

# Inteligencia Organizacional, Gestión de Información, Gestión del Conocimiento:

Vinculos y Complementariedad

Gloria Ponjuán-Dante

**Como citar:** PONJUÁN-DANTE, G. Inteligencia Organizacional, Gestión de Información, Gestión del Conocimiento: Vinculos y Complementariedad. *In* : VALENTIM, M. L. P.; MÁ-S-BASNUEVO, A. (org.). **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p.53-70. DOI: <https://doi.org/10.36311/2015.978-85-7983-678-7.p53-70>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

# CAPÍTULO 3

## INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE INFORMACIÓN, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: VINCULOS Y COMPLEMENTARIEDAD

*Gloria Ponjuán-Dante*

### 1 INTRODUCCIÓN

En la misma década de la fundación de la Ciencia de la Información, y en pleno proceso evolutivo de las escuelas de las Ciencias de la Organización, surge el concepto de inteligencia organizacional. Es una época muy rica en enfoques, contribuciones y planteamientos acerca de la necesidad de que las organizaciones comenzaran un proceso de cambio radical que les permitiera aprovechar al máximo sus activos intangibles y que las decisiones que se tomaran fuesen efectivas a partir del mayor nivel de empleo de los conocimientos y la información disponible.

En este trabajo, se pretende analizar la evolución de la inteligencia organizacional como enfoque gerencial, sus vínculos con la gestión de la información y la gestión del conocimiento y su papel en las organizaciones.

### 2 LOS PRIMEROS PASOS

En la década de los sesenta surge la Ciencia de la Información y son varios los autores que debaten acerca de su denominación, alcance y lugar en la Sociedad del momento.

Así, Taylor en 1964 la define como “[...] el estudio de las propiedades, comportamiento y flujo de la información que incluye: los aspectos ambientales de la información y la comunicación, los lenguajes y el análisis de la información, la organización de la información y las relaciones entre el hombre y el sistema” (DONOHUE, 1966). Borko (1968) es mucho más genérico cuando menciona que la Ciencia de la Información tiene en la Bibliotecología y la Documentación algunas de sus aplicaciones. Claramente expresa que es una disciplina que tiene como meta proveer un cuerpo de información que conduzca al mejoramiento de algunas instituciones y en los procedimientos dedicados a la acumulación y transmisión del conocimiento. Se refiere a sus vínculos con otros medios y expresa que tiene en el centro de su enfoque al conocimiento cuando detalla: “[...] incluye *libros* que empaquetan el conocimiento; *escuelas* para enseñar el conocimiento acumulado por varias generaciones; *bibliotecas* para almacenar y difundir el conocimiento; el *cine* y la *televisión* para exhibir visualmente al conocimiento; las *revistas*, para la comunicación escrita de los últimos avances técnicos en campos especializados y las *conferencias* para la comunicación oral de la información”.

El surgimiento de los enfoques acerca del conocimiento organizacional se ubica también en la década de los '60, partiendo de los aportes de Machlup, Arrow y Rogers. Cada uno de ellos realizó grandes contribuciones a la concepción económica de la organización, convencidos de que el conocimiento constituía un activo vital para la misma (LAMBE, 2011). Machlup (1962) sentó las bases para el trabajo con los activos intangibles y el capital intelectual, Arrow (1962) hizo grandes aportes en el campo de la economía de la información y en particular en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y Rogers (1962) se destacó en lo relativo a la teoría de la innovación.

En 1967, Wilensky llamó la atención acerca de lo que denominó ‘Inteligencia organizacional’ en un intento por diferenciar lo que ocurría en las organizaciones en particular y no en toda la sociedad. Es decir, Wilensky potencia la realidad que ocurre a nivel de las organizaciones (WILENSKY, 1967).

El rápido desarrollo de la tecnología computacional y de información también contribuyó a elevar la importancia de la información

y el conocimiento para la sociedad. Fueron, por ejemplo, el tema central de las deliberaciones de un panel acerca de la gestión de información y el conocimiento en 1970 por la Cámara de Representantes de Estados Unidos (US HOUSE...,1970).

