

Concepción estratégica de la Gestión de Información y del Conocimiento para organizaciones inteligentes

Strategic conception of the Information and Knowledge Management for intelligent organizations

Dr. Yunier Rodríguez Cruz

Resumen: El artículo aborda la concepción estratégica de la Gestión de Información y la Gestión del Conocimiento en las organizaciones. Se presentan las principales características y componentes de estos procesos gerenciales y el modo en que contribuyen a la creación de organizaciones inteligentes como resultado del desarrollo de una adecuada Inteligencia Organizacional (IO). En correspondencia, se realiza un análisis de las particularidades de la inteligencia como capacidad organizacional y los beneficios que ofrece a los contextos institucionales. Como resultado se ofrece una propuesta de procesos y recursos estratégicos que conforman la Gestión de Información y del Conocimiento y que inciden en la creación o consolidación de la inteligencia y las organizaciones inteligentes. Dicha propuesta se concibe a partir del diseño y desarrollo de una estructura institucional de información y de conocimiento que permita el desarrollo estratégico de ambos procesos de gestión.

Palabras clave: Inteligencia Organizacional; Gestión de Información; Gestión del Conocimiento; Estructura informacional; Estructura de conocimiento; Organizaciones Inteligentes.

Abstract: *It is examined the strategic conception of the Information Management and the Knowledge Management in the organizations. It is presented the characteristics and components of these managerial processes and the way in that they contribute to the creation of intelligent organizations as a result of the development of an appropriate Organizational Intelligence (IO). It is analyzed the particularities of the intelligence as organizational capacity and the benefits that offers to the institutional contexts. As a result she offers a proposal of processes and strategic resources that conform the Information and Knowledge Management and of their impact in the creation or consolidation of the intelligence and the intelligent organizations. This proposal is conceived starting from the design and development of an institutional structure of information and of knowledge that allows the strategic development of both managerial processes.*

Keywords: *Organizational Intelligence; Information Management; Knowledge Management; Information Structure; Knowledge Structure; Intelligent Organizations.*

Introducción

La Gestión de Información y la Gestión del Conocimiento constituyen procesos estratégicos en las organizaciones, lo que está

Dr. Yunier Rodríguez Cruz: Doctor en Ciencias de la Información. Profesor auxiliar del Departamento Ciencias de la Información de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. Cuba. yunier@fcom.uh.cu

condicionado por la noción de la información y el conocimiento como activos/recursos de igual valor.

La concepción estratégica de la Gestión de Información, si bien ha sido abordada por diversos autores como Best (2010), Detlor (2011), Renôr & Perucchi (2011), Gauchi (2012), Valentim (2014, 2015), Ponjuán (1998, 2006, 2008), Rodríguez (2010, 2014, 2015), aún tiene asociado enfoques y postulados que la circunscriben a un plano meramente operativo y procedimental. Esta visión operacional, que se ha asumido por algunos autores en la literatura especializada, limita a la Gestión de Información a la búsqueda, procesamiento, organización, almacenamiento, uso y difusión de la información (ciclo de vida), desconociendo componentes y atributos que son los que permiten articular la estructura informacional de una organización desde su dimensión estratégica, que es la que propicia la ejecución adecuada del ciclo de vida procesual de la información.

De igual forma se ha comportado la Gestión del Conocimiento, donde se encuentran autores como Davenport & Prusak (2001); Wiig (2003), McElroy (2003), Pérez-Montoro (2008), Ponjuán (2015) que han enfatizado sobre la noción estratégica del proceso y su impacto en la creación de conocimiento, el aprendizaje organizacional, la innovación y las capacidades competitivas. Sin embargo, en ocasiones el proceso se ha limitado a la conversión de información en conocimiento y viceversa, desconociendo las implicaciones de la Gestión del Conocimiento en la creación de valor estratégico organizacional.

Esta panorámica ha repercutido en las investigaciones aplicadas que se han desarrollado en el campo de la Gestión de Información y del Conocimiento, y que adolecen muchas veces de una adecuada concepción de una estructura de información y conocimiento compuesta por una superestructura encargada del establecimiento de políticas, nociones y estrategias, y de una infraestructura que comprende los sistemas, procesos, prácticas, productos y servicios. La creación de una estructura con los componentes antes mencionados garantizaría fomentar organizaciones que tendrían a su favor la creación de capacidades y fortalezas organizacionales que generarían una efectiva toma de decisiones, mayor adaptabilidad a contextos cada vez más dinámicos y cambiantes, innovación, mayores indicadores de eficacia y eficiencia, mayores capacidades proactivas ante el mercado a través de productos y servicios novedosos, atractivos y con la calidad requerida. Todo esto permitiría afirmar que se estaría fomentando la consolidación y proliferación de organizaciones inteligentes, término que en los últimos años se adjudica a la Inteligencia Organizacional como capacidad organizacional.

Las organizaciones inteligentes y la Inteligencia Organizacional

En el ámbito organizacional puede ser todavía una utopía identificar organizaciones que se puedan denominar inteligentes, lo que no resulta desacertado pues en los últimos años esta denominación está asociada a la Inteligencia Organizacional (IO), vista como capacidad institucional.

Al respecto, son varios los autores que han conceptualizado esta condición. Quinn (1992), (como se cita en Choo, 2002), describe a una empresa inteligente como “una empresa que principalmente gestiona y coordina la información y el intelecto para satisfacer las necesidades del consumidor”.

Garvin (1993) (como se cita por Choo, 2002) plantea 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”.

Núñez (2002) refiere que “una organización inteligente (que posee la capacidad de la inteligencia) es una organización de aprendizaje, que promueve la socialización e incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas, unificar los objetivos y los significados de la comunidad que la integra, mediante la conciencia y la capacidad para el trabajo en equipo y una percepción y razonamiento integral de todos los sistemas que intervienen en la vida de la organización”.

