



## IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN PARA LA GERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

### Importance of information in organizations' Management

Luis Sergio Fernández D.

#### RESUMEN

El presente artículo representa la importancia de la información para la gerencia en las organizaciones y la necesidad de una mejor información como aporte hacia los cambios gerenciales convenientes y oportunos. Donde se destaca el uso de la información en una economía caracterizada por la incertidumbre, y la necesidad del gerente de obtener información actualizada y oportuna para la toma de decisiones. Se analiza la organización del conocimiento dentro del estudio de la cultura organizacional, resaltando que actualmente se hace mención a la cultura de la información como un cambio positivo y de gran relevancia para un sistema empresarial.

**Palabras Claves:** Información, Gerencia, Organización, Estructura, Gestión Tecnológica.

#### ABSTRACT

The present article represents the importance of information for in organizations' management and also the need of better information as a contribution to get convenient and opportune managerial changes. Playing an important role the use of the information in an economy characterized by the uncertainty, and the manager's need of obtaining an up-to-date and opportune information for decisions taking. The knowledge organization is analyzed inside the study of the organizational culture, to stand out that at the present time mention is made to the culture of the information as a positive change and of great relevance for a managerial system.

**Key words:** Information, Management, Organization, Structure, Technological Administration.

#### INTRODUCCIÓN

La sociedad está basada fundamentalmente en organizaciones y nuestras mayores actividades las realizamos en esa dirección. En la actualidad, las



organizaciones se enfrentan a una incertidumbre económica, que requiere de información actualizada y oportuna, con el propósito de lograr sus objetivos y poder satisfacer con sus bienes y servicios a sus clientes y ser el soporte del bienestar del ser humano.

La importancia de la información, es cada día más creciente en la gerencia de las organizaciones, y tiene dentro de sus objetivos básicos, mantenerse y perdurar en el mercado.

La diferencia entre las organizaciones exitosas, respecto a las que se han mantenido estancadas y sin posibilidades de desarrollo, es sin duda alguna la información. Esta información obtenida dentro o fuera de las organizaciones, nos sitúa o condiciona a un real avance gerencial o empresarial. Por ello la necesidad de información debe ser compartida por todos los miembros de la organización.

Por otro lado, el avance tecnológico de la información han provocado cambios en la manera de desempeñarse los miembros de la organización, en la denominada sociedad del conocimiento, donde los recursos humanos son fundamentales para la transformación de la economía del presente siglo.

A tal efecto, la Gestión Tecnológica debe ser efectiva en la administración de la información y del cambio tecnológico, incluyendo las actividades que permiten a la organización hacer el mejor uso de la ciencia y la tecnología. Al final del proceso, los responsables de la Gestión Tecnológica deben preocuparse de lo aprendido, por cuanto sirve como medio de retroalimentación para las nuevas decisiones.

## **LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y SU INSERCIÓN EN LA REALIDAD PRÁCTICA**

El proceso de toma de decisiones es una de las principales actividades que se realizan con mayor regularidad en el mundo de las empresas, a través de la información que se obtiene del sistema de información. En la actualidad, la mayoría de las organizaciones poseen sistemas de información, capaces de proporcionar la información actualizada que requiere la gerencia para la toma de decisiones, en el tiempo oportuno y al mínimo costo. Sin embargo, en los actuales momentos “la gente de negocios ha sobrestimado, y al mismo tiempo subestimado, la importancia que tiene la información para las organizaciones”, Drucker, P. (1996:111).

La mayor parte de las actividades mercantiles de las empresas se realizan fuera del ámbito de la dirección y supervisión de la gerencia general, tal es el



caso de las instituciones bancarias y organizaciones afines (Diebold, J. (1985); Castilla, I. (1988) citados por Cornella, A. (1994), por lo tanto, no se puede esperar que la información requerida para la toma de decisiones, se origine en la observación personal de la gerencia, dada las variadas complicaciones en el mercado interno y externo. Dado que “la globalización de los mercados los obliga ahora a estar más pendiente de lo que sucede en cualquier punto y de lo que hacen sus clientes y competidores. Es decir, requieren más y mejor información”, Cornella, A. (1994: XI).

Los equipos de alta gerencia encaran un período de oportunidades empresariales sin precedentes; pero también hay riesgos (Handsome, R. y Norman, P.1.993), entre los cuales se pueden mencionar: un estancamiento en su crecimiento, resultado de la incertidumbre económica, lo que incide en su situación económica-financiera, disminución de sus márgenes de utilidades, conduciendo a muchas empresas a pérdidas cuantiosas y a la descapitalización. Estos problemas requieren que los directivos tengan información relevante. Por lo tanto, surge la necesidad de realizar un estudio el cual permita demostrar la importancia de la información para la gerencia de las organizaciones.

