proceso del conocimiento de la Organización (Wikstrom y Normann)

Existen tres tipos del proceso del conocimiento en las organizaciones, son recíprocos , sincronizados y yuxtapuestos.

1. **Procesos Generativos:** Se crea nuevo conocimiento, principalmente en actividades que son adaptadas para la resolución de problemas.
Consecuencias:
 - Aumenta la reserva general de recursos de conocimiento
 - Producen nuevos productos
 - Acceso a nuevos negocios
2. **Procesos Productivos:** Se acumula nuevo conocimiento, para producir ofertas a los clientes. Estos producen un conocimiento manifiesto
Definición de conocimiento manifiesto: Es aquel que se deriva de los procesos del conocimiento. Ej. la aspirina surge del ácido acetilsalicílico.
3. **Procesos Representativos:** Son aquellos en que la organización transmite al cliente su conocimiento manifiesto, de modo que éste se pone a la disposición de los clientes para sus propios procesos de creación de valores.

Fases del proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi)

1. **Compartir conocimiento tácito:**
 - diálogos en equipo
 - desarrollo de modelos mentalesPersonas de diferentes áreas funcionales comparten sus habilidades y experiencias al trabajar juntos en busca de un objetivo común. Esta primera fase corresponde en la forma de socialización de conversión del conocimiento.
2. **Crear conceptos:**
 - Reflexión colectiva sobre modelos mentales tácitos
 - Expresión con palabras y modelos explícitosUso de métodos de razonamiento y comunicación como : deducción, inducción, razonamiento dialéctico, contradicciones, metáforas y analogías. El proceso es interactivo, los miembros del equipo discuten creativamente (modo exterior de conversión)
3. **Justificar conceptos**
Se evalúan conceptos recién creados para verificar si son coherentes con la organización y si satisfacen necesidades de la sociedad.
4. **Construir arquetipos**
Se convierte el concepto justificado en algo concreto. Un arquetipo se construye al combinar el conocimiento explícito recién creado con el conocimiento explícito existente. Corresponde al modo de combinación de la conversión del conocimiento.

5. Nivelar transversalmente el conocimiento

Es decir, activar nuevos ciclos de creación del conocimiento en líneas transversal.

**Actividades para la creación del conocimiento
(Leonard y Burton)**

Su fin es crear y mantener capacidades tecnológicas medulares; son el motor de la organización basado en tecnología incorporan conocimiento propio de la organización, superior al de la competencia.

Las capacidades tecnológicas proporcionan una ventaja competitiva. Para crear y mantener capacidades tecnológica medulares, la organización necesita comprender qué dimensiones constituyen estas capacidades y saber cómo controlar las actividades que crean conocimiento.

Definición de capacidad tecnológica: resultado de la sinergia entre cuatro dimensiones interdependientes:

- a) conocimiento
- b) habilidad de los empleados
- c) Sistemas técnicos físicos (equipos, bases de datos)
- d) Sistemas de dirección (sistema de educación, recompensas e incentivos)

Las actividades como tales que interviene en la creación del conocimiento son:

1. Resolución creativa – compartida de problemas:

| Se reúne a empleados con diferentes especializaciones y métodos, de modo que en la diversidad de su conocimiento y experiencia pueda canalizarse hacia la resolución creativa. A medida que las personas se vuelven altamente calificadas, desarrollan habilidades características individuales que se forman a partir de sus especializaciones.

2. Puesta en práctica e integración de nuevos métodos y herramientas.

Se introduce el conocimiento registrado (propio) en las herramientas y los métodos del proceso que mejoran el funcionamiento interno. Para una puesta en práctica satisfactoria es esencial la participación del usuario.

3. Experimentación y creación de prototipos.

A través de ésta, la organización extiende sus capacidades existentes ya que una organización que experimenta continuamente, desarrolla una rica gama de opciones tecnológicas y el estar en constante experimentación “crea un ciclo virtuoso de innovaciones”. La experimentación debe estar encaminada al aprendizaje. Ejemplo: estimular los fracasos.

4. Importación de conocimiento desde exterior

Barton diferencia entre el conocimiento externo (que puede ser de naturaleza tecnológica o del conocimiento del mercado).

La clave para importar el conocimiento sobre el mercado presenta un desafío cuando el potencial tecnológico sobrepasa la capacidad de los usuarios para comprenderlos, en tales situaciones la organización puede buscar oportunidades de nuevos productos a través de la experimentación.

COMPARACION DE LOS PROCESOS DE CREACION DE CONOCIMIENTO

Proceso de conocimiento Wikstrom y Normann	Fases de conversión del conocimiento. Nonaka y Takeuchi	Actividades de formación de conocimiento
Procesos Generativos. Generar nuevo conocimiento	Compartir conocimiento tacito Crear conceptos	Resolución compartida de problemas Experimentar y crear prototipos.
Procesos productivos Operacionalizar nuevo conocimiento	Justificar conceptos Construir un arquetipo	Poner en práctica e integrar nuevos procesos y herramientas
Procesos representativos Difundir, transferir nuevo conocimiento.	Conocimiento de nivelación Transversal	Importar conocimiento

Manejo del conocimiento (conclusiones)

1. Una organización genera nuevo conocimiento expandiendo sus capacidades al compartir y convertir el conocimiento tácito de sus miembros.
¿Cómo? A través de diálogos frente a frente y reflexiones colectivas.
2. Una organización al generar nuevos conceptos los aplica a la producción de nuevas ofertas, mejorar las existentes y hacerlas más eficientes.
¿Cómo? A través de la evaluación de nuevos conceptos y se justifican de acuerdo con criterios que se derivan de los objetivos y se verifica su factibilidad. Práctica.
3. Una organización difunde y transfiere nuevo conocimiento hacia el interior y el exterior de la organización.
¿Cómo? Al trasladar conocimiento a través de línea de departamentos y periferias de la organización o al difundirlo a otros departamentos y niveles, se generan ciclos de aprendizaje.

Creación del conocimiento a través de una cultura de Innovación.

Para ello se requiere tener presente el medio ambiente social y cultural.

Nonaka y Takeuchi presentan cinco pasos para llegar al conocimiento a través de una cultura de innovación.

1. Intención de la organización: visión sobre qué tipo de conocimiento es valioso
2. Autonomía: favorecer la autoorganización por parte de los miembros.

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

3. Introducir a la fluctuación y caos creativo
4. Redundancia de la información: fomentar que se comparta el conocimiento tácito y se intercambien ideas.
5. Variedad indispensable: variedad interna combinada con la variedad externa.

V. Vinculación del Conocimiento

El conocimiento estratégico de toda organización yace en sus capacidades de largo plazo para generar conocimiento que ha creado a través del tiempo.

Vínculos del conocimiento

Existen dos vínculos uno son las alianzas de aprendizaje (Bandaracco) y otros son las estrellas de valor basadas en el conocimiento.

- **Según Bandaracco**

Es necesario crear alianzas de aprendizaje con los siguientes rasgos:

- a) Objetivo: Aprender y crear conocimiento
- b) Vínculos de conocimiento: son más íntimos (conocimiento incrustado) que los vínculos de productos.
- c) Vínculos de conocimiento con una amplia gama de asociados (asociación con diferentes sectores industriales)
- d) Poseen un potencial estratégico mayor que los vínculos de producto.

- **Estrellas de Valor basadas en el conocimiento.**

El flujo de conocimiento se puede dibujar como una estrella donde los procesos de creación de valor de la organización, van en las puntas. Ese conocimiento se transmite en la forma de nuevos modos de colaboración, capacitación educación e intercambio de información a través de redes, usuarios y proveedores. Por lo tanto se basa en la idea de intercambio mutuo.

IV. Búsqueda y uso de la información en la creación de conocimiento

La necesidad de información no se limita a intereses técnicos sino que tiene que reflejar las exigencias sociales y económicas que se deben abordar.

Stinchcombe estructura las necesidades sociales de una innovación y establece seis elementos necesarios para procesar la información

1. Una teoría identifica la información que necesita procesar
2. Una teoría de la inversión en la innovación
3. Costos técnicos de la innovación
4. Mercado o beneficios de la innovación
5. Una teoría de la división de los beneficios
6. Una parte de la teoría que se ocupa del personal (competencia, confiabilidad, motivación)

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

CAPITULO 5.¹

EL MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE²: LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS QUE TOMAN DECISIONES.

La toma de decisión formal en las organizaciones esta estructurada por procedimientos y reglas que especifican roles , métodos y normas, lo cual aligera el procesamiento de la información requerido por problemas complejos, incorporan técnicas eficientes o confiables aprendidas de la experiencia y coordinan las acciones y los resultados de grupos diferentes de la organización.

Seguir rutinas y procedimientos puede institucionalizar con el tiempo ciertos modos de observar el mundo, formar hábitos sobre la adquisición y la transferencia de información, y en general, establecer valores y normas que influyen en la forma en que la organización hace frente a una alternativa y a la incertidumbre. El resultado que se pretende de esta combinación de cultura, comunicación y consenso es mejorar la eficiencia de la decisión y contribuir a garantizar un mayor nivel de conducta racional ante las alternativas. El efecto no pretendido de tal sistema podría ser que las rutinas y los valores de la decisión se volvieran tan rígidos, y que existiera un deseo colectivo de mantener el sistema entrelazado de cultura y comunicación que se ha creado con el transcurso del tiempo. En algunos casos podrían actuar contra los objetivos originales de mejorar la conducta de decisión, y así obstaculizar el camino de los miembros de la organización que interpretan con precisión la nueva información y actúan sobre la base de la información de una manera racional.

I. Racionalidad Limitada.

Para poder hacer una elección racional es necesario identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar que consecuencias produciría cada una de ellas y evaluar esas consecuencias de acuerdo con los objetivos y preferencias. Las exigencias de información de un método exclusivamente racional para la toma de decisiones son intimidantes. En primer lugar se necesita información sobre el estado actual de qué alternativas se dispone en el presente o cuáles se deben considerar. En segundo lugar, se requiere información sobre el futuro: cuáles son las consecuencias de actuar sobre cada una de las diversas opciones. En tercer lugar, es indispensable la información acerca de cómo pasar del presente al futuro: cuáles son los valores y las preferencias que se deben utilizar para seleccionar entre las alternativas que, según los criterios establecidos, conducirían del mejor modo a los resultados que se desean. En la mayoría de las situaciones no poseemos una

¹ Cita libro

² **Incetidumbre:** Situación de conocimiento o de información imperfecta e incompleta en que se mueve el decisor respecto a su entorno y posibles desenlaces.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios información completa sobre todas las opciones factibles, o no podemos permitirnos el tiempo y el costo de obtener ese conocimiento . Cualquiera que sea la alternativa , actuar sobre ella siempre crea consecuencias intencionales u no intencionales, y las consecuencias no previstas bien pueden resultar sumamente significativas. Herbert Simon sugiere, en cambio , que los seres humanos son sólo “limitadamente racionales”, por lo que aun cuando tratan de ser racionales, su conducta racional está limitada por sus capacidades cognoscitivas y por restricciones que son parte de la organización. La racionalidad de quién toma las decisiones en la organización está limitada , como mínimo , de tres modos:

1. La racionalidad exige un conocimiento completo y a previsión de las consecuencias que tendrán lugar en cada elección. De hecho, el conocimiento de las consecuencias siempre es fragmentario.
2. Puesto que las consecuencias se producirán en el futuro, la imaginación tiene que proporcionar la falta de sentimiento experimentado para concederles valor. Pero los valores se pueden pronosticar solo de un modo imperfecto.
3. La racionalidad exige una selección entre todas las conductas alternativas posibles. En la conducta real, sólo llegan alguna vez a la mente muy pocas de todas esas opciones posible.

A fin de hacer frente a la racionalidad limitada y la complejidad de los problemas se adoptan cierto número de estrategias reduccionistas , que les permiten “simplificar” se representación de la situación que presenta un problema al incluir sólo los rasgos sobresalientes, antes que intentar modelar la realidad objetiva en toda su complejidad. En términos generales, el personal de las organizaciones persigue el resultado satisfactorio mínimo, antes que aspirar al máximo, es decir, eligen una opción que excede algunos criterios antes que la mejor alternativa, y siguen “programas de acción” o rutinas que simplifican el proceso de toma de decisiones al reducir la necesidad de búsqueda, resolución de problemas o elección:

1. Satisfacer reemplaza a optimizar: la exigencia de que se alcancen niveles satisfactorios en las variables criterio.
2. Las alternativas de acción y las consecuencias de ésta se descubren consecutivamente a través de procesos de búsqueda.
3. las organizaciones y los individuos desarrollan repertorios de programas de acción, y éstos sirven como las alternativas de elección en situaciones recurrentes.
4. Cada programa de acción específico trata de una gama restringida de situaciones y una gama limitada de consecuencias.
5. Cada programa de acción puede ser ejecutado en semiindependencia de los demás: sólo están acoplados, pero sin cohesión.

