



ACIMED

ISSN 1024-9435 *versión impresa*

ACIMED v.10 n.5 Ciudad de La Habana sep.-oct. 2002

Como citar este artículo

Acimed Vol 10 05 2002

## El profesional de la información en la inteligencia organizacional

*Lic. Ania Torres Pombert*

### Resumen

Se aborda la inteligencia organizacional como expresión de la inteligencia humana. Se exponen sus conceptos y componentes fundamentales. Se realiza una aproximación a la gestión de la información y el conocimiento como herramientas para la introducción de los enfoques de la denominada inteligencia organizacional en las instituciones y se analiza la importancia de las nuevas tecnologías y del profesional de la información en este modelo.

*DeCS:* INTELIGENCIA; CAPACIDAD; CAPACIDAD DE GESTION; CIENCIAS DE LA INFORMACION

"La inteligencia organizacional es la fuente para el futuro de su organización."  
M Mc Master.

Desde hace algunos años, la visión de los recursos ha experimentado un gran giro en función de los objetivos de las organizaciones. Ahora se colocan juntos los recursos económicos, materiales, financieros, por el nivel de importancia, con los recursos humanos, tecnológicos y en especial, a la información como un recurso indispensable, cuya gestión se considera en la era moderna, la piedra angular del éxito de las empresas. Así han aparecido nuevos enfoques como la gestión de la información y del conocimiento, la inteligencia institucional, entre otros. De manera contradictoria, para muchos, estos conceptos relativamente nuevos, no surgen en el marco de las organizaciones vinculadas con el suministro de productos y servicios de información: bibliotecas, centros de información o de referencia, sino en las esferas económicas y empresariales. Afortunadamente hoy aparecen muy vinculados a las ciencias de la información y a sus profesionales.

La concepción de la información como un recurso indispensable y su correcta gestión como una actividad esencial de la empresa, es el resultado de la acción de varios fenómenos: en primer lugar, de la explosión de productos en la industria de la información -cada año se publican, no menos de 55 000 libros, dos millones de artículos y unos 65 000 títulos de revistas-; es necesario por lo tanto desarrollar métodos y técnicas de identificación y evaluación de fuentes cada vez más precisas; en segundo lugar, y tal, vez como consecuencia del anterior, el auge de las nuevas tecnologías de información, que si bien soportan los procesos de búsqueda y recuperación de información, han generado un crecimiento incalculable en la industria de las bases de datos, (cada vez, es más compleja su selección). En tercer lugar, el desarrollo de Internet, la mayor fuente de información de toda la historia de la humanidad, ha ocasionado que haya más información y que se haga más difícil encontrar la relevante.

En el mundo actual, en el que las organizaciones se encuentran en un ambiente cada vez más competitivo, como resultado de un amplio proceso de globalización, el encarecimiento de los productos y servicios en el mercado internacional, la socialización de las investigaciones y sus aplicaciones prácticas, se impone la

necesidad de producir con calidad, conocer al mercado y llegar a él de manera inmediata y efectiva, de ahí que enfoques como la gestión de la información sean herramientas que actúen en función de determinar los elementos internos y externos que, de alguna manera, influyen en el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización.

Es en este sentido que se ubica la denominada inteligencia organizacional que, sin alejarse del concepto de inteligencia universalmente reconocido, dirigida como su antecesora a la solución de los problemas de forma eficaz, no se ubica en el plano individual, sino en el institucional, porque también las organizaciones aprenden, enseñan y adquieren nuevos conocimientos.

## Conceptos y aspectos generales

Muchos son los autores que han escrito sobre el tema de la inteligencia organizacional, llamada indistintamente inteligencia corporativa o inteligencia empresarial. Orozco un destacado autor cubano, estudioso del tema, define con un concepto muy completo a la inteligencia empresarial y precisa que es: una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno; agrega además que desde el punto de vista del manejo de la información, ella compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la organización, todo lo cual permite obtener de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica. Asimismo describe o prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales y presenta tendencias. De igual modo usa bases de datos, redes, información de archivos, herramientas informáticas y matemáticas y todo lo necesario para captar, evaluar, validar, analizar información y llegar a conclusiones.<sup>1</sup>