Desde la década de los '70 y a lo largo de los '80, Horton (1979) propuso el concepto de Gestión de Recursos de Información (GRI) y empleó este concepto para referirse tanto al contenido informacional (recurso de información) como a los medios que se emplean para su tratamiento (recursos de información). Horton describió una nueva función que debía desarrollarse a nivel de la organización como respuesta a la 'explosión' de información y del trabajo burocrático, ante la necesidad de manejar más hechos, datos, y poder disponer de una mejor organización para lidiar con datos, hechos y estadísticas. Este concepto emergió del trabajo de una comisión gubernamental que en el periodo entre 1975 y 1977 defendió el principio de manejar los recursos de información organizacionales con eficacia, eficiencia y en forma económica. Consideró que la información al igual que otros recursos (físicos, humanos, tecnológicos) era susceptible de tratarse bajo los principios de la gestión.

Taylor (1986) vio a la GRI como un enfoque para analizar los procesos informacionales en una organización y expresó su preocupación de que estos enfoques pudiesen caer en manos de los expertos en computación, por considerar que los mismos tenían limitaciones para manejar los problemas de la información (BROADBENT; KOENIG, 1988).

### **3 LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL: ALGUNAS MIRADAS**

Matsuda (1991) considera que la inteligencia organizacional tiene dos componentes interdependientes: la IO como proceso (dinámico) y la IO como producto (estático).

A su juicio, el proceso a su vez está conformado por cinco componentes: cognición organizacional, memoria organizacional, aprendizaje organizacional, comunicación organizacional y razonamiento organizacional. Sin embargo como producto considera que está conformado por datos, información e inteligencia.

Glynn (1996) se refirió a que el término inteligencia organizacional se utiliza indistintamente para referirse a:

- Una descripción de las potencialidades para el procesamiento de información así como para referirse a los resultados de este proceso.
- Una descripción de la inteligencia de las personas así como de la agregación de su inteligencia y
- Una metáfora para organización, y una propiedad de la organización.

MacMaster (1997) considera que la Inteligencia organizacional se refiere a la capacidad de toda una organización para acopiar información, innovar, generar conocimiento y actuar adecuadamente a partir del conocimiento que ha logrado generar.

Halal y Kull (1997) definen la IO como la capacidad de una organización para crear conocimiento y para adaptarse al ambiente en forma estratégica. Pensaron que la IO estaba compuesta por varios subsistemas como estructura organizacional, cultura, relaciones con los stakeholders, activos del conocimiento y procesos estratégicos.

Serpa (2000) considera que una perspectiva cognitiva resalta las estructuras y procesos internos, por ejemplo, las potencialidades para el procesamiento de información, lo que coloca al ambiente en un rol pasivo y establece una dependencia representacional y una independencia contextual relativa.

Sin embargo, la perspectiva de comportamiento aborda las relaciones entre el comportamiento y el ambiente, provocando un comportamiento adaptativo de las organizaciones con relación al ambiente externo (SERPA, 2000), omitiendo las potencialidades para el procesamiento de información (SCHLINGER, 1992).

Para Yolles (2005) la inteligencia organizacional surge como paradigma que incluye a la Gestión del Conocimiento y el aprendizaje organizacional. También plantea que desde una perspectiva general, puede relacionarse con los problemas de calidad y de comunicación. La IO puede explicar cómo la organización puede convertirse en inteligente al redefinirse a sí misma y a las actividades vinculadas al desarrollo humano en términos mucho más claros que pueden comunicarse para beneficio

mutuo de todos los stakeholders internos y externos. Yolles propone un modelo al que denomina PPP: propósito, propiedades y práctica pues los vincula con:

- *propósito* intelectual que se vincula a la visión de la organización
- *propiedades* intelectuales que permiten que se vea y especifique la visión
- *prácticas* intelectuales que tienen manifestaciones fenomenológicas en el desarrollo de programas que son oportunos y relevantes.

Considera que los conceptos de la inteligencia organizacional se centran en las ideas relativas al conocimiento pero van más allá. Su definición plantea: “la inteligencia se vincula estrechamente con la habilidad de actor individual o un grupo de individuos para discernir atributos del conocimiento cultural y en particular en forma eficiente y efectiva, discriminar, relacionar, manipular y aplicar tal conocimiento en diferentes ambientes fenomenales”. Para los grupos de actores, esto facilita la viabilidad colectiva.