Persecución del Resultado Satisfactorio Mínimo.

Como resultado de la racionalidad limitada, la toma de decisiones está instigada por la búsqueda de alternativas que sean bastante buenas, en lugar de ser las mejores posibles: “la mayor parte de la toma de decisiones de los seres humanos, sea individual o de una organización, se interesa por el descubrimiento y la selección de opciones satisfactorias. Una alternativa se considera satisfactoria si cumple o excede un conjunto de criterios que define “alternativas mínimamente satisfactorias”. Simon y March llamaron *persecución del resultado satisfactorio mínimo* a tal búsqueda limitada de opciones lo bastante buenas. La diferencia entre optimización y la persecución del resultado satisfactoriamente

La comunidad Latina de estudiantes de negocios mínimo se compara con “la diferencia entre buscar en un pajar para encontrar en él la aguja más puntiaguda , y buscar en el pajar para hallar una aguja lo bastante puntiaguda”.

No es probable que se observen en una forma pura la persecución del resultado satisfactorio mínimo, ni la aspiración al máximo. Según la situación y la naturaleza de los objetivos, a veces quienes toman las decisiones tratan de aspirar al máximo en lagunas dimensiones del problema, mientras persiguen el resultado satisfactoriamente mínimo en otros.

La persecución del resultado satisfactoriamente mínimo es más que una regla sobre cómo las organizaciones buscan información. El criterio para perseguir un resultado satisfactorio mínimo especifica que, con frecuencia, el fracaso induce la búsqueda, por lo que ésta se inicia cuando el desempeño desciende por debajo de un nivel objetivo. March identifica tres características principales de la persecución del resultado satisfactorio mínimo como una teoría de búsqueda. En primer lugar, la búsqueda es termostática, es decir, se activa y desactiva cuando el desempeño desciende por debajo de un nivel deseado o aumenta por encima de este. En segundo lugar, los objetivos se consideran consecutivamente: “un proceso de búsqueda que persigue un resultado satisfactorio mínimo es sucesivo, antes que paralelo; las cosas se consideran una a la vez: un objetivo, una alternativa, un problema Además, se buscan primero alternativas en los alrededores del síntoma conflictivo. En tercer lugar; la búsqueda es activa ante la adversidad. Cuando se halla frente a una serie de opciones inadecuadas, las cuales no apuntan al objetivo, quien debe tomar las decisiones y persigue el resultado satisfactorio mínimo tratara de hallar mejores al cambiar las restricciones del problema, mientras que quien toma las decisiones y aspira al máximo seleccionará la mejor del conjunto de alternativas inadecuadas.

Puesto que la persecución del resultado mínimo es una estrategia de “lo primero después del límite”, los criterios o las normas que definen la aceptabilidad mínima no son estáticos, sino que se ajustan a través del tiempo.

Cuando las soluciones son fáciles de hallar, se alzan las normas; cuando son más difíciles de encontrar, disminuyen las normas. *La organización puede controlar estas normas, y esto define la situación.*

Lindblom sugiere que el modo predominante de toma de decisión por parte de los administradores es una estrategia de *incrementalismo desarticulado*³ que consiste en proceder al hacer sucesivas comparaciones limitadas. Los cambios se introducen en pequeños incrementos por procesos que parecen desconectados. Estos pequeños cambios parecen hacerse para alejarse de males presentes, antes que para avanzar hacia objetivos definidos(...).

Simplificaciones Cognoscitivas.

La racionalidad requiere mirar hacia delante puesto que las consecuencias de las acciones se hallan en el futuro. Las decisiones racionales, por tanto, se basan en opiniones y expectativas sobre la probabilidad de sucesos o resultados inciertos en el futuro. Al tratar la incertidumbre, las personas dependen de una cantidad limitada de principios heurísticos⁴.

Estas heurísticas tienen doble filo, pues aunque reducen el esfuerzo mental en la toma de decisiones, su uso también puede conducir a desviaciones sistémicas o errores en el juicio. Tversky y Kahneman identifican tres series de heurísticas que se utilizan para evaluar probabilidades y pronosticar valores:

³ Política o defensa de una política de cambio político o social en pequeños incrementos.

⁴ **Heurística:** Procedimiento para abordar ideas, solución en base a experiencias, no se requiere demasiada información. Aquel que actúa con poca información basado en sus percepciones.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- a) **Heurística de representatividad:** cuando está evaluando la probabilidad de que un suceso u objeto pertenezca a una cierta categoría. Lo hace así a juzgar la similitud del suceso u objeto con estereotipos que cree que son representativos de los miembros de esta categoría. Las heurísticas de representatividad captan erudición a partir de la experiencia, pero conducen a errores sistémicos cuando no toman en consideración el tamaño de la muestra, las probabilidades anteriores o de base de las diversas categorías de la población, la diferenciación entre sucesos que son independientes o relacionados, la tendencia de sucesos extremos a regresar aun medio, además sobreestiman el grado en que el pasado es representativo del presente.
- b) **Heurística de disponibilidad:** cuando evalúan las probabilidades o la plausibilidad de un suceso en particular. Lo hacen así al recordar ejemplos familiares, recientes y vívidos. Estas ahorran tiempo y esfuerzo en la búsqueda de precedentes pertinentes, pero pueden conducir a desviaciones cuando se limitan indebidamente a cosas que son fáciles de recordar o información que es fácil de recuperar. Nisbett y Ross sugirieron que quienes toman decisiones suelen conceder un peso excesivo a un caso, o a unos cuantos casos, descritos vívidamente.
- c) **Heurística de anclaje y ajuste:** Cuando tratan de estimar el valor de una cantidad. Lo hacen así al comenzar en un valor presentado inicialmente (el ancla) y al ajustarlo para llegar a un estimado final. El tamaño y la dirección del ajuste dependen del lugar o de la magnitud del valor inicial. Son útiles para proporcionar estimados aproximadamente correctos, pero conducen a errores cuando el ajuste es insuficiente o cuando éste no considera la interdependencia de acontecimientos relacionados.

Hogarth resume las principales consecuencias de la limitada capacidad humana para el procesamiento de información:

1. La percepción de la información no es completa, sino *selectiva*.
2. Puesto que las personas no pueden integrar simultáneamente una gran cantidad de información, la procesan sobre todo de una manera *consecutiva*.
3. El procesamiento de información depende necesariamente de la utilización de operaciones que *simplifican tareas de discernimiento* y reduce el esfuerzo mental.
4. las personas tienen una *limitada capacidad de memoria*.

El procesamiento de información por parte del ser humano abarca un amplio repertorio de estrategias cognitivas, que incluyen desde métodos lógicos de razonamiento hasta modo intuitivos que se basan en heurística, y el modo que se active depende de las exigencias de la situación que presenta un problema particular.

II. Modelos de Toma de Decisiones de la Organización.

Existen cuatro modelos importantes del proceso de toma de decisión de la organización: el modelo racional, el modelo de proceso, el modelo político y el modelo anárquico.

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Para poder comprender los modelos es necesario precisar que cualquiera que sea la forma de decisión, el medio ambiente de la organización para la toma de decisiones se define como mínimo por dos propiedades: la estructura y la claridad de los objetivos de la organización que afectan las preferencias y elecciones, y la incertidumbre o cantidad de información sobre métodos y procesos mediante los cuales se han de realizar tareas y alcanzar los objetivos. Éstos pueden ser confusos o claros, y los grupos que forman parte de la organización pueden discrepar acerca de su importancia relativa. Por tanto, hay *ambigüedad o conflicto respecto de los objetivos* acerca de a qué objetivos de la organización aspirar. Puede surgir incertidumbre porque las tareas o los problemas de la organización son técnicamente complejos, no hay suficiente información detallada sobre las relaciones de causa-efecto o métodos apropiados que adoptar. Por consiguiente, hay *incertidumbre técnica* acerca de cómo se han de alcanzar fines y objetivos.

En la figura siguiente se presentan los cuatro modelos de toma de decisiones de la organización junto con las dos dimensiones de ambigüedad / conflicto de los objetivos y de incertidumbre técnica. El eje horizontal, cuando la ambigüedad / conflicto del objetivo es baja, la toma de decisión tiende a adoptar la forma de la resolución de problemas que se orienta por una clara serie de objetivos y preferencias. En sentido contrario, cuando la ambigüedad / conflicto del objetivo es alta, la oportunidad y la disputa resultan importantes contingencias, y factores como la determinación del momento oportuno, la influencia y el esfuerzo inciden en la elección de acciones y decisiones. El eje vertical, cuando la incertidumbre técnica es baja, la toma de decisiones tiende a ser relativamente bien estructurada, se orienta por reglas y rutinas, y abarca a participantes e intereses bien definidos. En sentido contrario, cuando la incertidumbre técnica es alta, la toma de decisiones tiende a ser un proceso dinámico marcado por frecuentes cambios e interrupciones inesperadas. Por ahora, la figura sirve para hacer una representación preliminar de las orientaciones y contingencias que caracterizan cada forma de decisión, y las razones para su ubicación deben llegar a ser más claras a medida que analicemos cada modelo.

		Ambigüedad conflicto del objetivo	
		baja	alta
Incertidumbre técnica	baja	<p>MODELO RACIONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigido hacia un objetivo • Guiado por reglas, rutinas y programas de ejecución. 	<p>MODELO POLÍTICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Objetivos, intereses en pugna. •Certidumbre acerca de método preferido y resultados
	alta	<p>MODELO DE PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigido hacia el objetivo. • Múltiples opciones y soluciones alternativas 	<p>MODELO ANÁRQUICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Los objetivos son ambiguos. Los procesos para llegar a lso objetivos no son claros.

Cuadro modelos de toma de decisión de la organización.

MODELO RACIONAL

Debido a los límites de la mente humana y la complejidad de los problemas que hay que afrontar, la toma de decisiones en las organizaciones requiere de simplificaciones. Una simplificación importante es el uso de programas de ejecución o de acción.

Los programas pueden detallar uno o más de los factores siguientes: actividades de trabajo, especificaciones de productos y regla para el control de la marcha.

El programa también puede residir en la memoria del individuo como resultado del aprendizaje o el saber empírico.

Las organizaciones dependen de procedimientos de operación estándar para tomar decisiones. Las reglas y los procedimientos para la toma de decisión se basan en tres principios generales: evitar la incertidumbre, mantener las reglas y utilizar reglas sencillas.

Cyert y March diferencian cuatro tipos principales de procedimientos: reglas para la ejecución de tarea, registros e informes constantes, reglas para la manipulación de información y planes y reglas de planeación.

El modelo para la toma de decisiones desarrollado por Cyert y March se compone de cuatro conceptos:

1. Cuasi resolución del conflicto
2. Evitación de la incertidumbre
3. Búsqueda de soluciones de problemas
4. Aprendizaje de la organización

Los dispositivos para la cuasi resolución del conflicto son: racionalidad local, reglas para la toma de decisiones de nivel aceptable y atención consecutiva a los objetivos.

Las organizaciones actúan para evitar la incertidumbre. Utilizan reglas para la toma de decisiones que hacen énfasis en el corto plazo antes que tratar de pronosticar sucesos inciertos en el largo plazo.

La búsqueda de solución de problemas es el medio por el cual las organizaciones determinan que opciones se consideran disponibles.

El aprendizaje de la organización se produce en el proceso de toma de decisiones a través de la adaptación de objetivos, reglas de atención y reglas de búsqueda.

MODELO DE PROCESO

Los modelos de proceso para la toma de decisiones de la organización se centra en las etapas, las actividades y la dinámica de las conductas al hacer selecciones.

Las tres fases centrales de decisión son: identificación, desarrollo y selección. La fase de identificación reconoce la necesidad de una decisión y desarrolla una comprensión de los asuntos relacionados con esa decisión. La identificación consiste en rutinas de reconocimiento y rutinas de diagnóstico de la decisión.

La fase de desarrollo conduce al desarrollo de una solución o más para un problema o crisis o a la elaboración de una oportunidad. El desarrollo consiste en rutinas de búsqueda y rutinas de diseño.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

La fase de selección evalúa las alternativas y escoge una solución para someterla a acción. La selección consiste en rutinas de filtrado, rutinas de evaluación-selección, y rutinas de autorización.