Según el mismo autor y de acuerdo con un trabajo de Susana García, define la inteligencia corporativa como la capacidad y la función de reunir, analizar y diseminar datos que permitan obtener, de forma sistemática y organizada, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización para la toma de decisiones y la orientación estratégica.<sup>2</sup>

Por su parte Halal, la nombra inteligencia organizacional y se refiere a ella como la capacidad de una organización para crear conocimiento y utilizarlo para adaptarse estratégicamente a su entorno.<sup>3</sup> Otro autores, Tomioka, desde su punto de vista, dice que la inteligencia corporativa es la habilidad de una organización para obtener información del entorno y considera esta última como la fuerza conductora de las organizaciones de autorrenovación.<sup>4</sup>

Independientemente del nombre con que la denomine cada autor y sus numerosas definiciones, es fácil comprender que se habla del mismo concepto. La inteligencia organizacional es la capacidad de una organización para tomar decisiones efectivas, como resultado del conocimiento adquirido y el conocimiento generado, a partir de la información interna (procedente de los recursos humanos, los procesos, los productos, etc.) e información externa (análisis de tendencias, clientes, competidores). Por tanto, la inteligencia organizacional, es la capacidad intelectual de las organizaciones, que no es precisamente la unión de varias personas inteligentes, soportadas sobre las tecnologías más avanzadas disponibles para realizar sus funciones, sino que en ella, el conocimiento individual se gestiona, comparte y regenera en un nuevo conocimiento de carácter organizacional.

Es válido apuntar que una organización "colmada de inteligencias aisladas" puede ser menos inteligente que otra, con individuos de un menor coeficiente de inteligencia, cuyas decisiones sean inteligentes. Veamos entonces la relación entre ambas inteligencias. Muchas personas parecen ser inteligentes por su manera de hablar y actuar, sin embargo, no son capaces de resolver fácilmente los problemas de la vida diaria. Una persona inteligente presenta, una habilidad excepcional para captar hasta la información más compleja del mundo exterior; otra para responder apropiadamente a esa información, y por último, la habilidad para aprender rápidamente. De acuerdo con estos aspectos, los individuos tienen diferentes grados de inteligencia y en este sentido también las organizaciones ostentan diferentes grados de inteligencia.<sup>5</sup>

Muchas organizaciones se caracterizan por lo que se llama "crass stupidity", un término en inglés que caracteriza a organizaciones, que al igual que las personas, se equivocan en la detección de los signos de cambio más obvios, aparecidos en el entorno, en responder apropiadamente a las repetidas demandas de sus clientes, ellas aprenden lentamente y cometen los mismos errores sistemáticamente. Por otra parte, existen organizaciones que muestran las mismas cualidades que se reconocen en las personas inteligentes: curiosidad receptiva y ansiosa, un grupo de respuestas consistentes pero flexibles y la habilidad para aprender rápidamente.

A partir de la idea de William Halal, que establece la relación entre ambos tipos de inteligencia, Eduardo Orozco propone una comparación que, de manera muy ilustrativa, permite comprender la esencia de cada una de ellas (tabla 1).

Tabla 1. Esencia de ambas inteligencias, según Orozco

-	Humana	Organizacional
Estructura	Redes de células	Redes de unidades y personas
Como se identifica	Comportamiento personal	Cultura organizacional
Lazos externos	Relaciones humanas	Relaciones organizacionales
Base	Memoria	Gestión del conocimiento
Tipo de decisiones	Solución de problemas	Planeación estratégica
Quién dirige	El ego	Los líderes
El lado oculto	Verdadera personalidad	La organización informal

(Orozco E. Comunicación personal, 2001)

Es oportuno agregar que en la base de la inteligencia individual o humana, donde se refiere sólo a la memoria, debe tratarse también la capacidad y la habilidad para resolver problemas, a partir de los procesos cognoscitivos y emocionales.

Ahora bien, indagemos cómo puede convertirse la información humana en inteligencia organizacional. Se plantea que la gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje son formas en que las organizaciones expresan el nivel o la intensidad de inteligencia organizacional alcanzada. No existen dudas de que una organización inteligente gestiona bien sus conocimientos y convierte la información en conocimiento activo, fácilmente disponible para aquellos que pueden aplicarlo.

