

La Inteligencia Organizacional Bajo un Enfoque Integrador de Gestión Documental, de Información y del Conocimiento

Yunier Rodríguez-Cruz

Como citar: RODRÍGUEZ-CRUZ, Y. La Inteligencia Organizacional Bajo un Enfoque Integrador de Gestión Documental, de Información y del Conocimiento. *In* : VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (org.). **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p.341-372. DOI: <https://doi.org/10.36311/2015.978-85-7983-678-7.p341-372>



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 15

LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL BAJO UN ENFOQUE INTEGRADOR DE GESTIÓN DOCUMENTAL, DE INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO

Yunier Rodríguez-Cruz

1 INTRODUCCIÓN

La inteligencia organizacional constituye un tema emergente y de interés para la Gestión y la teoría organizacional en tanto se visualiza como una capacidad informacional que permite a las organizaciones solucionar problemas o aprovechar oportunidades a partir de certeros procesos de decisión y de innovación.

El término, a consideración de algunos autores como McMaster (1996), Halal (1998), Choo (1999; 2002), Akgün et al. (2009) y Müller y Castillo (2012), surge a mediados de la década del '60 del pasado siglo XX y uno de sus precursores fue Wilensky (1967). No obstante, se reconoce que en 1992, en una Conferencia Internacional sobre Economía en Tokio, Japón, Takehiko Matsuda presenta un artículo titulado “Inteligencia Organizacional: su importancia como proceso y como producto” que tuvo gran impacto en la comunidad científica. Es por ello que no son pocos los investigadores que afirman que es a partir de la década del '90 que se visualiza un incremento de investigaciones teóricas y empíricas sobre el tema.

Todos estos elementos han permitido a Kiani et al. (2013) plantear que a partir de la década de 1990 “[...] la Inteligencia Organizacional surge como un nuevo concepto en los textos de gestión organizacional”.

Sin embargo, Müller y Castillo (2012) reconocen que “[...] se trata una disciplina que aún carece de estudios y aplicaciones empíricas” y si bien existen algunos autores e investigaciones que han profundizado al respecto, todavía se requieren estudios particulares que consoliden sus fundamentos y postulados teóricos. Es por ello que en la literatura especializada existe diversidad de perspectivas y enfoques desde los que se aborda el tema, lo que ha derivado en determinadas convergencias y divergencias en relación a la conceptualización y delimitación de componentes y particularidades de la misma.

A pesar de esta realidad, el desarrollo de la inteligencia en los contextos organizacionales, bajo determinadas acepciones, demuestra su necesidad e importancia, y está muy relacionado con las actuales condiciones, factores y dinámicas de funcionamiento de las organizaciones.

Al respecto, Choo (2003) ilustra algunos cambios significativos que han tenido lugar en las organizaciones y que han incidido en la necesidad de la inteligencia organizacional:

Actualmente, la representación estática de las organizaciones se ha convertido en una reliquia. Las organizaciones de hoy ya no están circunscritas a las paredes y límites. Sus bordes son porosos, a través de los cuales los materiales, la energía y la información fluyen continuamente. En lugar de tratar de hacerlo todo, ellas ahora reparten su trabajo con otras organizaciones de manera que cada una pueda maximizar sus fortalezas y ventajas. Una proporción significativa de organizaciones no duran mucho tiempo. Algunas fallan y desaparecen a la vez, mientras que otras persiguen alianzas y vínculos para incrementar su influencia y supervivencia. Ellas tejen redes que incluyen a los competidores, consumidores y proveedores. En lugar de fortalezas ellas se asemejan más a especies de organismos que buscan sostén y crecimiento en un medio ambiente dinámico. Su credo dice “evolucionar o perecer”. Su mirada está perpetuamente fijada en el medio ambiente externo, observando los cambios del mercado día tras día, las industrias que disputan por reconfigurarse a sí mismas, las innovaciones tecnológicas que se infiltran a un paso infatigable y las políticas gubernamentales que restringen o crean opciones. Las organizaciones de hoy se dan cuenta que protegerse por sí mismas de sus medios ambientes es una causa perdida. Por el contrario, ellas ahora se comportan como sistemas abiertos y complejos que comparten muchas características con sistemas biológicos vivos. Sobre todo, reconocen que su supervivencia y crecimiento está condi-

cionada por su capacidad de aprender y adaptarse a un medio ambiente que está en un estado de cambio constante.

Esta transformación es uno de los factores que han influido considerablemente en que las organizaciones de hoy día presten especial atención a lo que acontece en su medio externo, y establezcan mecanismos de retroalimentación para indagar cómo su desempeño logra beneficios o un impacto favorable en sus usuarios o clientes. Este fenómeno ha favorecido la inserción y desarrollo de la llamada inteligencia organizacional.

Precisamente, estas dinámicas de monitoreo del ambiente organizacional externo, el análisis del ambiente interno, los mecanismos de retroalimentación, el marcado interés por satisfacer las necesidades de usuarios y clientes, el esfuerzo por llevar a cabo acertados procesos de toma de decisiones y de innovación, y el proceso de aprendizaje continuo como mecanismo de adaptación y transformación en ambientes dinámicos y cambiantes, ha contribuido que actualmente se enuncie y se relacionen, en no pocas investigaciones los conceptos de 'inteligencia organizacional' y 'organizaciones inteligentes'.

2 LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Referir en la literatura especializada el término inteligencia organizacional, implica, como bien plantea Choo (1999; 2002), reconocer la posibilidad de que existan organizaciones inteligentes, que poseen determinados atributos y características como resultado de la implementación de este proceso. Al respecto, Garvin (1993 apud CHOO, 2002) reconoce que:

Una organización inteligente cumple sus metas en un medio ambiente externo cambiante mediante la adaptación de su conducta según el conocimiento acerca de sus ajustes internos y externos. En otras palabras, una organización inteligente es una organización que aprende, que es hábil en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su conducta para reflejar su nuevo conocimiento y pericia.

Quinn (1992 apud CHOO, 2002), por su parte, describe a una empresa inteligente como “[...] una empresa que principalmente gestiona y coordina la información y el intelecto para satisfacer las necesidades del consumidor”.

Una organización inteligente es aquella que posee la capacidad no solo para cumplir sus objetivos estratégicos, misión y visión, sino para adaptarse de forma rápida y efectiva a los cambios y transformaciones de su ambiente externo e interno a partir de un buen uso de la información y el conocimiento organizacional en acertados procesos de decisión.

En este sentido, una organización inteligente desarrolla adecuados procesos de información, los que permiten se encuentre bien informada y realice un óptimo uso y manejo de la información como recurso estratégico. De esta forma las acciones que decida desarrollar estarán fundamentadas en sus necesidades y en la interpretación que efectúe de su ambiente externo, y estarán bajo la influencia de las competencias y el conocimiento de cada uno de sus miembros. Lo que le permite a la organización realizar sus funciones y estar enfocada en su misión y visión, lo que la hace ser dinámica y efectiva.

Esta cualidad se adquiere precisamente desarrollando procesos de inteligencia organizacional y acertados procesos de decisión que garanticen una transformación y adaptación favorable ante problemas y oportunidades que se presenten. Cada uno de estos procesos posee características que traen aparejada una notable dependencia de la información, su tratamiento y uso, de ahí que tengan un carácter netamente informacional.

