



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS
JEFES DE BIBLIOTECA: UNAM Y LA SALLE**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN

PRESENTA

FELIPE FERNANDO VILLA PERALTA

ASESOR:

DR. JUAN JOSÉ CALVA GONZÁLEZ



CIUDAD DE MÉXICO

2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Tabla de Contenido

Introducción	1
1. Toma de decisiones.....	3
1.1. La decisión	3
1.1.1. <i>Características de la decisión</i>	7
1.1.2. <i>Problemas de la decisión</i>	10
1.2. El tomador de decisiones.....	13
1.3. Gestión de información y gestión del conocimiento	15
1.3.1. <i>Gestión de información</i>	15
1.3.2. <i>Gestión del conocimiento</i>	17
1.4. El proceso de toma de decisiones	18
1.4.1. <i>Modelos de toma de decisiones</i>	19
1.5. Árbol de toma de decisiones.....	24
2. Análisis biblioteca de la Facultad de Química de la UNAM y biblioteca de la Universidad La Salle	26
2.1. Biblioteca de la facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México.....	26
2.1.1. <i>Misión</i>	27
2.1.2. <i>Visión</i>	27
2.1.3. <i>Objetivos</i>	28
2.1.4. <i>Servicios</i>	28
2.1.5. <i>Organigrama</i>	29
2.2. Biblioteca de la Universidad La Salle	29
2.2.1. <i>Misión</i>	29
2.2.2. <i>Visión</i>	30
2.2.3. <i>Organigrama</i>	30
3. Análisis del proceso de toma de decisiones.....	33
3.1. Metodología.....	33
3.2. Resultados	34
3.3. Comparación entre ambos procesos	40
3.4. Discusión.....	45
Conclusiones	49
Bibliografía.....	51
Anexos	57

Introducción

Diariamente nos enfrentamos a diferentes problemas y/o situaciones en las cuales es necesario tomar decisiones, desde aquellos sencillos como que color de ropa usar, hasta otros de mayor importancia, dentro de los cuales podemos englobar los organizacionales. Al tomar una decisión se lleva a cabo un proceso del cual nos podemos o no percatar, tal vez solo evaluamos las soluciones conocidas y con base en ello, elegimos alguna.

La biblioteca es entendida como una organización y, por lo tanto, las situaciones que se presentan tienen un mayor impacto a diferencia de aquellas que tomas día a día; no existe una guía como tal que funcione para todas las decisiones, por lo que se pretende brindar un análisis de los puntos más relevantes en la decisión y su aplicación para que sirva como una referencia a otras personas en el mismo cargo.

El presente trabajo tiene como objetivo llevar a cabo una investigación de campo en la cual se recuperarán las experiencias de los jefes de biblioteca de la Facultad de Química y de la Biblioteca de la Universidad La Salle con el fin de:

- Analizar el proceso de toma de decisiones de los jefes de biblioteca de la UNAM y La Salle
- Comparar el proceso de toma de decisiones entre la UNAM y La Salle
- Documentar los problemas más comunes a los que se han enfrentado los jefes de biblioteca de la UNAM y La Salle

- Determinar si es que hay un modelo de toma de decisiones que sea más adecuado a las problemáticas presentes en ambas bibliotecas

Los resultados de este trabajo podrán ayudar a los jefes de bibliotecas a tomar decisiones en un futuro y solucionar problemáticas similares que se puedan presentar.

En el capítulo uno, se aborda el proceso de toma de decisiones desde un ámbito teórico iniciando por delimitar el concepto de la decisión y, se exponen los elementos que intervienen en este proceso, desarrollándolos uno por uno, también se presentan los problemas que pueden surgir al tomar una decisión y cómo tratar con ellos.

En el segundo capítulo se presentan datos oficiales de las instituciones elegidas para la investigación; tales como, la misión, visión, objetivos y el organigrama de las instituciones, esto con el fin de comprender como funcionan, y su razón de ser

En el tercer capítulo se presenta la investigación de campo en la cual se aplicó un mismo cuestionario a cuatro personas de dos instituciones diferentes y se analizó comparándolo con lo que la teoría expuesta en el capítulo uno mostró, también se exponen las conclusiones a las que se llegó.

1. Toma de decisiones

1.1. La decisión

Para comprender lo que la toma de decisiones implica primero es necesario conocer los conceptos. Mintzberg, Raisinghani y Theoret (2008) dicen que toma de decisiones “es una sucesión de etapas de procesos mentales, materializados en acciones, cuyo ápice es la elección de una alternativa con la finalidad básica de resolver un problema, confrontar una crisis o sacar provecho de una oportunidad”¹; Mientras que Wiig (2003) mencionan que toma de decisiones “constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles operativo, táctico, general y estratégico”². Comparando ambas definiciones, estas se complementan, ya que, la toma de decisiones se da a partir del análisis de diferentes alternativas y de visualizar cual es la que conviene más.

La primera definición esta aplicada de manera general, mientras que la segunda se enfoca en la organización. La segunda definición es la más cercana a lo que vamos a abordar, ya que, un centro de información es una organización; y como se menciona en la misma, las decisiones pueden ser tomadas desde cualquier nivel de la organización, considerando de manera jerárquica que, el mayor tomador de decisiones es el gerente; sin embargo, cualquier nivel en el cual se haya tomado alguna decisión impacta en la organización. En una biblioteca se puede encontrar situaciones como una mala actitud de los usuarios o del personal y/o el desarrollo

¹ MINTZBERG, RAINSHIGHANI & THEORET (2008) Citados por RODRÍGUEZ CRUZ Yunier. Gestión de Información y del Conocimiento para la Toma de Decisiones (2015).

² WIIG, Karl M. A Knowledge Model for Situation-Handling. En: I. Knowledge Research Institute. Texas, Knowledge Research Institute, 2003. Pp. 3-27.

de las colecciones, ambos problemas afectan directamente al desarrollo de la biblioteca; por ejemplo, pueden ocasionar que los usuarios dejen de asistir, disminuyan los recursos o incluso desaparezca; sin embargo, me enfocaré en los procesos de toma de decisiones que los directores pueden tomar respecto a problemas con el personal y los usuarios.

El diccionario de la Real Academia Española (2018) dice que una decisión es “Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.”³, como se mencionó anteriormente, una decisión puede ser algo tan sencillo y común como, ¿Qué tipo de ropa vestir? Hasta más complejas como lo son en las organizaciones. Dentro de una organización podemos encontrar también diversos tipos de situaciones, específicamente en una biblioteca, estas pueden ser tan sencillas como: ¿Qué libro acomodar primero?, o más complejas ¿Que materiales solicitar para la colección? Tal vez la primera situación no pondría en riesgo a la biblioteca, pero en el caso de la segunda, es necesario un proceso más riguroso, mismo que desarrollaremos en este capítulo.

Para simplificar lo que es una decisión, se puede decir que es aquel problema que debemos resolver mediante una pregunta inicial que podría ser ¿Qué se debe hacer?; sin embargo, cabe aclarar que, a pesar de que un problema tenga una misma pregunta inicial, las circunstancias que la rodean suelen ser diferentes en este sentido, Moody (1991) dice “casi todas las decisiones tienen un carácter único, unas condiciones que las determinan y una solución especial para cada una”⁴, a pesar

3 REAL Academia Española. Diccionario de la lengua española: decisión. España, 2018.

4 MOODY, Paul. Toma de decisiones gerencial. New York, McGraw-Hill, 1991. Pp. 8

de que hayamos tenido una experiencia similar, puede no tener la misma solución, por ello es importante el análisis del problema y la decisión que se va a tomar, a pesar de esto es importante mencionar que no existe una solución absoluta, y no es bueno decir que una decisión es correcta del todo, por otro lado, el proceso puede ser muy eficiente y finalmente fallar en la solución; sin embargo, al tener un conocimiento del problema y la solución, se pueden elaborar planes de contingencia por si la solución que se tomó no fue la más adecuada.

Para poder iniciar el proceso de toma de decisiones, es necesario saber la importancia que tendrá esta; ya que, como se ha mencionado, hay diferentes tipos de decisiones y algunas impactan más que otras. Moody (1991) dice que “para evaluar la importancia de una decisión (depende de):

- Tamaño o duración del compromiso
- Flexibilidad de los planes
- Certeza de los objetivos y las políticas
- Cuantificación de las variables
- Impacto humano”⁵

A continuación, se menciona a que se refiere cada punto:

El tamaño o duración del compromiso se refiere al impacto que tiene la decisión en corto, mediano y largo plazo; al desarrollar una colección, esta puede ayudar a que a que, a un tiempo mayor, esta sea más concurrente; asimismo es una decisión muy

⁵ MOODY, Paul. Toma de decisiones gerencial. New York, McGraw-Hill, 1991. Pp. 2-4

grande. *La flexibilidad de los planes* hace referencia a la reversibilidad de la decisión; es decir, si nosotros decidimos acomodar un libro al final, pero un usuario lo necesita, podríamos acomodarlo antes que los demás o lo que sería más acertado brindárselo directamente, y esto no debería ocasionar problemas más grandes. Algunas organizaciones tienen planes dentro de sus políticas para hacer frente a algún problema; en ese caso es fácil tomar decisiones y estas puede que no sean de gran relevancia; si esto no es así, la decisión es más difícil y con un peso más grande, a ello se refiere Moody con *certeza de objetivos y políticas*.

Al decidir si acomodar un libro antes o después de otro, las soluciones se detectan fácilmente y se puede conocer un resultado real, en este caso sería el hecho de que se acomodara en algún momento, pero al desarrollar una colección esta toma un peso mayor, ya que se tiene que establecer costo beneficio y no se conoce por completo el resultado de que materiales serán los más consultados, aunque se haya hecho un estudio previo; por ello es que aquí entra la *cuantificación de variables*. En cuanto al *impacto humano* este se refiere a la cantidad de personas involucradas, en el caso de la biblioteca, el desarrollar una colección puede involucrar a una gran cantidad del personal y a los mismos usuarios.

