

Caracterización de la inteligencia organizacional para una empresa del sector de artes gráficas de Colombia

RESUMEN

Es posible identificar una tendencia donde tanto en la academia, como en el sector empresarial, se realizan estudios de valoración y/o diagnóstico de la Inteligencia Organizacional (IO) en el mundo organizacional; siendo ésta una variable crítica para alcanzar un desempeño organizacional sobresaliente y sostenible en el tiempo. De esta manera, en el presente documento derivado de un trabajo de investigación, se exponen los principales resultados obtenidos al realizar un diagnóstico de la IO para una empresa del sector de artes gráficas de Cali, Colombia; siendo el aporte de la investigación, la identificación de diferentes elementos de valoración de la IO muy útiles para una empresa de este sector industrial, tales como: el alto valor en las soluciones, relaciones con otras organizaciones de interés, motivación laboral desde los líderes de cada departamento, la capacitación técnica y conductual, la sensibilización del personal orientada hacia el logro empresarial, los espacios de participación, la mejora e innovación tecnológica, y la integración y el sentido de pertenencia, los cuales complementan los componentes de estudios precedentes (Senge, 1990; Albrecht, 2002, 2003; Kalkan, 2005; Klaus y Rivas, 2008; et. al), y contribuyen al desarrollo de la IO desde la literatura administrativa y el campo empresarial.

Palabras clave: Inteligencia Organizacional (IO), Gestión del Conocimiento Organizacional, Innovación Organizacional.

1. INTRODUCCIÓN

La Inteligencia Organizacional (IO) ha sido investigada y desarrollada paulatinamente desde la literatura administrativa, al ser vista como una variable estratégica esencial para la transformación de las empresas en organizaciones inteligentes, es decir, en organizaciones capaces de no solamente adaptarse a los altibajos y sucesos del entorno interno y externo a ellas, sino también capaces de lograr cambios generativos que promuevan su crecimiento y fortalecimiento dentro del entorno que las rodea, prestando un gran interés en el desarrollo de las capacidades de aprender, crear y gestionar el conocimiento organizacional, de cara a un proceso efectivo en la toma de decisiones, en favor del cumplimiento de los objetivos definidos dentro de éstas.

El objetivo general de esta investigación fue realizar diagnóstico de la Inteligencia Organizacional en un caso de estudio, donde se empleó una metodología de investigación

partiendo de las siguientes fases: partiendo de la definición de la IO propuesta por Lozano y González (2014), se realiza un análisis y revisión de las herramientas de diagnóstico de la IO según estudios teóricos y empíricos precedentes; posteriormente se establece la metodología de investigación para el diagnóstico de la IO mediante dos técnicas de investigación, la encuesta y la entrevista; y en la tercera fase se encuentran los principales resultados del diagnóstico de la IO, identificando así mismo los componentes empíricos emergentes de la IO, según el contexto empresarial y particularidades empresariales.

Por todo lo anterior, esta investigación pretende continuar con el avance de la IO, contribuyendo con la identificación de nuevos elementos o componentes de análisis de la IO, dentro del contexto del sector de artes gráficas, partiendo de una definición propia de la IO, y considerando que no se han encontrado publicaciones de diagnóstico de la IO para empresas del sector de artes gráficas colombiano.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Al revisar el concepto de Inteligencia Organizacional, se encontró en una perspectiva administrativa donde algunos autores tales como Danger (2005) citando a Huber et al. (1998) presenta planteamientos que sugieren la existencia de ciertas condiciones necesarias para la generación de la Inteligencia Organizacional, entre las cuales se pueden encontrar: cultura de aprendizaje, motivación laboral, clima laboral óptimo, sistema de valores y de dirección coherentes con el aprendizaje organizacional, empleo consciente de medios para la gestión del conocimiento organizacional, solución sistémica de problemas, y experimentación con nuevos enfoques para la obtención de novedosos y provechosos saberes y conocimientos.