3 LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL Y SUS PARTICULARIDADES EN LOS CONTEXTOS ORGANIZACIONALES

El término Inteligencia en las organizaciones tiene un fuerte antecedente en la aplicación del concepto en el campo militar. Si bien Sun Tzu en su obra *‘El arte de la guerra’* aludía al mismo, no es hasta la segunda guerra mundial que se comienza a ver a la inteligencia como un proceso consciente y sistemático en el que se intenta acceder a las fuentes de información del enemigo, para una vez obtenidas determinadas

informaciones relevantes y estratégicas sobre él, poder tomar decisiones con mayor efectividad.

En los contextos organizacionales, dada sus nuevas características y particularidades asociadas a su interacción con el ambiente externo, la innovación, la satisfacción de las necesidades de los usuarios y clientes y la proyección estratégica en ambientes de negocios complejos y dinámicos, ha potenciado la creación e implementación de procesos, métodos y técnicas para adaptarse con facilidad a los cambios del ambiente organizacional externo de forma eficiente y eficaz a partir de los denominados procesos de inteligencia organizacional.

No obstante, si bien existen determinadas visiones y contribuciones prácticas de la inteligencia en las organizaciones a través de la vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva e inteligencia empresarial, y sus respectivos sistemas, las nociones y enfoques sobre inteligencia organizacional son aun diversos y eso implica que actualmente constituya un concepto aun en construcción teórica, cuyas características y particulares deben consolidarse para conformar un cuerpo teórico sólido y por consiguiente una adecuada implementación de sus modelos, métodos y procedimientos.

En un estudio realizado por Akgün et al. (2007) se plantea que la inteligencia organizacional se ha indagado por diversos autores desde diversas perspectivas epistemológicas: cognitiva, de comportamiento y social/emocional.

En su análisis, estos autores enfatizan que la cognitiva se visualiza como la capacidad de procesamiento de información que se usa para solucionar problemas y se examina como capacidades de procesamiento de información. La segunda se observa cuando los individuos perciben y toman elecciones y se examina como un comportamiento de adaptación, que tiene en cuenta las metas y satisfacción de las motivaciones individuales de quién la toma. En esta segunda perspectiva los componentes de la inteligencia son la construcción de capacidades de adaptación. En relación con la tercera, la perspectiva social/emocional, describe las capacidades individuales para discernir y responder apropiadamente a las motivaciones

y deseos de otras personas involucradas en la percepción social en la que la inteligencia emocional, personal e interpersonal influye.

Estas tres perspectivas han permitido valorar la inteligencia organizacional como:

- Capacidad informacional para tomar decisiones (capacidades de búsqueda, procesamiento, análisis y uso de información).
- Capacidad de percepción y adaptación a partir de la toma de decisiones.
- Interacción social y capacidad emocional que interviene en la toma de decisiones.

Estas distinciones epistemológicas, si bien resultan de gran relevancia para comprender como se ha estudiado este fenómeno, no puede desconocer que “[...] la inteligencia organizacional se presenta como una disciplina capaz de ayudar a las organizaciones en la integración de sus procesos, colaboradores y tecnologías, contribuyendo para una comprensión de una empresa, como un sistema abierto que necesita de una constante observación de sus ambientes” (MÜLLER; CASTILLO, 2012). Esto hace que se deba examinar el tema desde una dimensión cognitiva y de comportamiento de los individuos, así como desde una dimensión contextual en la que las organizaciones tienen un rol primordial.

3.1 INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN A SU DEFINICIÓN Y PRECEPTOS FUNDAMENTALES

Son pocos los autores que han conceptualizado la inteligencia organizacional y esto responde a que en muchos casos se confunde el término con otros conceptos asociados a la inteligencia como el de vigilancia tecnológica, inteligencia de negocios o inteligencia competitiva. No obstante hay investigadores que identifican a la inteligencia organizacional como un concepto genérico superior que concibe y aglutina a procesos particulares como los antes mencionados.

En este sentido, estudios realizados por Orozco-Silva (2001), Nuñez (2002), Más-Basnuevo (2005), Domínguez y Rodríguez (2006) y Haber-Vega y Más-Basnuevo (2013) reflejan que:

- No debe confundirse la inteligencia organizacional con la Vigilancia Tecnológica, inteligencia de negocios e inteligencia competitiva.
- La inteligencia organizacional resulta un concepto más genérico, amplio y abarcador que responde a una capacidad organizacional y no a procesos y sistemas particulares como los antes mencionados.
- La inteligencia organizacional, corporativa y empresarial constituyen denominaciones para un mismo concepto, si bien cuando se alude a la inteligencia Empresarial se está enfocando a ese sector particular (sector empresarial).

Por tales motivos este autor considera que sería adecuado:

- Referirse a la inteligencia organizacional como concepto genérico sea cual sea la tipología organizacional en que se desarrolla, y el sector público o privado al que está dirigida.
- Usar la denominación inteligencia organizacional, y no inteligencia corporativa, en aras de crear mayor consenso en la comunidad científica sobre un concepto, aún en construcción, facilitando su mejor comprensión a través de investigaciones teóricas y empíricas.
- Utilizar el concepto de inteligencia empresarial para ese sector en particular. Por lo tanto no es adecuado referirse a inteligencia Empresarial en organismos y organizaciones de la administración pública y organizaciones no gubernamentales que no tienen ese carácter (empresarial).
- Valorar la vigilancia tecnológica, inteligencia de negocios, inteligencia competitiva, monitoreo y otros tipos de inteligencia como procesos, sistemas y productos particulares de la inteligencia organizacional.

Es por ello que la inteligencia organizacional se visualiza como un concepto genérico o superior que alude a una capacidad organizacional. A continuación se presentan algunas de las definiciones más significativas sobre este particular (Cuadro 1).

Cuadro 1: Definiciones de inteligencia organizacional.

Autor (Año)	Definición
Wilensky (1967)	Reunir, procesar, interpretar y comunicar la información necesaria en los procesos de toma de decisiones.
Aeckel y Nolan (1993)	Habilidad para tratar con la complejidad, eso es, su habilidad para capturar, compartir y extraer significado de las señales del mercado.
McMaster (1996)	La capacidad de una organización, como un todo, de reunir información, innovar, crear conocimiento, y actuar efectivamente basado en el conocimiento que esta generó.
Cubillo (1997)	Conjunto de capacidades propias por una entidad lucrativa, destinadas a asegurar el acceso, capturar, interpretar y preparar conocimiento e información con alto valor agregado para apoyar la toma de decisiones requeridas por el diseño y ejecución de su estrategia competitiva.
Choo (1999)	Es la propiedad que emerge de la red de procesos de uso de información mediante la cual la organización construye significados compartidos acerca de su identidad y actividad; descubre, comparte y aplica nuevo conocimiento, e inicia patrones de acción mediante la búsqueda, la evaluación y la selección de opciones.
Halal (1998)	La capacidad de una organización para crear conocimiento y usarlo para adaptarse estratégicamente a su ambiente.
Albrecht (2003)	La capacidad de una empresa de movilizar todo su poder e intelecto para enfocarlo en lograr su misión.
Orozco-Silva (2001)	La inteligencia corporativa es la capacidad (y la función) de reunir, analizar y diseminar datos, que permite obtener, de manera sistemática y organizada, información relevante sobre el ambiente externo y sobre las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica.
Alves y Falsarella (2009)	Un proceso sistemático de planeación, colecta, análisis y diseminación de información pública (provenientes de fuentes seguras y validadas) que poseen importancia estratégica.
Yaghoubi et al. (2012)	La capacidad intelectual de solución de problemas de una organización.
Gómez-Degraves, y Gómez-Marquina (2012)	La capacidad de las organizaciones para generar conocimiento a partir de la información y generar con esta, ventajas competencias que se reflejan en el desempeño organizacional.
Kiani et al. (2013)	Considerando que la inteligencia organizacional tiene como consecuencias la innovación, ventajas competitivas, mejor desempeño y eficiencia, se puede concluir que esas consecuencias y resultados pueden ayudar a las organizaciones a adaptarse al ambiente y sus cambios y finalmente sobrevivir.