Todo el proceso de decisión se facilita por tres rutinas para el apoyo de la decisión: rutinas de control de la decisión, rutinas de comunicación de la decisión y rutinas políticas.

MODELO POLÍTICO

En su modelo Allison nos dice que se pueden analizar las acciones y decisiones al responder una serie de cuatro preguntas:

1. ¿Quiénes son los jugadores?
2. ¿Cuáles son las posiciones de estos?
3. ¿Cuál es la influencia relativa de los jugadores?
4. ¿Cómo se combinan las posiciones, la influencia y los movimientos de los jugadores para producir decisiones y acciones?

¿Quiénes son los jugadores?.- Son los individuos cuyos intereses y acciones tienen un impacto en el proceso de toma de decisiones.

¿Cuáles son las posiciones de estos?.- La posición de cada jugador está determinada por sus percepciones de un asunto, sus objetivos, intereses y apuestas. Los objetivos e intereses personales, departamentales y de la organización influyen en lo que los jugadores perciben como resultados deseables.

¿Cuál es la influencia relativa de los jugadores?.- Allison nos dice que es la consecuencia de las ventajas de regateo del individuo, su destreza y voluntad en el uso de tales ventajas y la percepción de los primeros dos elementos por parte de otros jugadores.

¿Cómo se combinan las posiciones, la influencia y los movimientos de los jugadores para producir decisiones y acciones?.- A fin de expresar sus posiciones y hacer valer la influencia, los jugadores tienen que hallarse en puestos que estén relacionados con canales de acción, que son el medio formal, de rutinas, de emprender una acción en un tipo específico de un asunto.

MODELO ANÁRQUICO

Cohen, March y Olsen sugieren una visión alternativa de las organizaciones como *anarquías organizadas*. En primer lugar las preferencias que se utilizan en la toma de decisiones son mal definidas e incongruentes. En segundo lugar la tecnología de la organización no es clara, en el sentido que sus miembros no comprenden cabalmente sus procesos y procedimientos. En tercer lugar la participación es fluida, a medida que varía la cantidad de tiempo y esfuerzo dedicado a las distintas actividades.

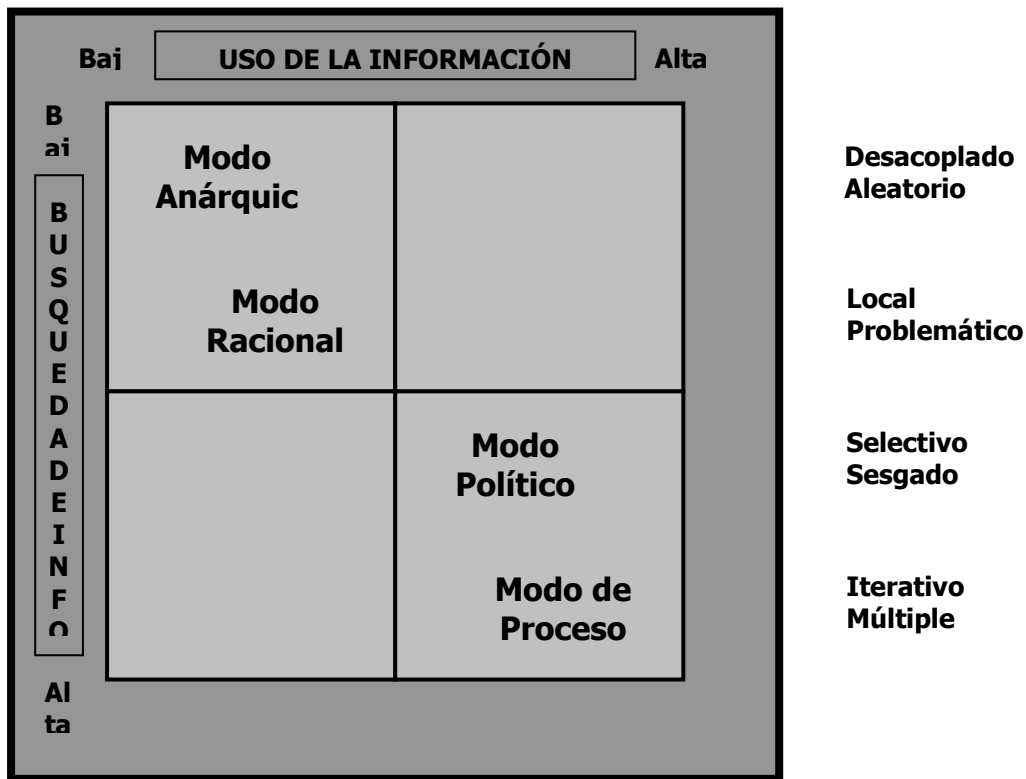
Dentro de una anarquía organizada, las decisiones son los resultados de cuatro flujos relativamente independientes de problemas, soluciones, participantes y oportunidades de opción.

En otras palabras una situación en la que se ha de tomar una decisión es como un recipiente de basura en el que los participantes arrojan diversos tipos de problemas y soluciones a medida que se generan. Entonces, cuando coinciden problemas, soluciones, participantes y opciones tiene lugar una

La comunidad Latina de estudiantes de negocios decisión. Cuando esto ocurre los participantes, que aciertan a tener el tiempo y la energía para ello, vinculan las soluciones con los problemas y estos con las opciones. es una cuestión de azar y el momento oportuno lo que determina que soluciones se vinculan a que problemas.

VII. BÚSQUEDA Y USO DE LA INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Las decisiones son compromisos de emprender una acción. Las acciones de la organización se justifican en relación con fines y objetivos, y se basan en información y opiniones sobre como los métodos o las estrategias seleccionados conducirán a los resultados deseados.



- Vincular Solución con Problema**
- Seleccionar solución con resultado satisfactorio mínimo**
- Justificar resultado preferido**
- Desarrollar solución ya tomada o según especificacion es individuales**

En el modo anárquico, la búsqueda de información en la forma de búsqueda con un propósito determinado se halla a un bajo nivel, en el sentido de que las soluciones y alternativas están desacopladas de los problemas, y la información sale o entra en las situaciones en las que se han de tomar decisiones con una cierta cantidad de aleatoriedad. El uso de la información también carece de control, ya que las soluciones están vinculadas con problemas a través de ocurrencias fortuitas e interés personal, y con mayor frecuencia las decisiones se toman por fuga y supervisión, que por resolución racional.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

El modo racional, se limita a búsquedas locales en la cercanía de los síntomas o las soluciones presentes, y son instigadas por el surgimiento de de estímulos y problemas bien definidos. El uso de la información es relativamente controlado, y se guía por el principio de seleccionar una alternativa que se a lo bastante buena para aprobar criterios mínimamente aceptables.

El modo político, la búsqueda de información puede ser selectiva y prejuiciada a favor de información que sustente las opciones que se prefieren, la recopilación de información se intensifica por dos razones posibles: la información que sustenta una alternativa preferida se acumula por una amplia exploración que abarca varias fuentes, incluidas fuentes expertas o bien consideradas; y la información se comprueba y verifica con cierto detenimiento para incrementar su credibilidad y para garantizar que resistirá el escrutinio por parte de los adversarios.

En el modo de proceso, la búsqueda de información probablemente sea la mas intensa, en parte por que la recopilación se extiende a través del tiempo y se reitera a través de numeroso ciclos, y en parte porque se requiere una considerable cantidad de búsqueda durante la fase de desarrollo del proceso.

	Necesidades de información	Búsqueda de información	Uso de la Información
Toma de Decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar estructura y limites del problema • Esclarecer preferencias y conveniencia de reglas • Información sobre alternativa, resultados preferencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Guiada por heurísticas, hábitos • La búsqueda es instigada por problema • Criterios sobre el resultado satisfactorio mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones en procesamiento humano de información • Estructurado por rutinas y reglas • Muchos asuntos compiten por la atención
Necesidades Cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Fases de proceso de decisión: inteligencia, diseño, selección, revisión • Identificación y necesidades de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples papeles de toma de decisión por parte de gerentes • Toma de decisión de alta velocidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificaciones y propensiones cognoscitivas • Procesamiento selectivo de la información
Reacciones Afectivas	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés debido a complejidad, riesgo, múltiples intereses, aspiraciones • Factores afectivos en formulación de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de conflicto de toma de decisión: adhesión o cambio sin conflicto, evitación defensiva, hipervigilancia, vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Presión para ajustarse a pensamiento colectivo • Compromiso excesivo en situaciones de intensificación del compromiso
Dimensiones situacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones programadas y no programadas • Tácticas para configurar problemas sobre 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de procesos de decisión: esporádicos, fluidos y restringidos • Estructura, incentivos y acceso a la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas para la manipulación de la información: reglas de enrutamiento y reglas de filtrado • Absorción de la

	tomo de decisión		incertidumbre
--	------------------	--	---------------

Necesidades, búsqueda y uso de la información en la toma de decisiones

La toma de decisiones de la organización requiere de información para reducir la incertidumbre:

1. Se necesita información para crear una situación en la que se ha de hacer una selección
2. Se necesita información para definir preferencias y seleccionar reglas
3. Se necesita información sobre alternativas viables y resultados que se proyectan

La búsqueda de información se guía por lo hábitos y la heurísticas que ha adquirido la persona que toma las decisiones, como resultado de la capacitación, la educación o la experiencia. Es una función de preferencias individuales, valores institucionales y atributos de la situación en la que se ha de hacer una selección. Comienza cuando se presta atención a un problema y se reconoce que requiere decisión y acción. Cesa cuando se halla la primera solución la bastante buena (modelo racional), o cuando se recopilan prueba contundentes para sustentar la opción que se prefiere (modelo político), o cuando se desarrollan o investigan suficientemente cursos para ser presentados para un evaluación final (modelo de proceso).

Las organizaciones tratan de compensar las limitaciones en el procesamiento humano de la información al crear reglas y preferencias que estructuran el proceso de decisión. Estas reglas y premisas definen la característica sobresaliente de la información, proporcionan criterios para evaluar la que se refiere a alternativas, especifican canales y patrones para compartir y comunicar la información y establecer métodos de llevar registros.

Necesidades, búsqueda y uso de la información y las necesidades cognitivas

Las necesidades de información varían de acuerdo con las etapas de la actividad de toma de decisiones. Simon identifica cuatro fases:

- ❖ *Inteligencia* – Implica buscar en el medio ambiente condiciones que requieran una decisión, en las que los ejecutivos y su personal pasan gran parte de su tiempo examinando el medio ambiente económico, técnico, político y social para identificar nuevas condiciones que requieren nuevas acciones.
- ❖ *Diseño* – Buscar información a fin de inventar, diseñar o desarrollar posibles cursos de acción que puedan aplicarse a una situación en la que se han de tomar decisiones.
- ❖ *Selección* – Se selecciona un determinado curso de acción entre los cursos que se ha desarrollado
- ❖ *Revisión* – Evaluar los resultados de acciones pasadas como parte de un ciclo que se repite y que conduce otra vez a nuevas decisiones.

La gama de roles que desempeña el gerente influye en como busca la información, Mintzberg, desarrollo tres series de roles:

1. Interpersonales
 - Autoridad formal que representa a su organizaciones asuntos formales y sociales
 - Como líder, define las relaciones con sus subordinados a través del apoyo que les brinda, la creación de motivación, etc.
 - Como un enlace interactúa con semejantes y persona externas para obtener información y favores.
2. Informativos
 - Como supervisor, busca y recibe información sobre la organización y el medio ambiente.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Como vocero, transmite información de la organización hacia el medio ambiente
 - Como difusor transmite información especial en su organización.
3. De decisión
- Como empresario, busca problemas y oportunidades, y usa información para iniciar y diseñar un cambio controlado en la organización a través de proyectos de mejora.
 - Como persona, se ocupa de los desordenes
 - Como asignador de recursos, controla la distribución de todas las formas de recursos de la organización al fijar la hora, programar el trabajo y autorizar decisiones tomadas por otros miembros de la organización.
 - Como negociador, se ocupa de de actividades importantes, no rutinarias, de negociación y comunicación con otras organizaciones o individuos. La negociación se considera como el comercio de recursos en tiempo real.

Las escalas de tiempo se han reducido en los medios ambientes de la organización actual. Tecnologías y fuerzas de mercado obligan ahora a las organizaciones a reaccionar en horas y días, cuando antes tenían semanas y meses.