Hay que agregar un punto más a esta lista; el *impacto organizacional*, como se ejemplifica, el hecho de acomodar un libro antes o después de los demás no es de gran impacto; pero desarrollar una colección si tiene mayor impacto que afectarían la sustentabilidad de la misma biblioteca.

1.1.1. Características de la decisión

Moody (1991) nos menciona las siguientes características:

- “Efectos futuros: los efectos que conlleva a largo plazo la situación
- Reversibilidad: si la decisión tomada puede cambiarse si es necesario
- Impacto: a quien o que afecta la decisión tomada
- Calidad: Tiene que ver directamente con un buen proceso de toma de decisiones, si se realizó un buen análisis y evaluación de las posibles soluciones, se puede tomar una decisión de alta calidad, habiendo considerado también los riesgos
- Periodicidad: que tan seguido se tienen que tomar decisiones de la misma índole”⁶

Por lo anterior, las decisiones que de alguna manera afectan el desarrollo de las bibliotecas tanto en recursos humanos y desarrollo de colecciones se deben analizar antes de llegar a una resolución.

Elementos que intervienen en la decisión

Antes de poder tomar la decisión, hay conocer los elementos que intervienen en la decisión. Amaya Amaya (2010) nos dice que los componentes de una decisión son los siguientes:

- “El decisor

⁶ MOODY, Paul. Toma de decisiones gerencial. New York, McGraw-Hill, 1991. Pp. 10

- El analista que modula el problema para ayudar al decisor
- Factores incontrolables
- Factores controlables
- Resultados posibles de la decisión
- Restricciones ambientales/estructurales
- Las interacciones dinámicas entre estos componentes”⁷

Estos elementos están relacionados directamente con la decisión, pero para desarrollar un buen proceso, hay que tomar en cuenta el porqué de la decisión, y esto es, porque se tiene que resolver un problema, por lo tanto, como otro elemento hay que colocar al problema en sí. Al ser el punto de partida, también es importante delimitar el tipo de problema, con base en Schmdt y Tannembraum (2002) el problema podría clasificarse en:

- “Interno: tienen que ver con alguna disfunción en la organización, el personal podría verse involucrado en ello.
- Externo: tienen que ver con el ambiente que rodea a la organización.”⁸

Asimismo, un decisor trabaja directamente con la información y conocimiento que intervienen en el problema y le competen a la organización; por lo que es importante tomar en cuenta la gestión de la información y gestión del conocimiento como

⁷ AMAYA AMAYA, Jairo. Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración. Bogotá, ECOE Ediciones, 2010. Pp. 4.

⁸ SCHMIDT, Warren H. & TANNENBAUM, Robert. La gestión de las diferencias. En: Negociación y resolución de problemas. Massachusetts, Harvard Bussiness Review, 2002. Pp. 9

elementos de la decisión. Como se observa, en los puntos anteriores, se coloca al decisor y al analista en puntos separados, pero en organizaciones como la biblioteca no hay dicha separación, el decisor tiene que ser el que analice la situación y tome la decisión, por lo que se manejará al decisor como ambos. Dentro de cualquier situación hay factores controlables y los incontrolables, a los primeros se les puede alterar, y a los segundos no; por ejemplo, podría presentarse una situación en la que en la Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México, considerada patrimonio de la humanidad, se haya terminado el cupo para nuevas colecciones, no se puede construir un nuevo piso debido a la condición de la misma, pero si se podría realizar un descarte de la colección anterior y dar entrada a una nueva; el primero sería un factor incontrolable, mientras el segundo es un factor controlable.

Durante el proceso de toma de decisiones se debe tener en cuenta las posibles soluciones a las que nos exponemos con cada solución que se pueda tomar, esto nos permitirá generar planes de contingencia; hay diferentes herramientas que nos pueden ayudar a visualizarlos como son el árbol de toma de decisiones. Otros elementos que habrá que tomar en cuenta son las restricciones ambientales y estructurales, dentro de las cuales puede englobarse, el ambiente organizacional, por ejemplo, al momento en que llega un nuevo director a la biblioteca, tendría que saber que existe un sindicato y como puede beneficiarle o afectarle al momento de tomar una decisión, Cada uno de los puntos están conectados entre sí, pero la base de esto es la información y el conocimiento que el decisor tenga a su disposición.

Un buen tomador de decisiones no deberá pasar por alto ninguno de los puntos anteriores, de ello dependerá que pueda realizar un buen proceso.

1.1.2. Problemas de la decisión

No es fácil tomar una decisión bien analizada, generalmente se puede encontrar con diferentes obstáculos, estos los podemos dividir en dos categorías, los que tienen que ver directamente con el decisor, y aquellos externos a él. Para entender los primeros, Russo y Schoemaker (1993) nos explican 10 errores comunes en el proceso de toma de decisiones a manera de trampas:

- “Aventarse: es conocido que, para algunas decisiones de la vida diaria como el tipo de ropa a usar, no se hace un análisis de la situación y el decisor se inclina a tomar la primera decisión que venga a su mente; pero, cuando hay un problema más complejo, en este caso refiriéndonos a las organizaciones, no debe tomarse a la ligera las decisiones y utilizar este método, ya que, las malas decisiones a este nivel pueden traer graves repercusiones.
- Ceguera a los marcos: es común que en ocasiones el decisor se guíe por un problema incorrecto y éste sea el que quiera solucionar; por ejemplo, en una biblioteca, la afluencia de usuarios comienza a disminuir, el director cree conveniente remodelar la biblioteca en vez de realizar un estudio, ya que probablemente el problema sea la colección que se tiene.
- Falta de control de los marcos: esto quiere decir que el decisor tiene bien planteado el problema y la solución que pretende conseguir, de manera que los juicios de otros no influirán en el propio.

- Exceso de seguridad en sus propios juicios: Un decisor puede notar que al tomar decisiones es muy bueno, generalmente suceden las cosas como lo planea, puede que esto sea cierto, pero el exceso de seguridad puede nublar su visión y hacer que no lleve un buen proceso para la toma de decisiones, confiando ciegamente en sí mismo.
- Atajos miopes: en ocasiones sucede que él mismo considera una situación muy difícil de solucionar, por lo que decide delegar la responsabilidad a alguien más; a este tipo de acción se le considera un atajo miope, ya que solo está buscando como evitar solucionar el problema él mismo.
- Actuación intuitiva: en ocasiones el decisor considera que su intuición puede ser lo más correcto y bajo ella actúa al tomar decisiones sin llevar un análisis más riguroso; por lo tanto, su decisión puede que no sea imparcial y ocasione otros problemas que dañen a la organización.
- Fracaso del grupo: para realizar algún proyecto, por ejemplo, el desarrollo de colecciones, se puede hacer un grupo, ellos deberán tomar las decisiones para llevarlo a cabo; sin embargo, radica en el director o aquel que haya decidido crear el grupo, colocar dentro de él a las personas más capacitadas, si no es así, las decisiones que tomen internamente pueden llevar al fracaso esta actividad.
- El engaño de la retroalimentación: es común que después de haber tomado una decisión, se evalúen los hechos y se vean las fallas y aciertos, pero en ocasiones esta retroalimentación no es objetiva, debido a que por alguna

razón el decisor no quiere reconocer sus errores, los pasa por alto y si se vuelve a presentar una situación similar comete los mismos errores.

- Falta de los registros: Cada que se toma una decisión, es necesario llevar un registro que constate las acciones que tuvimos que ejecutar, de esta manera podemos ayudarnos con algún problema similar en el futuro.
- No audita su proceso de decisiones: al revisar dicho proceso, se conocen las fallas y aciertos que se tuvieron en el mismo; la falta de una auditoria no habrá una experiencia de donde aprender y de donde partir si se vuelve a tener un problema similar.”⁹

Basado en los diez problemas que expone Moody (1991):

- “Información errónea: Como se verá más adelante, la información es de los puntos más importantes que hay que tener en cuenta para tomar una decisión, si la información que se tiene a disposición esta errada o no es completa, se puede distorsionar la percepción del decisor y esto hará que tome una decisión descuidada.
- Posición social: tiene que ver con el flujo de información en la organización; por ejemplo, el jefe del departamento de adquisiciones no tiene toda la información que posee el jefe de biblioteca.
- Ubicuidad del promedio: Es común que al tomar decisiones, los decisores calculen porcentajes que hacen ver cuál de los posibles resultados es más

⁹ RUSSO, J. Edward y H. SCHOEMAKER, Paul J. Trampas en la toma de decisiones. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1993 Pp. 13-14

probable que ocurra; sin embargo, en la práctica, todos los resultados con viables de suceder en cualquier momento; por ejemplo, hay un miembro del personal que es accesible cuando se le pide que realice una actividad, según el tomador de decisiones, hay un 90% de probabilidades de que acepte ese día sustituir a un compañero en el área de referencia, pero ese día esta persona tuvo una discusión con su familia y va molesta por lo que no accede y se porta grosero. Si el decisor tomara en cuenta que podía pasar eso y no se hubiera guiado por el porcentaje que él creía, tendría un plan de contingencia, tal vez usando palabras más formales, observando la actitud o en su caso, seleccionado a otros candidatos para la propuesta si esta persona decía que no.”¹⁰

1.2. El tomador de decisiones

Diversos autores como Moody utilizan el término “gerente” para referirse a los directivos principales de un departamento u organización; en la biblioteca el gerente es el jefe de biblioteca. En el puesto de jefe de biblioteca, como anteriormente se mencionó, se toman decisiones que impactan más a la organización y tienen un mayor peso, por lo que, en dicho puesto es más importante desarrollar un buen proceso de toma de decisiones; Drucker (1967) dice que “todo el mundo puede tomar una decisión equivocada, pero ningún ejecutivo debe tomar una decisión que aparentemente parece tener sentido, pero que, en realidad no satisface las condiciones de campo”¹¹, esto no significaría/* que es una decisión equivocada