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los diferentes conceptos de inteligencia organizacional se pueden identificar como elementos distintivos:

- Capacidad(es) y habilidad(es) organizacional(es).
- Reúne, procesa, analiza e interpreta y comunica información sobre el ambiente externo e interno de la organización.
- Permite mejor comprensión de lo que ocurre dentro y fuera de la organización, así como los problemas u oportunidades que se presentan.
- Asigna significado a lo que acontece en el ambiente externo organizacional.
- Genera conocimiento para certeros procesos de toma de decisiones y de innovación.
- Posibilita un mejor desempeño organizacional, alcanzar la estrategia organizacional, una mayor capacidad de adaptación a los cambios que tienen lugar en el ambiente de las organizaciones, genera ventajas competitivas y permite solucionar problemas y aprovechar oportunidades de forma estratégica.

De esta forma se puede concluir que la inteligencia organizacional es una capacidad organizacional mediante la cual las organizaciones buscan, procesan, analizan e interpretan información de su ambiente externo e interno, generando nuevo conocimiento organizacional para tomar decisiones de forma estratégica y así solucionar problemas, aprovechar oportunidades y adaptarse a los cambios de su ambiente externo e interno. Esta capacidad organizacional, que se obtiene a través de un proceso de aprendizaje continuo, permite no solo tomar decisiones, sino innovar, crear ventajas competitivas, tener un mejor y mayor desempeño organizacional, adaptarse de forma efectiva a los cambios del ambiente externo y cumplir con eficacia y eficiencia la estrategia organizacional.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Identificar y profundizar sobre las principales características de la Inteligencia organizacional implica comprender aquellos procesos, sistemas y factores relacionados con la misma.

En este sentido, es importante comprender las particularidades contextuales que permiten hacer distinciones entre la inteligencia humana y la organizacional y que Halal esclarece al considerar que “[...] las organizaciones actuales son sistemas inteligentes que aprenden y están compuestas por personas educadas que usan redes de información complejas para adaptarse a un mundo turbulento” (HALAL, 1998).

Pare este autor, la inteligencia organizacional forma parte de un sistema cognitivo genérico que interviene en el desempeño y la relación de la organización con su ambiente externo. En su propuesta de inteligencia organizacional Halal (1998) establece que esta capacidad para solucionar problemas está bajo la influencia de cinco subsistemas organizacionales: estructura organizacional, cultura organizacional, relación con *stakeholders*, gestión del conocimiento y procesos estratégicos. Estos cinco subsistemas cognitivos están condicionados por los sistemas info-tecnológicos de la organización y hacen que la inteligencia incida directamente en el desempeño de la organización.

Cada uno de los subsistemas antes mencionados está relacionado no solo con la toma de decisiones sino también con la información y su uso como recurso estratégico, de ahí que identifique cada uno de ellos con los siguientes elementos:

- Estructura Organizacional: Quién está autorizado a tomar qué decisiones.
- Cultura Organizacional: Valores y Normas que guían la acción.
- Relación con Stakeholder: se extiende a la información que es intercambiada entre diversos grupos.
- Gestión del Conocimiento: el tipo y forma de conocimiento disponible.
- Procesos estratégicos: cómo esa información se comprende y entiende para la acción (HALAL, 1998).

Las especificidades de la inteligencia organizacional también pueden examinarse a partir de los diferentes modelos y procesos de inteligencia que se han propuesto por diversos autores. De igual forma, un análisis de los ciclos de la inteligencia en las organizaciones permite

comprender mejor este proceso o capacidad en tanto ofrece no solo los procesos sino también los insumos y recursos clave para su desarrollo.

3.3 CICLO DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

Entre los autores que han profundizado sobre el ciclo de inteligencia en las organizaciones se encuentran Guadarrama (apud DÍAZ, 2004), Choo (1999) y Alves y Falsarella (2009).

3.3.1 CICLO DE INTELIGENCIA (GUADARRAMA)

En el caso del ciclo de inteligencia propuesto por Guadarrama se centra en la inteligencia como proceso y establece como elementos para su desarrollo los datos, la información y el conocimiento, identificando entre los procesos la compilación, el análisis de información y la aplicación de la inteligencia al tomar e implementar las decisiones.

Este autor enfatiza sobre los procesos informacionales que posibilitan la materialización del proceso de inteligencia. Al respecto considera que a partir de las necesidades de información y el plan de inteligencia se procede a la captura de los datos, los que una vez que se compilan permiten obtener información, la que al analizarse se convierte en conocimiento y a través de la inteligencia se puede aplicar la mejor decisión para obtener los resultados que permitan satisfacer el proceso.

3.3.2 CICLO DE INTELIGENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN (CHOO)

Choo (1999; 2002) identifica en su ciclo de inteligencia en las organizaciones tres procesos fundamentales: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones.

La percepción organizacional “[...] es un proceso social continuo en el que los individuos observan sucesos pasados, agrupan paquetes de experiencia y seleccionan puntos de referencia para tejer redes de significado. El resultado de la percepción es un medio ambiente representado o significativo, que es una presentación razonable y socialmente verosímil de lo que está ocurriendo” (CHOO, 1999).

La creación de conocimiento “[...]” es un proceso que desde el punto de vista de la organización amplía el conocimiento creado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimiento de la organización” (CHOO, 1999).

Por su parte, la toma de decisiones organizacionales, según March y Olsen (1986 apud CHOO, 1999), responde a “[...] la toma racional de elecciones sobre la base de las expectativas, acerca de las expectativas y las consecuencias de acción para objetivos priorizados”.

El ciclo de inteligencia propuesto, que se fundamenta en la red de estos procesos, parte de las señales del medio ambiente que se representan e interpretan a través de la percepción organizacional, la que posibilita enviar a los procesos de creación de conocimiento y toma de decisiones significados compartidos y propósitos a partir de un medio ambiente representado. Posteriormente se crea conocimiento a partir de la combinación del conocimiento tácito, explícito y cultural, lo que permite que a través esas nuevas capacidades e innovaciones se tomen decisiones bajo determinadas preferencias, reglas y rutinas garantizando como consecuencia una conducta propicia para la adaptación dirigida hacia el objetivo que generó el ciclo de inteligencia.

El autor también hace énfasis, en su ciclo, al rol de la información y el conocimiento en el desarrollo de esta capacidad, lo que explicita cuando reconoce que en cada uno de estos procesos estos recursos son fundamentales:

- Percepción. La organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollo en su medio ambiente.
- Creación de conocimiento. Las organizaciones crean, organizan y procesan información con el fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional.
- Toma de decisiones. Las organizaciones buscan y evalúan información a fin de tomar decisiones y emprender acciones (CHOO, 1999).