Rodríguez (2015) reconoce que “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”.

Una organización inteligente tendría entre sus atributos:

- Generar beneficios y crear fortalezas organizacionales a través del aprendizaje organizacional, la creación de conocimientos y acertados procesos de decisión.
- Cumplimiento acelerado de su proyección estratégica.
- Adaptación rápida y efectiva ante los cambios del ambiente externo e interno organizacional.
- Satisfacer las necesidades de sus clientes, consumidores y mercado a partir de un buen uso de información y el intelecto organizacional.
- Aprovechamiento de la información y el conocimiento individual y organizacional para generar beneficios y ganancias institucionales.

Las organizaciones inteligentes tienen que tener no solo la capacidad para poder desempeñarse adecuadamente en su ambiente de actuación/negocios, sino disponer de redes o comunidades de información y conocimiento integradas, que permita generar ventajas competitivas a través de un aprendizaje continuo.

En correspondencia, una organización inteligente es aquella que utiliza de forma intensiva información y conocimiento individual y organizacional favoreciendo el aprendizaje, la creación de conocimiento y la toma de decisiones para alcanzar de forma óptima su proyección estratégica, adaptarse rápidamente a los cambios de su ambiente externo e interno, satisfacer plenamente las necesidades

“...una organización inteligente es aquella que utiliza de forma intensiva información y conocimiento individual y organizacional favoreciendo el aprendizaje...”

de sus consumidores/mercado, obtener beneficios y generar fortalezas que le permita ser más competitivas y bien posicionadas en su contexto de actuación.

La relación entre este tipo de organizaciones con la Inteligencia Organizacional (IO) viene dada porque las organizaciones inteligentes son el resultado de una adecuada aplicación de la IO.

Desde que en 1992 Takehiko Matsuda presenta el concepto de Inteligencia Organizacional, no han sido pocas las investigaciones que en las últimas tres décadas han indagado sobre este fenómeno, visto desde sus tres dimensiones: como capacidad organizacional, como proceso y como producto y/o servicio.

No obstante, en la literatura especializada se ha enfatizado en la primera dimensión, articulando esta capacidad con el aprendizaje, la creación de conocimiento y la toma de decisiones a partir de un adecuado uso y tratamiento de información.

“La Inteligencia Organizacional constituye entonces una capacidad organizacional en la que a partir de un buen uso de la información y el conocimiento, las organizaciones desarrollan adecuados procesos de aprendizaje, percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones...”

Al respecto, Albrecht (2003) identifica a la Inteligencia Organizacional como “la capacidad de una empresa de movilizar todo su poder e intelecto para enfocarlo en lograr su misión”. Choo (1998) la concibe como “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”.

Kiani et al. (2013) refiere 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 a sus cambios y finalmente sobrevivir”. Por su parte, Haber (2015) la concibe como “capacidad que le permite a la organización adaptarse al ambiente externo; la creación y uso del conocimiento como procesos que favorecen la formación y desarrollo de la IO y la toma de decisiones estratégicas”.

La Inteligencia Organizacional constituye entonces una capacidad organizacional en la que a partir de un buen uso de la información y el conocimiento, las organizaciones desarrollan adecuados procesos de aprendizaje, percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones, posibilitando la innovación, creación de ventajas competitivas, mejor desempeño institucional, mayor eficiencia y eficacia, mayor adaptabilidad a los cambios externo e internos y un acertado desempeño estratégico.

Entre los elementos distintivos de la Inteligencia Organizacional se encuentran componentes particulares, modelos, metodologías, elementos diferenciadores y requerimientos particulares. Estos han sido abordados por autores como Halal (1998), Choo (1998, 2002), Kiani et al. (2013), Haber y Más (2013) y Texeira & Valentim (2015).

Haber & Más (2013) identifican la IO como una capacidad general inherente a la organización, así como un instrumento cultural, una forma de hacer a todos los niveles de la organización. También consideran que los resultados de la IO forman parte de la cultura organizacional, se manifiestan en patrones de comportamientos que producen sentimientos compartidos a todos los niveles de la organi-

zación por alcanzar resultados más efectivos en el cumplimiento de sus metas, a partir de la necesidad de usar y compartir la información y el conocimiento. Esta capacidad incluye la combinación del paradigma cognitivo con el paradigma sociocultural para desarrollar la capacidad de aprendizaje continuo a todos los niveles organizacionales.

Teixeira y Valentim (2015), por su parte, caracterizan a la IO como un proceso estratégico con una estrecha relación con la Gestión de Información, que debe ser construido, mantenido y evaluado constantemente. Se mueve por una dinámica de búsqueda, compartimiento y uso de información de modo creativo para descubrir oportunidades, reducir riesgos y propiciar diferentes tipos de innovación combinadas, implicando más calidad, productividad y competitividad. También ayuda a las organizaciones a crear valor agregado y estratégico, para garantizar las diferencias con los competidores.

Esto hace que entre los componentes de algunos modelos como el de Halal (1998) se identifiquen los subsistemas de TIC y sistemas de información, la cultura informacional, estructura informacional, relaciones sociales, activos de conocimiento, procesos estratégicos, factores dinámicos (como estrategia y liderazgo) y rendimiento. También Kiani et al. (2013) expone una serie de requerimientos a contemplar como la Gestión del capital intelectual en la organización, Gestión del conocimiento, cambios en la dirección, Capital social, Aprendizaje organizacional, Cultura organizacional, Estructura organizacional y Gestión del talento.