La gestión del conocimiento parece, para muchos a veces, un tema puramente "de moda", porque no se enfatiza en la importancia y la necesidad de convertir la gran cantidad de información que se genera a diario, favorecida por la utilización de las nuevas tecnologías de información, en conocimiento. Las nuevas tecnologías, al ofrecer acceso a todo tipo de información, pueden constituir una limitante para las organizaciones incapaces de convertir la información requerida en la solución de los problemas reales y obtener de ella suficientes beneficios, tangibles, accesibles y útiles. La tabla 2 muestra una comparación entre inteligencia organizacional y gestión del conocimiento.

Tabla 2. Comparación entre inteligencia organizacional y gestión del conocimiento

Inteligencia organizacional	Gestión del conocimiento
No se puede implantar aisladamente	No se puede implantar aisladamente
Requiere el uso de las tecnologías de Información	Requiere el uso de las tecnologías de información
Herramienta general	Método de gestión
Puede externalizar soluciones	Depende principalmente de recursos humanos internos
Componente principal: información	Competentes principales: información, recursos humanos y gestión empresarial
Subcontratos	Inherentes a la organización
Papel de las tecnologías de información: análisis de información	Papel de las tecnologías de información: cómo compartir la información
Énfasis en información cuantitativa	Énfasis en información cualitativa
Resultado: Acciones externas y de carácter impercedero	Resultado: acciones externas. Uso prolongado y de carácter percedero
Elemento crítico: las fuentes de información y las técnicas de análisis	Elemento crítico: las personas como fuente de información y su disposición a compartir conocimientos

Entiéndase entonces a la gestión del conocimiento como la herramienta mediante la cual el conocimiento adquirido se utiliza y comparte de manera formal, bien para evitar la repetición de errores, para asegurar el empleo de las mejores prácticas o para conocer lo que los empleados han aprendido sobre los suministradores, clientes o competidores.

La inteligencia organizacional debe poner un freno a determinados aspectos negativos, presentes en las organizaciones, que atentan contra el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, misión y visión, como la inercia organizacional, ambigüedad de la propiedad y del destino de la información, la dificultad para asignar valor a la información, su bajo nivel de uso y análisis, así como para reducir los obstáculos que impiden utilizar la fuente que muchos llaman "soft-data": rumores, acuerdos verbales, observaciones personales, estimados extra oficiales, etc. De manera general, queda clara la naturaleza de la inteligencia organizacional. A continuación se delimitan sus componentes básicos:<sup>5</sup>

**Cognición:** La forma en que la organización procesa la información sobre sí misma y el ambiente (contabilidad, bases de datos de los proveedores).

**Memoria:** La forma en que la organización retiene la experiencia de forma útil y accesible (archivos, informes anuales).

**Aprendizaje:** La forma en que la organización desarrolla y mejora su conocimiento, habilidades y procesos (mejores prácticas, procedimientos).

**Comunicación:** La forma en que los miembros de la organización intercambian información y conocimiento (seminarios, redes, boletines, consejo científico).

**Razonamiento:** La efectividad de los procesos de pensamiento colectivo y de toma de decisiones (valor de las juntas directivas, conclusiones de las reuniones y asambleas, análisis de los resultados económicos).

Un aspecto importante que merece atención es la estructura de la organización como factor decisivo para el logro de la inteligencia organizacional. Según Halal, las estructuras jerárquicas limitan la toma de decisiones a los niveles altos de la organización, mientras que las descentralizadas permiten tomar decisiones locales, y por tanto, entre más rápidas y eficientes, estas incrementan la inteligencia.<sup>3</sup>

## **Las tecnologías de información en la inteligencia organizacional**

Desde cualquier punto de vista que se observe, debe entenderse que cuando se define la inteligencia organizacional, como la capacidad para reunir, analizar y diseminar información no solo interna sino también sobre el mercado, los competidores y los proveedores, es necesario procesar grandes volúmenes de información, imposible de realizar sin la creación de una infraestructura tecnológica en la organización que permita procesar, analizar, almacenar y distribuir dicha información. La aplicación de los enfoques de la inteligencia organizacional requiere de redes locales que garanticen el flujo de información en la institución, bases de datos, técnicas y herramientas para el análisis de los datos disponibles, así como de un acceso libre a Internet, como una enorme fuente de información que posibilita la realización de búsquedas a bajo costo y la comunicación interpersonal y grupal, entre otros.