Desde su perspectiva y enfoque sobre la inteligencia organizacional, Choo (1999; 2002) establece que los procesos cognitivos que conforman

el ciclo de inteligencia requieren información para su adecuado desarrollo y por tanto tienen un marcado carácter informacional. Es por ello que su propuesta enfatiza en las necesidades informativas, la búsqueda y uso de información que se realiza en la percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones en los contextos organizacionales.

3.3.3 CICLO DE INTELIGENCIA (ALVES Y FALSARELLA)

Alves y Falsarella (2009) visualizan a la Inteligencia organizacional como un proceso y en su análisis examinan las propuestas de autores como Fernández et al. (1999), Canongia et al. (2001), Gómez y Braga (2002) y Miller (2002). Del análisis de estos autores ellos destacan cuatro etapas frecuentes que pueden caracterizar su ciclo de inteligencia: planificación, colecta, análisis y diseminación.

La etapa de planificación “[...] es el momento en el que se determina el campo de intereses que la organización desea observar [...] se identifican también datos o informaciones que pueden representar oportunidades de negocios” (ALVES; FALSARELLA, 2009). La colecta inicia, según los propios autores, con la identificación de fuentes primarias y secundarias bajo las que se aplicarán modelos particulares para obtener las informaciones. La etapa de análisis, por su parte, “[...] se basa en la identificación de patrones y tendencias significativas por medio de búsqueda de relaciones” (ALVES; FALSARELLA, 2009). Por último, la diseminación “[...] aborda la divulgación y la entrega de la información tratada en el formato adecuado al usuario” (ALVES; FALSARELLA, 2009).

El ciclo propuesto por estos autores enfatiza en los procesos informacionales que garantizan se pueda disponer de información para poder tomar decisiones y generar ventajas competitivas. Su fundamentación en estos cuatro procesos hace que la inteligencia organizacional se centre en la búsqueda y análisis de información para poder tomar decisiones de manera efectiva.

La comprensión de las particularidades de cada uno de estos ciclos posibilita delimitar el alcance de la inteligencia en las organizaciones y aquellos procesos cognitivos e informacionales que la caracterizan. De igual forma acentúan el carácter informacional de este proceso o capacidad,

sea cual sea su perspectiva o enfoque, en tanto depende considerablemente de un adecuado uso y manejo de información y de conocimiento, corroborando la base conceptual que Páez Urdaneta propone en su pirámide informacional: dato – información – conocimiento – inteligencia.

3.3.4 REQUERIMIENTOS E IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

La importancia de la inteligencia organizacional y sus requerimientos contribuye a que las organizaciones y sus directivos tomen conciencia de las ventajas y fortalezas organizacionales que la misma genera. Comprendiendo estos aspectos se puede ganar conciencia sobre la necesidad de desarrollar esta capacidad a través de sistemas, procesos, recursos y procedimientos particulares que garanticen crear condiciones y una infraestructura adecuada para lograr con su propósito fundamental: generar organizaciones inteligentes.

Chopani (2012 apud KIANI et al., 2013), identifica los principales requerimientos y consecuencias de la inteligencia organizacional. En relación a los primeros este autor enfatiza en la necesidad de contar con una infraestructura compuesta por la gestión del capital intelectual y social, liderazgo para adaptarse al cambio, gestión del conocimiento, gestión del talento, estructura organizacional, cultura organizacional y aprendizaje organizacional. Entre las consecuencias se encuentran: innovación organizacional, ventajas competitivas, desempeño organizacional satisfactorio y eficiencia. Estos requerimientos y consecuencias de la inteligencia organizacional permiten a las organizaciones sobrevivir y adaptarse a los cambios de su ambiente externo.

Choo (1999), por su parte, considera que la inteligencia organizacional permite a las organizaciones:

- Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios de su ambiente”: Las organizaciones se desempeñan en ambientes complejos y dinámicos que están en constantes cambios, por lo que requieren adaptarse y ser proactivas para poder sobrevivir en estos contextos.
- Comprometerse en un aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos.

dos”: La inteligencia organizacional forma parte de un aprendizaje continuo que contribuye al desarrollo de nuevas normas, políticas y formas de hacer. Este aprendizaje presupone que a su vez se descarten las normas, políticas y formas de hacer que ya no proceden o son obsoletas.

- Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad”: La inteligencia organizacional conlleva a la generación de nuevo conocimiento y a través del conocimiento organizacional se propicia el desarrollo de la innovación y la creatividad.
- Concentrar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva”: La inteligencia organizacional permite que las organizaciones comprendan y se representen su ambiente externo, lo que aparejado al conocimiento organizacional que se crea favorece una toma de decisiones efectiva y cursos de acción adecuados.

3.5 LOS PROCESOS Y SUBSISTEMAS PARTICULARES DE LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

La inteligencia organizacional, tal y como se ha evidenciado hasta el momento, constituye una capacidad organizacional. No obstante, la misma depende de procesos informacionales (búsqueda y selección de información, procesamiento, almacenamiento, análisis e interpretación, diseminación y uso) y cognitivos (percepción, creación de conocimiento, toma de decisiones, negociación y aprendizaje organizacional) que aseguran se disponga de la información y el conocimiento para solucionar problemas y aprovechar oportunidades.

A su vez, esta capacidad posee procesos y sistemas particulares, dígame monitoreo de información, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que permiten articular los procesos informacionales y cognitivos antes mencionados, en aras de crear mejores condiciones organizacionales para su desarrollo. De igual forma, dichos procesos asociados a la inteligencia en las organizaciones se materializan a través de sistemas que permiten a la organización identificar mejor sus componentes específicos.

En este sentido, el monitoreo, la vigilancia y la inteligencia competitiva permiten a las organizaciones articular mejor sus esfuerzos de búsqueda y análisis de información para una mejor toma de decisiones.

El monitoreo de Información se encarga de observar diversas fuentes de información públicas que pueden incidir en el desempeño de la organización. En este proceso es clave las relaciones institucionales y la red de negocios en que se mueven las organizaciones para de esta forma mantener redes de información actualizadas sobre lo que acontece en el ambiente externo. Este proceso también puede orientarse hacia el ambiente interno de la organización examinando indicadores de desempeño.

La vigilancia tecnológica constituye, según Palop y Vicente (1999 apud ESCORSA-CASTELLS; MASPONS-BOSCH, 2001):

[...] el esfuerzo sistemático y organizado por la empresa de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes para la misma por poder implicar una oportunidad o amenaza para esta, con objeto de poder tomar decisiones con menos riesgo y poder anticiparse a los cambios.

Este proceso permite que la organización se informe sobre posibles productos y servicios, tecnologías y prácticas gerenciales que pueden resultar de impacto para el desarrollo organizacional y su funcionamiento. El establecimiento de factores críticos de vigilancia permite identificar las fuentes y objetivos que van a estar sujetos a este proceso.

La inteligencia competitiva, definida por Cottril (1998 apud ESCORSA-CASTELLS; MASPONS-BOSCH, 2001) “[...] es la obtención ética y legal, análisis y distribución de información sobre el entorno competitivo, incluyendo los puntos fuertes y débiles así como las intenciones de los competidores”. El concepto, referido también por autores como Gibbons y Prescott (1996 apud ESCORSA-CASTELLS; MASPONS-BOSCH, 2001) “[...] es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno”.