## **NECESIDAD DE LA INFORMACIÓN PARA LA GERENCIA**

La información como base fundamental para la gerencia según Cornella, A (1994), expresa que las empresas están solicitando información, con mayor regularidad, por la globalización de los mercados, lo cual hace que los gerentes estén más pendientes de lo que sucede en cualquier parte y de lo que hacen sus clientes y competidores.

Para profundizar sobre la temática, Drucker, P. (1996), sostiene que la información es la herramienta que hace ver los negocios de una manera diferente, por lo tanto la alta gerencia debe requerir la información en el momento adecuado.

La información necesaria básicamente para la gerencia, según el citado autor (1996:56), es: “información básica, información de productividad, información de competencia e información de asignación de recursos, con la finalidad de generar riquezas, y que la empresa continúe en marcha; ésta información permite dirigir la táctica. Para la estrategia la alta gerencia requiere información organizada del entorno”.

Asimismo, sostiene (1996), la estrategia debe basarse en información relacionada con los mercados, clientes y no clientes; la tecnología propia de la empresa y de la competencia, finanzas en el ámbito mundial y el ambiente



económico mundial.

Por lo tanto, el gerente tiene que estar informado, tanto de sus subordinados como de la red de su entorno, lo cual le permite reunir información de suma importancia, para dirigir la táctica y la estrategia de la organización.

Para Scott, G. (1988) los tipos de información dependen de los niveles de la organización, clasificándolas de la siguiente manera: rutinas altamente resumidas de transacciones, costos y utilidades; informes de resúmenes de áreas funcionales cruzadas; informes especiales; pronósticos e informes no funcionales. La alta gerencia requiere de información para enfrentar con éxito los diversos problemas que aquejan a la empresa en la actualidad, y prever las posibles consecuencias del futuro.

Cornella, A. (1994) clasifica la información en interna y la que proporciona el entorno. La información del entorno le permite a la gerencia emprender con éxito nuevas iniciativas para posicionarse en el mercado. Según Sweeney (1989) citado por Cornella, A. (1994:72), "la habilidad de las empresas de diferenciarse de las demás y de competir con ellas... se basa en su capacidad de diferenciarse a la hora de manejar los flujos de información, de utilizarlos para atesorar conocimientos y de aplicarlos para desarrollar nuevas oportunidades de negocios".

Lo cual, exige la captura, proceso, análisis e interpretación de la información suministrada por los empleados, por los proveedores, clientes, competencia y entes gubernamentales, lo que se constituye en parte fundamental en la tarea del gerente.

Para Cohen, D. (1994), los sistemas de información en la empresa son necesarios porque soportan las funciones operativas, incrementando la productividad o reduciendo costos, permitiendo mejorar la estructura competitiva del negocio, a través de nuevos servicios al cliente, nuevos productos, nuevos mercados, adquisiciones de nuevos negocios y oportunidades de inversión.

Vistos de esta manera, los sistemas de información están en constante evaluación, por la dinámica de los procesos de innovación, por lo tanto, se hacen mejoras continuas o cambios al sistema de información para mantenerse delante de la competencia. Estos cambios lo denomina Rojas, L. et.al, (1999) el síndrome del cambio incremental.

La dinámica de los procesos de innovación, la incertidumbre ante el futuro



y la falta de conocimiento sobre la situación actual, hacen que el gerente solicite información (Murdick R. y Munson, J. 1988), la cual en algunos casos no es posible tenerla, porque los cambios ocurren tan rápidamente que no es posible mantenerse al día sobre los conocimientos informáticos, con el propósito de suministrar la información que la alta gerencia requiere; porque se tiene desconocimiento de cómo se distribuye y se aplica adecuadamente la información, lo cual no deja de ser una paradoja que la necesidad de la información para la gerencia en las empresas sea uno de los menos documentados.

## **LA ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones son sistemas para el cumplimiento de metas y objetivos, por medio de variados recursos, siendo fundamental el factor humano. Las organizaciones se integran con diversos subsistemas, los cuales se interrelacionan para cumplir con sus funciones.

La organización es un sistema complejo, donde el factor humano juega un papel principal, para alcanzar un crecimiento rentable y sostenido. La organización es un sistema que interactúa con su entorno. Los proveedores, los clientes, la competencia, el gobierno son elementos que proporcionan información importante para lograr posicionarse dentro del sector al cual pertenece.

Cortina, A. (1997) define una organización como aquella que no es un grupo o una masa integrada de gente, sino que tiene una estructura que le permite tomar decisiones colectivas, no reductibles ni a los individuos ni tampoco a las de agregados de individuos. Lo cual significa, que debe tomar conciencia de qué valores y metas deben orientar sus decisiones, porque son los que le ayudarán a ir conformando una identidad, un carácter propio de la organización y debe asumir la responsabilidad por las decisiones y por las consecuencias de éstas.