En una sección anterior se examino las simplificaciones cognoscitivas que los seres humanos utilizan para hacer dictámenes y tomar decisiones. Aunque estas heurísticas reducen el esfuerzo mental, también pueden introducir errores y sesgos. Los seres humanos que toman decisiones en medios de la organización también sienten la influencia de su propensión a seleccionar y usar de manera selectiva la información que confirme sus opiniones o sustente los resultados que desean. Este procesamiento selectivo no implica que quienes toman decisiones abrevien su búsqueda de información, sino que estos buscan mas de la que se requiere y usan esa información para aumentar su confianza en sus selecciones.

Necesidades, búsqueda y uso de la información y reacciones afectivas

Son cuatro los aspectos de la toma de decisiones de la organización que pueden suscitar fuertes reacciones afectivas en los participantes.

- ❖ *Complejidad* – del problema y la falta de claridad acerca de su estructura (alternativas, resultados y preferencias) inducen incertidumbre, lo que conduce a sentimiento de duda y confusión.
- ❖ *Riesgo* - las decisiones más consecuentes implican una cantidad de riesgo, debido a la incapacidad de controlar o pronosticar el futuro.
- ❖ *Multiplicidad* – la selección que ha de hacer la organización afronta, por lo común, una multiplicidad de interese y personal con distintos intereses, lo que exige regateo, creación de alianzas y negociación entre las partes interesadas.
- ❖ *Aspiraciones personales* – una brecha entre estas y las trazadas por la organización puede generar sentimientos de descontento o decepción.
- ❖ *Formulación del problema* – es sensible a las percepciones y reacciones de quienes toman las decisiones.

Janis y Mann desarrollaron un modelo de conflicto de toma de decisiones que examina los patrones característicos mediante los cuales los individuos hacen frente al estrés de las situaciones en las que hay que tomar decisiones. Al afrontar una información que indica una necesidad de cambio, quien toma las decisiones se hace estas pregunta:

- ✚ ¿Son graves los riegos si no cambio?

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- ✚ ¿son graves los riesgos si cambio?
- ✚ ¿Es realista esperar encontrar una solución mejor?
- ✚ ¿Hay tiempo suficiente para buscar y deliberar?

Para el uso de la información, Janis acuñó el término pensamiento grupal para referirse a un modo de pensar que emplean las personas cuando están involucradas profundamente en un grupo cohesivo. Los síntomas del pensamiento global se dividen en tres tipos.

1. los miembros de grupo comparten un sentimiento de invulnerabilidad, lo que conduce a optimismo y a una disposición de correr riesgos.
2. los miembros del grupo son de mentalidad cerrada, que buscan colectivamente una explicación racional o desestiman información aberrante y mantienen criterios estereotipados de las partes opuestas como débiles e ineficaces.
3. los miembros del grupo insisten en la uniformidad, sustentan una impresión compartida de unanimidad a través de la autocensura, así como la presión directa contra criterios disidentes.

Necesidades, búsqueda y uso de la información y dimensiones situacionales

Simon sitúa las decisiones a lo largo de un continuo entre dos tipos de decisiones polares:

1. Decisiones programadas, son programadas en la medida que son repetitivas y constituyen una rutina, por lo que se ha elaborado un procedimiento definido para ocuparse de ellas. Se prestan para tecnologías que apoyan las decisiones, como procesamiento de transacciones y creación de modelos matemáticos computarizados.
2. Decisiones no programadas, son no programadas en la medida que son nuevas, no estructuradas y de consecuencias inusuales. La situación en la que se ha de tomar decisiones esta mal estructurada y es nueva, y exige a los participantes empleen un juicio, intuición y creatividad

Hickson y otros clasificaron decisiones tomando como base variables del proceso que incluían atributos de la búsqueda de información. El análisis mostró que había tres clases de procesos de decisión:

- Esporádicos – son prolongado, informales y espasmódicos, que se demoran más de un año o dos para llegar a una conclusión, pero no antes de que choquen contra numerosos obstáculos e interrupciones que demoran el progreso.
- Fluidos – se mueven con rapidez a una velocidad constante y utilizan canales formales. Del trabajo se ocupan comisiones y grupos de proyecto, lo que exige que quienes toman decisiones tengan que asistir a una cantidad mayor de reuniones.
- Restringida – se canalizan más estrechamente y son más restringidos que los otros dos procesos. Las reuniones y las comisiones todavía constituyen el método, pero hay menos de ellas. La búsqueda de información aun comprende múltiples fuentes, pero se invierte menos esfuerzo en adquirirlos.

CAPITULO 6

LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE I: TEORIA Y PROCESO

La viruela es la única enfermedad humana importante que ha sido erradicada. La viruela se propaga por diminutas gotas del virus en forma de aerosol que se descargan por la boca y la nariz de las personas infectadas.

La cepa mas grave del virus de viruela (viruela mayor) causa la muerte de 20 a 40% de los no vacunados.

El 1 de enero de 1967, la Organización Mundial de la Salud, (OMS), emprendió su programa intensivo para la Erradicación de la Viruela. En aquella fecha el plan era depender totalmente de la vacunación masiva de personas susceptibles en países endémicos; así, el problema se definió como de vacunación masiva.

La misma comisión de expertos que había recomendado una vacunación total también había ignorado la información proveniente de estudios de campo en la propia India, los cuales mostraban que la proporción vacunada satisfactoriamente distaba mucho de llegar a el 80% debido al uso de vacunas sin potencia necesaria y la revacunación frecuente de los grupos a los que se podía acceder con mas facilidad.

Se creo una red de información utilizando los medios de comunicación disponibles a fin de localizar nuevos casos. La experiencia Nigeriana demostró que una nueva estrategia alternativa de vigilancia y contención podría romper la cadena de transmisión de la viruela.

La experiencia de Gulbarga fue el primer éxito real en la India con la vigilancia y contención, y mostró que podría ser eficaz incluso en un país densamente poblado. La vigilancia basada en la información pasiva se sustituyo posteriormente por tres sistemas de vigilancia: vigilancia del mercado, vigilancia de aldea infectada y vigilancia casa por casa.

La definición inicial del problema como vacunación masiva fue un síntoma clásico de una confusión entre fines y medios. El objeto del problema era la erradicación de la viruela, y la vacunación masiva era el medio para llegar a ese fin.

Alcanzar una vacunación a gran escala en el programa exigía una gran producción de vacunas confiables, potentes, y un medio eficaz y barato de aplicar la vacuna. Tres importantes innovaciones tecnológicas facilitaron mucho el programa de la erradicación de la viruela. La más importante y

La comunidad Latina de estudiantes de negocios significativa fue el desarrollo de la capacidad de producir masivamente, en muchos países, una vacuna de alta calidad y deshidratada por congelación.

El programa tenía que resolver el problema de desarrollar una técnica eficiente para introducir la vacuna contra la viruela en los seres humanos. La técnica de vacunación tradicional consistía en raspar la piel y verter en ella una gota de la vacuna, empleando una lanceta rotativa o una aguja.

La tercera innovación importante fue la aguja bifurcada. La nueva vacuna deshidratada por congelación requería un método diferente de presentar dosis sencillas de la vacuna.

Aunque la vacuna deshidratada por congelación, el inyector de chorro y la aguja bifurcada fueron hitos en la campaña contra la viruela, el programa no hubiera tenido éxito sin el ingenio y la creatividad con que el personal de campo supero una multiplicidad de problemas locales. Innovaciones importantes, como las tarjetas para el reconocimiento de la viruela, los centinelas, las recompensas, los registros de rumores y los libros sobre contención, todo vino de los trabajadores de campo.

En cuanto a la estrategia, el programa de la erradicación de la viruela, se guiaba por un plan que abarcaba dos métodos complementarios: campañas de vacunación masiva y sistemas de vigilancia.

En creación del conocimiento, el desarrollo de la vacuna deshidratada por congelación y los métodos para presentarla respondían a las necesidades de programa de vacunación extenso. La vacuna deshidratada por congelación era mas potente, estable y portátil que la vacuna liquida tradicional; era económica de administrar y podía producirse masivamente.

Tan importante como las innovaciones tecnológicas fue la capacidad de los participantes de diversas nacionalidades y experiencias para trabajar juntos en el desarrollo acelerado de soluciones innovadoras para resolver problemas a medida que surgían. Los trabajadores de campo locales utilizaron su conocimiento de costumbres y prácticas de la localidad para idear medidas prácticas que estimularon la información y facilitaron la detección.

La toma de decisiones en la campaña contra la viruela se cobijaba en una jerarquía de reglas, rutinas, objetivos e indicadores que resultaron herramientas de dirección para controlar las estrategias operacionales de la vacunación masiva, la vigilancia y la contención, así como la evaluación. Una clara definición del problema condujo al desarrollo de procedimientos de operación específicos, entre ellos objetivos de desempeño cuantitativos y medidas de evaluación no ambiguas.

Los objetivos e indicadores elaboraban continuamente y se descomponían en objetivos secundarios y pautas para la ejecución en el nivel de aldea o municipio, y fue en el campo donde se verifico la viabilidad de los procedimientos y objetivos.

El programa contra la viruela fue también un triunfo de un control de la información eficaz. El sistema de vigilancia, el de contención y el de evaluación, que fueron importantes para el programa, eran todos, en esencia, sistemas de información. Las necesidades de información estaban definidas con claridad y se derivaron de procedimientos y objetivos específicos. Poco después de su inicio, el programa evito la trampa de buscar solo datos fáciles de recopilar sobre las informaciones de entrada del programa (como la cantidad de vacunaciones), que media el esfuerzo, no los resultados, y paso su centro de información hacia los datos sobre los resultados del programa (tendencias de la incidencia de la enfermedad).

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

El uso de la información fue sensible y expedito. Los datos recopilados se analizaban para discernir patrones de incidencia y propagación, en ocasiones empleando métodos complejos de la investigación de operaciones.

1.- Concebir la inteligencia de la organización como teoría y proceso.

Las organizaciones usan información en tres modos estratégicos: para percibir su medio ambiente, crear nuevo conocimiento y tomar decisiones. La percepción crea una estructura de significaciones compartidas y propósito, que proporciona identidad y valor a las actividades de la organización. La percepción también configura la percepción de problemas u oportunidades en los que la organización necesita trabajar. Hacer frente a problemas y oportunidades con frecuencia crean momentos propicios para la toma de decisiones, y cuando los problemas son complejos y novedosos, pueden exigir la creación de nuevo conocimiento.

Los resultados de la creación del conocimiento son innovaciones o una ampliación de las capacidades de la organización. La toma de decisiones está estructurada por reglas y rutinas, y se guía por preferencias basadas en una comprensión compartida del propósito y los objetivos de la organización. La toma de decisiones selecciona un curso de acción que se espera que se desempeñe bien (o bastante bien) a lo largo de las dimensiones de las preferencias.

Los procesos de percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones constituyen las principales actividades de información de lo que llamaremos UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.

La organización como teoría de acción

Las conductas individuales y las prácticas de la organización se definen por una estructura de objetivos, expectativas y métodos aprendidos, una estructura que sirve como teoría de acción.

Argyris y Schön: 1978. La teoría de acción incluye:

- a) Normas para el desempeño corporativo. (Normas para margen de ganancia y para el reembolso de la inversión).
- b) Estrategias para lograr Normas. (Estrategias para la ubicación de plantas y para tecnología de procesamiento).
- c) Supuestos que vinculan Estrategias y Normas. (El supuesto de que el mantenimiento de un alto índice de reembolso de la inversión depende de la introducción continua de nuevas tecnologías).

Se deduce de dos maneras:

1.- Examen de documentos formales de la organización como sus organigramas, descripción de tareas y archivos lo cual produce una Teoría adoptada que la organización desea proyectar hacia el Mundo externo y hacia sus Miembros de la Organización.

2.- Observación de las conductas reales de la organización suele indicar que los miembros actúan de conformidad con una serie de reglas y conjeturas que reflejan una Teoría en uso que crea una imagen privada de la organización.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Esta Imagen Privada hace referencia a representaciones compartidas de la teoría en uso de la organización, es decir, Mapas Públicos como los que representan un flujo de trabajo, procedimientos de operación y normas de compensación.