Así mismo, se identificaron otros elementos sustantivos relacionados con la IO: una serie de características en las organizaciones con gran IO, vinculadas particularmente con la importancia y adecuada gestión del conocimiento organizacional (Klaus y Rivas, 2008);

aspectos comunicacionales básicos que toda entidad inteligente debe considerar en su gestión, como lo son la claridad, oportunidad, seguridad, validez, adecuación, y extensibilidad en concordancia con González (2012) citando a Arévalo (2008), Deagostini y Comenzana (2005); sensación de mejorar la inteligencia, conocer el perfil de IO actual, tratar los asuntos prioritarios, y controlar el progreso, como principios de la IO (Mendelson y Ziegler, 2004); y la cognición, memoria, el aprendizaje, comunicación, razonamiento, y la cultura organizacional como componentes de la Inteligencia Organizacional (Chirinos, Arévalo y Chirinos, 2009).

Posteriormente, se encontraron y estudiaron una gran variedad de propuestas de modelos teóricos de la Inteligencia Organizacional en estudios precedentes: Más Basnuevo (2005) citando a March y Olsen (1976), Meyer (1982), Lagerstam (1990), Senge (1990), Jakobiak (1995), Ashton y Stacey (1995), Rodríguez y Escorcía (1997), Clér (1997), Orozco (1998), Cartier (1998), Martinet y Marti (1998), Rodríguez (1998), Solleiro y Castañón (1998), Choo (1998), Grzanka (1999), y a Orozco (2001); Albrecht, 2002; Kalkan, 2005; Klaus y Rivas, 2008; Falleta, 2008; Carpio, 2010; y Fallas, 2010, en muchos de los cuales se presentan componentes básicos tales como: las capacidades organizacionales de aprender, crear e innovar, vigilar, la gestión del conocimiento organizacional, el liderazgo, la inteligencia emocional colectiva, la eficiencia y eficacia, el capital humano, y un perceptible interés por alcanzar un futuro con éxito sostenido.

Desde la literatura administrativa se ha concebido a la Inteligencia Organizacional desde diferentes perspectivas o enfoques, por lo que su tratamiento y diagnóstico de sus componentes varía de una investigación a otra. De acuerdo con Lozano y González (2014), la IO se ha concebido como una capacidad organizacional por distintos autores (Senge, 1990; Román y Díez, 2002; Rodríguez, 2005; Iyer & Ghosh, 2009; Liao, Chang, & Wu, 2010); pero también como un proceso y un producto (Estrada y Salvador, 2007; De Rozas y de Corcho

León 2010; Nour-Mohammad, Seyed Mohammad, Fatemeh, & Fatemeh, 2011; López y Correa, 2011); y como una función sistémica (Wilensky, 1967; Orozco, 2001; Guerra, Molinillo y Bermúdez, 2009). En esta investigación, el diagnóstico de la IO parte de la definición de la IO propuesta por los autores, expresada de la siguiente manera:

“La **inteligencia organizacional** se define como aquella capacidad sistémica de todo el capital intelectual de una organización para aprender de su historia y del presente, construyendo día a día un futuro saludable sostenido, mediante un proceso creativo y efectivo en la percepción del entorno interno y externo, en la creación y gestión del conocimiento, y en la toma de decisiones. Esta garantiza, de esta manera, una constante evolución adaptativa y generativa en favor del alcance de la misión, los valores y la visión organizacional siempre cambiantes, para finalmente, contribuir en algún grado hacia una sociedad más inteligente (Lozano y González, 2014) ¹”.

3. METODOLOGÍA

En la revisión de la literatura administrativa relacionada con la Inteligencia Organizacional, se identificaron las siguientes categorías de análisis: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo, y el pensamiento sistémico como disciplinas de la organización con gran IO por Senge (1990); la visión estratégica, el apetito por el cambio, corazón, alineación y congruencia, y la presión por el desempeño, como dimensiones de la IO por Albrecht (2002, 2003); Inteligencia Emocional (Kalkan, 2005; Klaus y Rivas, 2008); la creación y gestión del conocimiento organizacional (Choo, 1999; Nonaka y Takeuchi, 2000; Pinheiro, Hernández y Raposo, 2007); la capacidad de aprender y crear/innovar (Klaus y Rivas, 2008); la acción de la organización evidenciada en la capacidad de responder y resolver problemas (Klaus y Rivas, 2008); percepción del entorno interno

¹ Se recomienda leer primeramente el artículo “Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional”, publicado por los autores, para complementar la lectura de esta publicación y profundizar más en la variable de valoración IO.

desde la capacidad de vigilancia e interpretación del entorno interno (Choo, 1999; Klaus y Rivas, 2008); la percepción del entorno externo desde la capacidad de vigilancia e interpretación del entorno externo (Choo, 1999; Mendelson y Ziegler, 2004; Klaus y Rivas, 2008); la toma de decisiones adaptativas y generativas (Senge, 1990; Choo, 1999); el desempeño organizacional y resultados innovadores (Kalkan, 2005).