La inteligencia competitiva, por su parte, establece las diversas fuentes públicas e instituciones de la competencia que van a vigilarse con vista a esclarecer sobre sus fortalezas y debilidades para tomar decisiones que permitan un mejor posicionamiento de la organización en el mercado o ambiente de negocio. Este proceso enfatiza en los competidores utilizando siempre fuentes públicas y accesibles, así como vías legales para obtener información de y sobre ellos.

Cada uno de estos procesos se pueden desarrollar a través de sistemas, dígame sistemas de monitoreo de información, de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva y sus diferencias fundamentales radican en los objetivos de la observación, así como sus redes de observadores y analistas, y decisores.

Estos procesos y sistemas permiten obtener y analizar información necesaria que apoya los procesos de decisión de las organizaciones en relación a ambiente externo, red de negocio y competidores. Su implementación, sin embargo va a estar condicionada por la efectividad y buenas prácticas de desarrollo de los procesos informacionales vinculados a la inteligencia y las capacidades informacionales que se tengan para su adecuada ejecución.

4 LA GESTIÓN DOCUMENTAL, DE INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL: CREANDO CAPACIDADES INFORMACIONALES

La inteligencia organizacional, tal y como se ha evidenciado hasta el momento, constituye una capacidad organizacional que permite tomar buenas decisiones organizacionales y emprender ‘acciones inteligentes’. En correspondencia con esto es necesario destacar que:

- La inteligencia organizacional no es la suma de la inteligencia de los individuos que laboran en una organización.
- La misma constituye una capacidad organizacional bajo la cual pueden desarrollarse procesos, sistemas y productos relacionados con el monitoreo, la vigilancia, la inteligencia competitiva entre otros tipos de inteligencia con un alcance más específico y delimitado.

- Dicha capacidad organizacional deriva de las capacidades informacionales que posee una organización para usar y tratar a la información y el conocimiento como recursos estratégicos.
- La inteligencia organizacional se desarrolla a partir de fuentes públicas y accesibles, por lo que no puede asociarse al espionaje con esta capacidad.

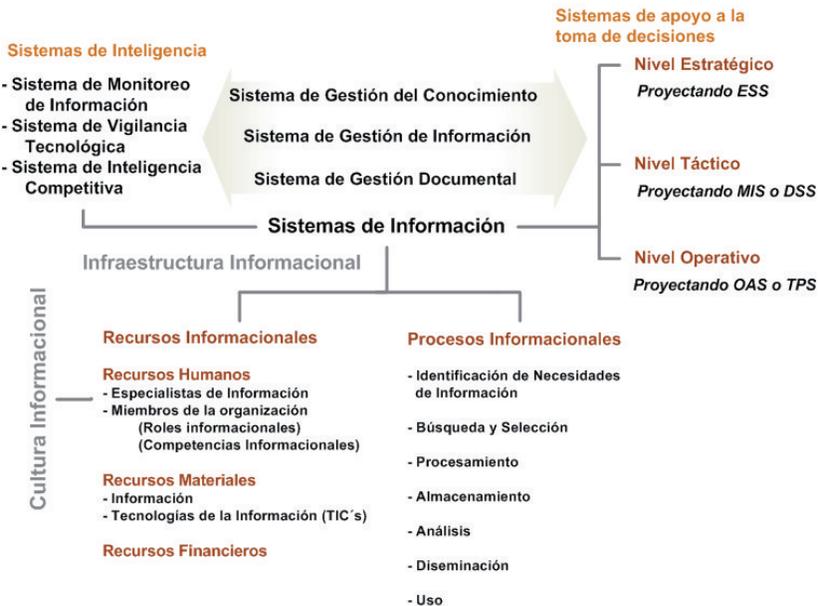
Estos aspectos antes mencionados permiten afirmar que para desarrollar la inteligencia organizacional en una organización no basta con buscar información, analizarla y tomar decisiones. Estos procesos se realizan de forma sistemática en cualquier organización sea cual sea su tipología. En este sentido se puede plantear que la inteligencia organizacional está condicionada por las especificidades organizacionales que permitan desarrollar de forma correcta, rápida y eficiente los procesos informacionales de búsqueda, selección, procesamiento, y análisis e interpretación de información, para de esta forma, a partir de la creación de nuevo conocimiento organizacional, tomar decisiones de manera efectiva, generando ventajas y fortalezas organizacionales en el ambiente de negocio en que se desempeña la organización.

Es por ello, que una adecuada inteligencia organizacional no se centra en la implementación de sistemas de inteligencia competitiva, vigilancia tecnológica o monitoreo de información, aunque es reconocido que estos contribuyen a buscar y analizar la información necesaria para la toma de decisiones organizacionales. A estos denominados subsistemas de la inteligencia organizacional se suma la infraestructura y la cultura informacional que facilitan el desarrollo de los procesos informacionales y cognitivos vinculados con esta capacidad organizacional.

Por esta razón, cuando se habla de inteligencia organizacional como un conjunto de capacidades informacionales, y se hace referencia a la cultura informacional (elementos subjetivos) y las condiciones objetivas (infraestructura informacional) para un mejor uso y manejo de la información y el conocimiento, se debe reconocer el rol determinante de: los procesos informacionales y cognitivos, los sistemas de información, los procesos gerenciales relacionados a la información y el conocimiento y el comportamiento y los roles informacionales de los individuos.

Todo esto permite afirmar que las capacidades informacionales están directamente relacionadas con la cultura informacional que exista en una organización y esta última se vincula a los roles de los individuos para ejecutar procesos informacionales y usar sistemas de información. La siguiente figura explicita lo antes expuesto y esclarece algunos supuestos y posturas en aras de proyectar la Inteligencia organizacional en una organización:

Figura 1: Capacidades informacionales e infraestructura informacional asociadas a la Inteligencia organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

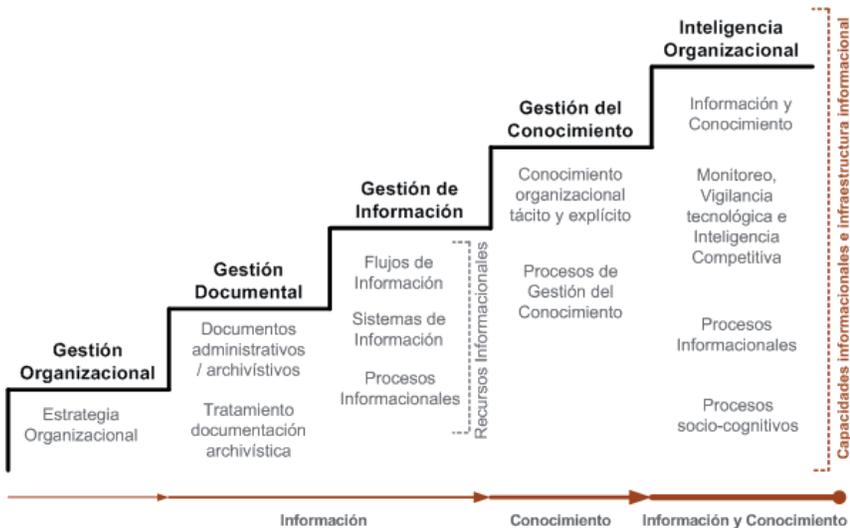
Los procesos informacionales requerirían no solo de adecuados sistemas de información, sino de recursos informacionales para poder implementar estos últimos y ejecutar de forma adecuada cada proceso. En este sentido la búsqueda y selección se realizaría a través de determinados sistemas (sistemas de monitoreo de información, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva, sistema de información organizacionales etc.) en el ambiente externo e interno de la organización, con técnicas y herramientas particulares que permitan una adecuada identificación y

captura de información relevante proveniente de fuentes de información documentales, personales e institucionales.