Estas características permiten identificar a la Inteligencia Organizacional como una capacidad institucional genérica en relación a otros tipos de inteligencia que se desarrollan en las organizaciones. Posee carácter estratégico ya que articula directamente con el logro de metas y objetivos organizacionales. Tiene una marcada dependencia de procesos informacionales, TIC y sistemas de información, así como procesos cognitivos y competencias que lo vinculan a patrones culturales y de comportamiento, de ahí que se asocie con la cultura organizacional y la cultura informacional.

Del análisis de la Inteligencia Organizacional y las denominadas organizaciones inteligentes se desprenden procesos cognitivos y ventajas que son el resultado de un buen uso de la información y el conocimiento organizacional. Este último como resultado de la asimilación y el desarrollo de procesos informacionales, lo que enfatiza en el carácter informacional de esta capacidad. Esto hace que las organizaciones inteligentes destacan por realizar un adecuado y cierto uso y manejo de información a través de fuentes, flujos, procesos, recursos y sistemas informacionales.

La Gestión de Información: particularidades y contribución a la Inteligencia Organizacional

La Gestión de Información constituye un proceso estratégico cuyas implicaciones tiene asociado toda la actividad de información de las organizaciones en las que se desarrolla. Autores como White (1985), Woodman (1985), Burk & Horton (1988), Earl (1989), Fairer-Wessels (1997), Ponjuán (1998, 2006, 2008, 2014), Best (2010), Detlor (2011)

y Valentim (2006, 2010, 2014, 2015) han enfatizado en el carácter y valor estratégico de este proceso y la información como recurso fundamental.

Según Renôr & Perucchi (2011) “uno de los objetivos de la gestión de la información es apoyar las políticas de la organización, el apoyo a los directivos en la toma de decisión favoreciendo el aprendizaje propuesto a los intereses de la organización mediante la creación de conocimiento organizacional. Esto permite incrementar los resultados de la organización así como proveer a la misma de procesos, políticas y estrategias para enfrentar los conflictos del ambiente interno y externo”.

Gauchi (2012), por su parte, plantea que “consiste en aprovechar la información de los recursos y capacidades de información de la organización con el fin de permitir a la organización adaptarse a su entorno cambiante”

“...la Gestión de Información [es] un proceso estratégico, en el que a través de una adecuada estructura informacional se planifican, organizan, dirigen y controlan todos los recursos, procesos, sistemas y actividades informacionales que garantiza un adecuado, eficiente y eficaz uso y manejo de información en las organizaciones.”

El alcance de este proceso gerencial, lo delimita Ponjuán (2008, 2014), precisando que este tipo de gestión es la encargada de: la calidad de la información en sí (o sea, los contenidos informacionales); los subsistemas de información asociados a todos los procesos de la organización; el ciclo de vida de la información; los recursos de información disponibles, la correspondencia con las necesidades, prioridades y objetivos de la estrategias informacionales; el empleo racional y eficiente de los recursos informacionales; la calidad de procesos y servicios informacionales; los flujos de información en la organización; el rol de cada persona con relación al uso, tratamiento y gestión de los recursos de información; las auditorías de información; las competencias de las personas para usar la información; las competencias de los que trabajan en las diferentes fases de la cadena de suministros; la productividad, los costos y el valor de la información; los indicadores de gestión (aplicados al trabajo informacional); el monitoreo de la información ambiental, la vigilancia y la inteligencia organizacional; la información necesaria para el rediseño de procesos y servicios; el rediseño de los sistemas de información, el benchmarking, la reingeniería de estos procesos; la asignación de recursos para el trabajo informacional, incluidos los medios tecnológicos; la información necesaria para la seguridad informática; la planificación de todas las actividades informacionales y el diseño del sistema para el perfeccionamiento de la actividad informacional.

En relación a estas particularidades Best (2010) reconoce en el futuro de la Gestión de Información al rol determinante de las políticas y estrategias de información para los contextos organizacionales.

Los elementos antes mencionados permiten conceptualizar a la Gestión de Información como un proceso estratégico, en el que a través de una adecuada estructura informacional se planifican, organizan, dirigen y controlan todos los recursos, procesos, sistemas y actividades informacionales que garantiza un adecuado, eficiente y eficaz uso y manejo de información en las organizaciones.

El desarrollo de este proceso para contribuir a la Inteligencia Organizacional, desde una dimensión teórico y práctica, debe tener en cuenta los componentes y procedimientos particularidades que debe poseer y desarrollar esta estructura informacional (en su superestructura e infraestructura).

Estructurando la Gestión de Información para crear organizaciones inteligentes

Una adecuada estructura informacional para fomentar la Inteligencia Organizacional y crear organizaciones inteligentes requiere un conjunto de componentes que garanticen y articulen con el propósito y los beneficios de esta capacidad institucional. En correspondencia con las particularidades y el alcance de la Gestión de Información se pueden identificar procesos y recursos de información que una vez gestionados posibiliten que la organización pueda visualizarse y funcionar como una red compleja de flujos, procesos y sistemas de información que tributan a los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido, es importante señalar el modo en que la Gestión de Información puede contribuir a la Inteligencia Organizacional desde su concepción estratégica, para posteriormente examinar la materialización de este proceso a través de una estructura de igual carácter (estratégico).

Tabla 1. La Gestión de Información y la Inteligencia Organizacional.

