

Reseña

Chun Wei Choo (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones* (trad. Daniel Rey Díaz). México: Oxford University Press.

MA. MÉLIDA DEL ROSARIO VALDÉS OREJAS

Antecedentes

Biografía

Chun Wei Choo es profesor de la Facultad de Información de la Universidad de Toronto y profesor visitante del programa para la investigación de la administración de la información en la escuela de negocios de la Universidad de Ámsterdam

Tiene el PhD en estudios de la Información de la Universidad de Toronto y la licenciatura y maestría en ingeniería por la Universidad de Cambridge en el Reino Unido, así como el grado de maestro por la London School of Economics.

Su interés en investigación se centra en: la administración de la información, la búsqueda de la información, el examen del entorno, el aprendizaje organizacional y la administración de la tecnología de la información

Además de *La organización inteligente*, Chun Wei es autor y editor de los libros: *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (co-editado con Nick Bontis, 2002, Oxford University Press); *Web work: Information Seeking and Knowledge Work on the WWW* (co-autoría con Brian Detlor y Don Turnbull, 2000, Kluwer); *Information Management for The Intelligent Organization* (3ª edición, 2002, Information Today Inc); y *Managing Information for the Competitive Edge* (co-editado con Ethel Auster, 1996, Neal-Schuman).

Los artículos de Chun Wei han sido traducidos a las siguientes lenguas: holandés, francés, alemán, coreano, portugués y español, y publicados en la *Revista Anual de Información sobre Ciencia y Tecnología*, el *Financial Times* de Londres, en el *First Monday*, *Information Processing and Management*, *Information Research*, *International Journal of Information Management*, *Internet Research*, *Journal of Information Scien-*

ce, Journal of the American Society for Information Science & Technology, Journal of Knowledge Management, Library and Information Science Research, Library Management, Management Decision, National Post of Canada, Sloan Management Review, Tijdschrift Management & Informatie, y Wirtschafts Woche.

Tema y tesis del libro

Necesidades, búsqueda y uso de la información

El comportamiento de las empresas en el uso y transformación de la información: modelo integrador para la acción y la reflexión. Por qué y cómo se utiliza la información en las empresas.

El libro es un enlace entre las extensas áreas del comportamiento organizacional y la administración de la información. Se observa el comportamiento de las organizaciones en tres facetas: como comunidades buscadoras de información; comunidades creadoras de información y comunidades que utilizan la información. Este trabajo introduce un marco unificador para mostrar cómo las organizaciones crean conocimiento significativo y lo ponen en acción; presenta un modelo de cómo las organizaciones utilizan la información estratégicamente para adaptarse a los cambios externos y promover el crecimiento interno. Este modelo examina cómo las personas y los grupos dentro de las organizaciones usan la información para crear una identidad y un contexto compartido para la acción y la reflexión; para desarrollar nuevo conocimiento y nuevas capacidades; y para tomar decisiones que comprometan a los recursos y las capacidades para las metas planteadas.

Las palabras clave son: administración de la información, aprendizaje informacional, búsqueda de la información, uso de la información, información con sentido, administración del conocimiento, toma de decisiones, comunicación organizacional, conocimiento organizacional.

Análisis de la estructura

El libro *La organización inteligente* reúne la investigación sobre la teoría de la organización y las ciencias de la información en un marco general para la comprensión de la riqueza y complejidad del uso de la información en las organizaciones. La teoría de la organización dice que las organizaciones crean y usan la información en tres arenas estratégicas: en primer lugar, las organizaciones interpretan la información sobre el entorno para poder construir el significado de lo que sucede a las organizaciones y sobre lo que las organizaciones están haciendo. En segundo lugar, las organizaciones crean el conocimiento cuando convierten y combinan el *expertise* y el *know-how* de sus integrantes para aprender e innovar. Finalmente, las organizaciones procesan y analizan la información para elegir y seguir los cursos apropiados para la acción.

El autor combina estas perspectivas dentro de un modelo de cómo las organizaciones utilizan la información para adaptarse a los cambios externos y fomentan

el crecimiento en el interior de las mismas. El modelo de la organización inteligente observa cómo las personas y los grupos trabajan con la información para lograr tres objetivos: 1. Crear una identidad y contexto compartidos para la acción y la reflexión; 2. Desarrollar nuevo conocimiento y capacidades; y 3. Tomar decisiones que comprometan a los recursos y las capacidades para el logro de las metas.

Clasificación según el tipo de libro

Es un libro de difusión del conocimiento, útil como texto para los estudiantes de pre y postgrado y como libro de consulta para directivos de organizaciones interesados en el uso, generación y transformación de la información.

Clasificación según la intención del autor

El autor expresa su deseo de contribuir con este libro a la comprensión de la información y las organizaciones. Se infiere que su propósito es didáctico y de difusión de la investigación.

Estructura del libro

El libro está estructurado en un prefacio, siete capítulos, la bibliografía y un índice analítico.