¹⁰ MOODY, Paul. Toma de decisiones gerencial. New York, McGraw-Hill, 1991. Pp. 10-14

¹¹ DRUCKER, Peter. El ejecutivo eficiente. En: La decisión eficaz. Massachusetts, Harvard Business Review, 1967. Pp. 13

completamente; sin embargo, no tuvo un buen proceso y no cumplió con las mínimas expectativas; Drucker también menciona que “un decisor no adelanta con empezar planteándose la siguiente pregunta ¿Qué es lo aceptable?, ya que a lo largo del proceso de responderla, se aparta de las cosas importantes y pierde toda posibilidad de llegar a obtener una respuesta eficaz y mucho menos la respuesta correcta”¹², cabe aclarar que no se considera que haya decisiones completamente correctas, pero si un proceso acertado, esto será abordado más adelante; sin embargo, también nos lleva a considerar que un tomador de decisiones debe estar preparado para llevar a cabo un buen proceso; Shdmidt y tannenbaum (2002) nos mencionan las siguientes características que un tomador de decisiones debería tener:

- “Su capacidad para diagnosticar y comprender
- Su conocimiento y habilidad para seleccionar convenientemente a partir de una gama de conductas
- Conocimiento de sus propios sentimientos y capacidad de controlarlos”¹³

Retomando los anteriores puntos, hay que destacar la imparcialidad a la que se refiere el tercer punto. Por ejemplo, en el día a día, al elegir el atuendo que utilizaremos, nos guiamos por lo que más nos gusta, en vez de preguntar y hacer un análisis para conocer la opinión de los demás y con base en ello, elegir una

¹² DRUCKER, Peter. El ejecutivo eficiente. En: La decisión eficaz. Massachusetts, Harvard Bussiness Review, 1967. Pp. 14-15

¹³ SCHMIDT, Warren H. y TANNENBAUM, Robert. La gestión de las diferencias. En: Negociación y resolución de problemas. Massachusetts, Harvard Bussiness Review, 2002. Pp. 9

opción; pero al tener un puesto de director, este tipo de errores no pueden presentarse, cuando un problema entre el personal surge y el director debe tomar una decisión para ayudar a solucionarlo, no debería guiarse solo por la manera en que el ve a cada uno, debe basarse en los hechos de la situación que se acaba de presentar.

Las cualidades del tomador de decisiones descritas anteriormente se pueden desarrollar con base en experiencias del mismo, cada decisión que toma puede ayudarle en el futuro, de ahí la necesidad de crear un registro de las decisiones y resultados que se han obtenido; sin embargo, como anteriormente se expuso, el hecho de que un problema previo sea similar al que se está enfrentando al momento, no significa que tendrá la misma solución, pero al tener la experiencia previa, tendría un punto de partida y que errores no cometer. Simplificando las cualidades presentadas anteriormente, podemos decir que lo principal que el decisor debe desarrollar es un correcto manejo y análisis de la información disponible respecto a la situación presentada; lo que conlleva al siguiente punto, la gestión de información y la gestión del conocimiento.

1.3. Gestión de información y gestión del conocimiento

1.3.1. *Gestión de información*

Rodríguez Cruz (2015) dice que “la disponibilidad de la información conlleva a la seguridad de un individuo frente a la misma, ya que de ella depende la decisión que pueda tomar”¹⁴. Un decisor podría tomar una mala decisión si la información que

¹⁴ RODRIGUEZ CRUZ, Yunier. Gestión de información y conocimientos para la toma de decisiones organizacional. Bibliotecas anales de investigación, Cuba (11): 150-163, 2015. En: <https://bit.ly/2GuAb6v>

está a su alcance no es la correcta, esta distorsionada o incompleta, por esta razón es que este punto toma mucha importancia, dentro de la organización.

Alonso-Arévalo (2007) dice que, información es “el mensaje que genera un emisor destinado a un receptor en un sistema de comunicación en un soporte perdurable”¹⁵, es decir, si yo leo un libro, estoy obteniendo información, ya que esta está plasmada, también al ver una película. Con gestión de la información se refiere a todo el proceso que conlleva crear información, desde la obtención hasta el uso; este proceso está ampliamente relacionado con la gestión del conocimiento debido al ciclo:

Dato-información-conocimiento

Sin embargo, primero hay que dejar clara la importancia de la información. Se ha aclarado que la información puede ayudar a que el decisor pueda o no llevar a cabo un buen proceso de toma de decisiones, pero antes eso, es importante mencionar que se debe llevar un buen plan para la gestión de la información, por ejemplo, al desarrollar una colección, es más sencillo que se lleve un registro de los temas, títulos, y autores más consultados, de esta manera se podrá realizar el desarrollo de colección muchos más rápido y eficiente.

¹⁵ ALONSO AREVALO, Julio. Gestión de la información, gestión de contenidos y conocimiento. II Jornadas de trabajo del Grupo SIOU, Salamanca, noviembre, 2007. En: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwisqjwoOndAhURPK0KHfJIARUQFjAAegQIBhAB&url=http%3A%2F%2Fprints.rclis.org%2F11273%2F&usg=AOvVaw3y8-yGcGqpWUZQOAJ73WPc>

1.3.2. Gestión del conocimiento

El conocimiento surge a partir de la información a la que se tuvo acceso, por lo que Laudon y Laudon (1995) dicen que conocimiento es “almacén de datos y herramientas utilizados por las personas para crear, coleccionar y compartir información”¹⁶. Si hay una buena gestión de información dentro de la organización, mayor será la posibilidad de generar nuevo conocimiento en el individuo. En cuanto a la gestión del conocimiento relacionada con una decisión, es importante recalcar que el responsable directo de ello es el decisor.

Nonaka y Takeuchi (1995) dicen que “el conocimiento, a diferencia de la información, se trata de creencias y compromisos; otra distinción entre conocimiento e información es que el conocimiento es acción”¹⁷. Por su lado Kebede (2010) nos dice que gestión del conocimiento es:

“la manera de dirigir sistemáticamente el conocimiento y los procesos y herramientas que a este se asocien, con el objetivo de que se fomente la innovación y la creatividad sirviendo de soporte en aspectos clave como la toma de decisiones y la resolución de problemas, de forma que se logre una ventaja competitiva en todos los niveles”¹⁸

Con lo anterior expuesto también se puede considerar que conocimiento son las experiencias obtenidas y la creatividad del decisor que le pueden llevar a tomar un

¹⁶ LAUDON, C. Kenneth y LAUDON, Jane Prince. Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology. Minnesota, Prentice Hall, 1995. Pp. 20

¹⁷ NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford University Press, 1995. Pp. 31-32

¹⁸ KEBEDE, G. Knowledge management: An information management perspective. International Journal of Information Science, Amsterdam (30), 2010 416-424. Pp. 36

mejor proceso de toma de decisiones; ahora bien, considerando a la información completamente relacionada con la decisión, la cual se encuentra en los registros que lleva el decisor de decisiones previas y que también pueden ayudar a mejores decisiones, ambos conceptos son importantes para un buen proceso de toma de decisiones.

Para terminar de entender la gestión de conocimiento, Obeso nos brinda el siguiente ciclo:

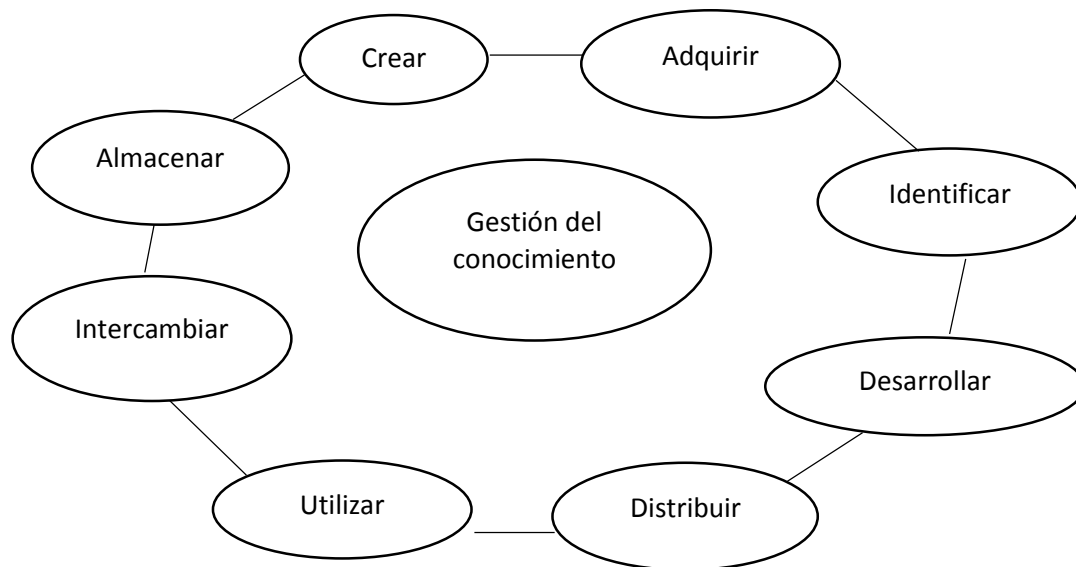


Figura 1 "Gestión del conocimiento"¹⁹

1.4. El proceso de toma de decisiones

Es muy probable que no todos sigan un mismo proceso, ya que el mismo puede variar dependiendo de la perspectiva del decisor; sin embargo, se puede simplificar un proceso del cual se puede partir. Uno de los más acertados ya que