Atributos de las Organizaciones Inteligentes (Inteligencia Organizacional)	Contribución de la Gestión de información
Generar beneficios y crear fortalezas organizacionales a través del: <ul style="list-style-type: none"> • aprendizaje organizacional • la creación de conocimientos • acertados procesos de decisión 	Se dispone de información a todos los niveles organizacionales (operativo, táctico y estratégico) para desarrollar estos procesos a partir de la existencia de flujos, procesos, sistemas, productos y servicios informacionales.
Cumplimiento acelerado de su proyección estratégica.	Existencia de una estrategia informacional y de objetivos estratégicos de la actividad de información que articula con la estrategia organizacional.
Adaptación rápida y efectiva ante los cambios del ambiente externo e interno organizacional.	Monitoreo continuo de fuentes de información que ofrecen información relevante sobre el contexto externo y el funcionamiento interno organizacional.
Satisfacer las necesidades de sus clientes, consumidores y mercado a partir de un buen uso de información y el intelecto organizacional.	Productos y servicios informacionales que ofrecen información relevante para satisfacer las necesidades del mercado y sus usuarios/clientes. Satisfacción de necesidades informacionales.
Aprovechamiento de la información y el conocimiento individual y organizacional para generar beneficios y ganancias institucionales.	La organización se configura bajo una infraestructura informacional por la que fluye información a todos sus procesos estratégicos y productivos.

Fuente: Elaboración propia

La concepción de una estructura estratégica de información en las organizaciones parte del reconocimiento de recursos y procesos informacionales que deben formar parte y desarrollarse desde la superestructura hasta la infraestructura informacional.

En correspondencia la Gestión de Información debe ser la encargada de garantizar que la información llegue a través de adecuados flujos informacionales a nivel estratégico, táctico y operativo, satisfaciendo las necesidades y vacíos informacionales de los procesos de la organización y los grupos de trabajo que los desarrollan. Es por ello que una prioridad para la introducción de la Gestión de Información en las organizaciones lo constituye el acompañamiento al máximo nivel de dirección de la organización en la creación de la Política(s) de Información de la institución y posteriormente el diseño de la Estrategia Informacional con sus objetivos estratégicos y su plan de acción a corto, mediano y largo plazo.

“...la Gestión de Información debe ser la encargada de garantizar que la información llegue a través de adecuados flujos informacionales a nivel estratégico, táctico y operativo, satisfaciendo las necesidades y vacíos informacionales de los procesos de la organización y los grupos de trabajo que los desarrollan.”

Como parte de la noción estratégica de la Gestión de Información orientada a la Inteligencia organizacional es importante identificar la información relevante para la toma de decisiones, así como las fuentes de información estratégicas y no estratégicas que contribuyen a los procesos organizacionales. Esto permite a su vez precisar la información que es clave para el desempeño organizacional y el valor que se le concede por parte de la organización. De igual forma es importante determinar las cualidades de la información para una adecuada transparencia, confiabilidad y seguridad en el desarrollo de los procesos organizacionales. De acuerdo con esto, se plantea que la información en la organización debe ser veraz, auténtica, oportuna, simple, confiable, precisa, verificable, íntegra, única, original y accesible. También es necesario determinar en toda la estructura organizacional, las necesidades informativas de cada proceso, área, función, directivo, trabajador y grupos de trabajo.

La Gestión de Información tiene la concepción general de los sistemas de información que existen y se relacionan en la organización. Esta mirada sistémica desde la estructura informacional permite configurar a la organización a partir de la integración de todos los sistemas informacionales, articulados con los procesos clave y de apoyo que en ella se desarrollan. Esto permite un mejor diseño de sistemas de información de acuerdo a intereses y necesidades institucionales.

La infraestructura informacional constituye uno de los pilares de la Gestión de Información pues permite concebir los sistemas, procesos, flujos y productos y servicios necesarios para un adecuado uso y manejo de la información en la organización.

En correspondencia, la infraestructura permite el diseño e implementación de los sistemas de información necesarios para la organización, así como el diagnóstico de los ya existentes. De igual forma, la Gestión de Información debe diseñar los flujos de información a todos los niveles organizacionales, reflejando la información que entra y sale de cada proceso (clave o de apoyo), los sistemas a los que llega y los procesos que le van asignando mayor valor e inciden en el flujo informativo. Los flujos reflejan a su vez las vías y canales por los que la información circula y en su máxima dimensión permiten visualizar el ciclo evolutivo de la Información ambiental-interno/organizacional-corporativo.

Otro de los componentes de la infraestructura informacional lo constituyen los procesos informacionales que se realizan en la organización (Búsqueda y Recuperación, Procesamiento, Almacenamiento, Análisis, Diseminación, Uso). Estos procesos, articulados de forma que cada individuo sepa el rol que le corresponde en su desarrollo son los que garantizan que se pueda desarrollar un buen uso y manejo de la información como recurso estratégico. La ejecución acertada de los mismos garantiza que se pueda disponer de información oportuna en los procesos organizacionales y de toma de decisiones, y se generen productos y servicios de información con alto valor agregado, fomentando una favorable cultura informacional. Esta última va acompañada de las responsabilidades y deberes de cada individuo de una organización en relación al tratamiento y uso de información, por lo que la concepción de sistemas y procesos informacionales debe estar aparejada del rol informacional que asume cada persona en la organización garantizando el flujo continuo de este recurso.

El desarrollo de los procesos, sistema y flujos de información trae consigo un adecuado diseño de productos y servicios de información que no solo llegue a los usuarios/clientes o mercado meta, sino también a los decisores y todas las áreas estructurales y funcionales que tiene la organización pues todos trabajamos con la misma, por lo que la calidad de productos y servicios diversificados y con valor agregado es en la actualidad un tema obligado en materia de información.

Es por ello que un componente fundamental dentro de la Gestión de Información lo constituyen los recursos informacionales, por lo que corresponde a este proceso gerencial la planificación, organización, dirección y control de los mismos de forma que cada proceso informacional, cada sistema de información y cada producto y servicio informativo pueda disponer de los recursos necesarios para su correcto funcionamiento. Esta gestión de recursos se potencia con el desarrollo de auditorías de información bajo metodologías específicas que garantizan un diagnóstico y proyección estratégica del uso de los mismos. Estos recursos y las auditorías permiten dilucidar a su vez la correspondencia entre costo y valor de la información que asume la organización, garantizando una disminución del primero (costo), sin incurrir en la pérdida de la calidad, y maximizando los beneficios (valor) de los recursos.