Considera que esta noción puede verse como una metáfora, en particular porque se basa en conceptos que generalmente se aplican a un individuo y no a un colectivo. Sin embargo, valora esta metáfora como una herramienta poderosa que opera para relacionar muchas formas de consultas o preguntas científicas.

Akgün, Byrne, y Keskin (2007) analizan las consideraciones de varios autores y coinciden en una definición conceptual básica de que aquello que posee inteligencia debe tener:

- La capacidad para procesar información, aprender y solucionar problemas;
- Habilidad para adaptarse y reformar su ambiente y
- Habilidad para comprender los sentimientos, pensamientos y comportamientos de las personas, y para actuar en forma apropiada cuya comprensión ocurre a partir de Sternberg y Kaufman (1998) y Sternberg (1985).

Estos enfoques diferentes conllevan a tres visiones epistemológicas: cognitiva, de comportamiento y socio-emocional a partir de Shepard et al.

(1999) y Serpa (2000). Plantean que se carece de una teoría unificada acerca de la inteligencia en enclaves organizacionales teniendo en cuenta las numerosas perspectivas fragmentadas y las concepciones de los investigadores de este campo. Proponen una estructura para la inteligencia organizacional partiendo de su noción de lo que es una organización y plantean:

Como las organizaciones consisten de: individuos y sus interacciones recíprocas, conocimiento, comportamientos, cogniciones, sentimientos, emociones y culturas funcionales; infraestructuras para el procesamiento de información, tales como las tecnologías de la información, así como sistemas interpretativos para eventos ambientales, uno debe entremezclar las diferentes perspectivas y una ontología sobre la inteligencia para resaltar una visión más comprensiva de la inteligencia organizacional y para poder explicar mejor una organización inteligente.

Cronquist (2006) realiza un análisis de las consideraciones de un conjunto de autores: Gilad y Gilad (1988), Friedman y Friedman (1997), March (1999), Hamrefors (1999), Choo (2002), Choudhury y Sampler (1997), El Sawy (1985), Yasai-Ardekani y Nystrom (1996) plantean que la IO se enfoca “[...] en el uso de la información para promover acciones e innovación, abarcando a todos los aspectos y niveles de la organización”. A partir de estos puntos de vista y fundamentado por las contribuciones mencionadas, propone un modelo de inteligencia organizacional, que cuenta con un conjunto de principios que de acuerdo a la literatura son esenciales para formar un exitoso sistema de inteligencia en las organizaciones. Estas dimensiones son: atención, competencia, motivación, apoyo organizacional y suministro de información. Cronquist (2006) considera y aplica las dimensiones de este modelo como referencia para investigar el sistema de inteligencia en una organización.

Las miradas antes mencionadas reflejan la presencia de estos estudios en países de diversos continentes lo que refleja el alcance de los mismos. Asimismo presentan ángulos diversos de la llamada inteligencia organizacional. Para esta autora queda clara la relación de este enfoque con diferentes segmentos de la plataforma estratégica de la organización sin que esto determine a su juicio, la presencia de una necesaria subordinación de muchos de los componentes que se han mencionado por los autores citados.

#### 4 LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En 1973, Arrow manifestó:

[...] una organización puede adquirir más información que un individuo ya que puede tener a cada miembro desarrollando diferentes experimentos. Por lo tanto, las limitaciones de la capacidad de un individuo se sobrepasan [...] la información tiene que ser coordinada para que sea utilizable por la organización. [...] los canales de comunicación deben crearse dentro de la organización.

También manifestaba:

[...] tienen que existir errores en un mundo de incertidumbre. Los errores son innecesarios cuando la información está disponible en algún sitio de la organización pero no disponible o usada por las autoridades. La causa de este fallo es, suficientemente sencillo: la sobrecarga de información y la capacidad de toma de decisiones de la autoridad. En una organización de cualquier complejidad, un individuo o un grupo pequeño no pueden estar al tanto de todo lo que es relevante (ARROW, 1974).