El procesamiento y análisis de información tendría lugar a partir de las propias competencias y capacidades de análisis de los individuos aunque se pueden utilizar técnicas que favorecen la creación, difusión e intercambio de conocimiento para tomar decisiones efectivas.

Estos procesos, en su desarrollo pueden verse bajo la influencia de determinados procesos de apoyo relacionados con la información y el conocimiento como son los procesos gerenciales, lo que tributan y garantizan un mayor y mejor uso de estos recursos.

Figura 2: La inteligencia organizacional y su relación con la gestión documental, de información y del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Precisamente, no puede existir una adecuada infraestructura informacional y cultura informacional sin el adecuado desarrollo de estos procesos gerenciales desde una perspectiva integradora. Este enfoque integrador favorece la inteligencia organizacional en tanto garantiza que la organización se encuentre informada y sepa ‘qué’, ‘dónde’, ‘cómo’ y ‘cuándo’ buscar, procesar y analizar información ante determinado problema u oportunidad, así como la localización, generación y uso de

conocimiento organizacional para tomar decisiones efectivas de acuerdo a estas situaciones.

4.1 LA GESTIÓN DOCUMENTAL EN LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

La gestión documental constituye un proceso clave para el adecuado desarrollo de las funciones organizacionales en tanto se encarga del tratamiento de toda la información o documentación administrativa que se genera y usa en los procesos y transacciones organizacionales, de ahí que sirva de evidencia y prueba.

Según la Norma ISO 15489 (2001) la gestión documental es:

El campo de la gestión responsable del control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso, la disposición y la preservación de registros, en la que son determinantes los procesos de captura y mantenimiento de la evidencia y la información sobre las transacciones y actividades de negocios de la organización.

Al respecto, Wright (2013), plantea que la gestión documental se encarga de “[...] proveer un control sistemático sobre los documentos archivísticos para documentar los procesos de negocios, la toma de decisiones y las transacciones”.

Los conceptos antes mencionados enfatizan en la relevancia de contar con información y documentación ‘de’ y ‘sobre’ los procesos organizacionales, de ahí que no solo sirva de prueba o contribuya a la memoria organizacional, sino que garantiza que se pueda disponer de información con características que ofrecen mayor confiabilidad y seguridad a la toma de decisiones y a la inteligencia organizacional en sentido general. Algunas de estas cualidades son la autenticidad, veracidad, confiabilidad y accesibilidad.

La gestión documental garantiza que se pueda organizar, describir y preservar aquella información y documentación que permite, en su sentido más amplio, visualizar el desempeño organizacional y observar el comportamiento de los procesos e indicadores de gestión de las organizaciones. En un sentido más estrecho garantiza que se pueda

comprender y analizar las particularidades de determinado fenómeno a partir de la información que se encuentra en los sistemas de gestión documental y circula por lo diversos flujos informacionales de la organización garantizando la veracidad de hechos o acontecimientos.

De igual forma, si bien la gestión documental sirve de apoyo en el desarrollo de la inteligencia organizacional, pues permite disponer de información veraz, precisa, oportuna, confiable, auténtica, accesible, única, íntegra entre otras cualidades, es válido destacar que también contribuye a generar la llamada 'memoria organizacional' que resalta Choo (1999; 2002) en tanto los documentos que se generan como parte de la toma de decisiones integran el Sistema de gestión documental y sirven de apoyo para futuros procesos de búsqueda y análisis de información para la toma de decisiones.

Es por ello que en los flujos de información organizacional la documentación e información administrativa constituyen un recurso que incide favorablemente en el propio desarrollo de los procesos informacionales de la Inteligencia organizacional.

Los sistemas de gestión documental garantizan que se utilice y disponga de forma efectiva de toda la documentación archivística que es evidencia de los procesos y transacciones de la organización. De esta forma, cuando se perciben señales informativas sobre un posible problema u oportunidad que se presenta en el ambiente externo o interno de la organización se inicia un proceso de identificación y esclarecimiento de lo que está ocurriendo. Esto último permite confirmar los riesgos y posibles consecuencias para la organización y por tanto determina si la misma debe tomar decisiones al respecto.

Una vez identificado el problema u oportunidad, se pasa a comprender sus características y es aquí donde tiene gran importancia la documentación archivística en tanto:

1. Contribuye a localizar e identificar procesos similares que han tenido lugar en la organización y sirve de referente o punto de comparación sobre el proceder realizado y la efectividad del proceso de decisión.
2. Garantiza que se pueda disponer de toda la información administrativa que requiere un proceso de decisión para afrontar un problema

u oportunidad. La misma, por sus características particulares, brinda mayor seguridad y confiabilidad a los decisores.

Teniendo en cuenta estos dos aspectos se puede afirmar que los procesos de búsqueda y selección, y análisis e interpretación de información se podría apoyar de la documentación administrativa y de los sistemas de gestión documental, ya sea por su rol como parte de la ‘memoria organizacional’ o por su aporte como ‘evidencia documental’ para comprender y asignar significado, generar ideas y tomar decisiones, elementos significativos de la inteligencia organizacional.

4.2 LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN EN LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

La gestión de información constituye otro de los procesos gerenciales de apoyo a la inteligencia organizacional que permite generar capacidades informacionales en tanto garantiza se pueda crear la infraestructura informacional necesaria para desarrollar una efectiva inteligencia organizacional. Según Ponjuán-Dante (2004) la gestión de información es:

[...] 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 se desarrolla en cualquier organización. En particular, también se desarrolla en unidades especializadas que manejan este recurso en forma intensiva, llamadas unidades de información.

Este proceso es definido por Best (2010), modificando el concepto de White (1985), como “[...] la económica, eficiente y efectiva coordinación de producción, control, almacenamiento, recuperación y diseminación de información de recursos externos e internos, en aras de mejorar el desempeño de la organización” (BEST, 2010).

Este proceso cobra vital importancia para la inteligencia organizacional pues garantiza y se proyecta hacia:

- Fomentar una adecuada cultura informacional.

- Proyectar la política y la estrategia informacional de la organización.
- Diseñar los flujos de información organizacional.
- Identificar las necesidades informacionales de la organización.
- Garantizar el adecuado desarrollo de los procesos informacionales.
- Asignar recursos informacionales para una buena ejecución de los procesos informacionales.
- Optimizar el uso de la información en la organización.
- Disminuir costos e incrementar beneficios a partir del uso de información.
- Diseñar e integrar sistemas de información organizacionales.
- Establecer relaciones con proveedores y usuarios de información a través de la gestión de la cadena de suministro.
- Realizar auditorías de información.
- Establecer indicadores de calidad relacionados con el uso de información.
- Desarrollar programas de alfabetización informacional (ALFIN).
- Diseñar y evaluar productos y servicios de información organizacionales.
- Crear una infraestructura informacional de apoyo a todos los procesos y áreas clave de la organización.

Estos elementos inciden considerablemente en la creación de una infraestructura informacional que aparejada a una favorable cultura informacional permitan generar capacidades informacionales para poder percibir, crear conocimiento y tomar decisiones.

Una adecuada cultura informacional implica tener hábitos, costumbres, líderes de información, rutinas y procesos informacionales que de forma colectiva inciden considerablemente en un buen uso y manejo de la información. Esta no solo se adquiere a partir de la ejecución de los procesos informacionales y el uso de recursos de información, sino que contribuye a desarrollar los mismos de manera efectiva por todos los miembros de la organización.