Las competencias Informacionales constituyen otro elemento clave dentro de la infraestructura informacional, pues la organización tiene que generar conocimientos y habilidades en materia informacional. Para esto se pueden desarrollar programas de alfabetización información (ALFIN) o cursos formales e informales de aprendizaje que permitan generar las competencias necesarias para poder formar parte activa de la infraestructura informacional y su desarrollo.

Estos componentes de la Gestión de Información facilitarían la implementación de subprocesos de inteligencia que requieren un monitoreo y vigilancia sistemática. De esta forma se estarían orientando esfuerzos para el monitoreo del ambiente interno y externo organizacional identificando de forma proactiva problemas, oportunidades y riesgos institucionales.

Procesos y acciones de Gestión de Información a desarrollar por la estructura informacional:

- Coordinación de la concepción de la Política de Información de la organización.
- Diseño de la Estrategia de Información de la organización.
- Identificar información relevante para los niveles de decisión y los procesos organizacionales.
- Determinar las cualidades de la información para una adecuada transparencia, confiabilidad, seguridad y oportunidad en el desarrollo de los procesos organizacionales (veraz, auténtica, oportuna, simple, confiable, precisa, verificable, íntegra, única, original y accesible)
- Identificar la información clave para el desempeño organizacional y su valor.
- Identificar las necesidades de información de toda la organización (proceso, área, función, directivo, trabajador y grupos de trabajo).
- Identificar las fuentes de información (internas y externas), estratégicas y no estratégicas, que tributan a la actividad informacional. Establecer mecanismos de monitoreo, búsqueda y validación de las mismas.
- Análisis, diseño e implementación de sistemas de información y su posible integración para ofrecer productos y servicios con mayor valor agregado.
- Diseño de flujos de información en todos los niveles organizacionales.
- Gestión coordinada de los procesos informacionales de Búsqueda y Recuperación, Procesamiento, Almacenamiento, Análisis, Diseminación y Uso de Información.
- Planificación, organización, dirección y control de los recursos informacionales.
- Desarrollo de auditorías de información.
- Desarrollo de productos y servicios de información internos y externos para satisfacer todas las necesidades informacionales de la organización y las de su ambiente externo.
- Desarrollo de competencias informacionales y Programas de Alfabetización Informacional (ALFIN).
- Monitoreo y vigilancia del ambiente interno y externo organizacional para identificar de forma proactiva problemas, oportunidades y riesgos institucionales dándole posible solución.

La Gestión de Información en su vínculo con la Inteligencia Organizacional contribuiría a crear una estructura informacional cuyos componentes se podrían desarrollar con los recursos informacionales necesarios, incluyendo el recurso tecnológico (TIC). Esto permitiría fomentar una adecuada cultura informacional en la organización de forma que se podrían articular los objetivos institucionales en relación a la información con los objetivos estratégicos de la organización y una efectiva toma de decisiones. Este proceso gerencial podría apoyarse de los Sistemas de Gestión de Información, que se encargan de desarrollar los procesos y acciones que permiten garantizar un buen uso y manejo de la información en toda la organización.

La Gestión del Conocimiento: particularidades y contribución a la Inteligencia Organizacional

La Gestión del Conocimiento ha sido examinada desde su dimensión estratégica por autores como Nonaka y Takeuchi (1995), Sveiby (1996), Probst (2001), Davenport y Prusak (2001), Wiig (2003), Dalkir (2005), Pérez-Montoro (2008), y Ponjuán (2014).

La Gestión del Conocimiento, según Alves & Barbosa (2010), “surge como un proceso multifacético y de gran complejidad. La amplitud del término se torna presente en diversas áreas, como la administración de empresas, las ciencias de la computación, comunicación, recursos humanos, biblioteconomía, tecnología de la información, sistemas de información e inteligencia artificial”. Desde esta perspectiva, Pojuán (2015) afirma que “la gestión del conocimiento desde su surgimiento, ha sido un campo disciplinar con diferentes miradas desde varias especialidades”.

Desde su surgimiento en la década del '90, no han sido pocos los autores que han abordado el tema y han contribuido a su conceptualización y la identificación de sus particularidades. Según Pérez-Montoro (2008) la Gestión del Conocimiento “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 relación al surgimiento y concepción del término, Moreno & dos Santos reconocen en “la Gestión de Conocimiento, métodos y actividades que buscan atribuir valor a los llamados activos intangibles (capitales de conocimiento o capital intelectual) y aumentar las capacidades de creación, almacenamiento, recuperación, transferencia y utilización del conocimiento en las empresas”.

Moustaghfir & Schiuma (2013) refieren 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”.

Abreu, Moraes & Woida (2014) reconocen que este proceso proporciona un mayor desenvolvimiento de los individuos en los procesos de construcción de conocimiento, incentivo y compromiso con acciones de externalización, cuyos comportamientos proveen una base sociocultural favorable y adaptación y transformación.

En consecuencia, la Gestión del Conocimiento tiene a su cargo generar beneficios y fortalezas institucionales a partir del capital intelectual que poseen y gestionan las organizaciones. Esto se logra a partir del desarrollo de los procesos de conocimiento que permiten identificar, adquirir, crear, usar, retener, socializar / difundir, transferir y medir el conocimiento organizacional, así como las diversas formas y dinámicas de conversión de conocimiento tácito y explícito que inciden en la innovación, decisiones estratégicas, creación de valor estratégico y ventajas competitivas.

“...la Gestión del Conocimiento tiene a su cargo generar beneficios y fortalezas institucionales a partir del capital intelectual que poseen y gestionan las organizaciones.”