Los enfoques relativos a considerar la información como recurso también fueron propuestos por Cleveland (1982) que retoma el poema de Elliot *The Rock* que expresa: *Where is the wisdom we have lost in knowledge? Where is the knowledge we have lost in information?* (¿Dónde está la sabiduría que hemos perdido en conocimiento? ¿Dónde está el conocimiento que hemos perdido en información?). Este enfoque de Cleveland aparenta ser la primera aproximación a la pirámide DICS (Datos-información-Conocimiento-Sabiduría) aunque Cleveland no parte de los datos en esta pirámide sino de la información (SHARMA, 2008).

En 1985, Marchand, desde una perspectiva de Gestión de Información (GI), enunció cinco etapas de evolución de la GI, desde los sistemas físicos hasta la gestión de información. En la quinta etapa la información tributaría a la Gestión del Conocimiento considerando una integración con la toma de decisiones (MARCHAND, 1985). Esto sitúa, a juicio de este autor, a la Gestión del Conocimiento como una etapa suprema de la evolución de la gestión de la información.



Lo cierto es que los enfoques de manejar la información como un recurso surgen en una época donde las organizaciones intentan dar un salto que les permita sobrevivir en esos tiempos. Varios son los enfoques gerenciales que surgen y se desarrollan, y se evidencia una preocupación por lograr un incremento en la productividad, la eficacia y la eficiencia de las mismas.

Las esperanzas se concentran en el manejo adecuado de la información para una correcta toma de decisiones. Se hace necesario orientar adecuadamente los flujos de información para evitar retrabajo y desperdicio y que la información recorra todas las fronteras organizacionales en el menor tiempo posible y que pueda ser localizada y recuperada cada vez que sea necesaria. Asimismo se evidencia que al constituir un recurso debe estar sujeta a mecanismos de gestión. Se perfila que por encima de la gestión de recursos de información debe existir algo más abarcador que atienda no solo a los contenidos sino a los medios que se emplean para su funcionamiento. Va delineándose la clara imagen que toda organización recibe, emite, procesa, almacena, busca, utiliza información en forma permanente y que no existe una organización sin información, pero existen organizaciones desinformadas.

Se define a la gestión de información como uno de los procesos que existen en las organizaciones y que apoya a los procesos principales que se desarrollan en la organización. Sin información la organización no puede avanzar, los procesos tampoco, ni puede manejarse la fuerza de trabajo, la economía, la cadena de suministros... la información es la polea que hace avanzar y triunfar a una organización, que le permite conocer a su mercado, a su competencia, a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Ponjuán-Dante (2004) la define como el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar *información* dentro y para la sociedad a la que sirve. Tiene como elemento básico la gestión del ciclo de vida de este recurso y ocurre en cualquier organización. A esta definición, se le pudiera adicionar que sin información no puede manejarse la economía, las finanzas, el capital, los recursos humanos, la tecnología. Intente hacer algo en cualquier dominio, incluso el doméstico, y comprobará que depende de información para poder hacer cualquier aspecto por muy elemental

que sea. Pero esos procesos ocurren en forma personalizada, no hay dos organizaciones iguales, aunque sean del mismo tipo. Cada una tiene sus distinciones, sus personas son diferentes, su cultura, su infraestructura. Por tanto todo esfuerzo por organizar y desarrollar un proceso de gestión de información debe ser propio de cada organización.

Como en toda organización se maneja mucha información, el trabajo con la misma ocurre en diferentes niveles organizacionales, desde la base hasta el ápice estratégico. A nivel operacional pueden existir grupos de trabajos, recursos particulares (como bases de datos, plataformas, archivos, bibliotecas etc.). También a nivel táctico se desarrollan funciones informacionales y existen almacenes de datos, informaciones, procesos, actividades donde se combinan y procesan fuentes y documentos y se emiten informes, estadísticas, registros y otros.

A nivel estratégico los procesos que ocurren principalmente están vinculados al análisis de información y a la toma de decisiones. Estos procesos demandan un uso intensivo de información y un alto nivel de eficacia y eficiencia de estos procesos así como información de calidad, o sea información fiable, actual, novedosa y oportuna.