En este orden de ideas, el diagnóstico de la IO se consiguió a partir de las siguientes grandes fases:

Figura No. 1: Fases del diagnóstico de la IO



Fuente: Elaboración propia

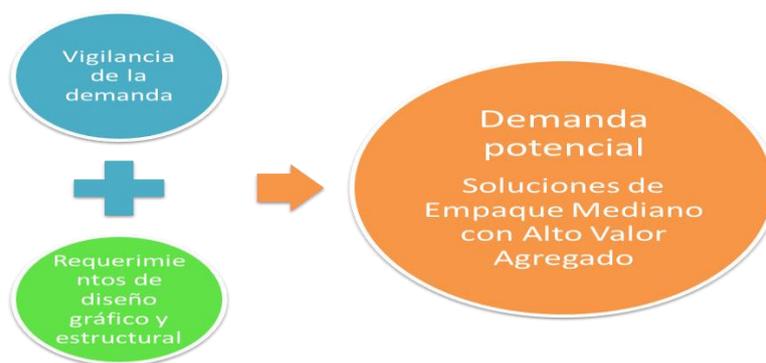
Con base en el diagnóstico de las variables relacionadas en la metodología, se obtuvieron los hallazgos de orden cuantitativo (mediante encuestas) y cualitativo (a través de entrevistas) acerca de la Inteligencia Organizacional en la empresa de estudio.

4. PRINCIPALES RESULTADOS

A continuación se presentan los principales hallazgos del diagnóstico de la IO en la empresa del sector gráfico investigada:

Un factor fundamental que ha permitido la permanencia de la empresa de estudio en la industria de las artes gráficas, es la identificación (mediante la vigilancia de la demanda) de un nicho o demanda potencial importante en las soluciones de empaque en cantidades medianas y con alto valor agregado en términos del diseño estructural y diseño gráfico (Ver Figura No. 2). En general, los líderes coinciden en que justamente la empresa ha evolucionado al entrar en el segmento del valor agregado y las cantidades medianas; nicho que no era atendido por la competencia. Esto ha posibilitado aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento con una estrategia diferenciadora en los productos ofrecidos, los cuales se desarrollan con un exigente diseño a nivel estructural y gráfico, sobre la base del análisis de las tendencias actuales del entorno.

Figura No. 2. Uno de los factores esenciales para el logro de la permanencia de la empresa en el sector de artes gráficas colombiano



Fuente: Elaboración propia

La vigilancia de los mercados en la empresa de estudio se maneja a través de diferentes canales de comunicación: en la información que reciben los vendedores por parte de los clientes; asistiendo a ferias nacionales e internacionales, seminarios, congresos u otros

eventos sociales de artes gráficas; análisis de las tendencias del mercado por medio del buscador Google, revistas y libros de actualidad; y el Benchmarking, aunque para este último no se cuenta con un sistema o metodología formal al interior de la organización.

En la empresa de estudio se realiza una vigilancia de los competidores analizando las siguientes fuentes y/o actividades particulares: observando en los puntos de venta; empleando el Benchmarking; mediante la información proporcionada por el gremio ANDIGRAF; contacto con otros diseñadores que trabajan con la competencia; yendo a seminarios y ferias; por medio de encuestas y evaluando el servicio al cliente. Sin embargo, se sostiene que la organización no tiene una competencia directa porque son los únicos en manejar volúmenes medianos.