“Entre los componentes de una estructura de conocimiento que apoye y fomente la Inteligencia Organizacional se encuentran los objetivos estratégicos de conocimiento, los que determinan las prioridades organizacionales en materia de conocimiento y creación de valor estratégico a partir de este recurso.”

En relación a las características de la Gestión del Conocimiento, Terra (2001, 2007) (como se cita en Sato, Silva & Drago, 2013) identifica siete dimensiones de la Gestión del Conocimiento: factores estratégicos y el papel de la alta dirección, cultura organizacional, estructura organizacional, recursos humanos, sistemas de información, compartición de resultados y aprendizaje con el ambiente.

Estas dimensiones inciden en el adecuado desempeño de este proceso gerencial y reflejan su vínculo con la propia Gestión de Información. El análisis de las mismas permite identificar lo relativo a la proyección estratégica de la organización, la información y sus sistemas informacionales y los procesos de aprendizaje adaptativo.

Precisamente, el modo en que la Gestión del Conocimiento logra alcanzar su propósito está estrechamente vinculado con los procesos de conocimiento que tiene a su cargo. Sobre estos, Probst et al. (2001) (como se cita en Pérez-Soltero et al., 2011) presenta diversos procesos estratégicos de la Gestión del Conocimiento entre los que se encuentra: Objetivos del conocimiento, Identificación / localización, Adquisición / aprendizaje, Creación, Diseminación / transferencia, Aplicación / utilización, Almacenamiento / mantenimiento, Medición / valoración.

Por su parte, León, Ponjuán y Rodríguez (2006) refieren que los procesos de la Gestión del Conocimiento son: Identificación, Adquisición, Desarrollo, Distribución (compartir), Uso, Retención, Medición.

Estos procesos permiten no solo identificar el conocimiento organizacional que presenta una institución, sino también establecer acciones para adquirir y crear nuevo conocimiento de forma que incida favorablemente en la organización. A esto se suma la transferencia y socialización de este activo para un mejor uso y para la medición del propio proceso gerencial.

La importancia de estos procesos y de la Gestión del Conocimiento en sentido general reconoce que “la gestión del conocimiento da mayor relevancia al recurso humano, a la información ligada a las tecnologías de información, al aprendizaje, para llegar a obtener la inteligencia organizacional” (Pérez-Soltero et al., 2011).

Entre los componentes de una estructura de conocimiento que apoye y fomente la Inteligencia Organizacional se encuentran los objetivos estratégicos de conocimiento, los que determinan las prioridades organizacionales en materia de conocimiento y creación de valor estratégico a partir de este recurso. Estos objetivos deben ir acompañados con metas claras y precisas y un plan de acción que permita alcanzar estos propósitos y que pueden materializarse en una Estrategia de Gestión del Conocimiento. Al nivel estratégico este sería un componente de la superestructura pues bajo ella se concibe al conocimiento como activo intangible que garantiza:

- Innovación.
- Toma de decisiones organizacionales.
- Aprendizaje organizacional.
- Mayor adaptación a cambios organizacionales.
- Desarrollo del Capital Intelectual, fomentando el Capital Humano, el estructural y el relacional.
- Incidencia directa del conocimiento organizacional en la generación de productos y servicios con mayor calidad.

Tabla 2. La Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Organizacional.

Atributos de las Organizaciones Inteligentes (Inteligencia Organizacional)	Contribución de la Gestión del Conocimiento
Generar beneficios y crear fortalezas organizacionales a través del: <ul style="list-style-type: none"> • aprendizaje organizacional • la creación de conocimientos • acertados procesos de decisión 	Se dispone de conocimientos y competencias a todos los niveles organizacionales (operativo, táctico y estratégico) de forma que este activo intangible incida considerablemente en estos procesos cognitivos generando fortalezas y ventajas para la organización. Genera nuevo conocimiento y decisiones efectivas.
Cumplimiento acelerado de su proyección estratégica.	Existencia de objetivos estratégicos de conocimiento que articulan con la estrategia organizacional.
Adaptación rápida y efectiva ante los cambios del ambiente externo e interno organizacional.	Generación de conocimiento y estrategias que permiten adaptarse de forma rápida y creativa ante nuevos cambios organizacionales. Capacidad de adaptación y conversión de patrones culturales que sean evidencia positiva de la asimilación de nuevas ideas, rutinas organizacionales, y nuevos conocimientos.
Satisfacer las necesidades de sus clientes, consumidores y mercado a partir de un buen uso de información y el intelecto organizacional.	Productos y servicios creativos y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del mercado y sus usuarios/clientes. Se fomenta la creatividad y la innovación para un mayor y mejor consumo de los productos y servicios de la organización.
Aprovechamiento de la información y el conocimiento individual y organizacional para generar beneficios y ganancias institucionales.	El conocimiento organizacional contribuye a los procesos de innovación y a la creación de ventajas competitivas que tributan en un mejor y mayor posicionamiento de la organización en su ambiente de negocios.

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la infraestructura del conocimiento se pueden desarrollar los procesos de conocimiento profundizando en la capacidad que generan los mismos para articular y alcanzar mejor los objetivos estratégicos de conocimiento. Es importante señalar que la infraestructura tendría a su cargo la conversión continua de conocimientos tácitos y explícitos a través de estrategias que contribuirían

a generar conocimientos en sus tres dimensiones: conocimiento individual, conocimiento grupal y conocimiento organizacional, tal y como sustentan Nonaka y Takeuchi (1995) en su modelo de conversión de conocimiento. Este supuesto parte que si bien las competencias individuales y grupales son importantes para las instituciones, en el conocimiento organizacional radica la máxima expresión de su gestión.