La gestión de información se encarga de identificar las necesidades informacionales, de ahí que se pueda conocer qué información se requiere no solo para un adecuado desempeño organizacional, sino también para tener un carácter proactivo en el contexto en que se desenvuelve la organización. Esta identificación facilita los procesos de búsqueda y selección de información, así como el adecuado tratamiento de las fuentes informacionales y su validación. La organización pasa de un estado de respuesta ante los estímulos del ambiente a un estado de anticipación al percibir señales ambientales que pueden convertirse en problemas u oportunidades organizacionales.

Al igual que se identifican las necesidades informacionales, también se diseñan los flujos de información que circulan por la organización y permiten comprender y reconocer qué información entra, circula y sale de la misma, los procesos en que interviene, los diversos sistemas donde se resguarda o almacena y el valor que va adquiriendo una vez interviene en cada proceso como parte de su ciclo de valor agregado. Estos flujos permiten generar capacidades para poder localizar y usar la información que circula en los dos ambientes organizacionales (ambiente organizacional externo e interno) y los niveles de decisión (operativo, táctico y estratégico).

La gestión de información también se encarga del análisis de los procesos informacionales y de que estos dispongan de los recursos informacionales necesarios para su adecuado desarrollo. En correspondencia con esto, establecer una buena gestión de la cadena de suministro asegura disponer de los recursos informacionales necesarios y su acertada distribución por áreas y procesos informacionales de la organización. De esta forma, los procesos de búsqueda de información externa e interna, su procesamiento, almacenamiento, análisis, difusión y uso se realizan de forma óptima al contar con todos los recursos necesarios para llevarse a cabo, y con procedimientos analizados y establecidos de forma que generen valor a la información una vez que comienza a desarrollarse este ciclo de vida procesual. La gestión de información sirve por tanto para garantizar un buen desarrollo de procesos informacionales que tienen lugar en una organización y permiten generar capacidades informacionales de apoyo a la inteligencia organizacional.

Estos procesos se apoyan de diversos sistemas informacionales que deben ser concebidos, diseñados y evaluados por la gestión de información. Si bien este proceso gerencial debe y puede proyectar los sistemas informacionales necesarios, también puede integrar los mismos, y es aquí donde se proyecta mejor la configuración de una adecuada infraestructura informacional, al contar con sistemas de información integrados que permitan generar un sistema de información organizacional que garantice la adecuada ejecución de los procesos informacionales y garantice un buen flujo informacional. De igual forma permite proyectar los sistemas de soporte a las decisiones en sus diversos niveles (operativo, táctico y estratégico) de forma que la información que fluya y circule por estos pueda utilizarse de forma adecuada en los procesos de decisión.

A través de los procesos informacionales y el buen uso de los sistemas informacionales, se pueden concebir, diseñar y evaluar productos y servicios con alto valor agregado que permiten que la Inteligencia organizacional pueda disponer de información simple, confiable, precisa y oportuna en correspondencia con los requerimientos de los niveles de decisión y los propios decisores. A su vez, los procesos de Auditoría de Información permiten conocer la utilidad y correcto funcionamiento y uso de sistemas, procesos, productos y servicios, y recursos de información, lo que garantiza se puedan establecer mejoras para optimizar los mismos.

Todo esto debe estar condicionado por la estrategia informacional que permite alcanzar los objetivos estratégicos en relación con la información y establecer la Política de Información en la que la organización puede determinar qué elementos relacionados con el tratamiento, uso, integridad y acceso a la información son relevantes para poder alcanzar dichos objetivos.

Todos estos elementos permiten configurar una infraestructura informacional que garantice un mejor uso y tratamiento de la información en la organización, disminuyendo costos e incrementando los beneficios de este recurso logrando alcanzar los indicadores de calidad asociados a la actividad informacional en las organizaciones, para lo cual es necesario proyectar programas de alfabetización informacional que generen competencias informacionales y de esta forma se tenga mayores habilidades para tratar y usar la información.

Estos programas, las competencias informacionales derivadas de los mismos, las habilidades para ejecutar procesos de búsqueda y selección, procesamiento, almacenamiento, análisis e interpretación, diseminación y uso para generar nuevos conocimientos, así como el buen uso de sistemas de información garantizan ir generando una cultura informacional que puede revertir en capacidades informacionales en una organización a disposición de la inteligencia organizacional.

Los sistemas de gestión de información influirían considerablemente en la inteligencia organizacional en tanto permiten desarrollar todos estos elementos y procesos fomentando una cultura informacional bajo adecuados enfoques de integración de sistemas de información. El sistema garantizaría disponer de información interna y externa sobre la actividad, pero también ejecutaría acciones vinculadas con el uso adecuado de este recurso, los procesos que le agregan valor y los productos y servicios para un mejor y mayor uso del mismo.

La gestión de información, por tanto, permitiría crear toda la infraestructura informacional necesaria y con la calidad requerida para que la información de interés organizacional fluya por la misma y se le agregue valor a través de los procesos informacionales, posibilitando que una vez que se brinde en productos y servicios pueda usarse y generar fortalezas a partir de su uso bajo una acertada cultura informacional. Todo esto permite plantear que la gestión de información es el proceso gerencial que contribuye a generar capacidades informacionales a favor de la Inteligencia Organizacional.

4.3 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

La gestión del conocimiento, de acuerdo con Pérez-Montoro-Gutierrez (2008):

Se encarga de convertir todo el conocimiento en conocimiento corporativo y de difundirlo en forma adecuada: Se ocupa principalmente de las decisiones pragmáticas y estratégicas relativas a la creación, la identificación, la captura, el almacenamiento y la difusión del conocimiento integrado en una organización.

En el estudio de Moustaghfir y Schiuma (2013), estos autores concluyen que:

Generalmente, la Gestión del Conocimiento puede ser definida como todo el escenario de procesos, acercamientos, prácticas y sistemas usados para generar, desarrollar, renovar e integrar recursos basados en conocimiento en capacidades para que una organización pueda influir y aprovechar oportunidades de forma rápida y con experticia, para crear valores en el mercado e incrementar una ventaja competitiva sustentable (MOUSTAGHFIR; SCHIUMA, 2013).

Este proceso podría fomentar el conocimiento organizacional favoreciendo las prácticas y estilos de trabajo compartidos, permitiendo que el conocimiento individual no se pierda por factores determinados, sino por el contrario, se disemine, comparta, asimile y aprenda por parte de todos en la organización, incorporándolo en las dinámicas de actuación organizacional.

La gestión del conocimiento permitiría, en un primer momento, identificar las competencias organizacionales de los miembros de una organización y en este sentido identificar el conocimiento tácito y explícito que estos poseen, esclareciendo el conocimiento organizacional existente que constituye fortalezas organizacionales y los vacíos de conocimiento que representan debilidades institucionales.

A su vez, se puede desarrollar el proceso de adquisición de conocimiento para generar competencias organizacionales que permitan un mejor desempeño organizacional. De esta forma se podría crear conocimiento que pueda incidir en los procesos de decisión organizacional y se podría intercambiar, difundir y usar para generar ventajas competitivas y fortalezas organizacionales.

Los sistemas de gestión del conocimiento cobran importancia en tanto permiten desarrollar todos los procesos de conocimiento, dígase: identificación, adquisición, creación, intercambio, difusión, uso y medición.