¹⁹ OBESO, María, SARABIA, María y SARABIA, José M. Gestionando conocimiento en las organizaciones: Una visión actual del conocimiento. Alemania, Editorial Académica Española, 2015. Pp. 34

simplifica las acciones que se deberían tomar, es el expuesto por Moody como circuito cerrado, a continuación se expone:

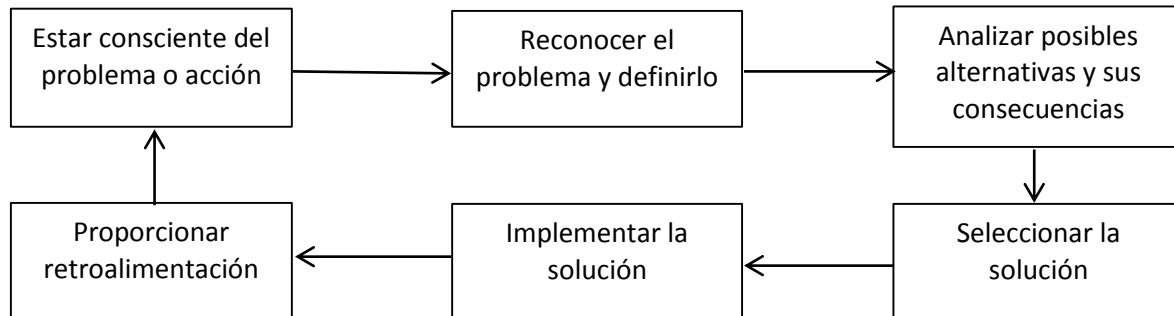


Figura 2 "Proceso de toma de decisiones"²⁰

1.4.1. Modelos de toma de decisiones

Existen diferentes modelos de toma de decisiones que según Amaya Amaya (2010) se dividen en:

- "Bajo certidumbre: basados en los hechos se conocen todas las consecuencias que podría acarrear cada decisión a tomar.
- Bajo riesgo: a diferencia del anterior, no se tiene tanta certeza respecto a las consecuencias de cada decisión que se puede tomar. Aquí generalmente se usan las probabilidades
- Bajo incertidumbre: existen varias consecuencias para las decisiones que se han propuesto.

²⁰ MOODY, Paul. Toma de decisiones gerencial. New York, McGraw-Hill, 1991. Pp. 1

- Bajo conflicto: estos están influidos por un oponente.”²¹

A pesar de estar considerando los porcentajes, se hace hincapié en que no se debe guiar por ellos, es necesario elaborar tener un plan de contingencia para cada consecuencia, ya que, aunque se tenga un buen proceso, podría fallar al final y podríamos no obtener lo que buscamos.

Entre los modelos se pueden encontrar cuatro principales:

Modelo Racional: considera que se deben realizar un análisis exhaustivo y mediante un buen proceso, se deben tomar las decisiones. Velasco Cepeda (2008) brinda los siguientes pasos considerados en este modelo:

- “Definir y diagnosticar el problema
- Establecer metas
- Buscar soluciones alternativas
- Comparar y evaluar soluciones alternativas
- Elegir entre soluciones alternativas
- Poner en práctica la solución seleccionada
- Seguimiento y control de los resultados”²²

²¹ AMAYA AMAYA, Jairo. Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración. Bogotá, ECOE Ediciones, 2010. Pp. 13-19.

²² VELASCO CEPEDA, Raquel Ivonne, PEÑUÑURI ARMENTA, Alba Rosa et al. Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales. México, Instituto Tecnológico de Sonora, 2008. En: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/modelos_decisiones.pdf

Modelo de racionalidad limitada:

A diferencia del modelo de racionalidad limitada, en este el proceso suele ser distorsionado porque el decisor no piensa claramente, con respecto a esto, Velasco Cepeda dice que los factores clave de este modelo son:

- “Prejuicios de decisión
- Búsqueda limitada de alternativas
- Información limitada”²³

Modelo político:

El modelo político es completamente diferente a los anteriores, debido a que, en vez de buscar una alternativa que solucione el problema para todos los participantes o la organización en general, se enfoca en que el decisor buscara la alternativa que a él le favorezca más, sin tener ataduras a lo demás. Como factores clave, Velasco Cepeda menciona los siguientes:

- “Divergencia en la definición del problema
- Divergencias en las metas
- Divergencia en las soluciones”²⁴

²³ VELASCO CEPEDA, Raquel Ivonne, PEÑUÑURI ARMENTA, Alba Rosa et al. Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales. México, Instituto Tecnológico de Sonora, 2008.
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/modelos_decisiones.pdf

²⁴ IBID.

Modelo de toma de decisiones intuitiva

En ocasiones al querer solucionar un problema se tiene que decidir bajo incertidumbre, ya sea porque no hay la información suficiente para poder gestionar un buen proceso de toma de decisiones, o tal vez es un problema completamente nuevo; es decir, no se tiene un precedente para poder partir; en estos casos el decisor tiene que arriesgarse al usar su intuición para solucionar dicho problema, esto con la plena certeza de que podría fracasar.

Es común que se lleguen a presentar problemas en los cuales se tenga que utilizar dicho modelo; sin embargo, como anteriormente se mencionó, también puede ser dañino si se usa en exceso, de modo que, si se tiene la suficiente información y elementos para tomar la decisión, no es necesario utilizar la intuición, ya que al ser subjetiva, puede afectar a la organización; por lo que es bueno aclarar, que la intuición debe ser usada solo cuando sea completamente necesario y no abusar de ella.

Modelo del proceso creativo

El diccionario de la Real Academia Española define creatividad como la “facultad de crear”²⁵; como ya se expuso, el proceso de toma de decisiones no es algo que este regido por reglas que se deben cumplir siempre, y de esta manera que interviene la creatividad, el decisor debe tener la habilidad de utilizar las herramientas, variables y elementos implicados en el proceso de toma de decisiones creativamente; esto también implica que deberá estar muy atento a lo que ocurre y reflexionar sobre

²⁵ REAL Academia Española. Diccionario de la lengua española: creatividad. España, 2018

ello. Según Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005), este proceso tiene las siguientes etapas:

- “Etapa de preparación: observar y recuperar todo lo implicado en el problema
- Etapa de concentración: reunida la información, se fijan las metas y objetivos que se pretenden alcanzar, así como, ordenar sus propias ideas
- Etapa de incubación: en esta etapa se crean nuevas ideas y variables.
- Etapa de iluminación: se analiza lo que se tiene de tal manera que se puede conocer cuál es la idea que podría ayudar mejor para la solución del problema
- Etapa de verificación: se prueban las ideas de tal manera y se busca conocer si estas son válidas.”²⁶

Entre otros modelos para la toma de decisiones se pueden encontrar los siguientes:

- Modelo de satisfacción: considera que cada persona busca su propia satisfacción al tomar una decisión, de tal manera que solo evalúa las opciones que más le agradan y con base en sus sentimientos, toma la decisión.
- Modelo de selección: en una organización se selecciona la decisión con la que la mayoría este de acuerdo.

²⁶ HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. y SLOCUM, J. Administración. Un enfoque basado en competencias. México, Thomson, 2005. Pp. 15-16. En: <https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/04/administracion-11ed-hellriegel.pdf>

- Modelo psicológico: seleccionan metas, pero difieren en cuanto a la recopilación y evaluación de la información

1.5. Árbol de toma de decisiones

Una de las herramientas más utilizadas para la toma de decisiones es el llamado árbol de decisiones, toma este nombre debido a su representación mediante ramificaciones. Un árbol de decisiones permite observar gráficamente las variables consideradas en un problema, las posibles decisiones que se pueden llevar a cabo y sus posibles repercusiones, para que, de esta manera se pueda elegir la que sea más conveniente. Los arboles de decisión son variados, pero tienen una estructura similar como la siguiente:

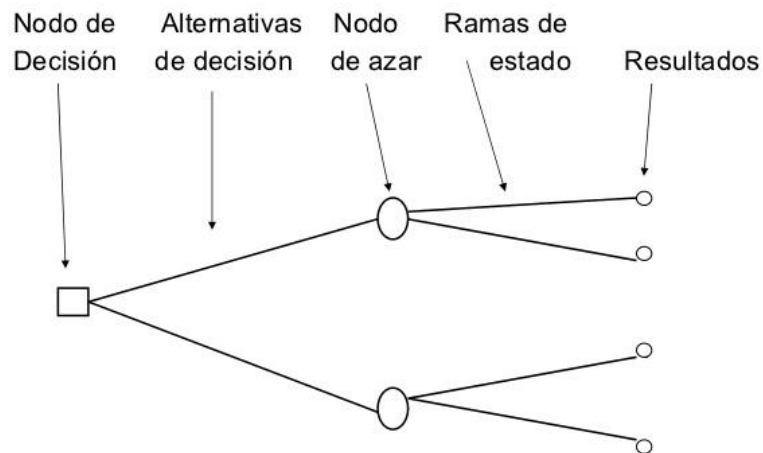


Figura 3 “Árbol de decisiones” ²⁷

Para poder realizar un buen árbol de decisiones primero se debe tener bien definidos tanto el problema, como los objetivos que se buscan. Los cuadrados

²⁷ VERGARA LARA, Gabriel. La técnica de árbol para la toma de decisiones [Diapositiva]. Tuluá, UNIVALLE, 2008. Disponible en: <https://es.slideshare.net/decisiones/7-arbol-de-dec-g>

indican las decisiones que se pueden tomar, los círculos son eventos de los cuales no se tiene certeza, las ramificaciones indican los caminos que se pueden seguir; para llenar el árbol de decisiones, cada decisión y evento se anota en las líneas. Finalmente, se estiman los resultados para cada alternativa y se escoge la óptima.

La principal desventaja de utilizar los arboles de decisiones, es que solo sirven si las alternativas son mínimas, si se tienen muchos probables, el árbol puede generar confusión y el decisor no tomara una buena decisión.