Uno de los impactos más fuertes de Internet en el interior de las organizaciones es el relacionado con la aplicación de las tecnologías web en los ambientes corporativos. Su migración a las redes locales (intranets) y corporativas (extranets) ha aportado una maravillosa interfaz que permite normalizar la presentación de la información de las organizaciones en una forma gráfica atractiva e independiente de las plataformas de los servidores y de las estaciones de trabajo. Esta posibilidad significó un importante salto en el camino para la creación de una cultura de la información -acceder a la información, compartir la información, gestionar la información y consumir la información requerida- en las empresas.<sup>6</sup>

Las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC) han introducido cambios, con sus respectivas ventajas y desventajas, en el mundo de las organizaciones, a saber:

- Eliminación de tareas rutinarias. (posibilita ocupar un mayor tiempo en la creación y la toma de mejores decisiones).
- Aumento de la productividad y la eficacia.
- Desaparición de algunas funciones tradicionales.
- Exigencia de nuevos conocimientos, a la vez que han aparecido nuevas y mejores oportunidades de realización profesional y personal.
- Requerimiento de financiamiento, tanto para su adopción como para su constante modernización.
- Resistencia al cambio de las formas de operación establecidas.
- Inadaptación de los individuos a los equipos de trabajo.

Para evitar el caos, y no convertir el beneficio incuestionable que significa el uso de las NTIC en un freno

para el desarrollo, es necesario crear en la organización una cultura que permita su correcta y efectiva asimilación. Orozco enuncia las condiciones mínimas para lograrlo: entre las que refiere:

Antes del cambio

- Visión de la tecnología como soporte del cambio, no como su protagonista.

Durante el cambio

- Voluntad y capacidad de gestión de quien dirige el cambio.
- Personal dispuesto y capaz para asimilar las nuevas tecnologías.
- Capacidad financiera.
- Estructura organizacional propicia para la innovación.

Después del cambio

- Visión de la tecnología como impulsor del cambio

## **Los recursos humanos en la inteligencia organizacional**

Para la introducción de las ideas de la inteligencia organizacional son válidos los elementos analizados en la inteligencia individual; sin embargo, es necesario considerar un elemento muy importante en este sentido, sobre todo, si se entiende que la inteligencia organizacional se basa en el trabajo en grupo, la relación entre varias disciplinas, la efectividad de los procesos de comunicación: el líder, el impulsor esencial del cambio, con una función determinante en la aplicación de las concepciones de la gestión de información, del aprendizaje y del conocimiento.

Bennis y Nanus, citados por Tomioka, afirman que el líder opera en los recursos espirituales y emocionales de la organización, en sus valores y aspiraciones.<sup>4</sup> Halal, por su parte, afirma que las organizaciones no pueden emplear su inteligencia si no tienen buenos líderes, estrategias claves y un entorno favorable.<sup>3</sup> Mc Namara plantea que en los tiempos modernos las organizaciones que aspiran al éxito deben prever las vías para conducir a las personas, y es que éstas constituyen un recurso fundamental. La autora cita un reporte de Chairman y J. F. Welch, quienes afirman que la vía hacia el futuro incluye cada vez más las habilidades personales, la pasión, la disposición, la energía, así como la capacidad para desarrollar estas cualidades en los otros, aquellos que sean capaces de lograrlo se considerarán líderes dentro de sus respectivos colectivos. Más adelante plantea, que mientras las organizaciones están formadas por recursos humanos y tecnológicos, productos y servicios, los nuevos estilos de liderazgo se han convertido en el arma competitiva oculta de las organizaciones.<sup>7</sup>

Es necesario instaurar sistemas que constituyan entidades de inteligencia, donde el profesional de la información contribuya a reducir los efectos negativos del acelerado desarrollo tecnológico, de la explosión de la información, así como los constantes cambios sociales, políticos y económicos que ocurren a escala de toda la sociedad.