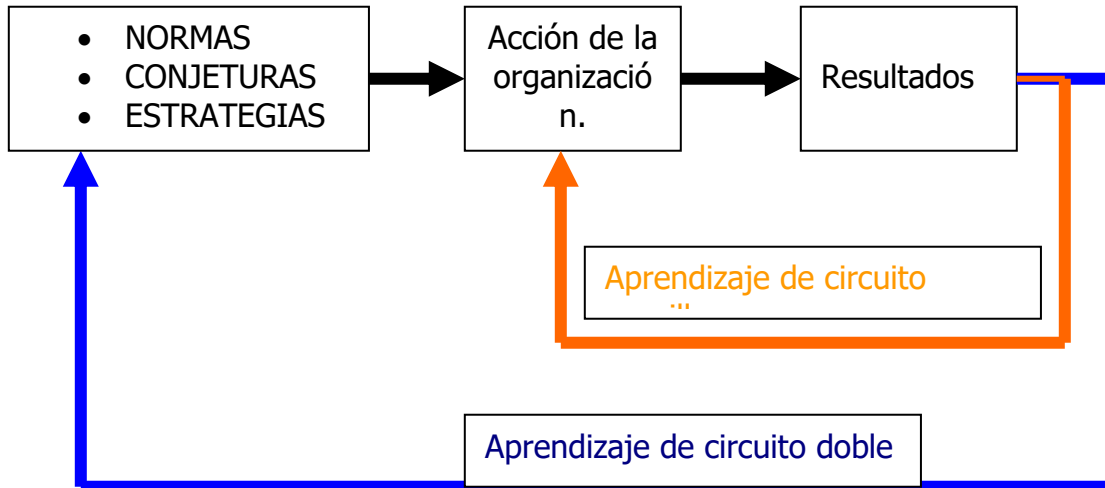
El aprendizaje de la organización se produce cuando los miembros reaccionan a cambios que se verifican en el medio ambiente al detectar errores y corregir estos al modificar estrategias, supuestos o normas.

Existen dos tipos de aprendizaje:

- a) Aprendizaje de circuito sencillo
- b) Aprendizaje de circuito doble

Aprendizaje de circuito sencillo y doble.

- **Se conservan las características de la teoría en uso de la organización.**
- **Retroalimentación entre resultados detectados y la acción.**
- **Mantener el desempeño dentro del rango trazado por las normas.**
- **Objetivo: aumentar la eficacia con normas presentes para el desempeño.**



*Corrección del error, reestructuración de las normas, estrategias y supuestos

*Objetivo: garantizar el desarrollo y la capacidad de supervivencia al resolver normas incompatibles, establecer nuevas prioridades o reestructurar normas y sus estrategias y supuestos relacionados.

*Aprendizaje generativo y crea nuevas imágenes privadas y mapas públicos.

Argyris y Schön: Tres aspectos sobre el análisis del aprendizaje de la organización:

1.- Desarrollan y están de acuerdo con sus propias teorías de acción.

a) Relación causa-efecto.

2.- Mantiene dos versiones de su teoría de acción.

a) TEORIA ADOPTADA:

- Contiene lo formal, lo explícito y lo codificado.

- Esta relacionada con las memorias, el conocimiento explícito y las reglas y procedimientos escritos.

b) TEORIA EN USO:

- Revela las acciones y conductas de la organización y sus miembros.

- Esta relacionada con el conocimiento tácito, las representaciones y las heurísticas.

3.- Tiene que construir, verificar y reestructurar continuamente su teoría de acción.

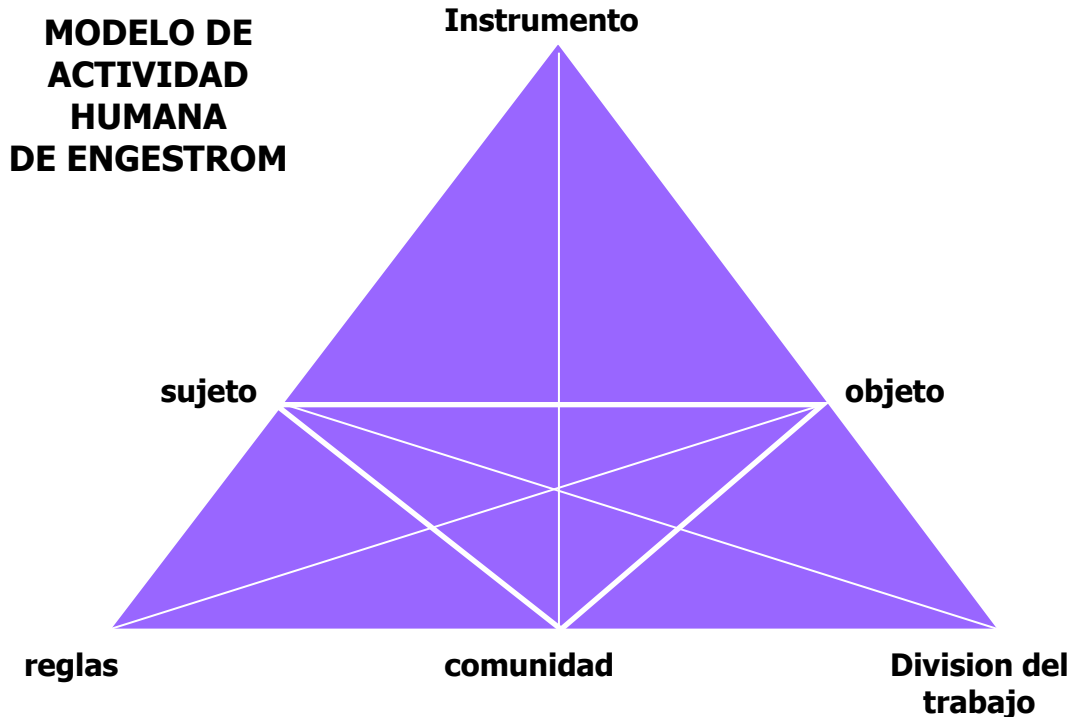
- Aprendizaje de circuito doble, es conflictivo y exige que los participantes expongan y confronten sus conflictos a fin de comprenderlos y resolverlos.

La Inteligencia de la organización como proceso social

EL autor señala utilizar el termino organización inteligente en lugar de organización de conocimiento porque quiere pasar a una concepción mas amplia de lo que es la inteligencia y no solo como un simple objeto que se a de adquirir. El marca una visión constructivita de la inteligencia, señala que esta es un proceso que se va dando en base a las experiencias de la organización y que el conocimiento es parte de la inteligencia.

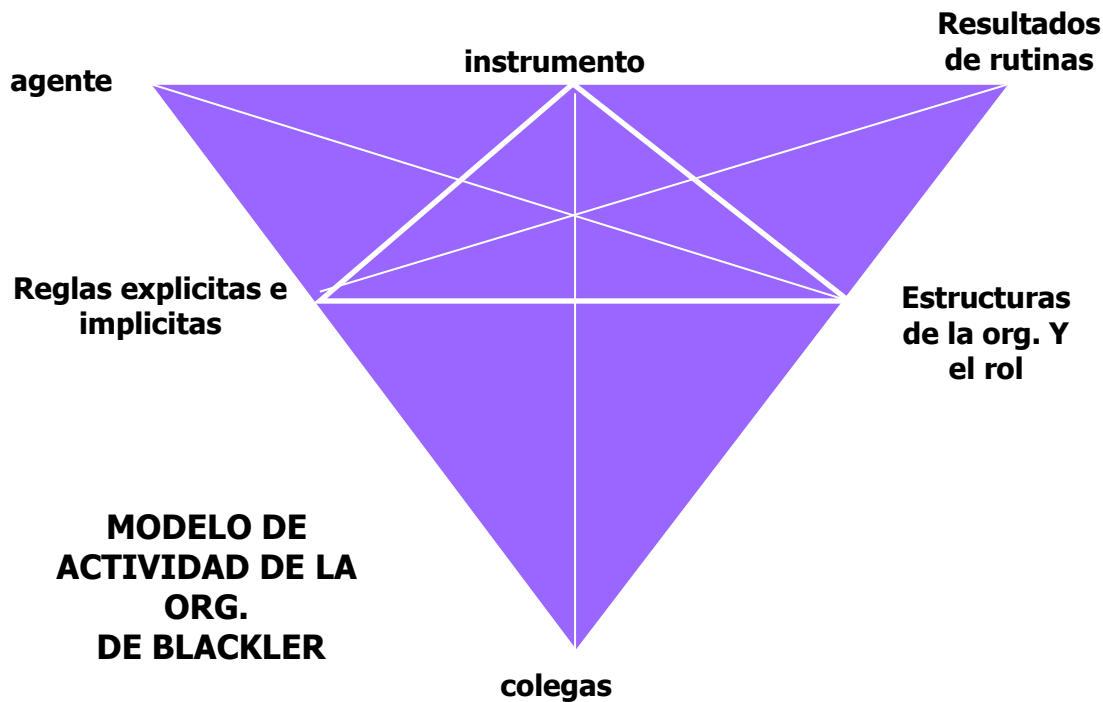
La inteligencia de la organización es analizada en el libro desde el punto de vista de la teoría de la actividad, como procesos que se desarrollan en sistemas de actividad distribuidos socialmente, cuyas bases fueron dadas por psicólogo ruso Vygotsky en 1978. El trataba de evitar las dicotomías entre pensamiento y acción, entre individuos y sociedad. Esta teoría examina la naturaleza de las actividades prácticas desde el punto de vista de sus orígenes sociales y la estructura de sistemas de actividad en que el personal colabora y explora las relaciones entre pensamiento, conducta, acciones individuales y practicas colectivas.

Esta teoria fue retomada por 2 autores, Engestrom y Blackler. El primero señala que un sistema de actividad comprende al profesional, los colegas y colaboradores de la comunidad del lugar de trabajo, las herramientas conceptuales y prácticas y los objetos compartidos como un conjunto dinámico



unificado.

EL segundo autor, Bickler, Utiliza este modelo de ENgestrom para adaptarlo hacia adentro de la organización y representarlas como sistemas de actividad.



Ambos sistemas de actividad trabajan constantemente a través de tensiones y contradicciones dentro de sus elementos. El surgimiento de estas tensiones proporcionan la ocasión para propiciar cambios e investigaciones, cuando los participantes hacen frente a estas contradicciones y negociaciones colectivas a fin de llegar a nuevas maneras de conocimiento y acción.

En base a lo anterior, el autor identifica 5 propiedades principales de la inteligencia de la organización:

- **El concepto de actividad.**- las personas no solo piensan sino que actúan en el mundo y lo hacen colectivamente
- **La naturaleza de los sistemas de actividad.**- señala mecanismos mediadores transforman las relaciones entre individuos.
- **Participación activa.**- indica que este es un proceso creador y es probable que el aprendizaje sea tácito antes que explícito.
- **El significado de la historia.**- Las actividades están ubicadas social e históricamente y evolucionan a lo largo del tiempo.
- **El predominio de la incoherencia y el dilema.**- Son las características que ofrecen importantes oportunidades para el aprendizaje colectivo y personal.

Blackler señala a su vez 5 características acerca de la inteligencia de la organización, y afirma que esta es:

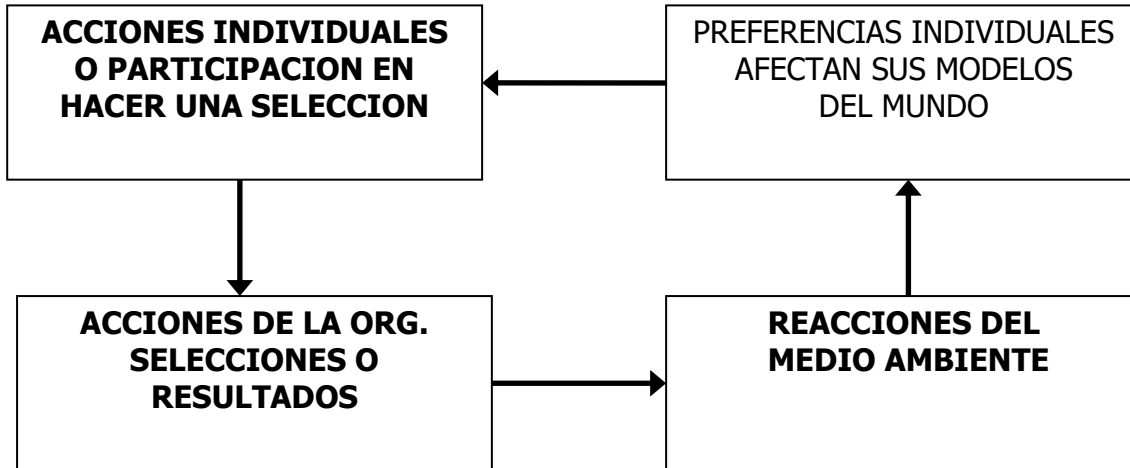
- **Mediada.**- las interacciones entre los elementos del sistema son mediadas
- **Situada.**- ubicada en el tiempo y el espacio
- **Provisional.**- pues se va modificando con la experiencia y el conocimiento que se va aprendiendo, es todo un proceso.
- **Pragmática.**- produce acciones que están orientadas hacia ciertos fines
- **Disputada.**- el conocimiento es poder y por tanto, el poder es disputado.