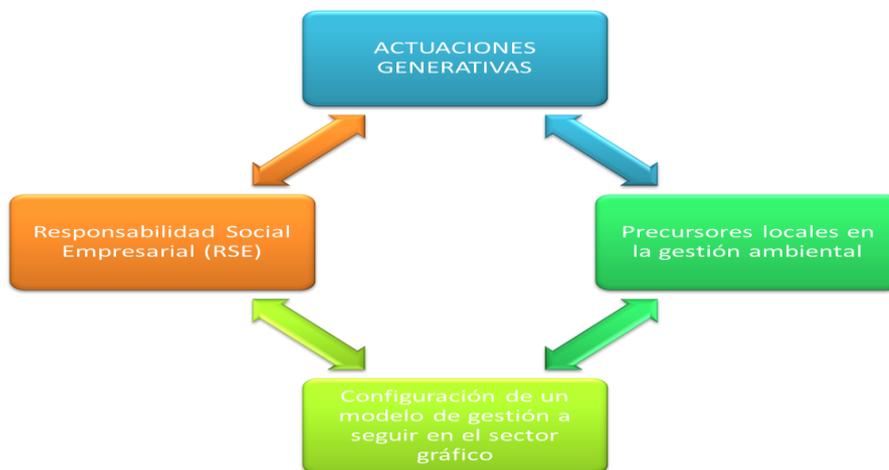
La vigilancia de las tradiciones, costumbres, comportamientos y actitudes de los clientes, es abordada desde los procesos asociados con los siguientes aspectos: innovación y desarrollo organizacional, en el diseño estructural y gráfico, en la generación de propuestas según gustos y características de cada cliente, desde el área comercial, así como también mediante las ferias que marcan tendencias culturales, y trabajando con empresas comprometidas en el componente cultural y social. No obstante, actualmente no existe una metodología formal para el seguimiento de estos aspectos culturales.

Se refleja en buena parte una actuación adaptativa en el proceso de la toma de decisiones de la dirección porque el cuerpo directivo hace uso de elementos gerenciales tales como: el benchmarking para la incorporación de mejores prácticas organizacionales; la asistencia a capacitaciones, ferias y cursos; incorporación de nuevos conceptos o indicadores de gestión; adaptación organizacional en concordancia con las tendencias del entorno, la prensa, las noticias, entidades del mismo sector gráfico, los clientes y el gobierno; la gestión ambiental, que hoy por hoy es impuesta cada vez con mayor vigor desde el entorno; las decisiones que se

toman en conjunto con otros socios de acuerdo a una necesidad previamente identificada en el medio; y los planes estratégicos anuales. A pesar de lo anterior, la empresa no ha podido hacer cambios adaptativos que prometan una mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos, por el limitante del componente económico y tecnológico.

Entre las actuaciones generativas que se evidencian en el proceso de la toma de decisiones de la dirección, están: cambios en la manera de analizar los Estados Financieros; liderazgo y precursor en el tema de la gestión del medio ambiente, ya que esta actuación supone la configuración de un modelo a seguir en el sector gráfico; emprendimiento de actividades de RSE como la limpieza en la comunidad, siembra de árboles, que actualmente no las hacen las demás organizaciones de artes gráficas; y en los cambios innovadores y creativos hacia los procesos de diseño gráfico y estructural con previo análisis de viabilidad (Ver Figura No. 3).

Figura No. 3. Algunas actuaciones generativas detectadas en la empresa del sector gráfico colombiano.



Fuente: Elaboración propia

La manera en que la empresa logra responder acertadamente con sus productos ante nuevas ofertas de los competidores es en esencia con una elevada calidad, servicio, innovación, diversidad en propuestas, y un precio justo de las soluciones brindadas desde el interior de la

empresa. No obstante, la capacidad de respuesta puede ser mejorada por medio de distintas pero complementarias maneras: fortaleciendo aún más la fuerza comercial de la mano de una correcta asesoría técnica; una mejoría en los tiempos de producción y entrega de las soluciones, sujeta a un progreso en la maquinaria utilizada, especialmente en la sección de impresión; innovación tecnológica en las herramientas de diseño gráfico y estructural; y finalmente, con una gestión enfocada hacia el desarrollo del talento humano.

En concordancia con los distintos líderes, la empresa puede adaptarse con rapidez ante la aparición de nuevos mercados, concretamente con un incremento en la capacidad instalada en planta que se logra con la adquisición de maquinaria y tecnología adecuada; logrando así retomar el control de los procesos productivos. Adicionalmente, la adaptación eficiente va de mano de una sensibilización del talento humano, y de un análisis profundo de la información interna y externa al país.

En consonancia con los resultados de las entrevistas, se concluye que pueden existir oportunidades de mejora en la gestión de las necesidades del cliente en las etapas de pre-venta, venta y postventa: en la fase inicial (pre-venta) se describen debilidades en torno a un asesoramiento técnico y más investigación desde el departamento comercial, lo que afecta a la postventa; en la venta con tardanzas en los tiempos de entrega; y en la postventa con un seguimiento más cercano al cliente.