El tomar decisiones en su vana definición puede verse como seleccionar una buena alternativa para solucionar un problema presentado; sin embargo, al hablar de una organización como la biblioteca, es importante explicar que toma de decisiones es un proceso aún más grande que implica el análisis de la información disponible y otros elementos creativamente para gestionar y elegir la más acertada, previniendo las consecuencias que puede acarrear esta, para ello existen varios modelos que pueden aplicarse; sin embargo, es cuestión del decisor escoger el método que mejor se adapte a los problemas presentados, así como mejorar sus habilidades de tomador de decisiones.

2. Análisis biblioteca de la Facultad de Química de la UNAM y biblioteca de la Universidad La Salle

2.1. Biblioteca de la facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México

La Facultad de Química de la UNAM se encuentra ubicada en el campus central de la misma, cuenta con una Coordinación de Información Documental, misma que coordina las cuatro bibliotecas adjuntas de la Facultad de Química y su hemeroteca. Al igual que las bibliotecas de la UNAM, cuentan con una dirección que la rige, esta es la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM; debido a esta situación es que la misión, visión y objetivos suele ser similar a otras bibliotecas de la UNAM

El sistema de bibliotecas de la Facultad de Química se encuentra distribuido de la siguiente manera:

“Hemeroteca, Edificio B.

- Revistas

Biblioteca de Estudios Profesionales, Edificio A.

- Libros

Biblioteca de Estudios Profesionales, Anexo Metalurgia, Edificio D.

- Libros

Biblioteca de División de Estudios de Posgrado, Edificio F.

- Libros
- Revistas

Biblioteca de Estudios de Posgrado, Anexo Farmacia y Alimentos, Edificio E.

- Libros²⁸

2.1.1. Misión

La misión de la coordinación está enfocada completamente a los estudiantes de la Facultad de Química de la UNAM, por lo que la página de la coordinación de bibliotecas nos menciona que “La razón de la Coordinación de Bibliotecas de la Facultad de Química es administrar el sistema bibliotecario de esta facultad, con la finalidad de proveer recursos bibliohemerográficos y servicios bibliotecarios y de información con calidad, agilidad y oportunidad que habiliten a la comunidad de ingeniería para el desarrollo de sus actividades sean la docencia, la investigación o la difusión de la cultura nacional e internacional.”²⁹

2.1.2. Visión

La visión que se encuentra plasmada en la página de la coordinación de bibliotecas de la Facultad de Química de la UNAM es muy ambiciosa como lo podemos ver a continuación:

“La visión de la Coordinación de Bibliotecas es llegar a ser modelo referencial de bibliotecas especializadas en el área de química en nuestro país, mejorando

²⁸ Facultad de Química. Coordinación de bibliotecas [Pagina web]. Ciudad de México, UNAM, s.f. En: <https://quimica.unam.mx/bibliotecas-facultad-quimica/>

²⁹ IBID

continuamente los servicios bibliotecarios y de información, y actualizando constantemente los recursos.”³⁰

2.1.3. Objetivos

En la página de la biblioteca de la Facultad de Química, brindan los siguientes objetivos que como podemos observar son muy generales

“Desarrollar colecciones bibliohemerográficas en cualquier formato (impreso, electrónico y digital) de acuerdo con los planes y programas de estudio, para que la comunidad de ingeniería desarrolle sus actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura.

Proporcionar y garantizar servicios bibliotecarios y de información a la comunidad de la Facultad de Química de manera eficiente, oportuna, apegada a los estándares de calidad.”

2.1.4. Servicios

La coordinación de bibliotecas de la Facultad de Química de la UNAM nos menciona los siguientes servicios a los que están sujetas las bibliotecas:

- “Préstamo en sala
- Préstamo a domicilio
- Préstamo Interbibliotecario
- Renovación de préstamos en línea
- Cubículos de estudio

³⁰ Facultad de Química. Coordinación de bibliotecas [Pagina web]. Ciudad de México, UNAM, s.f. En: <https://quimica.unam.mx/bibliotecas-facultad-quimica/>

- Fotocopiado³¹

2.1.5. Organigrama

Dentro de la biblioteca se cuenta con tres jefes de biblioteca y un jefe de control; los jefes de biblioteca tienen estudios en bibliotecología, dos de ellos a nivel profesional y el otro a nivel técnico. El jefe de control tiene una responsabilidad mayor a la que recae en los jefes de biblioteca; estos últimos se encargan de resolver las situaciones más comunes que se presenten.

2.2. Biblioteca de la Universidad La Salle

La Universidad La Salle cuenta con tres bibliotecas, de las cuales, la ubicada en la colonia Hipódromo Condesa en la Ciudad de México se considera la biblioteca central y en donde se toman las decisiones de mayor impacto.

2.2.1. Misión

Como misión, la página de la coordinación de bibliotecas dice que es “Coadyuvar en el éxito académico de nuestros estudiantes, docentes e investigadores, y de colaboradores ofreciendo servicios bibliotecarios con calidad, eficiencia y responsabilidad, con el apoyo de profesionales de la bibliotecología y la tecnología disponible”³²

³¹ Facultad de Química. Coordinación de bibliotecas [Página web]. Ciudad de México, UNAM, s.f. En: <https://quimica.unam.mx/bibliotecas-facultad-quimica/>

³² ULSA. Coordinación de bibliotecas [Página web]. Ciudad de México, ULSA, s.f. En: <http://delasalle.ulsa.mx/biblioteca/show/spanish/about>

2.2.2. Visión

En la misma página de la coordinación de bibliotecas de la Universidad La Salle se menciona que “Como una biblioteca que ofrece servicios de información de calidad y de vanguardia atenta al devenir de tendencias nacionales e internacionales en materia de educación y bibliotecología”.³³

2.2.3. Organigrama

A continuación, se muestra el organigrama de la institución, extraído de la página de la coordinación de bibliotecas de la Universidad La Salle:

³³ ULSA. Coordinación de bibliotecas [Pagina web]. Ciudad de México, ULSA, s.f. En: <http://delasalle.ulsamx/biblioteca/show/spanish/about>

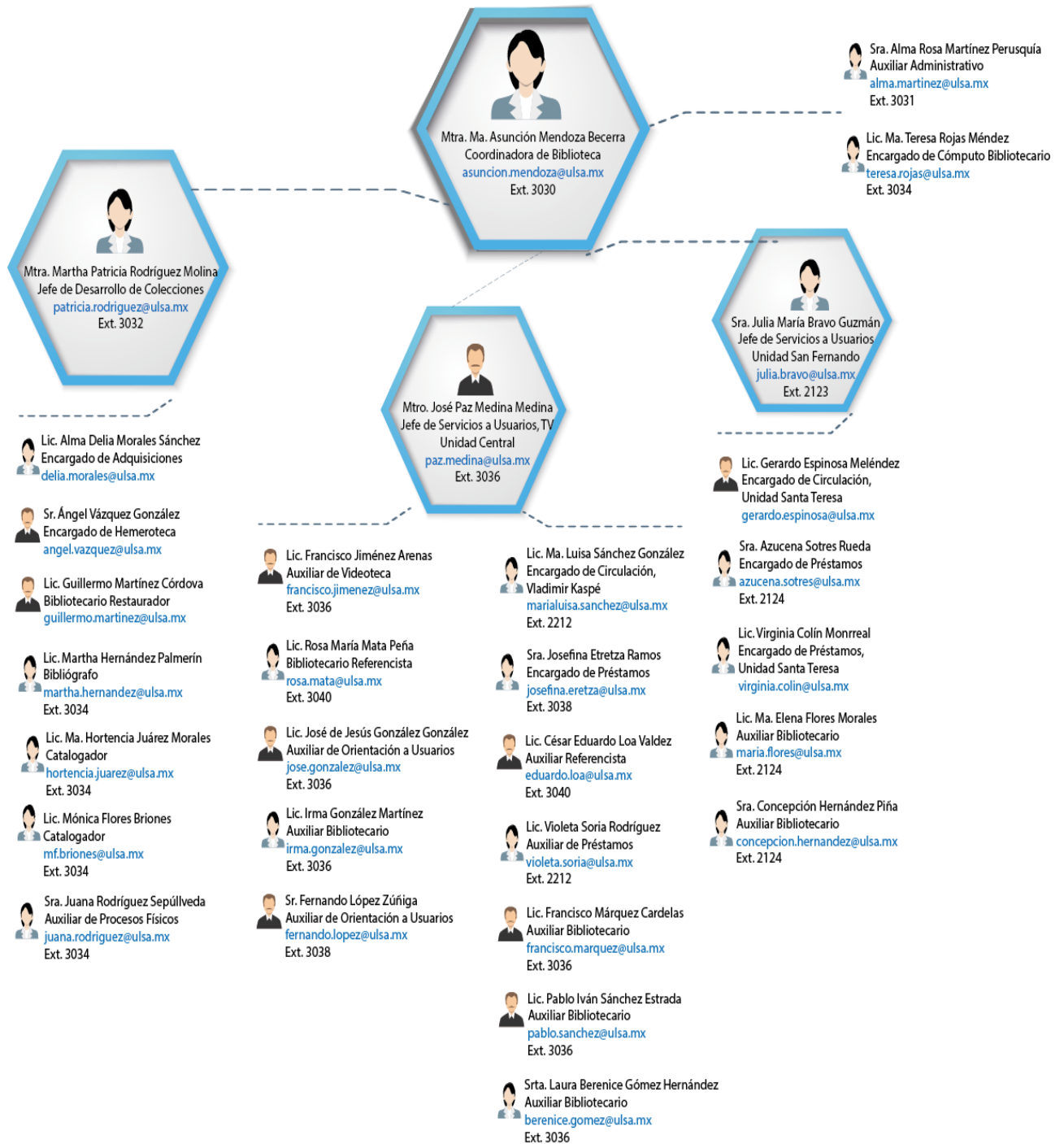


Figura 4 “Organigrama Biblioteca Universidad La Salle”³⁴

³⁴ ULSA. Coordinación de bibliotecas [Pagina web]. Ciudad de México, ULSA, s.f. En: http://delasalle.ulsa.mx/biblioteca/show/spanish/about/con_cenos.aspx

Al tener un acercamiento breve con la coordinadora de bibliotecas, se mencionó que las decisiones de mayor importancia recaen en cuatro personas; Coordinadora de bibliotecas, jefe de servicios a usuarios, jefa de servicio a usuarios y la jefa de desarrollo de colecciones, mismas que se encuentran jerárquicamente en la posición más alta.