Ferrer, J. (2001) señala que las organizaciones son aquellas que han de proporcionar bienes o servicios a la sociedad para ser aceptadas por ella. La organización es un ente económico con responsabilidad social.

Según Drucker, P. (1996), nuestra época es uno de los períodos de transformación de las organizaciones. Es decir, ahora con el avance de la tecnología de la información, sólo hay una historia y civilización mundial. Actualmente en la sociedad, los conocimientos son el recurso principal para el ser humano.



Como los miembros de las organizaciones, son personas con conocimientos especializados, éstos deben integrarse en una tarea común, donde es fundamental el intercambio de información, lo cual conduce a un cambio, pero este cambio será por el avance en las tecnologías de información, donde el aprendizaje será un proceso para siempre.

Senge, P. (1998: 11) plantea “la construcción de organizaciones inteligentes, donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”. Para lo cual se requiere de información entre los miembros de la organización, que pueda ser compartida entre ellos, con la finalidad de resolver los complejos problemas que afronta la empresa.

Como señala Cornella, A. (1994) una organización debe ser capaz de transformar rápidamente los avances tecnológicos en nuevos productos, procesos o procedimientos, y lograr con ello adaptarse a las necesidades y posibilidades del medio donde se encuentra localizada.

Kendall, K. y Kendall, J. (1991) clasifican las organizaciones en tres niveles: control operativo, planeación y control administrativo, y la dirección estratégica. La estructura organizacional se puede dividir en tres grandes grupos: gerencial, personal administrativo y personal operativo.

Malone (1987), citado por Cornella, A. (1994) supone una reestructuración cuantitativa y cualitativa de las empresas, y un cambio cultural en la sociedad, aunque puede ser un proceso a largo plazo. Así muchas organizaciones, son más horizontales porque han eliminado una serie de cargos de la alta gerencia.

Observándose un cambio en los trabajadores cuando proponen ideas antes de que las ordenen, y la variación en el tamaño de las empresas que ha disminuido en función de la introducción de las tecnologías. La llegada de nuevas tecnologías es una oportunidad que no deben desaprovechar las empresas para aumentar la rentabilidad y establecer nuevas formas de organización del trabajo.

En las organizaciones más avanzadas el trabajo se realiza en equipos de alto rendimiento, apoyados por líderes, donde los niveles jerárquicos son muy pocos y su tendencia esta disminuyendo. La nueva organización, tiene que ser reestructurada no por un suceso fortuito que se produce por una sucesión en la gerencia o la necesidad de corregir alguna incompetencia



interesada, sino que debe ser constante, con equipos que desaparezcan y que se crean para dar respuesta con eficiencia a los nuevos cambios y retos. Señala Drucker, P. (1996), que la organización debe estructurarse incluyendo en la misma la gerencia del cambio.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

“Lo que determina la cultura de una organización es la naturaleza de la tarea, no la comunidad en que esa tarea se ejecuta”, Drucker, P. (1996:78). Es decir, la organización tiene una serie de valores y principios, los cuales son respetados por la comunidad y por sus miembros, para que la organización permanezca siempre, de lo contrario no podrá contribuir socialmente.

Se hace indispensable que la organización y la comunidad estén informados mutuamente de sus actividades, ya que, la organización tiene una responsabilidad social.

Para Serna H. (2000:14) “la cultura de una institución incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa, completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía”.

Ello permite dilucidar la identificación de la forma de ser de una empresa, manifestándose en las formas de actuación ante los problemas, así como sus oportunidades de gestión, adaptándose al mismo tiempo a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten, enseñándose a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar; las cuales son impulsadas por el liderazgo, para su adecuación o supervivencia.

## **CAMBIO CULTURAL**

Cornella, A. (1994), plantea el cambio cultural como una manera de romper con el tradicional secreto interno, de tal forma de mantener informados a los miembros de la organización sobre el desarrollo de la empresa y su situación económica-financiera.

Asimismo, los empleados suministrarán información y conocimientos, ya que, en esta cultura se premia y aprecia la capacidad de distribución de información, la capacidad de trabajar en equipos y adoptar con confianza los



sistemas de información, conscientes de que la calidad y la forma es importante para la sociedad. Es necesario pasar de una cultura tradicional a la cultura de la información.

## **LA GERENCIA**

Menciona Rojas, L. et al, (1994), cinco roles de la alta gerencia corporativa: 1) Comunicador, 2) Negociador, 3) Educador, 4) Consejero y 5) Emprendedor. Como mencionamos con anterioridad, la necesidad de la información para la gerencia, es indispensable para que pueda tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, lo cual hace que el gerente tenga la suficiente capacidad intelectual.