En términos de los indicadores de eficiencia y eficacia para los procesos internos de la empresa, ha presentado una mejoría en los resultados de éstos, especialmente en los procesos de producción. Sin embargo, todavía falta mejorar mucho más, atacando sus principales causas de falencia: generación de no conformidades; falta de sensibilización del personal; asesoramiento técnico en pre-venta insuficiente, ventas con tiempos de entrega tardíos, y se hace un seguimiento corto en la postventa; no se involucra al departamento de Calidad para

mejorar los procedimientos organizacionales; y existe una estructura tecnológica inapropiada para la demanda cada vez más exigente.

El aprendizaje y crecimiento organizacional podrían estar siendo afectados negativamente por la ausencia de unos recursos, tecnologías y sistemas de información coherentes con el nivel de complejidad, demanda y actual tamaño de la empresa; siendo fundamental la mejora en aspectos clave tales como: implementación de un acceso virtual de consulta de todos los procesos internos del negocio; estandarizar el proceso de diseño y pre-prensa; incorporar nueva maquinaria de producción que minimice los cuellos de botella, y problemas de entrega; y robustecer los sistemas de información mediante el desarrollo de un software que centralice toda la información y actúe sistémica y sistemáticamente con cada una las secciones del negocio (ventas, producción, calidad, gestión humana, financiero, y demás).

Según los entrevistados, existen diferentes maneras en que se puede desarrollar la Inteligencia Organizacional, las cuales abordan factores tangibles como intangibles: mayor capacitación en el componente humano y técnico; fortalecer con más intensidad la motivación laboral desde los líderes; trabajar más en la sensibilización del personal; inclusión de un programa de sugerencias/recomendaciones de mejora desde los colaboradores; volviendo a la empresa más participativa, es decir, generando más ambientes de participación; mejora tecnológica; desarrollar la creatividad en las actividades de cada colaborador; tener en cuenta la capacidad instalada para la toma de decisiones relacionadas con trabajos de clientes; y mayor integración y sentido de pertenencia hacia la empresa (Ver Figura No. 4).

Figura No. 4. Algunas formas de desarrollar la IO identificadas en la empresa del sector de artes gráficas.



Fuente: Elaboración propia

Se considera que la capacidad de aprender y crear/innovar es satisfactoria, ya que la gran mayoría de los colaboradores coinciden en que la empresa facilita la experimentación como una manera de aprender, en la existencia de un aprendizaje permanente desde los procesos internos, y de mecanismos que incitan la creatividad e innovación organizacional. En adición a lo anterior, al comparar a la empresa de estudio con la competencia local, la capacidad de crear e innovar es sobresaliente, puesto que las soluciones que se desarrollan al interior, se caracterizan por manejar una alta calidad y valor agregado en materia del diseño estructural y gráfico, lo cual es reconocido en el sector de artes gráficas.

La capacidad organizacional de vigilar e interpretar el entorno interno es satisfactoria pero todavía se puede mejorar mucho más, ya que: cerca del 40% del personal cree que sólo algunas veces la empresa vigila nuevas maneras de realizar los procesos y productos en ejecución; cerca de la mitad de la población no conoce si en la empresa se realiza una evaluación periódica del clima laboral; y algunos colaboradores creen que casi nunca o no muy a menudo se realiza un monitoreo ético de sus actividades. Mientras tanto, la percepción

del entorno externo aborda las dimensiones de los competidores, el mercado, los proveedores, las políticas gubernamentales, la situación económica y social, las limitaciones medioambientales, la cultura colombiana y el estudio de alianzas o redes con otras entidades; aunque hace falta formalizar metodologías de vigilancia externa, como en el caso del Benchmarking que se realiza para analizar las tendencias del mercado, aspectos culturales, y encontrar otras fuentes complementarias de análisis globales diferentes a ANDIGRAF.

La capacidad empresarial para resolver y responder a problemas organizacionales es satisfactoria aunque debe mejorar en algunos aspectos para llegar a un buen nivel, siendo algunas de las razones de peso: alrededor del 40% de los colaboradores confirman que solo algunas veces la empresa se anticipa y resuelve a tiempo problemas de los procesos, productos y de los clientes; cerca de la mitad del personal asegura que únicamente algunas veces se resuelven en un tiempo razonable problemas de los colaboradores; y poco más de la mitad del personal revela que la mayoría de las veces se resuelven problemas de los proveedores con la rapidez debida.