Es a nivel estratégico donde se establece y se ejecuta la función de gestión de información, y desde ese ápice estratégico es que pueden asignarse los recursos para que el sistema de información de toda la organización tenga los medios y las potencialidades para trabajar bien, es allí donde se organizan y ejecutan las auditorías de información y otros estudios que aseguran el perfeccionamiento del sistema.

## 5 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

A partir de lo que ha publicado la literatura internacional, Lambe (2011) realiza un análisis exhaustivo acerca de los orígenes de la gestión del conocimiento.

El término 'gestión del conocimiento' (*knowledge management*) aparece en la literatura de la especialidad de Gestión desde las décadas de los '60s y '70s donde se mencionan aspectos tales como aspectos teóricos y prácticos de la transferencia, utilización y difusión del conocimiento.

Lambe sitúa en la década de los '70 las primeras relaciones entre gestión de datos, información y conocimiento.

En cuanto a los antecedentes de la gestión del conocimiento organizacional, menciona que en el año 1962, Machlup y Arrow publicaron contribuciones significativas que abordaban el tema. Sin utilizar el concepto de Gestión del Conocimiento, Machlup menciona el concepto de la 'Sociedad de la Información' basada en el reconocimiento del papel del conocimiento para la sociedad exponiendo como el conocimiento puede constituir una ventaja para las organizaciones. Las ideas de Machlup influyeron en argumentos muy conocidos como los de Drucker (1968).

La denominación 'Gestión del conocimiento' se le atribuye a varios autores aunque al parecer en 1989, una organización consultora holandesa denominada CIBIT organizó un taller titulado 'Knowledge Management' bajo la conducción de Rob van der Speck (PONJUÁN-DANTE, 2006) introduciendo esa denominación.

Lambe resume este tema considerando que existen muchas tradiciones, en teoría y práctica que tal vez no se han tomado en cuenta o se han pasado por alto. Muchas de ellas aparecen en una obra titulada "*Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Perspectives*". En dicha obra se expone: "Los orígenes intelectuales de la gestión del conocimiento

[...] son más profundos y amplios que lo que la literatura ha señalado hasta el momento. Las influencias de la filosofía, economía, educación, psicología, teoría de la información y la comunicación, y de los estudios en bibliotecología e información han sido casi totalmente pasados por alto.

A juicio de Lambe (2011) esto se debe a dos factores:

1. Falta de coherencia, por una base teórica integrada.
2. Falta de preparación de los profesionales que lo practican y falta de apoyo hacia los mismos lo que provoca una ejecución y desempeño muy pobre.

Para las Ciencias de la Información los enfoques relativos al conocimiento y su gestión son fundamentales. Oluic-Vukovic (2001)

retoma el análisis de determinados principios fundacionales de la Ciencia de la Información y considera lo expresado por Borko (1968):

[...] la ciencia de la información es la disciplina que investiga las propiedades y el comportamiento de la información, las fuerzas que gobiernan el flujo de información y los medios para procesar la información para una accesibilidad y usabilidad óptima. Tiene que ver con el cuerpo de conocimientos relativo al origen, recolección, organización, almacenamiento, recuperación, interpretación, transmisión, transformación y utilización de la información.

Sigue expresando esta autora, que 30 años después de esta declaración de Borko, en la Conferencia Anual 1999 de la American Society for Information Science, se hizo el siguiente planteamiento:

[...] nuestra habilidad para transformar datos en información y para transformar información en conocimiento que pueda compartirse, puede cambiar la cara de nuestra vida, educación y trabajo. Se ha ido incrementando nuestra capacidad para generar o recopilar, modelar, representar o recuperar datos e ideas más complejos, interdisciplinarios y en múltiples formatos a partir de nuevas fuentes y en escalas variables. El poder transformacional de la información solo puede capitalizarse a partir de la adquisición, clasificación, utilización y diseminación del conocimiento, su investigación, técnicas y herramientas.

Al comparar estos dos planteamientos podríamos fácilmente evidenciar que se ha producido una evolución en la razón de ser de la Ciencia de la Información moviéndose del énfasis en la información, hacia el conocimiento.