Como se expresó anteriormente, la inteligencia organizacional requiere de información interna (estados financieros, relación de los productos situados en el mercado o por introducir, sus costos, los resultados de las tareas de investigación y desarrollo, los costos de producción, los datos sobre el capital, etc.) y de información externa (características de los clientes, los proveedores, la competencia, las entidades regulatorias, los distribuidores, etc). Si además, se considera el rápido progreso de las NTIC y la intensa dinámica de las fuentes de información, la descentralización de las búsquedas "on line", así como los rápidos y profundos cambios que ocurren en los enfoques gerenciales, es fácil de comprender las dificultades para encontrar la información requerida para cumplir con los objetivos de cada organización. El profesional de información debe convertirse en el gestor de la información, él tiene que imponerse como una fuente de consulta obligada para los clientes que buscan información. Existen otras definiciones de dos autores diferentes muy acertadas sobre el término "consultor" o "gerente de información". Según Finnigan es el eslabón entre la información disponible y los clientes que necesitan una respuesta en la forma más adecuada, de acuerdo sus exigencias (intermediario). Por su parte, según Eckendal sus conocimientos se contratan por un cliente para obtener lo que se necesita, y hacer lo que el cliente desea que se realice con el fin de lograr la meta deseada (ayudante).

El propio Orozco define al consultor o gerente como el profesional de la información, que media entre el cliente y los conocimientos, que ayuda a resolver los problemas y que trabaja en el extremo de la cadena de valor agregado, en una posición más cercana a los clientes que los demás. Él tiene criterio propio sobre el tema tratado, porque lo ha estudiado; él ofrece soluciones, por lo que, en ocasiones, se considera más importante que los demás profesionales de información.

El profesional de la información debe interpretar las necesidades de los usuarios y satisfacerlas con los

recursos a su alcance, a partir del uso de las nuevas tecnologías, administrar los recursos a su disposición para la solución de los problemas de los usuarios, comprender la relación entre la tecnología y los procesos de la gestión de la información, tanto para la organización como para los servicios, así como asumir un lugar destacado en la asimilación de los avances en materia de ciencia y tecnología de la información. Según Orozco, debido a estas exigencias, es necesario que dicho profesional posea una serie de atributos y conocimientos de determinados aspectos y técnicas, entre los que por ejemplo; se contemplan:

### **Conocimientos y técnicas en el tratamiento de la información**

- Selección, adquisición e intercambio de fuentes de información.
- Creación de bases de datos.
- Elaboración y aplicación de técnicas de búsqueda de información.
- Aspectos organizativos de las redes y su uso para compartir información.
- Técnicas gerenciales modernas.

### **Conocimientos generales necesarios al consultor**

- Cultura general.
- Conocimiento de la actividad profesional de la organización e idealmente, sus fortalezas y debilidades, productos, servicios y personal.
- Preparación académica en su esfera de actividad.
- Conocimiento del ambiente comercial, regulatorio, social y político del sector donde trabaja.
- Dominio de las herramientas de análisis en general, así como de las técnicas matemáticas y estadísticas en particular.
- Conocimiento de los sistemas de información y medios modernos de comunicación.

### **Atributos**

- Disponer de criterio propio y actitud ética.
- Ser inquisitivo, saber escuchar y ser organizado.
- Ser buen observador.
- Tener espíritu activo e innovador.
- Tener capacidad de comunicación, buena expresión oral y escrita.
- Tener visión a la vez que filosofía práctica.
- Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.
- Tener espíritu de superación permanente.
- Poseer capacidad de análisis.

En la relación del usuario con el sistema, el factor humano posee gran importancia, entre ellos se produce un proceso de interacción social que ha de ser rápido y eficiente para obtener información sin sobrecargas adicionales; comúnmente se obtiene información más actualizada mediante la interacción con fuentes personales que documentales; las primeras agregan valor a la información, en la medida, que se interpreta su significado e importancia para un contexto particular.