3. Análisis del proceso de toma de decisiones

3.1. Metodología

Para conocer cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en la biblioteca de la Universidad La Salle y la biblioteca de la Facultad de Química de la UNAM, se siguió la siguiente metodología:

- 1) El estudio realizado es exploratorio descriptivo de campo, para la recogida de datos se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas.
- 2) Con los datos recabados de cada institución se hizo una comparación con el fin de constatar las diferencias entre los procesos de toma de decisiones de una institución pública contra una privada.
- 3) La muestra quedó integrada por cuatro sujetos lo cuales son:

Sujeto 1: Coordinadora de la Biblioteca de la Universidad La Salle campus Condesa

Sujeto 2: Jefa de Servicios al Usuario de la Universidad La Salle campus Condesa

Sujeto 3: Jefe de Biblioteca de la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México

Sujeto 4: Jefe de Biblioteca de la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México

3.2. Resultados

Tipos de problemáticas a las que se enfrentan los entrevistados

Sujeto 1: las problemáticas a las que se enfrenta son variadas, al tener el rango más alto dentro de la biblioteca todos los problemas le incumben; sin embargo, suele tener más los referentes a lo económico.

Sujeto 2: al estar en contacto más directo con los usuarios llega a encontrarse con problemas que van desde no encontrar un libro que utilizan mucho, la reservación de aulas de estudio hasta casos insólitos.

Sujeto 3: generalmente los problemas se centran en el personal, sobre todo por el incumplimiento al reglamento por parte de este o discusiones entre el personal.

Sujeto 4: de igual manera tiende a solucionar problemas sobre todo con el personal y en ocasiones otros que surgen como robo de libros o falta de los mismos.

Reconocimiento de la existencia de problemas y sus características

Sujeto 1: considera que reconocer el problema no es difícil, lo que realmente se complica es el solucionarlo.

Sujeto 2: un problema se identifica cuando sabes que hay una tensión o hay algo que está afectando el ambiente (personal, usuarios o a la misma institución)

Sujeto 3: los problemas se presentan de diferentes maneras, pero generalmente te puedes dar cuenta por varias señales que hacen del ambiente laboral algo tenso.

Sujeto 4: considera que se deberían dar cuenta desde antes pero generalmente esto ocurre cuando ya se está en él.

Puntos para tomar en cuenta para realizar un cambio en la biblioteca

Sujeto 1: evalúa que tipo de cambio se tendrá que llevar a cabo, el por qué y qué impacto tendrá tanto en el personal, como en los alumnos y en su caso económico.

Sujeto 2: generalmente no se encarga de realizar cambios ya que ese tipo de funciones recaen en la coordinadora; sin embargo, si encuentra necesario el realizar alguno, se dirige a su superior para platicarlo y exponer que se puede hacer.

Sujeto 3: no se realizan grandes cambios en la biblioteca, las problemáticas que surgen se deben solucionar casi al instante.

Sujeto 4: no hay cambios en la biblioteca, ese tipo de funciones deben venir de un rango mayor.

Problemas más comunes a los que se enfrentan al realizar un cambio dentro de la biblioteca

Sujeto 1: pueden ser variados, generalmente suelen ser más económicos, debido a que la biblioteca tiene libertad con el presupuesto, debe ver cómo invertirlo mejor; por otro lado, pueden surgir con el personal, pero generalmente son mínimos.

Sujeto 2: al no encargarse de esto, solo pudo responder que generalmente la organización.

Sujeto 3 y 4: como se mencionó, no hay muchos cambios, pero en general con el personal.

Identificación de alternativas existentes para resolver una problemática

Sujeto 1: suele hacer un esquema mental para asumir las posibilidades que existen con cada decisión que pueda tomar.

Sujeto 2: se pudo notar que aún carece de confianza, debido a que no tiene mucho en el puesto; por lo mismo, considera más importante ver las consecuencias a un corto y largo plazo.

Sujeto 3: considera que una decisión no se debe tomar tan sencillamente, debe buscar el mejor camino.

Sujeto 4: de igual manera, recurre a realizar procesos mentales en los que prevé los resultados de sus decisiones.

Conocimiento de la situación

Sujeto 1: trata de obtener mayor cantidad de información, ya que considera que si no realiza esto, la decisión puede ser mala. Hizo hincapié en que, si no conoce bien la situación, no tomara una decisión.

Sujeto 2: busca tener la información correcta respecto a la situación.

Sujeto 3: a su consideración, algunas ocasiones no se tiene mucha información debido a que son problemas que se solucionan en el momento; es importante la información, pero también lo que se puede hacer con poca.

Sujeto 4: se debe obtener lo más que se pueda de información respecto a la situación.

Claridad de metas y objetivos al tomar una decisión

Sujeto 1: el sujeto parte tanto de los propios como los de la institución, de esta manera no se desviará al tomar una decisión que pudiera parecer poco ética o carente de servicio a los usuarios.

Sujeto 2: si, se debe partir de ello, te brinda la confianza necesaria.

Sujeto 3: si, no puede tomar una decisión que sea solo por quitarse el problema, debe estar bien fundamentada.

Sujeto 4: de igual manera, son puntos de partida.

Opinión respecto a la jerarquización de la información como una problemática

Sujeto 1: cada uno tiene sus propias responsabilidades, en ocasiones se tiene que trabajar en equipo y en otras cada quien soluciona lo que le corresponde.

Sujeto 2: depende de las funciones que cada quien tenga, no se le puede dar la misma información al administrador que a un bibliotecario.

Sujeto 3: no, cada uno tiene la información que le corresponde.

Sujeto 4: en ocasiones sí, pero no crea grandes conflictos.

Utilización de bitácora para registrar decisiones previas

Sujeto 1: no precisamente lleva una bitácora de las decisiones que ha tomado, pero si anota los datos más relevantes que le pueden servir en algún momento.

Sujeto 2: toma notas con datos relevantes.

Sujeto 3: lleva una bitácora diaria en donde anota lo relevante del día, si tuvo algún altercado y como lo soluciono.

Sujeto 4: no lleva ninguna bitácora

Utilización de herramientas como arboles de decisiones o lluvias de ideas

Sujeto 1: el árbol de decisiones está presente pero no de la manera gráfica, suele procesarlo mentalmente; asimismo, se usa la lluvia de ideas.

Sujeto 2: un método grafico para apoyarse no lo lleva, pero considera que su proceso es similar al árbol de decisiones.

Sujeto 3: ha pensado en utilizar gráficamente el árbol de decisiones; sin embargo, no lo ha implementado como tal, la lluvia de ideas es un método que si suele utilizar comúnmente.

Sujeto 4: generalmente utiliza lluvia de ideas ya que le suele funcionar bien.

Recurrir a otras personas para resolver el problema

Sujeto 1: si no puede solucionar el problema o siente que no lo está haciendo bien, se acerca a sus colaboradores tanto de la biblioteca como de otros lugares para pedir consejo; también es constante que el personal de la biblioteca se acerque a ella para pedirle consejo.

Sujeto 2: si, reconoce que aún no tiene tanta confianza en su puesto por lo que suele pedir consejo a otros.

Sujeto 3: considera que no siempre se puede resolver todo por sí mismo y un consejo por un tercero podría abrir las puertas a la decisión correcta.

Sujeto 4: si es necesario se acerca a otras personas que puedan ayudarle.

Importancia de la intuición en su toma de decisiones y opinión respecto a esta

Sujeto 1: más que ser intuición, cree que consiste tener el conocimiento para poder decir lo que podría pasar; es decir, haber evaluado correctamente las opciones.

Sujeto 2: en ocasiones puede ser un buen recurso, pero no es la mejor opción.

Sujeto 3: no considera la intuición importante, ya que es subjetiva, lo que considera que se debe hacer es conocer su institución, al personal y la situación en general, así se podrá evaluar mejor y tomar la decisión correcta.

Sujeto 4: es algo a lo que recurre en muy pocas ocasiones y considera que no es algo que se deba utilizar mucho porque podría ser poco objetiva la decisión.

3.3. Comparación entre ambos procesos

Tipos de problemáticas a las que se enfrentan los entrevistados

Este tópico se utilizó sobre todo para conocer el panorama de decisiones a las que enfrentan los entrevistados y poder comprender las diferencias entre cada uno. Como se puede ver, el sujeto uno es aquel que tiene más responsabilidades, tomando en cuenta que también es aquel que se encarga del presupuesto mismo que lo tiene libre y por lo que se comentó, debe tener mucho más cuidado. En el caso de la Facultad de Química, comparten las mismas responsabilidades, las cuales son principalmente centradas en el personal y los usuarios.

Reconocimiento de la existencia de problemas y sus características

En este punto las respuestas distan mucho unas de otras, pero coinciden en que el ambiente suele ser tenso; en la teoría no existen rasgos específicos que indiquen como identificar un problema, generalmente varían por la naturaleza de este; sin embargo, se puede observar que el sujeto uno se encuentra más alerta a identificar las situaciones que pueda dañar la biblioteca, de tal manera que busca solucionar cualquier cosa por más mínima que sea.