Kebede (2010) comparte esta posición y expresa que la literatura de las Ciencias de la Información muestra que el énfasis de la profesión debe estar en el conocimiento (y por tanto en la gestión del conocimiento) lo que situará en el futuro cercano el énfasis, en el conocimiento y en su gestión.

Broadbent (1998) considera que la Gestión del Conocimiento es la comprensión de los flujos de información de la organización, e implementar prácticas de aprendizaje organizacional que expliciten lo que yace en sus conocimientos de base. Enfatiza que no se trata de organizar documentos, hacer búsquedas en Internet y estimular la circulación de

materiales, lo que no quiere decir que estas actividades estén fuera del *spectrum* de la Gestión del Conocimiento y de sus procesos.

Defiende Broadbent (1998) que la gestión del conocimiento tiene que ver con el empleo del conocimiento organizacional por la vía de sólidas prácticas de gestión de información y del aprendizaje organizacional lo que tributa a la elevación del valor de los negocios y actividades organizacionales.

La gestión del conocimiento puede verse desde el ángulo de sus procesos, todos identificables, susceptibles de ser gobernados. También puede verse culturalmente como un enfoque que nutre las acciones de la organización sin el cual la misma no puede sobrevivir y competir. Es un escenario que se gobierna intentando potenciar a este recurso en las múltiples actividades de una organización. Sus resultados se evidencian indirectamente a partir del crecimiento personal de los miembros de la organización, los resultados productivos, investigativos, docentes en términos de actualidad, calidad; el desarrollo de innovaciones y nuevos enfoques. El aprovechamiento de todo lo que los miembros de la organización y la disponibilidad de conocimiento explícito en el contexto y en el ambiente externo pueden representar. Es una actividad sistemática que se lleva también desde el ápice estratégico porque el conocimiento está en todos los niveles de la organización y todos sus miembros tributan a los resultados organizacionales.

## **6 INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: VÍNCULOS**

Rodríguez y Galan (2007) hacen un análisis de los vínculos entre la Gestión de información, la Gestión del conocimiento y la inteligencia organizacional. Expresan:

la Inteligencia Organizacional depende de la información, el conocimiento y el uso que se proporciona a estos recursos en las organizaciones, por lo que la Gestión de Información y del Conocimiento influyen en el óptimo desarrollo de esta capacidad al crear las condiciones para tratar adecuadamente a los mismos.

Continúan expresando: “La importancia e interrelación de la Gestión de Información y del Conocimiento en la IO nos permite afirmar que la implementación de la misma como capacidad está sustentada en el desarrollo de ambos”.

Cuando una organización maneja con eficacia y eficiencia todos sus recursos tangibles, debe obtener resultados notables en su desempeño económico. Cuando una organización maneja con eficacia y eficiencia sus recursos intangibles, debe obtener resultados notables en su capacidad de innovación, en su posicionamiento estratégico y en su respuesta ante los cambios que se generan permanentemente en el contexto en que se desenvuelve.

Una organización inteligente debe respetar, apoyar y apropiarse de las cinco disciplinas desarrolladas por Senge (1992): dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico.

Una organización:

- debe contar con una plataforma estratégica y emplear a fondo los métodos y técnicas gerenciales que le permitan a partir de su razón de ser, proyectar su evolución, trazándose metas y objetivos en correspondencia con éstos y con las demandas del ambiente y sus stakeholders.
- debe estudiar sus procesos, perfeccionarlos y reestructurarlos, abogando siempre por la elevación de la calidad.
- debe contar con un capital humano, con talento, innovador, abierto al cambio, actualizado, motivado y con líderes capaces de conducir a esa organización por los rumbos más acertados.
- debe tener una acertada gestión documental y un control de riesgos asegurando el disponer de una documentación confiable, segura, y la necesaria transparencia que demandan los tiempos.
- debe tener una excelente gestión de información a fin de asegurar la responsabilidad sobre sus recursos de información, evitando duplicidades y vacíos, garantizando que la información estará siempre en el lugar, el momento y en la forma en que sea necesario que esté. Asegurará

una clara identificación de la información que es vital para respaldar los procesos estratégicos de la misma.