En este caso la Identificación de Conocimiento permitiría conocer las competencias que poseen los individuos y grupos de trabajo de una organización, así como los vacíos de conocimiento existentes. Los productos que se generan de este proceso: mapas de conocimiento, directorios etc., permiten a la organización conocer los conocimientos que pueden poseer sus trabajadores e incentivar estrategias para que ese conocimiento se aplique y puedan generar beneficios del mismo.

La Adquisición de Conocimiento garantiza que una vez que queden identificados los vacíos de conocimiento y carencia de determinadas competencias, se puedan orientar acciones que permitan adquirir, a través de expertos externos, nuevos conocimientos teóricos y prácticos que puedan ser asimilados e incorporados en la organizaciones. Estas acciones pueden apoyarse a partir de procesos formales o informales de aprendizaje organizacional o capacitación.

En relación a la Creación de Conocimiento, este constituye el proceso clave que posibilita que la organización genere valor estratégico pues da lugar a la innovación y a una efectiva toma de decisiones. A partir del aprendizaje individual, grupal y organizacional, las instituciones generan conocimientos para aplicar y solucionar determinados escenarios y situaciones. La creación de conocimiento es un proceso que mueve el capital intelectual de la organización en pos de los objetivos estratégicos con la calidad y creatividad necesaria.

El Uso de Conocimiento es fundamental en tanto implica la aplicación de ese conocimiento existente o generado. Cuando se usa el conocimiento, este se materializa no solo en un mejor desempeño organizacional y sus procesos claves o de apoyo, sino que se activa la ejecución de procesos cognitivos apoyándose del conocimiento organizacional con que se cuenta. Con la creación y el uso, los individuos, grupos de conocimiento o trabajo, y la organización, generan y aplica los conocimientos necesarios para poder desarrollar un mejor desempeño en su ambiente de negocio y a su vez fomentar elementos distintivos y ventajas competitivas que permitan un mejor posicionamiento institucional.

El Intercambio/Difusión de Conocimiento posibilita que el conocimiento no se quede retenido en áreas funcionales de la organización ni en individuos como actores independientes. Este intercambio y difusión de los conocimientos garantiza un flujo continuo de competencias, habilidades y destrezas que pasan de generación a generación y se convierten en prácticas cotidianas de los individuos y grupos e conocimiento. La concepción es que el conocimiento se trasmite y circule en una organización fomentando los valores a los que aspira la organización en materia de conocimiento.

La Retención del Conocimiento, por su parte, permite que el conocimiento no se pierda o elimine en la institución, sino por el contrario se pueda retener y revitalizar a partir de buenas prácticas que

“En relación a la Creación de Conocimiento, este constituye el proceso clave que posibilita que la organización genere valor estratégico pues da lugar a la innovación y a una efectiva toma de decisiones.”

permitan que las fortalezas en materia de conocimiento reviertan una capacidad distintiva para las organizaciones. La retención permite que el conocimiento permanezca en la organización a través de las buenas prácticas institucionales.

La Medición del Conocimiento permite identificar los indicadores a través de los cuales se va a medir el impacto de este proceso gerencial y cómo ha generado valor a la organización, este proceso permite articular lo realizado por la organización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y hasta qué punto estos objetivos articulan con la estrategia organizacional de la institución.

Procesos y acciones de la Gestión del Conocimiento a desarrollar por la estructura de conocimiento:

- Identificación de los objetivos estratégicos de conocimiento
- Determinar y diagnosticar los procesos cognitivos que se desarrollan en la organización, dígase la Percepción Organizacional, el Aprendizaje, el Análisis de Información y la toma de decisiones.
- Identificar las competencias que se requieren para el desarrollo de los procesos clave y de apoyo de la organización.
- Realizar análisis de los manuales de procedimientos de la organización como resultado del aprendizaje y del conocimiento organizacional.
- Identificación del conocimiento y las competencias existentes en los tres ámbitos de la Gestión de Conocimiento: individual, grupal y organizacional.
- Identificar los vacíos de conocimiento existentes en la organización.
- Generación de estrategias y acciones para asimilar nuevo conocimiento a partir de expertos internos y externos.
- Creación de espacios formales e informales de creación de conocimiento.
- Uso de conocimiento organizacional en procesos cognitivos de alcance estratégico, táctico y operativo.
- Diseño de estrategias para compartir conocimiento formal o informalmente de forma que existan flujos continuos de conocimiento que circulen en todos los niveles de gestión organizacional.
- Generación de espacios y dinámicas que permitan retener el conocimiento organizacional y crear la memoria institucional.
- Identificación de indicadores y factores influyentes para determinar el impacto de la Gestión del Conocimiento en la organización.
- Monitoreo del uso del conocimiento organizacional en los procesos cognitivos que se desarrollan en la organización, así como en los procesos clave y de apoyo.

Es válido señalar que esta infraestructura de conocimiento articula una serie de estrategias y acciones formales e informales que son las que permiten el desarrollo de estos procesos de conocimiento. También es necesario destacar la importancia de diseñar e implementar Sistemas de Gestión del Conocimiento que permitan desarrollar los procesos e conocimiento y se encargue de la planificación, organización, dirección y control no solo de los objetivos estratégicos de conocimiento, sino de la coordinación de estas estrategias y acciones,

de forma que el sistema sirva de apoyo a la estructura estratégica propuesta y a la Inteligencia Organizacional.

Conclusiones

La Gestión de Información y la Gestión del Conocimiento constituyen procesos estratégicos que tributan a la Inteligencia Organizacional como capacidad institucional. Si bien existen diversas investigaciones teóricas y empíricas sobre estos procesos gerenciales, se hace necesario concebir los mismos bajo estructuras que fomenten y garanticen un adecuado uso y tratamiento de la información y el conocimiento como activos vitales para el adecuado desempeño organizacional en su ambiente de actuación.