Los procesos de conocimiento, la propia gestión del conocimiento constituyen procesos que permiten que una organización pueda disponer y usar el conocimiento tácito y explícito de sus miembros pero también

del conocimiento organizacional. Este último es el que permite e incide considerablemente en la inteligencia organizacional ya que esta requiere no solo de competencias informacionales sino de la capacidad para generar conocimiento de forma que intervenga de manera efectiva en la toma de decisiones y así afrontar el problema o aprovechar determinada oportunidad.

La inteligencia organizacional requiere no solo de información disponible sino que exige que dicha información genere o se convierta en conocimiento organizacional para poder proyectar alternativas de decisión efectivas y esclarecer y solucionar los problemas y oportunidades que se presentan en la organización a través de la innovación o de la generación de conocimiento. Los sistemas de gestión del conocimiento favorecerían el desarrollo de todos los procesos de conocimiento y garantizarían que las organizaciones, como parte de sus capacidades relacionadas con la inteligencia organizacional, pueda disponer del conocimiento que se requiere para: solucionar problemas, aprovechar oportunidades, generar ventajas competitivas y fortalezas organizacionales.

5 CONSIDERACIONES FINALES

La inteligencia organizacional constituye una capacidad organizacional mediante la cual las organizaciones buscan, procesan, analizan e interpretan información de su ambiente externo e interno, generando nuevo conocimiento organizacional para tomar decisiones de forma estratégica y así solucionar problemas, aprovechar oportunidades y adaptarse a los cambios de su ambiente externo e interno. Esta capacidad organizacional, que se obtiene a través de un proceso de aprendizaje continuo, permite no solo tomar decisiones, sino innovar, crear ventajas competitivas, tener un mejor y mayor desempeño organizacional, adaptarse de forma efectiva a los cambios del ambiente externo y cumplir con eficacia y eficiencia la estrategia organizacional.

El tema, por su relevancia, se ha examinado por varios investigadores desde diversas áreas de conocimiento. No obstante, es válido destacar que actualmente se requieren mayores esfuerzos para desarrollar investigaciones teóricas y empíricas que contribuyan y consoliden los

aspectos teórico-conceptuales que permitirían una mejor comprensión de la inteligencia organizacional, y en consecuencia, una mejor implementación de la misma.

Esta capacidad organizacional, que se genera a partir de un conjunto de capacidades informacionales, se desarrolla a partir determinados procesos cognitivos e informacionales que se evidencian en los ciclos de inteligencia en las organizaciones. Entre los primeros se encuentran la percepción organizacional, creación de conocimiento, toma de decisiones, negociación y aprendizaje organizacional. Entre los segundos destacan la identificación de necesidades de información, búsqueda y selección, procesamiento, almacenamiento, análisis, diseminación y uso de información. Todos estos procesos inciden directamente en el logro de los objetivos y propósitos de la inteligencia organizacional y sus capacidades informacionales.

La vigilancia tecnológica, el monitoreo de información y la inteligencia competitiva constituyen procesos particulares de la inteligencia organizacional y se llevan a cabo a partir de una adecuada ejecución de los procesos cognitivos e informacionales antes mencionados.

La gestión documental, de información y del conocimiento incide favorablemente en la creación de capacidades informacionales y de una infraestructura informacional que favorezca el desarrollo de los procesos informacionales y cognitivos a partir de una adecuada cultura informacional. El alcance de cada uno de estos procesos gerenciales permite que se puedan generar fortalezas organizacionales relacionadas con el uso y manejo de la información y el conocimiento que influyen en la creación de organizaciones inteligentes que puedan tomar decisiones y emprender acciones para solucionar de forma efectiva problemas, aprovechar oportunidades y generar ventajas y fortalezas organizacionales que le permitan adaptarse y posicionarse en ambientes de negocios cada vez más dinámicos y complejos.

REFERENCIAS

- AKGÜN, A. E.; BYRNE, J.; KESKIN, H. Organizational intelligence: a structuration view. *Journal of Organizational Change Management*, v.20, n.3, p.272-289, 2007.
- ALVES, R. P.; FALSARELLA, O. M. Modelo conceitual de inteligência organizacional aplicada à função manutenção. *Gestão da Produção*, São Carlos (SP), v.16, n.2, Apr./ Jun. 2009.
- BEST, D. P. The future of information management. *Records Management Journal*, v.20, n.1, p.61-71, 2010.
- CHOO, C. W. *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press, 1999.
- CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 3.ed. New Jersey: ASIS, 2002.
- CUBILLO, J. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. *Ciência da Informação*, Brasília, v.26, n.3, set./dez. 1997.
- DÍAZ, D. *El análisis de información: Escalón obligado de las decisiones inteligentes*. La Habana, 2004. Trabajo de Diploma - Universidad de la Habana, La Habana, 2004.
- DOMÍNGUEZ, E.; RODRÍGUEZ, Y. *La inteligencia organizacional: estudio de caso en una consultoría especializada*. La Habana, 2006. Unpublished Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana, La Habana.
- ESCORSA-CASTELLS, P.; MASPONS-BOSCH, R. *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas*. Madrid: Pearson Educación, 2001.
- GÓMEZ-DEGRAVES, A. A.; GÓMEZ-MARQUINA, K. V. Measurement of the organizational intelligence. *Negotium*, v.9, n.22, p.108-132, 2012.
- HABER VEJA, A.; MÁS BASNUEVO, A. Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologías. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, v.18, n.38, p.1-18, set./dez., 2013.
- HALAL, W. E. Organizational intelligence: what is it, and how can managers use it to improve performance. *Knowledge Management Review*, n.1, p.20-25, Mar./ Apr. 1998.
- INTERNATIONAL Organisation for Standardisation. *ISO 15489-1: Information and Documentation. Records Management (Part 1) General: International Organisation for Standardisation*, Geneva, 2001.

KIANI, M. P. et al. Organizational intelligence, survival factor of today's organizations. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, v.1, n.5, p.469-484, 2013.

MÁS-BASNUEVO, A. *Modelo para la introducción de la inteligencia organizacional en la Delegación del CITMA en Holguín*. La Habana, 2005. Tesis (Doctorado) - Universidad de la Habana, La Habana, 2005.

MOUSTAGHFIR, K.; SCHIUMA, G. Knowledge, learning, and innovation: Research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, v.17, n.4, p.495-510, 2013.

MÜLLER, R.; CASTILHO J. N. C. Inteligência organizacional como ferramenta de gestao: um referencial teórico integrado. *Revista Expectativa*, v.11, n.11, p.83-102, jan./dez. 2012.

OROZCO-SILVA, E. La inteligencia organizacional en la industria biofarmacéutica. *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, n.1, 1999.

_____. El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento. Evolución en Cuba. *El profesional de la Información*, Barcelona, v.10, n.7-8, p.14-22, 2001.

PÉREZ-MONTORO-GUTIERREZ, M. *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamento, metodología y praxis*. Gijón: Trea, 2008.

PONJUÁN-DANTE, G. *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

WRIGHT, T. Information culture in a government organization: examining records management training and self-perceived competencies in compliance with a records management program. *Records Management Journal*, v.23, n.1, p.14-36, 2013.

YAGHOUBI, N. et al. The relation between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence. *African journal of Business Management*, v.6, n.7, p. 2626-2633, Feb. 2012.