Puntos para tomar en cuenta para realizar un cambio en la biblioteca

En este apartado se puede notar una mayor diferencia entre ambas instituciones, en la biblioteca de la Universidad La Salle se realizan mayores cambios para mejorar los servicios; asimismo, se busca incentivar a los usuarios potenciales a que usen la misma; mientras que en la biblioteca de la Facultad de Química solo se busca solucionar problemas inmediatos como robo de libros o pocos ejemplares de algún ítem de gran demanda. Por las anteriores razones fue un poco más difícil que respondieran ampliamente en la biblioteca de la Facultad de Química; sin embargo, en la Universidad La Salle se puede observar que los principales puntos se encuentran en evaluar el impacto que este tenga y la manera en que se trate con ello, lo cual es justamente lo que un buen decisor debería buscar.

Problemas más comunes a los que se enfrentan al realizar un cambio dentro de la biblioteca

Este apartado es uno de los más importantes, una decisión no se debería tomar sin haber previsto las posibles consecuencias y si es viable solucionarlas o que el impacto que podrían tener a nivel institucional. De nueva cuenta se observa que quien tiene mejor desarrollo es el sujeto uno, se toma el tiempo busca información y visualiza las consecuencias de sus decisiones de tal manera que la que elija se a la mejor opción, cabe destacar que por más mínimo que sea el problema, le pone el mismo enfoque. Los otros tres sujetos realizan procesos similares; sin embargo, el sujeto tres considera que lo más importante es tomar una decisión muy rápido, lo cual podría contradecir un poco al hecho de realizar un buen proceso de toma de decisiones

Identificación de alternativas existentes para resolver una problemática

La información juega un rol muy importante al momento de tomar una decisión, si no posee nada de información sobre la situación es muy probable que no se tomen decisiones acertadas; incluso al poseer gran cantidad de información, puede que no salgan los resultados esperados. Los cuatro entrevistados reconocieron la falta de información como un obstáculo, por lo cual la consideran como un punto decisivo; a pesar de esto el sujeto tres menciona que también importa lo que el decisor haga con ella, puede tener gran cantidad de información, pero utilizarla o interpretarla mal.

Conocimiento de la situación

Al momento de tomar una decisión, se tiene que partir de algún punto, y esos deberían ser metas y objetivos, tanto personales como institucionales, pero no todos lo ven así. Como es notable, todos los sujetos creen que esto es fundamental, no se puede tomar una decisión que no tenga un fundamento como son las metas y objetivos.

Opinión respecto a la jerarquización de la información como una problemática

Este es un tema debatido y aunque la pregunta no fue hecha directamente para ayudar a entender su proceso de toma de decisiones, si nos brinda un panorama

de la manera en que piensan como decisores que se deben tomar las decisiones grupalmente.

Los entrevistados consideraron que este no es un problema realmente, a grandes rasgos podría englobar sus respuestas en una frase “cada uno tiene la información que le compete”, no se le debería dar información administrativa a alguien a quien no le corresponda; por ejemplo, no se podría dar información de adquisiciones de material al personal de limpieza.

Utilización de bitácora para registrar decisiones previas

Es importante destacar que no precisamente es necesario llevar una bitácora física en la que se registren todas las decisiones que hemos tomado, pero si puede ser una herramienta importante. Los sujetos uno, dos y tres llevan bitácoras que manejan de diferente manera, el sujeto tres lleva una bitácora más completa en la que prácticamente anota día a día lo más importante que realiza, mientras que los sujetos uno y dos se centran en anotar lo más importante que les suele ocurrir o algunos problemas que destacan de otros.

Utilización de herramientas como arboles de decisiones o lluvias de ideas

Como dato general, cuando se suele preguntar a las personas sobre el árbol de decisiones, no tienen idea de lo que les hablan; en este caso no fue de tal manera, al hacer las preguntas supieron específicamente a que me refería; sin embargo, aceptaron la falta de esto en forma gráfica, pero si lo hacen de cierta manera al

considerar como anteriormente lo mencione, las consecuencias de las decisiones que podrían tomar.

En cuanto a la herramienta que más se utiliza, es la lluvia de ideas, todos los sujetos consideran que es una buena herramienta al momento de la toma de decisiones; asimismo, que se debe saber manejar correctamente y no escoger lo que se vea más rápido.

Recurrir a otras personas para resolver el problema

Es importante aclarar que al tomar una decisión puede existir falta de confianza en uno mismo ya sea porque no siente que tenga la información necesaria o porque no se crea capaz, lo último sobre todo es cuando se es nuevo en algún puesto en el que no tiene experiencia como en el caso del sujeto dos. La mayoría reconoció que suele pedir consejo cuando no encuentra como solucionar algún problema, valiéndose sobre todo de la experiencia que este suela tener. Esto no es algo necesario, pero si vale la pena considerarlo debido a que puede ayudar mucho.

Importancia de la intuición en su toma de decisiones y opinión respecto a esta

Este es un punto por decirlo de alguna manera, controversial; mucha gente suele valerse de la intuición para solucionar algunos problemas personales, pero en este caso se está hablando de problemas institucionales, la intuición no siempre es correcta, cuando no se tiene toda la información disponible y se necesita decidir en el momento, puede ser un recurso; sin embargo, no es algo realmente serio.

Todos los entrevistados coinciden en que la intuición no es algo que solo se sienta, se tiene que valer del conocimiento que se tenga, y tal vez no lo hayan expresado directamente, pero parece ser que para ellos la intuición vendría siendo un proceso de toma de decisiones simplificado y aplicado en el momento; es decir, si la decisión tiene que ser rápida, se valen de lo que hasta ese momento tienen, lo procesan y así toman llegar a una solución. Esto significa que aun cuando la decisión es difícil, no dejan de realizar un proceso adecuado.

3.4. Discusión

Hay que mencionar, que, en ambas bibliotecas, entre mayor jerarquía se tenga, mayor cantidad de decisiones se deben tomar y estas pueden complicarse más; sin embargo, en cada nivel de jerarquía hay ciertas decisiones correspondientes solo a dicho nivel. También es conveniente decir que en ambas instituciones se encuentra un sindicato; sin embargo, en la Universidad La Salle, los bibliotecarios tienen estudios ya sean técnicos o profesionales en bibliotecología/biblioteconomía; esto es importante porque en la Universidad La Salle pude notar una mayor disposición de servicio del personal que en la Facultad de Química, esto ayuda a la toma de decisiones, haciéndolas un poco más fáciles de tomar siendo que hay personal que apoyaría al tomador de decisiones en su resolución.

Otra de las diferencias consiste en el esquema planteado en ambas bibliotecas; en la Facultad de Química no se busca incentivar tanto a que los alumnos usen su acervo, no hay ningún programa para ello, se quedan dentro del esquema que consiste en esperar a que el usuario necesite un libro y lo pida a la biblioteca, tampoco se les da mucha atención a los usuarios haciendo encuestas y mejorar sus

servicios, lo cual en la Universidad La Salle están muy al pendiente, constantemente buscan como mejorar sus servicios y si eso requiere un gran cambio se lleva a cabo el proyecto y se plantea con quien tenga participación para aplicarse acertadamente.

Respecto a las aptitudes personales de los tomadores de decisiones, todos coinciden en que se debe ser empático. En la Universidad La Salle hay un mayor análisis al momento de la toma de decisiones, se busca recabar la mayor cantidad de información, y se prevé a largo plazo el cómo impactaría la misma, por lo que se precisa la necesidad de que el decisor pueda llevar un mayor proceso para la toma de decisiones, sin apresurarse en dicho proceso; en el caso de la Facultad de Química, al ser problemas muy inmediatos, solo se prevé utilizar la información que existe en el momento para poder llegar a una buena resolución, también hacen hincapié en que se debe tener mayor información para llegar a una buena resolución.

Se puede decir que ninguno de los entrevistados utiliza alguna herramienta como el árbol de decisiones; pero hay que aclarar que en su proceso lo hacen de una manera similar, no lo plasman en alguna hoja, pero si prevén a largo plazo los resultados de cada decisión que podrían tomar; puntualizo que en la Universidad La Salle, desarrollan esto de mejor manera y también se lleva a cabo la lluvia de ideas. En cuanto a la bitácora, todos los entrevistados llevan alguna en la que llevan datos que les podrían ayudar en una posterior toma de decisiones, aunque realmente no toman nota de todas las decisiones que toman, también suelen acudir a las

experiencias de otras personas buscando un punto de partida cuando no suelen tener una solución inmediata a algún problema.

Conociendo la situación de las bibliotecas en las que un sindicato es más cerrado que el de la otra institución, se ahondó en los problemas a los que se enfrentan con su personal y como lo solucionan, cabe destacar que uno de los puntos más importantes que se mencionó que un tomador de decisiones debería tener, es la empatía; por lo tanto, al tratar tensiones entre el personal, en ambas instituciones, se busca el diálogo con los afectados de manera que se conozca el punto de vista de cada uno.

Al acercarse a las personas para hacer la entrevista, solo una de ellas se comportó muy cerrada, contestando muy corto a las preguntas, sin ahondar, y dando a notar tensión con su personal, otra de ellas mostro mucha inseguridad al hablar de su biblioteca, en cuanto a las otras dos personas, pertenecientes a las Universidad La Salle, demostraron mayor confianza en cuanto a ellas mismas y a su biblioteca; esto es importante resaltar debido a que puede ser un factor para que el personal se acerque a ellos o no para resolver un conflicto o incluso platicar con ellos y tener una mayor armonía; por esto se puede decir que era más sencillo dirigirse al personal de la Universidad La Salle.