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

La estructura general de la inteligencia de la organización

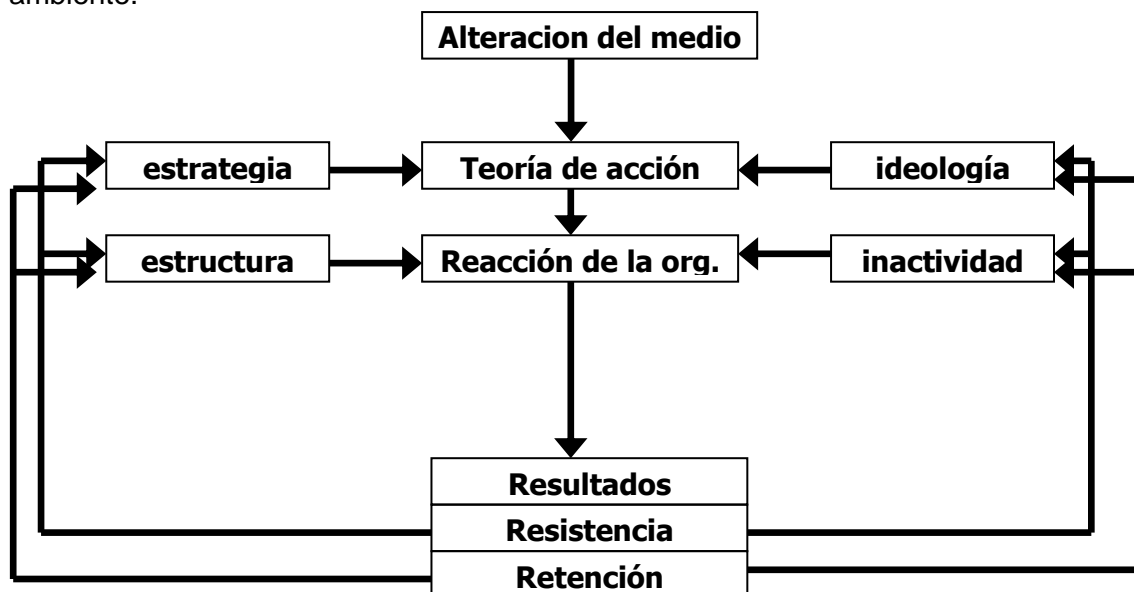
En esta parte el autor propone un modelo sencillo, de MARCH y OLSEN en el que esbozan una representación general de la selección de la organización.



EL modelo muestra lo siguiente:

Las cogniciones y preferencias que poseen los individuos afectan su conducta, esta, incluida la participación dentro de la organización de los individuos afecta las selecciones que hace la organización, estas selecciones de la organización afectan las acciones del medio ambiente y por último estas acciones ambientales afectan las cogniciones y preferencias de los individuos.

El siguiente modelo fue realizado por MEYER, retomando los planteamientos de MARCH y OLSEN. El cual muestra el proceso de adaptación de una organización ante una alteración en su medio ambiente.



La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Este muestra que ante una alteración del medio en una organización, esta tratara de actuar mediante su teoria de accion que esta conformada por la estrategia y la ideología de la org. El actuar procede a una reaccion de la org. Ante esta alteración, la reaccion produce resultados que pueden manifestarse en resistencia, que simplemente hace ajustes sin modificar subestructura para superar el problema o retencion, que implica una retroalimentación y modifica sus teorias de accion.

La inteligencia de la organización

En esta parte el autor hace una síntesis de las tres formas en que las organizaciones utilizan y procesan información, es decir: Percepción, Creación de conocimiento Y toma de decisiones. Señala que la inteligencia de la organización surge cuando se conectan entre si estos tres elementos.

Percepcion

PROCESO	MODOS
▶ Cambio en el ambiente	Procesos instigados por opiniones
▶ Representacion, selección y retencion	Procesos instigados por acciones
▶ Interpretaciones representadas	
▶ “ mirar hacia atrás”	

Creación de conocimiento

PROCESO	MODOS
▶ Situación de selección	Racional
▶ Alternativas resultados preferencias	De proceso Político
▶ Reglas, rutinas y decisiones	Anárquico
▶ “mirando hacia delante”	

Toma de Decisiones

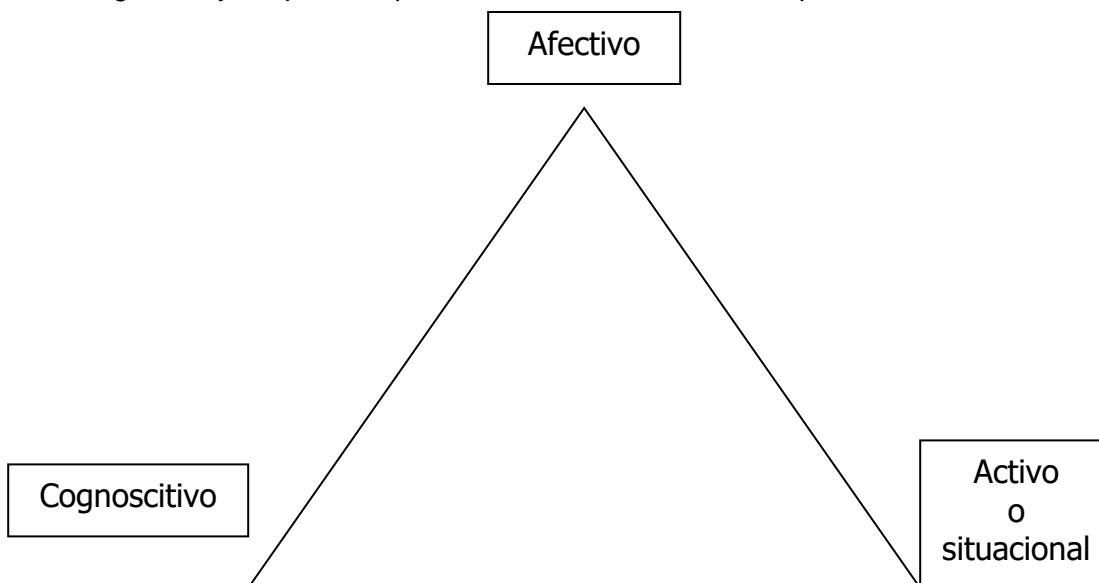
PROCESO

- ▶ Situación de laguna
- ▶ Conocimiento explícito y cultural
- ▶ Conversión, vinculación conocimiento
- ▶ “mirando a través de muchos niveles”

MODOS

- Conversión
- Formación
- de vinculación

Cada forma de manejo de la información esta representada por un triangulo equilatero en el cual se muestran tres características (una en cada vértice) estas características toman sentido en un triangulo mayor que esta presente en las tres formas de proceso de la información.

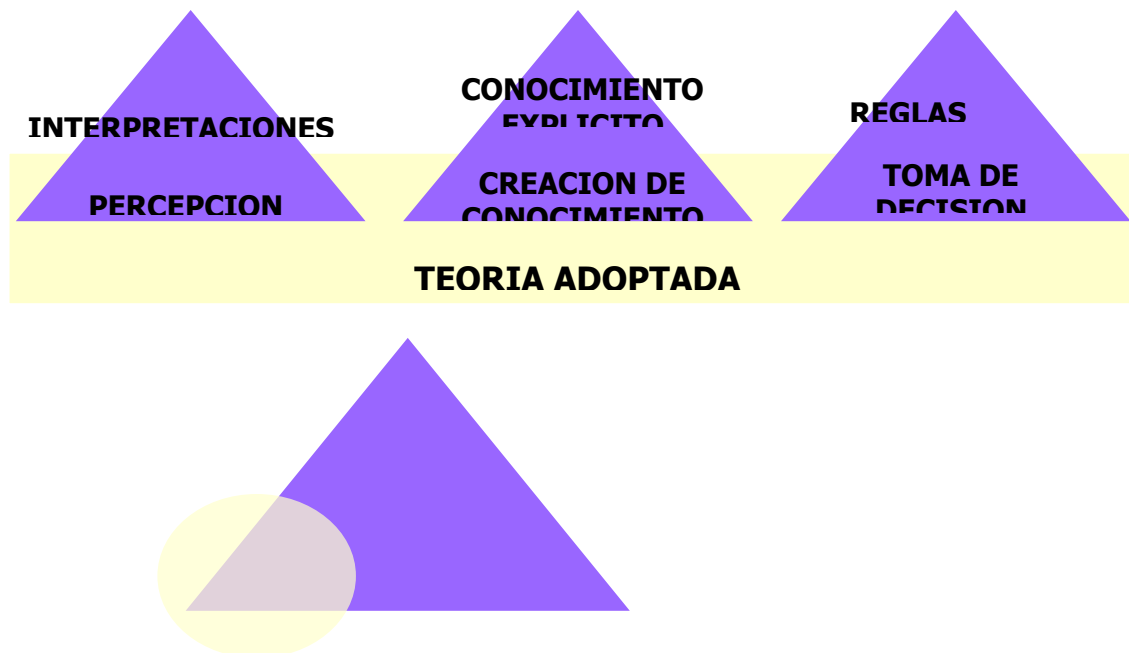


A continuacion se muestra como se unen cada uno de los vértices de percepción, toma de decisión y creación de conocimiento dentro del esquema anterior (afectivo, cognoscitivo y activo) para conformar la cultura organizacional, la teoria adotada y la teoria en uso.

CULTURA DE LA ORGANIZACION

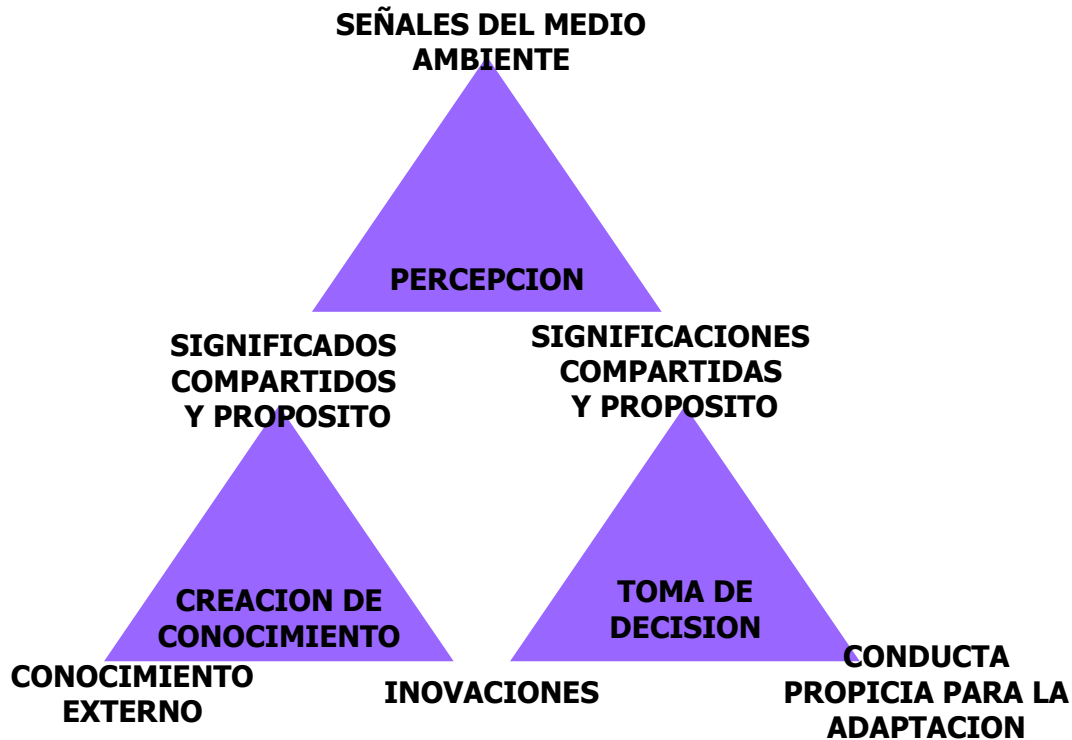
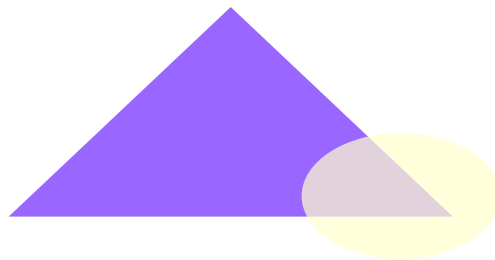


TEORIA ADOPTADA



TEORIA EN USO

Por ultimo se muestra el ciclo de la inteligencia de la organización, que es donde interactuan los tres modos de manejo de información.