Drucker, P. (1996) caracteriza al ejecutivo actual como aquel que administra sin autoridad de mando, lo cual, implica que la alta gerencia debe tener un equipo, que permita dirigir y recibir información oportuna para la toma de decisiones.

De lo mencionado anteriormente, el gerente tiene el papel principal en la toma de decisiones, sólo él puede comunicar, negociar, educar, consultar, emprender y comprometer a la organización en nuevos cursos de acción importantes; y tiene la información suficiente y actualizada para tomar decisiones que determinen la estrategia de la organización.

## **LA INFORMACIÓN Y LA GESTIÓN TECNOLÓGICA**

No obstante, lo amplio que puede ser el panorama de oportunidades de la tecnología de información para mantener y aumentar la competitividad de las organizaciones, debe tenerse presente el adecuado manejo de la información, como cualquier otro recurso financiero, humano, etc. Por lo tanto, la gestión tecnológica es fundamental como herramienta para planificar el uso de la información en la organización y definir su relación con las áreas funcionales como mercadeo, producción, finanzas y recursos humanos.

Es indispensable para la organización aprender a identificar los cambios tecnológicos y su relación con las oportunidades del mercado y las amenazas presentes en él, así como la capacidad de diseñar las estrategias para acceder y utilizar adecuadamente la tecnología para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas del ambiente donde compete.

Por lo expuesto, la gestión tecnológica es una actividad esencial en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada. Ésta logra manejar más eficientemente la información, fortalecer los recursos existentes e



incrementar las habilidades y destrezas del personal y de la organización de rápido aprendizaje.

La gestión tecnológica hace de la innovación el elemento o factor disparador más importante, desarrollando una cultura organizacional totalmente identificada con esta forma de conducir cualquier tipo de actividad, con lo cual se facilita la entrada de nuevos bienes y servicios, o de cambios en los procesos de producción o de entrega de los mismos, sin descuidar el recurso de la información, fundamental en la sociedad del conocimiento.

### **CONCLUSIONES**

En el presente artículo se analizó la temática respecto a la importancia de la información para la gerencia en las organizaciones.

Se pudo apreciar la importancia de la información para la alta gerencia ante los cambios generados en el mercado por la incertidumbre económica. Lo cual puede conducir a muchas organizaciones, a no tener un crecimiento sostenido y rentable, por carecer la alta gerencia de información suficiente y actualizada.

Es necesario que pensemos en transformar lo que actualmente es la cultura tradicional, en una cultura de información, de ésta manera la información será el centro de la sociedad postcapitalista.

La Gestión Tecnológica implica la administración efectiva de la información y de los cambios tecnológicos, así como todas las actividades que permiten a la organización hacer el mejor uso de la ciencia y la tecnología generada interna o externamente. Las organizaciones deben aceptar el desafío de la innovación, deben anticiparse al futuro, a las consecuencias de la innovación, a la reacción de los consumidores, de los competidores y del ambiente de negocios. La innovación debe ser un proceso guiado por la intuición, la inteligencia y la previsión.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Cohen, D. (1994). Sistemas de información para la toma de decisiones, 1ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.

Cornella, A. (1994). Los recursos de información, Editorial Mc Graw Hill, Madrid.



Cortina, A. (1997). Rentabilidad de la ética para la empresa, Editorial Fundación Argentaria, Madrid.

Drucker, P. (1996). Su visión sobre: la administración, la organización, la economía, la sociedad, Editorial Norma, Bogotá.

Ferrer, J. (2001). Presencia del componente ético en sectores de actividad industrial, Ediciones Astro Data, Maracaibo.

Handscombe, R. y Norman, P. (1993). Liderazgo estratégico, Editorial Mc Graw Hill, Madrid.

Murdick, R. y Munson, J. (1988). Sistemas de Información Administrativa, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

Rojas, L. et al. (1999). Comunicación, gerencia y futuro: una interpretación postmoderna. Revista Venezolana de Gerencia. LUZ. Vol. 9. Año 4. Diciembre (12).

Scott, G. (1988). Principios de sistemas de información, 1ra. Edición. Editorial Mc Graw Hill, México.

Senge, P. (1998). La quinta disciplina, Editorial Granica, Buenos Aires.

Serna, H. (2000). Mercadeo interno. Estrategia para gerenciar la cultura. Tercero editores, Bogotá.

Luis Sergio Fernández Dawson. Magíster en Gerencia de Empresa. Profesor Titular de Sistemas de Información Gerencial en La Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. E-Mail: [lsfernandez@cantv.net](mailto:lsfernandez@cantv.net). Teléfono: 0416-8679493. 0269-2461925.