- debe desarrollar una permanente gestión del conocimiento, realizando permanentemente los procesos de conversión del conocimiento y asegurando la necesaria interrelación entre procesos y conocimientos, previendo tanto la permanente adquisición y desarrollo del conocimiento que sea necesario, como la retención del mismo. Debe potenciar el desarrollo de la innovación como permanente proceso de cambio.

Todos estos factores, y la presencia y desarrollo de una cultura organizacional que potencie los mismos, permitirán a una organización lograr resultados destacados en forma estable, a pesar de vivir en posibles condiciones de turbulencia y complejidad. Esta cultura le dará un espacio privilegiado al desarrollo de competencias informacionales como fortaleza que asegure un dominio del manejo de la información y la capacidad para mantener la memoria organizacional. En todos estos enfoques siempre estarán presentes los datos, la información y el conocimiento. Ninguno de estos enfoques sustituye a otro, por el contrario, son enfoques complementarios, mientras más se empleen, mejores resultados alcanzara la organización pues irá potenciando los diferentes espacios, dominios y enfoques siempre en pos de una actuación superior.

## 7 CONSIDERACIONES FINALES

Por todo lo anterior, me atrevería a resumir estos aspectos en una definición:

- Inteligencia organizacional es la capacidad de una organización de emplear con eficacia y eficiencia sus recursos tangibles e intangibles en el logro de sus objetivos estratégicos, utilizando asertivamente las técnicas y herramientas de la gestión, potenciando la filosofía de calidad total y asegurando un permanente estudio y posible renovación de sus procesos organizacionales.
- Tendrán especial relevancia los procesos de gestión documental, de información y del conocimiento que garantizan una protección contra riesgos, una acertada toma de decisiones y un futuro estable y promete-

dor en función del uso adecuado del capital humano y el conocimiento organizacional.

- En su desarrollo tendrán especial lugar, la cultura, el desarrollo de competencias informacionales y el desarrollo de una memoria organizacional.

## REFERENCIAS

- AKGÜN, A. E.; BYRNE, J.; KESKIN, H. Y. Organizational intelligence: a structuration view. *Journal of Organizational Change Management*, v.20, n.3, p.272-289, 2007.
- ARROW, K. J. The economic implications of learning by doing. *The Review of Economic Studies*, v.29, n.3, p.155-73, 1962.
- BORKO, H. Information Science: What is it? *American Documentation*, v.19, n.1, p.3-5, 1968.
- BROADBENT, M. The phenomenon of knowledge management: What does it mean to the information profession? *Information Outlook*, v.2, n.5, p.23-36, 1998.
- BROADBENT, M.; KOENIG, M. Information and information technology management. *Annual Review of Information Science and Technology*, v.23, p.237-270, 1988.
- CHEN, X. A.; TIAN, Q. A.; SHENG, Z. B. Organizational intelligence and its impact on organizational innovation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON WIRELESS COMMUNICATIONS, NETWORKING AND MOBILE COMPUTING (WiCOM). *Proceedings...* 2008. (Art. n.4680752)
- CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment*. Medford: Information Today, 2002.
- CHOUDHURY, V. Y; SAMPLER, J. L. Information specificity and environmental scanning: An economic perspective. *MIS Quarterly*, v.21, n.1, p.25-50, Mar. 1997.
- CLEVELAND, H. Information as a resource. *The Futurist*, v.16, n.6, p.34-39, 1982.
- CRONQUIST, B. Organizational intelligence: A dynamic knowledge creating activity embedded in organizational routines. In: EUROPEAN AND MEDITERRANEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (EMCIS). *Proceedings...* 2006.



DONOHUE, J. C. Librarianship and the Science of Information. *American Documentation*, v.17, n.3, p.120-123, Jul. 1966.

DRUCKER, P. F. *The age of discontinuity*. New York: Harper & Row, 1968.

EL SAWY, O. A. Personal information systems for strategic scanning in turbulent environments: can the CEO go on-line. *MIS Quarterly*, v.9, n.1, p.53-60, Mar. 1985.

FRIEDMAN, G.; FRIEDMAN, M. *The intelligence edge*. London: Random House, 1997.

GILAD, B. Y.; GILAD, T. *The business intelligence system*. New York: American Management Association, 1988.