### **Conclusiones**

- Los términos "inteligencia organizacional", "inteligencia empresarial" e "inteligencia corporativa" pueden unificarse desde el punto de vista conceptual.
- La inteligencia organizacional no es la suma de inteligencias humanas sino que, como capacidad adquirida mediante la enseñanza, es el resultado del aprendizaje organizacional (cognoscitivo y emocional) que se logra mediante la gestión de la información.
- Existe una estrecha relación entre la gestión de la información, la gestión del conocimiento y la gestión del aprendizaje con la inteligencia en el plano personal y organizacional.
- La gestión del conocimiento se soporta, con fuerza, en el uso de las fuentes de información no documentales y en la comunicación interactiva, el trabajo en grupo para la identificación y la solución de los problemas, así contribuye a la gestión del aprendizaje.
- Los procesos de inteligencia en la organización requieren, tanto del análisis de la información interna como externa para garantizar una mejor toma de decisiones.
- Las tecnologías de información aportan a las organizaciones herramientas para el acceso, procesamiento, almacenamiento, control y recuperación de la información interna y externa y constituyen una parte integral e inseparable del proceso de inteligencia organizacional y por consiguiente de la inteligencia competitiva.

· El profesional de la información tiene en sus manos la gran tarea de ayudar a las personas y organizaciones a obtener la capacidad de la inteligencia mediante el proceso de aprendizaje. En el caso de las organizaciones, debe contribuir a crear una infraestructura de información adecuada que permita una mejor planeación y administración estratégica, evitar sorpresas, identificar oportunidades y amenazas, prever cambios y así lograr un posicionamiento competitivo ventajoso y sostenible.

## Abstracts

Organizational intelligence is dealt with as the expression of human intelligence. Its fundamental concepts and components are expounded. The information and knowledge management are approached as tools for the introduction of the so-called organizational intelligence in institutions and the importance of new technologies and of the information professional in this model is analyzed.

*Subject headings:* INTELLIGENCE; MANAGEMENT CAPACITY; INFORMATION SCIENCE

## Referencias bibliográficas

1. Orozco E. Preguntas y respuestas sobre la inteligencia empresarial. Disponible en: <http://www.nuevaempresa.cu/documentos/1preguntas.pdf>
2. García S. La inteligencia corporativa para el éxito empresarial. *Cienc Inform* 1998;29(2):3-8.
3. Halal W. Organizational intelligence: What is it, and how can managers use it? Disponible en: <http://www.strategy-business.com/briefs/97413.html>
4. Tomioka A. A corporate intelligence model: a new paradigm. Disponible en: [http://www.nacsis.ac.jp/sokuho/ARTICLES/NCID/an1004028x/19901100.3\(1\).html](http://www.nacsis.ac.jp/sokuho/ARTICLES/NCID/an1004028x/19901100.3(1).html)
5. Veryard Projects, Ltd. Towards organizational intelligence. Disponible en: <http://www.veryardprojects.com>
6. Vilaragut L, Carro J. Internet como fuente para la inteligencia corporativa. Posibilidades y limitaciones. Disponible en: <http://www.nuevaempresa.cu/documentos/4internet.pdf>
7. McNamara CP. Organizational excellence. Disponible en: [http://reserach.badm.sc.edu/research/bereview/be43\\_4/mcnamara.htm](http://reserach.badm.sc.edu/research/bereview/be43_4/mcnamara.htm)
8. Carro J, Vilaragut L. Las tecnologías de información: soporte de la inteligencia corporativa. El caso de Internet. Disponible en: <http://www.nuevaempresa.cu/documentos/5tecnologías.pdf>
9. Herreros C. La empresa inteligente. Qué es? Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos.html>
10. Mc Master M. Organizational intelligence. Disponible en: <http://www.parshift.com/library.htm>

Recibido: 6 de agosto del 2002

Aprobado: 14 de agosto del 2002

Lic: Ania Torres Pombert

Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos

Calle 200 esq.21, Atabey, Playa. Ciudad de La Habana. Cuba

---

© 2004 2000, Editorial Ciencias Médicas

Calle E No. 452 e/ 19 y 21, El Vedado, La Habana, 10400, Cuba.



[acimed@infomed.sld.cu](mailto:acimed@infomed.sld.cu)