La organización inteligente II: equilibrio de tensiones y manejo de la información.

Las organizaciones son sistemas de actividad, distribuidos socialmente, formados por personas, comunidades y actividades que interactúan de acuerdo con teorías de acción compartidas. Las interacciones de individuos, grupos y patrones de acción se reconcilian a través de reglas, roles y herramientas predefinidas por la organización, también surgen naturalmente de las prácticas sociales y técnicas del sistema de actividad. Surgen nuevas formas de conocer y hacer cuando se confrontan, interpretan y resuelven tensiones entre lo viejo y lo nuevo, entre el cambio y la estabilidad. Las nuevas formas de conocer y hacer modifican o crean nuevas formas de acción, que con el tiempo se arraigan profundamente en las reglas, los roles, las herramientas y los conceptos que actúan como mediadores entre las interacciones de la organización.

Tres constructos intelectuales:

1-El marco de referencia de significados compartidos y propósito, desarrollada por la percepción colectiva, a través de la cual los miembros perciben e interpretan la realidad.

2-La creación de nuevas capacidades e innovaciones desarrolladas a través de la conversión y la vinculación del conocimiento de la organización, lo que extiende el repertorio de las reacciones de esta.

3-El inicio de una acción, seleccionada a través de reglas y rutinas formales e informales para la toma de decisión, que hace avanzar a la organización hacia sus objetivos.

Cada constructo se caracteriza por sus propias contradicciones, que contienen las semillas del cambio y el aprendizaje. Al desarrollar significados compartidos la organización equilibra la tensión que existe entre ambigüedad y claridad, y entre diversidad y consenso.

La creación de nuevo conocimiento, la organización se desplaza entre lo tácito y lo explícito y entre las ventajas de exploración y las de la explotación. Al decidir e iniciar una acción, la organización se traslada entre la improvisación y el control, y entre la evolución y el diseño.

I. Tensiones en la percepción.

Ambigüedad y claridad en la percepción.

El problema central de la percepción es reducir la ambigüedad. La ambigüedad es la falta de claridad, pero esta opacidad tiene que ver más con la confusión de múltiples significados plausibles, que con la ausencia de cantidades suficientes de información. La falta de significado impulsa la percepción, la falta de certidumbre impulsa la recopilación de información. Las personas acuden a la percepción por que se sienten confusas por demasiadas interpretaciones.

Se juzga que algo es ambiguo cuando parece ser poco claro, complejo o paradójico.

March Y Olsen.

Identifican 4 tipos de ambigüedad en la organización: la de intención, la de comprensión, la de historia y la de organización.

Intención: Resulta cuando la organización tiene objetivos incongruentes o mal definidos.

Comprensión: Existe cuando hay falta de claridad acerca de las tecnologías y los procesos de la organización, y cuando el medio ambiente es difícil de interpretar.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Historia: Lo que ha sucedido en el paso es difícil de especificar o comprender. El recuerdo puede ser incompleto o deformado, y quizá no sea posible definir con precisión que sucedió, por que sucedió y si tenía que suceder.

Organización: Surge por que los participantes varían la cantidad de atención y energía que dedican a un asunto, y su atención varia de un asunto a otro, y de cuando en cuando. Lo que la organización pretende hacer, lo que es apropiado hacer por parte de la organización, lo que ha hecho en el pasado y por que, y quien es el responsable por lo que hace la organización.

La tarea de percepción es reducir la ambigüedad y aumentar suficientemente la claridad de modo que el personal pueda construir el significado sobre su identidad y su rol en la organización y sobre las acciones y el propósito de la institución.

Los procesos de percepción instigados por opiniones, la tarea de investigación es entonces especificar la información indefinida, esclarecer la ambigüedad, podar la información excesiva, enriquecer la que es escasa, hacer in verificable las proposiciones verificables.

La claridad, la congruencia y la certidumbre son requisitos previos para la identidad colectiva y la acción coordinada. Las organizaciones no pueden eliminar por completo la ambigüedad y no intentan hacerlo.

Cuando la ambigüedad es excesiva el personal se torna confuso y ansioso porque carece de un marco de referencia comprensible para interpretar su trabajo y sus percepciones, cuando se elimina excesivamente la ambigüedad, el personal se tornan satisfecho de si mismo y no se siente dispuesto a experimentar o cambiar. Cada organización encuentra su propio equilibrio entre ambigüedad y certidumbre.

Diversidad y consenso de la percepción.

La percepción construye un marco de referencia de significados compartidos y propósitos que hace posible una acción concertada. Los significados compartidos y las conjeturas llenan las lagunas o reducen suficientemente la ambigüedad para que el personal pueda actuar.

Compartir la experiencia contribuye a compartir el significado. Lo que se comparte son las acciones y las conversaciones que constituyen experiencia.

La construcción de significado compartido en la vida de la organización, utiliza mitos, símbolos, rituales y anécdotas que comprenden los instrumentos de significado, mediante los cuales el personal comprende de la historia de sus acciones y su lugar en ella.

Los mitos son anécdotas, reales o ficticias, caracteres o acciones que encarnan los ideales y sensibilidades de la organización.

Los símbolos son cosas, signos o conductas que vinculan la experiencia de la organización, con sentimientos y valores.

Los rituales son actividades ceremoniales que conservan tradiciones y sustentan significados. El desarrollo de un plan comercial.

Las anécdotas son narraciones que se explayan en explicaciones de lo que ha sucedido, lo que esta sucediendo o lo que podía estar sucediendo.

II Tensión en la creación del conocimiento.

Lo tácito y lo explícito en la creación del conocimiento.

El conocimiento tácito está distribuido en la totalidad de la experiencia de acción del individuo. Se centra en acciones, y depende de las indicaciones palpables que registra el cuerpo humano al interactuar con su medio ambiente.

Su expresión varía según los detalles físicos y sociales del medio en el cual se aplica. Transfiere a través de la imitación, la identificación y el aprendizaje mediante el ejemplo.

El conocimiento tácito es personal, el aprendizaje y la demostración de ese conocimiento es una actividad social que se lleva a cabo en parejas, grupos o comunidades unidas por un conjunto de prácticas que comparten. Las comunidades de práctica permiten la creación de conocimiento al especificar roles y relaciones.

La conversión del conocimiento tiene lugar cuando el personal comparte, exterioriza, combina e interioriza su conocimiento. La expansión del conocimiento se lleva a cabo cuando nuevas ideas y conceptos se trasladan a otras partes de la organización para dar inicio a nuevos ciclos de creación del conocimiento.

El conocimiento explícito es conocimiento que se hace manifiesto a través del lenguaje, los símbolos, los objetos y los artefactos. Las historias, los estatutos, las patentes, los códigos de software, las fórmulas químicas, los modelos matemáticos, los planes comerciales y los informes estadísticos son ejemplos de conocimiento explícito. La conversión de conocimiento entre lo tácito y lo explícito se facilita por el uso de múltiples medios de investigación y comunicación, como deducción, inducción, razonamiento dialéctico, contradicciones y paradojas, metáforas, analogías y anécdotas de guerra., la reflexión conjunta y llega a ser posible distribuir y debatir el conocimiento.

El conocimiento hecho explícito y comunicable a través de la formalización o codificación es una transformación necesaria en muchos procesos de la organización.

El conocimiento tácito puede ser persuasivo en situaciones complejas, notables por altos niveles de incertidumbre.

Con tanta frecuencia se ha hecho énfasis en la dicotomía entre el conocimiento tácito y explícito, que es necesario recordar que los dos no son solo complementarios entre sí, sino que, en muchos casos, son interdependientes.

El ejercicio de conocimiento tácito por lo general hace referencias a planes o proyectos, entraña la manipulación de herramientas y equipos e implica sostener una conversación con otras personas, todo lo cual encarna diversos niveles de conocimiento explícito.

La aplicación de conocimiento explícito con frecuencia exige individuos que puedan interpretar, explicar en detalle, demostrar o ejemplificar concretamente el conocimiento formal respecto de un determinado ambiente de problema. Algunas de las fuentes de conocimiento más útiles de una organización son aquellas que combinan lo tácito y lo explícito, que expresan con claridad lo juicioso o lo conjetural, y que revelan lo oculto o lo no obvio.

Exploración y explotación en la creación de conocimiento.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

La exploración y explotación son modos complementarios de aprendizaje de la organización.

La exploración consiste en aprender a través del descubrimiento o la experimentación que conduce al hallazgo de nuevos objetivos y oportunidades no aprovechadas.

Explotación es aprender a través de la especialización y la acumulación de experiencia dentro de la extensión de los objetivos y actividades existentes. En el corto plazo una organización necesita ser eficiente, es decir, ser buena en lo que hace, ser capaz de apoyarse en sus habilidades y capacidades presentes.

La explotación se logra al acumular experiencia en una cantidad limitada de campos de actividad, y al aumentar la pericia mediante la práctica reiterada y la formalización del conocimiento relacionado con la tarea. En el largo plazo, una organización también necesita desarrollar nuevas capacidades, absorber o crear nuevos conceptos o tecnologías.

La exploración es, por naturaleza, un proceso desordenado. Participan en la exploración: La persecución de nuevo conocimiento, de cosas que podrían llegar a conocerse. Y participan en la explotación: el uso y el desarrollo de cosas ya conocidas.

El equilibrio entre exploración y explotación, aunque necesario, es conflictivo. Crea tendencias que se autorrefuerzan para centrar la atención y los recursos de la organización en uno por encima del otro. El desequilibrio más común es que la explotación desplace a la exploración. La razón principal es que los resultados de la explotación son más seguros, más inmediatos y más próximos en espacio que los resultados de la exploración.

La organización experimenta con alguna idea tecnología nueva, el experimento fracasa y la organización pasa a otra nueva innovación, que de nuevo fracasa.

Las organizaciones crean inventarios de competencias e inventarios de conocimiento, que utilizan a fin de responder con rapidez y eficacia a cambio en el medio ambiente. Por eso desarrollan planes de contingencia; almacenan conocimiento sobre productos, mercados, tecnologías y condiciones sociales y políticas, y mantienen contactos con analistas, consultores y otros colegas.

Desarrollar conocimiento que trascienda las especializaciones existentes expande la capacidad interna de la organización para adaptarse a cambios, así como su capacidad para evaluar, absorber y aplicar nuevo conocimiento proveniente del exterior.

Una organización puede controlar el equilibrio entre exploración y explotación al ajustar aspiraciones, opiniones, retroalimentación, incentivos y socialización o procesos de selección. Puede escapar de la trampa del éxito de concentrarse limitadamente en las competencias existentes al elevar las aspiraciones hasta niveles que inciten la exploración o la creación de nuevo conocimiento, o al introducir retroalimentación que exagere el alto nivel de la exploración.

El éxito modesto está relacionado con la aversión hacia el riesgo.

Las organizaciones pueden modular deliberadamente la eficiencia y la exactitud de sus estructuras de retroalimentación a fin de evitar una explotación excesivamente limitada.

Las organizaciones pueden ofrecer incentivos para estimular la exploración. A fin de fortalecer la exploración, las organizaciones proporcionan redes de seguridad para los fracasos exploratorios,

La comunidad Latina de estudiantes de negocios celebrar las lecciones que se aprenden de los fracasos de retardar el proceso de socialización y aculturación.

III TENSIONES EN LA TOMA DE DECISIONES

Improvisación y orden en la toma de decisiones.

Improvisación es sacar a la superficie, verificar y reestructurar las comprensiones intuitivas propias de fenómenos en lugar, en un momento en que la acción todavía, puede ser importante.

Crossan señala que la improvisación no sustituye sino se basa en la práctica y la ejecución tradicionales.