GLYNN, M. A. Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, v.21, n.4, p.1081-111, 1996.

HALAL, W. E.; KULL, M. D. Measuring organizational intelligence. *On the Horizon*, v.5, n.5, 1997.

HAMREFORS, S. *Spontaneous environmental scanning: putting "putting into perspective" into perspective*. Stockholm: School of Economics, 1999.

HENRY, N. L. Knowledge management: a new concern for public administration. *Public Administration Review*, v.34, n.3, p.189-196, 1974.

HORTON, F. W. *Information resource management*. Concepts and cases. Cleveland (OH): Association for Systems Management, 1979.

KEBEDE, G. Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, v.30, p.416-424, 2010.

LAMBE, P. The unacknowledged parentage of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, v.15, n.2, p.175-197, 2011.

MACHLUP, F. *The production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press, 1962.

MARCH, J. G. *The pursuit of organizational intelligence*. New York: Blackwell, 1999.

MARCHAND, D. A. Information management: strategies and tools in transition. *Information Management Review*, v.1, n.1, p.27-34, 1985.

MATSUDA, T. Organizational intelligence: coordination of human intelligence and machine intelligence. In: BOURGINE P.; WALLISER, B. (Orgs.). *Economics and Cognitive Science*. New York: Pergamon, 1991.

- MCMMASTER, M. *The praxis equation: design principles of intelligent organization*. Olney (UK): Knowledge Based Development, 1997.
- OLUIC-VUKOVIC V. From information to knowledge: Some reflections on the origin of the current shifting towards knowledge processing and further perspective. *Journal of the American Society of Information Science and Technology*, v.52, n.1, p.54-61, 2001.
- PONJUÁN-DANTE, G. *Gestión de información dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.
- PONJUÁN-DANTE, G. *Introducción a la gestión del conocimiento*. Habana: Félix Varela, 2006.
- RODRÍGUEZ, Y.; GALÁN, E. La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. *Ciência da Informação*, Brasília, v.36, n.3, p.51-58, 2007.
- ROGERS, E. *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press, 1962.
- SCHLINGER, H. D. Intelligence: real or artificial. *The Analysis of Verbal Behavior*, n.10, p.125-33, 1992.
- SENGE, P. *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica-Vergara, 1992.
- SERPA, L. F. Epistemological assessment of current business intelligence archetypes. *Competitive Intelligence Review*, v.11, n.4, p.88-101, 2000.
- SHARMA, N. *The origin of the data information knowledge wisdom hierarchy*. 2008. Disponible en: <[http://nsharma.people.si.umich.edu/dikw\\_origin.htm](http://nsharma.people.si.umich.edu/dikw_origin.htm)>. Acceso en: 8 Jul. 2010.
- SHEPARD, R.; FASKO JR., D.; OSBORNE, F. H. Intrapersonal intelligence: affective factors in thinking. *Education*, v.119, n.4, p.633-73, 1999.
- STERNBERG, R. J. Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.49, n.3, p.607-27, 1985.
- STERNBERG, R. J.; KAUFMAN J. Human abilities. *Annual Review of Psychology*, v.49, p.479-502, 1998.
- TAYLOR, R. S. *Value-added processes in information systems*. Norwood (NJ): Ablex, 1986.
- US HOUSE of Representatives. The management of information and knowledge. In: CONGRESS OF THE COMMITTEE ON SCIENCE AND ASTRONAUTICS, 91. / PANEL ON SCIENCE AND TECHNOLOGY, 11. *Proceedings...* Washington: Committee on Science and Astronautics, 1970.

WALLACE, D. P. *Knowledge management: historical and cross-disciplinary*. Westport (CT): Themes Libraries Unlimited, 2007.

WILENSKY, H. L. *Organisational intelligence: knowledge and policy in government and industry*. New York: Basic Books, 1967.

YASAI-ARDEKANI, M. Y.; NYSTROM, P. C. Designs for environmental scanning systems: Tests of a contingency theory. *Management Science*, v.42, n.2, p.187-204, 1996.

YOLLES, M. Organizational intelligence. *The Journal of Workplace Learning*, v.17, n.1-2, p.99-114, 2005.