Para poder comenzar a tomar decisiones acertadas hay otro punto que es indispensable y que solo una de las personas mencionó en las entrevistas, esto es referido al conocimiento de la biblioteca y a su personal, como anteriormente se ha expuesto, hay que iniciar conociendo donde se trabaja, el reglamento que existe,

como se administra y otros datos para que en las decisiones futuras se puedan tomar con mayor seguridad,

En todos los casos se puede observar que no llevan un proceso igual para todas las decisiones, incluso aunque estas parezcan ser similares, pero si retoman lo primordial de una buena toma de decisiones como es recabar información, analizar y ver las posibilidades a futuro. Es notable que en cuanto a la Universidad La Salle se sigue un proceso con mayor análisis; asimismo, se preocupan más por sus usuarios y los servicios que les brindan, de tal manera que suelen enfrentarse a mayores cambios que los vistos en la biblioteca de la Facultad de Química y esto suele atraer situaciones más complejas mismas que suelen estar previstas por los tomadores de decisiones.

Conclusiones

La aplicación del cuestionario tuvo resultados satisfactorios, esto debió a que, como se esperaba, cada uno de los entrevistados tenía un punto de vista diferente respecto a la toma de decisiones, de igual manera se pudo ver que entre cada una de las instituciones variaba la perspectiva del tomador de decisiones, esto se debía a que, las decisiones que se tomaban en cada institución eran muy diferentes, era notable que en la Universidad La Salle solían encontrarse problemas con mayor profundidad y en la que se necesitaba una mayor reflexión. El cuestionario ayudó a que, en primera instancia se pudiera analizar el proceso de toma de decisiones de los jefes de biblioteca de ambas instituciones, así como, comparar los procesos de cada uno,

Los entrevistados llevan un proceso de toma de decisiones con el común denominador de la previsualización de posibles resultados y su análisis;

El tomador de decisiones que presenta mayor confianza es aquel que tiene un mejor análisis y posee mayor información del problema, lo cual permite que su personal pudiese acercarse sin problema alguno a pedir consejo.

El proceso de toma de decisiones que siguen en cada una de las instituciones privadas y públicas no es igual, ya que no se enfrentan a las mismas problemáticas.

Las situaciones comunes a los que se enfrentan para la toma de decisiones tienen que ver con el personal a cargo, pero a diferente nivel ya que las circunstancias no son las mismas entre instituciones privadas y públicas.

La información juega un papel muy importante al momento de tomar decisiones y cada uno de los entrevistados está consciente de ello colocando este punto como el principal al momento de tomar una decisión.

Finalmente, se pudo constatar que no existe un proceso o modelo de toma de decisiones que aplique a todas las problemáticas, esto debido a que cada institución y administración que la misma lleva es diferente, lo cual hace que los problemas sean de igual manera diferentes; otro de los factores que impacta es, como se mencionó anteriormente la personalidad de cada uno de los tomadores de decisiones.

Bibliografía

1. ALONSO AREVALO, Julio. Gestión de la información, gestión de contenidos y conocimiento. II Jornadas de trabajo del Grupo SIOU, Salamanca, noviembre, 2007
2. AMAYA AMAYA, Jairo. Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración. Bogotá, ECOE Ediciones, 2010.
3. BOMMER, M. W., & Chorb, R. W. Decision making for library management. White Plains, New York: Knowledge Industry, 1982.
4. BOSCH I POU, M., & ESPELT, C. Factores involucrados en el proceso de toma de decisiones en bibliotecas de tamaño medio y pequeño. Resultados del proyecto DECIMAL, 2012.
5. CAGNOLI, R. V. Teoría de la administración bibliotecaria México: Pax-México, Librería Carlos Césarman, 1972.
6. CHERYL, S. Decision-making experiences of public library CEOs: A study exploring the roles of interpersonal influence and evidence in everyday practice. *Library Management*, (8/9), 644, 2015.
7. DRUCKER, Peter et al. La decisión eficaz. Massachusetts, Harvard Business Review, 1967.

8. FACULTAD DE QUÍMICA. Coordinación de bibliotecas [Pagina web]. Ciudad de México, UNAM, s.f. En: <https://quimica.unam.mx/bibliotecas-facultad-quimica/>
9. FARRELL, M. f. Leadership Mistakes. Journal Of Library Administration, 53(7-8), 439-450, 2013.
10. HAYES, R. M. Models for Library Management, Decision Making and Planning. San Diego, Calif: Academic Press Inc, 2001.
11. HELLER, R., & SASLAVSKI, I. La toma de decisiones. Barcelona: Grijalbo, c1998.
12. HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. y SLOCUM, J. Administración. Un enfoque basado en competencias. México, Thomson, 2005. Pp. 15-16.
En:
<https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/04/administracion-11ed-hellriegel.pdf>
13. HERNON, P. & MCCLURE, C. R. Evaluation and library decision making. Norwood, New Jersey: Ablex, c1990.
14. HERNON, P., & BRYANT, P. K. Statistics for library decision making: a handbook. Norwood, New Jersey: Ablex, c1989.
15. IHRIG, A. B. Decision making for public libraries. Hamden, connecticut: Library professional publications, 1989.

16. KEBEDE, G. Knowledge management: An information management perspective. *International Journal of Information Science*, Amsterdam (30), 2010 416-424.
17. LAUDON, C. Kenneth y LAUDON, Jane Prince. *Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology*. Minnesota, Prentice Hall, 1995.
18. MCCLURE, C. R. Academic Librarians, Information Sources, & Shared Decision Making. *Journal Of Academic Librarianship*, 6(1), 9-15, 1980.
19. MCKNIGHT, S. *Library Decision Making Informed by Customer Values*. 2010
20. MOODY, Paul. *Toma de decisiones gerencial*. New York, McGraw-Hill, 1991.
21. MORNINGSTAR, J. & REDISH, A. David. The Mind Within the Brain: How We Make Decisions and How Those Decisions Go Wrong. *Library Journal*, (12). 94, 2013.
22. NIEMI-GRUNDSTRÖM, M. Developing, evaluating and managing library with agile methods. *Library Management*, 35(6/7), 481-485, 2014
23. NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press, 1995. Pp. 31-32

24. OAKLEAF, M. Using Rubrics to Collect Evidence for Decision-Making: What do Librarians Need to Learn? *Evidence Based Library & Information Practice*, 2(3), 27-42, 2007.
25. OBESO, María, SARABIA, María y SARABIA, José M. Gestionando conocimiento en las organizaciones: Una visión actual del conocimiento. Alemania, Editorial Académica Española, 2015.
26. OLSON, N. Taken for Granted: The Construction of Order in the Process of Library Management System Decision Making, 2010.
27. RB. A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. *Londrina* 2008;13(1):81-104
28. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española: decisión. España, 2018.
29. ROBERTS, K., & WOOD, D. How Organizations Make Decisions. *Feliciter*, 56(5), 192, 2010.
30. RODRÍGUEZ CRUZ, Y. Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales, 2015.
31. RUNYON, R. S. Some Principles of Effective Decision Making in Academic Libraries. *Journal Of Academic Librarianship*, 8(3), 144, 1982
32. RUSSO, J. Edward y H. SCHOEMAKER, Paul J. Trampas en la toma de decisiones. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1993

33. SCHMIDT, Warren H. & TANNENBAUM, Robert. La gestión de las diferencias. En: Negociación y resolución de problemas. Massachusetts, Harvard Business Review, 2002. Pp. 9
34. SHAFFER, K. R. Decision making: A seminar in public library management. Linnet, Hamden, Connecticut, 1971.
35. ULSA. Coordinación de bibliotecas [Página web]. Ciudad de México, ULSA, s.f. En: http://delasalle.ulsa.mx/biblioteca/show/spanish/about/con_cenos.aspx
36. VEGA HUERTA, A., & CASTREJON AYALA, S.R. Auditoria administrativa herramienta para la toma de decisiones (caso práctico Biblioteca de la Universidad Don Vasco, A.C., Uruapan, Mich.). 1995.
37. VELASCO CEPEDA, Raquel Ivonne, PEÑUÑURI ARMENTA, Alba Rosa et al. Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales. México, Instituto Tecnológico de Sonora, 2008. En: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/modelos_decisiones.pdf
38. VERGARA LARA, Gabriel. La técnica de árbol para la toma de decisiones [Diapositiva]. Tuluá, UNIVALLE, 2008. Disponible en: <https://es.slideshare.net/decisiones/7-arbol-de-dec-g>
39. WIIG, Karl M. A Knowledge Model for Situation-Handling. En: I. Knowledge Research Institute. Texas, Knowledge Research Institute, 2003. Pp. 3-27.

40. RODRIGUEZ-CRUZ, Yunier & PINTO, María. Requerimientos informacionales para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação* [online]. 2017, vol.29, n.2, pp.175-189. En: <http://dx.doi.org/10.1590/2318-08892017000200005>.

Anexos

Cuestionario

1. Cargo dentro de la biblioteca
2. ¿A qué tipo de problemáticas te enfrentas en tu cargo?
3. ¿Cuándo reconoces que existe un problema? (¿Qué características se presentan?)
4. ¿Cuáles son los puntos que tomas en cuenta para realizar un cambio en la biblioteca?
5. ¿Cuáles son los problemas más comunes a los que te enfrentas al realizar un cambio dentro de la biblioteca?
6. Cuando te enfrentas a una problemática ¿identificas las alternativas que existen para resolverla?
7. ¿Conoces todo lo que debes saber sobre la situación?
8. ¿Cuándo tomas una decisión tienes claras tus metas y objetivos?
9. ¿Te planteas cuales son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa?
10. ¿Sabes dónde debo buscar dicha información?
11. ¿Crees que la jerarquización de la información es causante de problemas?
¿Cómo lo resolverías?
12. ¿Llevas una bitácora de experiencias previas respecto a toma de decisiones?

13. ¿Utilizas herramientas (Como árbol de decisiones, lluvia de ideas u otros) para toma de decisiones? ¿Cuáles?
14. ¿Recurre a otras personas para resolver el problema? ¿Qué papel cumple esta persona?
15. ¿Cuál crees que es la importancia de la intuición en el proceso de toma de decisiones?
16. ¿Es muy recurrente el uso de tu intuición al resolver problemas?