Improvisación es la estructuración de la experiencia presente a fin de producir nuevas comprensiones a tiempo para influir en la acción y en hacer una selección. El control en la toma de decisiones es la estructuración de experiencia pasada, aprendida, para crear reglas y preferencias a fin de asegurar una conducta coherente, racional, cuando se ha de hacer una selección. La improvisación y el control representan modos alternativos de estructurar experiencias de la organización que sustenten la toma de decisión.

Evolución y diseño en la toma de decisión.

Burgelman sugiere una estructura evolutiva de análisis, en la cual funcionen procesos de variación, selección y retención sobre cursos de acción generados internamente. Una organización se considera como una ecología de iniciativas estratégicas que surgen en formas según patrones y compiten por limitados recursos de la organización para así aumentar su importancia relativa dentro de la organización. La estrategia es el resultado de la selección y la retención que operan sobre la variación interna asociada con iniciativas estratégicas.

Los contextos estructurales y estratégicos se complementan recíprocamente y juntos constituyen los procesos de selección internos que funcionan en la elección de iniciativas estratégicas o cursos de acción.

En procesos inducidos la organización utiliza su contexto estructural de reglas y rutinas, así como preferencias y normas culturales para inducir, diseñar y dirigir nuevas iniciativas, de modo que se apoyen en éxitos pasados y en capacidades existentes.

En procesos autónomos, la organización organiza la activación de un contexto estratégico a fin de permitir que las nuevas iniciativas se desarrollen y demuestren el valor propicio para la adaptación, que tienen para la organización. Los procesos inducidos sugieren planeación y diseño, los procesos autónomos requieren experimentación y actividad empresarial dentro de un contexto que reconoce y selecciona iniciativas que propician ventajas para la adaptación.

La evolución sigue el modelo biológico de incrementar la variación en las iniciativas, incluidas aquellas que van más allá de la esfera de acción actual de la organización, se seleccionan y conservan como nuevos objetivos y estrategias. El diseño de reglas y rutinas para la decisión busca reducir la variación y fomentar iniciativas que se hallen dentro del dominio existente de actividad.

Esta perspectiva evolutiva se puede contrastar con una improvisación que reestructura la experiencia actual de la organización a fin de reaccionar ante nuevas situaciones, y con un control que estructura

La comunidad Latina de estudiantes de negocios experiencia pasada a fin de actuar en situaciones familiares. Se puede diferenciar de la exploración que aprende nuevo conocimiento y objetivos por medio del conocimiento y la experimentación, y de la explotación que fomenta el aprendizaje a través de la improvisación y la acumulación de experiencia.

En conclusión la percepción depende de la construcción social de comprensiones compartidas. El consenso sobre un conjunto básico de significados compartidos y propósitos permite una actividad coordinada, pero las perspectivas e interpretaciones divergentes fomentan la variación. La creación de conocimiento depende de las experiencias colectivas de múltiples participantes que comparten su experiencia tácita y conocimiento explícito. La toma de decisiones depende de reglas y preferencias de la organización. Las rutinas estructuran el hacer una selección, pero los individuos ejercen la improvisación y la iniciativa para generar variación y sorpresa, de modo que la organización pueda descubrir nuevos objetivos o hacer frente a situaciones no familiares.

IV MANEJO DE LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.

Los recursos de información, las herramientas tecnológicas y las normas de política constituyen la infraestructura técnica de manejo de la información, la generación y transformación de información en una organización se configuran por la cultura de la organización; por la interpretación que haga la organización de su propósito y agenda, por su especificación de reglas, rutinas y roles. La información y el significado se forjan en los pensamientos, sentimientos y acciones de los individuos.

Un modelo de proceso del manejo de la información

El manejo de la información como el manejo de una red de procesos que adquieren, crean, organizan, distribuyen y usan información. El manejo de la información como un ciclo continúa de seis procesos relacionados estrechamente:

- Identificación de necesidades de información.
- Adquisición de la misma.
- Organización y almacenamiento de esta.
- Desarrollo de productos y servicios de la información.
- Distribución.
- Uso de la información.

El resultado de uso eficaz de la información es la selección y la ejecución de un patrón de acciones que esta dirigido hacia objetivos.

Identificación de necesidades de información.

Las necesidades de información surgen de los problemas, las incertidumbres y las ambigüedades que de encuentran es situaciones y experiencias específicas de la organización.

Durante la percepción, se requiere información que reduzca la ambigüedad en los mensajes que indican cambio en el medio ambiente, se requiere información que proporciona respuestas o interpretaciones plausibles. Durante la creación de conocimiento se necesita información para especificar lagunas en el conocimiento, en la capacidad o en la comprensión existentes y para identificar fuentes o métodos para llenar estas lagunas.

Durante la toma de dedición, se requiere información para crear una situación que presente un problema a fin de delimitar fronteras, seleccionar preferencia y restringir la búsqueda

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Taylor identifica factores que van más allá de la materia mediante los cuales los usuarios juzgan el valor o la utilidad de la información que reciben, estos factores se agrupan en cuatro categorías:

- Grupos de personas.
- Estructura de los problemas que afrontan esos grupos.
- Ambientes de trabajo o sociales.
- Resolución de problemas.

Los grupos de personas se definen desde el punto de vista de sus conductas ante la información, y Taylor identifica cuatro clasificaciones:

- Profesiones.
- Empresarios.
- Grupos de interés especial.
- Grupos socioeconómicos.

Cada grupo se interesa por un tipo de problemas diferente creado por las exigencias de su profesión, ocupación o estilo de vida. Los problemas varían constantemente a medida que se obtiene nueva información y a medida que el usuario cambie de posición y de percepción.

La estructura de Taylor sugiere un modo sistemático de analizar las necesidades de información de una organización:

- Identificar los grupos de usuario de la información.
- Reconocer los tipos de problemas que atienden comúnmente.
- Examinar su trabajo y ambientes sociales.
- Comprender los modos en que consideran que se ha resuelto un problema.

ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN

La adquisición de información se ha convertido en una función crítica, pero cada vez más compleja en el control de la información. Dicha adquisición equilibra dos exigencias opuestas: 1) la amplia necesidad de información de la organización sobre los cambios y sucesos del medio ambiente exterior y 2) la selección de los mensajes a los que la organización les presta atención (debido a que la atención humana y su capacidad cognoscitiva son limitadas). La primera exigencia sugiere que la gama de fuentes debe ser lo suficientemente rica y variada como para reflejar la extensión y el alcance de los intereses de la organización, pero a fin de evitar una saturación de información, esta información tiene que ser controlada y administrada, se debe “planear, supervisar y evaluar continuamente como cualquier otro recurso vital de la organización”

El principio de la variedad requerida –según Ashby- los mecanismos de control interno de un sistema vivo o social tiene que ser tan variado como el medio ambiente en el que está tratando de sobrevivir, por lo que, un sistema que controla la variedad requerida puede hacer frente a la complejidad y a los desafíos de su entorno y el que trata de aislarse llegará a ser sumamente inestable. Para mantener estabilidad, la organización necesita absorber dicha variedad, combinando dos estrategias generales (1) amplificar la variedad en la organización (2) atenuando la variedad del medio ambiente.

Un modo eficaz de manejar la variedad de la información es involucrar a la mayor cantidad de personas en el acopio de información, creando una red para la recopilación de información que

La comunidad Latina de estudiantes de negocios abarque toda la organización, ya que las fuentes humanas filtran y resumen la información, destacan los elementos sobresalientes, interpretan aspectos ambiguos, proporcionando una comunicación más rica y satisfactoria sobre un asunto; sin olvidar que se debe fomentar un plan para controlar dicha variedad de información.

Las presiones simultáneas para ampliar y atenuar la variedad de información se pueden experimentar en diversos grados durante la percepción, creación de conocimiento y toma de decisión.

ORGANIZACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El modo en que se almacena la información refleja la percepción y la representación del medio ambiente por parte de la organización, representando un componente significativo de la organización, que se consulta con frecuencia. De nuevo las organizaciones tienen que equilibrar dos condiciones que se oponen (1) la amenaza de amnesia si descuidan el desarrollo y control de la memoria institucional y (2) la adhesión inflexible a la memoria de la organización la cual puede obstruir la experimentación y la capacidad empresarial.

Actualmente se apela cada vez más a sistemas de almacenamiento de información para proporcionar la flexibilidad para capturar información dura y suave, sirviendo de apoyo para que muchos usuarios examinen los datos, vinculen partidas que estén relacionadas funcional o lógicamente y permitan que los usuarios exploren patrones y conexiones.

Se puede esperar que la creación de conocimientos utilice sistemas de almacenamiento de información en dos modos principales: para ubicar fuentes de pericia dentro de la organización y para recuperar informes de un trabajo pasado sobre problemas similares. Las organizaciones crean "inventarios de conocimiento" a fin de aumentar su capacidad para responder con eficacia a los cambios en el medio ambiente, ya que extiende el campo de acción de las opciones de adquisición de conocimientos de la organización y aumenta la profundidad de su capacidad para la asimilación de conocimiento.

La toma de decisión de decisión en organizaciones es sensible a la necesidad de parecer racional y responsable, de modo que reconozca como algo necesario el mantenimiento de una historia de decisiones almacenada. Existen dos factores que complican la recuperación de información (1) el impacto que causan así mismo las decisiones y (2) las conjeturas y premisas que motivaron las decisiones no manifiestas con facilidad en el expediente almacenado. Por lo que se necesitan métodos flexibles para acceder, representar y vincular información a fin de recuperar tanto el contexto como el subtexto que permitan comprender y evaluar decisiones pasadas.

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA INFORMACIÓN

Una función fundamental del manejo de la información es asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los miembros de la organización a través de una dieta balanceada de productos y servicios de la información. Información que sirva no solo para dar respuestas sino que conduzca a acciones que resuelvan problemas. Para ser pertinentes y consecuentes, se diseñarían los productos y servicios de la información para abordar no sólo el área fundamental del problema, sino también las contingencias específicas que afectan la resolución de cada problema o cada tipo de problemas. Las actividades de valor agregado son aquellas que señalan, aumentan o fortalecen la posible utilidad de mensajes en el sistema. Taylor identifica seis categorías de actividades de valor agregado que

La comunidad Latina de estudiantes de negocios mejoran los productos de la información: facilidad de uso (reduce la dificultad al utilizar el producto o servicio), reducción de ruido (se logra al excluir información que no se desea, incluir la que tiene valor y centrarse en información, donde es apropiada, sobre detalles o hechos específicos), calidad (percepción por parte del usuario, de la excelencia general del producto o servicio de información), adaptabilidad (capacidad del servicio para reaccionar a las necesidades y circunstancias de usuarios en sus medios de trabajo y por último ahorro de tiempo y de costo (valores que se perciben del servicio, tomando como base la velocidad de su respuesta y la cantidad de dinero que se ahorre para los usuarios).

DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Proceso Mediante el cual se divulga y se enruta la información en la organización, de modo tal que “la información apropiada llegue a la persona apropiada en el momento, el lugar y en el formato apropiados”.

El objetivo de dicha distribución es fomentar y facilitar que se comparta la información que es vital para la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisión de la organización. Durante la percepción se explora el medio ambiente y se agrupa la información para su interpretación. Durante la creación de conocimientos se comparte intensivamente la información y se descubren nuevos conceptos. En la toma de decisión se regula el flujo de información por medio de reglas y rutinas. Las tres formas de uso de la información muestra exigencias comunes del intercambio de la misma ya que el personal utiliza canales de comunicación en el discurso frente a frente para centrarse en asuntos, lidiar con la vaguedad e incertidumbre, resolver diferencias y estimular la creatividad, además de que el personal necesita un flujo continuo de información proveniente del exterior para esclarecer ambigüedades, llenar lagunas, actualizar interpretaciones y obtener retroalimentación.

USO DE LA INFORMACIÓN

Proceso social dinámico de investigación y construcción que tiene como resultado la formación de significado, la creación de conocimiento y la selección de pautas de acción. La información de la organización sostiene múltiples significados, y cada representación es el resultado de las interpretaciones subjetivas, cognoscitivas y afectivas de los individuos o grupos. En la actividad de creación de conocimientos, la información de la organización se transforma en el conocimiento tácito, explícito y cultural que constituye el tejido cognoscitivo de la organización.

El uso de la información para la construcción de significado y comprensión requiere procesos y métodos de información que contemplen un alto grado de flexibilidad en la representación de la misma y que faciliten el intercambio vigoroso y la evaluación de múltiples representaciones entre los individuos.

La información se busca y se usa en todo el proceso de la toma de decisiones, peor en formas cualitativamente diferentes durante las tres fases de decisión.



La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>