Complementando lo anterior, a pesar de que la empresa logra responder con eficacia en sus soluciones ante la competencia local, mediante fortalezas singulares como la calidad y la creatividad e innovación, resulta necesario lograr una mejoría en los tiempos de producción y entrega de la mano de un incremento en la capacidad instalada en planta y en los instrumentos empleados en el departamento de diseño.

En este orden de ideas, desde los resultados del diagnóstico se percibe una capacidad de aprender y crear e innovar destacable en la empresa de estudio frente al sector local industrial, la capacidad actual en la percepción del entorno (interno y externo) puede explicar en parte un nivel cercano a la insuficiencia en la dimensión de la IO relacionada con la creación y gestión del conocimiento organizacional, y en consecuencia, incidir en la efectividad del

proceso de la toma de decisiones manifestado en la acción organizativa (capacidad de resolver y responder problemas), y por tanto, en el desempeño organizacional y en los resultados innovadores.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Un elemento que ha asegurado la permanencia de estudio como una organización inteligente en el sector gráfico colombiano, es el interés por atender la demanda del mercado de soluciones de empaques en cantidades medianas y con un elevado valor agregado en materia del diseño estructural y diseño gráfico; siendo una proporción del mercado con poca o ninguna exploración por parte de la competencia del sector.

En la empresa objeto del caso de estudio, existe una actuación adaptativa en el proceso de la toma de decisiones de la dirección, al hacer uso de elementos gerenciales tales como: el benchmarking, capacitaciones, ferias y cursos; incorporación de nuevos conceptos o indicadores de gestión; adaptación organizacional en concordancia con las tendencias del entorno, notificadas desde el gremio ANDIGRAF, la prensa, las noticias, entidades del mismo sector gráfico, los clientes y el gobierno; la gestión ambiental; las decisiones que se toman en conjunto con otros socios de acuerdo a una necesidad previamente identificada en el medio; y los planes estratégicos anuales. Empero, la empresa no ha podido hacer cambios adaptativos que prometan una mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos, por el limitante del componente económico y tecnológico.

La forma en que la empresa del sector de artes gráficas logra responder apropiadamente con sus productos ante nuevas ofertas de los competidores es en esencia con una elevada calidad, servicio, innovación, diversidad en propuestas, y un precio justo de las soluciones brindadas desde el interior de la empresa. No obstante, la capacidad de respuesta es todavía susceptible de mejora, particularmente en el robustecimiento de la fuerza comercial y etapas de venta,

desarrollo del talento humano, mayor sensibilización del personal, sentido de pertenencia, conducta adecuada del personal, asesoría técnica efectiva, mejores tiempos en planta, mejora en la maquinaria y equipo, e innovación tecnológica en los instrumentos del departamento de diseño.

De acuerdo con el estudio de los líderes entrevistados, hay varias maneras en que se puede desarrollar la IO: mayor capacitación en el componente humano y técnico; fortalecer con más intensidad la motivación laboral desde los líderes; trabajar más en la sensibilización del personal; inclusión de un programa de sugerencias/recomendaciones de mejora desde los colaboradores; volviendo a la empresa más participativa, es decir, generando más ambientes de participación; mejora tecnológica; desarrollar la creatividad en las actividades de cada colaborador; tener en cuenta la capacidad instalada para la toma de decisiones relacionadas con trabajos de clientes; y mayor integración y sentido de pertenencia hacia la empresa.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albrecht, K. (2002). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. Department of Psychology, Montclair State University, Upper Montclair, NJ.: AMACOM.
- Albrecht, K. (2003). *Organizational Intelligence Survey*. Australia: Australian Institute of Management.
- Carpio, I. (2010). *Modelo de Organización Inteligente*. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería, 1-7.
- Chirinos, A. A., Arévalo Cohen , F. H., & Nava, C. (2009). *Inteligencia organizacional y tecnologías de información en las empresas metalmecánicas*. MT2 NAVA ET AL SinncO, 1-27.
- Choo, C. W. (1999). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning create knowledge, and made decisions*. Oxford: Oxford University Press.
- Danger, Y. (2005). ¿Qué le impide a su empresa convertirse en una organización inteligente? *Sociedad y Economía*, 108, 554-569.
- De Rozas, M., & de Corcho León, L. (2010). *Herramientas de inteligencia empresarial para el desarrollo de la innovación. Caso Saude* . *Ingeniería Industrial, Vol. 31 Iss:1*, 1-7.