La concepción de estas estructuras de información y del conocimiento se sustenta en una superestructura y una infraestructura bajo la cual se deben desarrollar los componentes (recursos y procesos) de la Gestión de Información y del Conocimiento. En correspondencia, contar con estas estructuras permitiría articular desde las políticas hasta los procesos puntuales que se deben desarrollar en estos procesos gerenciales.

Una estructura de Gestión de Información garantizaría el diseño, coordinación y establecimiento, de conjunto con el máximo nivel de dirección, de la Política y Estrategia de Información, visualizando a este recurso desde su dimensión estratégica y a partir de los beneficios y fortalezas que genera para la organización. De igual forma, la infraestructura informacional garantizaría la integración de sistemas, procesos y recursos informacionales de forma se generen las condiciones objetivas y subjetivas (dígase las competencias informacionales) para poder utilizar la información generando un impacto favorable para la organización.

Por su parte, la Gestión del Conocimiento permitiría establecer los objetivos estratégicos de conocimiento concibiendo al conocimiento como un activo intangible que garantiza la innovación, creación de conocimiento y efectiva toma de decisiones, asociado también a un mejor desarrollo de los procesos clave y de apoyo de la organización. Estos objetivos podrían alcanzarse a partir del desarrollo de los procesos de conocimiento los que garantizaría el uso y socialización de este recurso.

Las estructuras de información y del conocimiento contribuirían no solo a establecer la obligada relación entre estos activos estratégicos, sino que posibilitaría optimizar recursos informacionales para generar sistemas de Gestión de Información y del Conocimiento cuya finalidad debe centrarse en la generación de valor estratégico a partir de estos recursos. Una integración de componentes de ambos procesos gerenciales permitiría consolidar la capacidad de Inteligencia Organizacional, a través de la cual las organizaciones generan mejores proceso de percepción organizacional, creación, uso y manejo de información y de conocimiento, aprendizaje, toma de decisiones y un mejor posicionamiento en su contexto inmediato a partir de fortalezas y ventajas competitivas. ■

Recibido: mayo de 2016

Aprobado: julio de 2016

Bibliografía

- Albrecht, K. (2003). Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos. *The Executive Perspective*, 17.
- Alves, A. & Barbosa, R. R. (2010). Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. *Ciência da Informação*, 39(2).
- Best, D. P. (2010). The future of information management. *Records Management Journal*, 20 (1).
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: the Art of Scanning the Environment* (3 ed.). New Jersey: ASIS.
- Davenport, T. U. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Detlor, B. (2010). *Information management. International Journal of Information Management*, 30.
- Gauchi, V. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española de Documentación Científica*, 35.
- Haber, A. & Más, A. (2013). Inteligencia Organizacional: conceptos, modelos y metodologías. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 18(38).
- Haber, A. (2015). *Metodología para el diagnóstico, implantación y evaluación de la Inteligencia Organizacional en la Delegación del CITMA de La Habana*. En Valentim, M.L.P. & Más-Basnuevo, A (Ed.),
- Inteligencia Organizacional*. pp. 341-372. Sao Paulo: Cultura Académica; Marília: Oficina Universitaria.
- Halal, W. E. (1998). Organizational intelligence: What is it, and how can managers use it to improve performance. *Knowledge Management Review*, 1.
- Kiani, M. P. (2013). Organizational Intelligence, survival factor of today's organizations. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 1(5).
- Moraes, C. R. B.; Woida, L. M.; Abreu, A. & Silva, D. D. (2014). Conhecimento e socializacao organizacional: processo sociocultural para a inovacao na industria de electro-electronicos de Garsa/SP. *Ibersid*, 8.
- Moustaghfir, K.; Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: Research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 17 (4).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: OXFORD University Press.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamento, metodología y praxis*. Gijón, España: TREA.
- Pérez-Soltero, A. et al. (2011). Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento: Caso de una empresa del sector restaurantero del noreste de México. *Producao em Foco*, 1 (1).
- Ponjuán Dante, G. (2008). Gestión de información: precisiones conceptuales a partir de sus orígenes. *Informacao & Informacao*, 13.
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de Información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI.
- Ponjuán, G. (2006). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Ponjuán, G. (2015). La gestión del conocimiento desde las ciencias de la información: responsabilidades y oportunidades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*. 26 (3).
- Renôr, T. & Perucchi, V. (2011). Gestión y flujo de información en Organizaciones: la información en el contexto Organizacional. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, 16(2).
- Rodríguez, M. & León, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *Acimed*, 14(2).
- Rodríguez-Cruz, Y. (2008). Gestión de información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales. *Acimed*, 17(5).
- Rodríguez-Cruz, Y. (2015). La Inteligencia Organizacional bajo un enfoque integrador de Gestión Documental, de Información y del Conocimiento. En Valentim, M.L.P. & Más-Basnuevo, A (Ed.), *Inteligencia Organizacional*. pp. 341-372. Sao Paulo: Cultura Académica; Marília: Oficina Universitaria.
- Sato, K. A. S.; Silva, H. N. & Drago, I. (2013). A Gestao do Conhecimento sob a perspectiva das sete dimensoes: o caso do projeto perfis profissionais para o future da industria. *Informacao & Informacao*, 18 (1).
- Teixeira, T. M. C. & Valentim, M. L. P. (2015). Informação como Insumo para a Inteligência Organizacional. En Valentim, M.L.P. & Más-Basnuevo, A (Ed.), *Inteligencia Organizacional*. pp. 341-372. Sao Paulo: Cultura Académica; Marília: Oficina Universitaria.
- Wiig, K. (2003). *A Knowledge Model for Situation-Handling*. In I. Knowledge Research Institute (Ed.) (pp. 3-27).