- Estrada, R. A., & Salvador, C. (2007). La inteligencia empresarial como herramienta de apoyo de la dirección estratégica. *Administración y Organizaciones, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco*, 77-100.
- Fallas, S. L. (2010). *Un sistema de inteligencia interno para la organización inteligente*. Ciencias Económicas 28-No.2, 481-524.
- Falletta, S. V. (2008). *Organizational intelligence surveys*. American Society for Training & Development, 52-58.
- González, F. (2012). *Comunicación e inteligencia organizacional como pilares de una gestión efectiva*.
- Guerra, L., Molinillo, S., & Bermúdez, G. (2009). *Inteligencia organizacional como elemento dinamizador de configuraciones organizativas competitivas del sector empresarial*. *Espacios*. *Espacios*, Vol. 30 Iss: 3, 10-12.
- Iyer, A. N., & Ghosh, A. P. (2009). *Neural Network Model-A Measuring Tool for Organizational Intelligence*. CURIE Journal, Vol. 2. Iss: 1, 28-37.
- Jung, Y. (2009). *An Approach to Organizational Intelligence Management (A Framework for Analyzing Organizational Intelligence Within the Construction Process)*. Tesis doctoral. Facultad del Instituto Politécnico de Virginia y Universidad del Estado. Blacksburg, Virginia.
- Kalkan, V. D. (2005). Organizational Intelligence: Antecedents And Consequences. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, Vol. 3 Iss:10, 43-54.
- Klaus, N., & Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento: Una Guía Práctica Hacia La Empresa Inteligente*. LibrosEnRed.
- Liao, S. H., Chang, W. J., & Wu, C. C. (2010). *An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry*. *Expert Systems with applications*, Vol. 37, Iss: 5, 3792-3798.
- López, G., & Correa, M. (2011). Fuentes de información e inteligencia organizacional en investigación. El caso de la Universidad Tecnológica de Pereira. *Cuadernos de Administración*. Vol. 24, Iss: 42, 231-252.
- Lozano O., J., & González-Campo., C. H. (2014). Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional. *Universidad & Empresa*, 16(26), 159-175. doi: dx.doi.org/10.12804/rev. univ.empresa.26.2014.06
- Más Basnuevo, A. (2005). Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional. *Acimed*, Vol. 13, Iss: 4, 1-1.
- Más Basnuevo, A. (2005). Modelo para el desarrollo de un sistema de inteligencia organizacional en la delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Holguín. *ACIMED*, 13(6), 1-27.
- Más Basnuevo, A. (2006). Implementación de un modelo de desarrollo de la inteligencia organizacional en las esferas de actuación de la Delegación del CITMA en Holguín: primera etapa. *Ciencias de la Información*, Vol. 37, Iss: 1, 45-58.

- Mendelson, H., & Ziegler, J. (2004). *Los 4 Principios de la EMPRESA INTELIGENTE: Reinventar la empresa en la era de la información*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora de conocimiento. *Gestión del conocimiento*, 1-9.
- Nour-Mohammad, Y., Seyed Mohammad, S., & Fatemeh, A. (2011). The Relationship Between Organizational Intelligence And Strategic Thinking. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol. 31, Iss: 1, 60-73.
- Orozco, E. (2001). El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento. *Evolución en Cuba. El profesional de la información*, Vol. 10, Iss: 7, 14-22.
- Pinheiro, P., Hernández , R., & Raposo, M. (2007). La inteligencia organizativa de las empresas del sector textil portugués. *In Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC*, 1-15.
- Rodríguez, J. R. (2005). Ventajas competitivas de ser una organización inteligente; el caso de Cemex. *El Cotidiano*, Vol. 20, Iss: 130, 46-50.
- Román, M., & Díez, E. (2002). Las organizaciones educativas aprenden.¿ Cómo?(I). *Novedades Educativas*, 124.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York.
- Valecillos , C., & Quintero , N. (2009). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Luz . *Negotium*, 4(12) , 63-85.
- Wilensky, H. (1967). Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry. *STOR American Sociological Review*, Vol. 33, Iss: 1, 131-132.