Los capítulos son: 1. La organización inteligente: una visión holística de la manera como las organizaciones usan la información; 2. Cómo llegamos a saber: un modelo general del uso de la información; 3. El manejo de la ambigüedad: las organizaciones como comunidades perceptivas; 4. La organización como empresas que crean conocimiento; 5. El manejo de la incertidumbre: las organizaciones como sistemas que toman decisiones; 6. La organización inteligente I: teoría y proceso; 7. La organización inteligente II: equilibrio de tensiones y manejo de información.

El capítulo uno dispone el escenario con breves introducciones a las teorías de las organizaciones como comunidades perceptoras, empresas que crean conocimiento y sistemas que toman decisiones. Se argumenta que estos tres puntos de vista aparentemente divergentes, son en realidad piezas complementarias de un cuadro mayor, y que los usos de la información que se describen en cada modelo se unen para brindar una explicación más rica de la naturaleza del uso de la información en las organizaciones.

Capítulo dos: se estudia el gran cuerpo de investigación que se ha llevado a cabo desde la II Guerra Mundial sobre *necesidades búsqueda y uso de la información*. Los individuos primero se percatan de las necesidades de información, que adoptan la forma de sensaciones de duda e intranquilidad sobre el estado de su capacidad para percibir la experiencia propia. Estas sensaciones indefinidas pueden cuajar en cuestiones o temas mejor definidos, que entonces dan inicio a la búsqueda de información. Este es el proceso de indagar información con un propósito determinado, como para ser capaz de alterar nuestro estado de conocimiento.

En el capítulo tres se examina con más detenimiento la primera de las tres formas de uso de la información estratégica: la percepción. Ésta es desencadenada por un cambio o una diferencia en el medio ambiente, que crea discontinuidad en el flujo de experiencia y que implica al personal y las actividades de una organización (Weick, 1979).

En el capítulo cuatro se examina cómo una organización crea y utiliza nuevo conocimiento. Según ha observado reiteradamente Peter Drucker, la esencia de la dirección es sobre cómo se puede aplicar del mejor modo un conocimiento existente para producir otro nuevo. Esta exhortación es elaborada y justificada por la investigación que realizaron Nonaka y Takeuchi en grandes compañías japonesas, el estudio llevado a cabo por Leonard-Barton en empresas industriales estadounidenses y el trabajo de Wikstrom y Normann sobre organizaciones suecas. La creación de conocimiento es desencadenada por una situación que revela lagunas en el conocimiento existente de la organización o el grupo de trabajo. Tales lagunas obstaculizan la resolución de un problema técnico o relacionado con la tarea, el diseño de un nuevo producto o servicio, o el aprovechamiento de una oportunidad.

Capítulo cinco: se analiza cómo se toman las decisiones en las organizaciones. La toma de decisiones es desencadenada por una situación en la que se ha de hacer una elección, una ocasión en la que se espera que la organización seleccione un curso de acción. La toma de decisión es completamente racional; implica identificar alternativas, proyectar los resultados de cada una de éstas y evaluarlas, junto con sus resultados, de acuerdo con preferencias u objetivos conocidos. Estas exigencias de recopilación y procesamiento de información se hallan fuera del alcance de las capacidades de cualquier organización o individuo.

En el capítulo seis se examina la teoría y el proceso que sustenta una organización inteligente. Se desarrolla la perspectiva de que la inteligencia de la organización es un proceso social en el que el conocimiento está unido al hacer, y éste conduce a la percepción en el contexto de la organización y su medio ambiente.

Un criterio de la inteligencia desde el punto de vista de la actividad, se puede contrastar con un criterio convencional de la inteligencia de la organización como “cosa”. La objetivación de la inteligencia supone que el conocimiento es universal y permanente, que se ha de obtener al transferirlo desde expertos o documentos. El criterio de la inteligencia como objeto se centra en una pregunta: “¿qué conocimiento necesita adquirir la organización?”. El criterio de la inteligencia desde el punto de vista de la actividad plantea una pregunta diferente: “¿cómo varían los sistemas de conocer y hacer, y cómo debería responder la organización?” (Blackler, 1995).

La inteligencia de la organización es la propiedad que emerge de la red de procesos del uso de información a través de la cual la organización construye significados compartidos sobre sus acciones e identidad; descubre, comparte y aplica nuevo conocimiento, e inicia patrones de acción a través de la búsqueda, evaluación y selección de opciones. Cada forma de uso de la información pone en juego su serie distintiva de necesidades y recursos cognoscitivos, afectivos y situacionales. La inteligencia de la organización tiene lugar cuando los recursos en cada forma de uso de la información se relacionan con los recursos de las demás formas, y los complementa, de manera

que la organización es capaz de mantener ciclos continuos de aprendizaje, innovación y acción.

Por último, en el capítulo siete se analizan las contradicciones inherentes a la formación de significado, conocimiento y toma de decisión, y se muestra cómo la resolución de estas tensiones necesarias permite a la organización aprender y adaptarse. La percepción intenta reducir la ambigüedad, pero una ambigüedad residual proporciona flexibilidad para un futuro aprendizaje. El consenso acerca de significados compartidos permite una actividad coordinada, pero las interpretaciones divergentes garantizan la robustez. En la creación de conocimiento, la explotación de la experiencia presente produce ahorros en el corto plazo pero la exploración de nuevas áreas desarrolla nuevas capacidades para la supervivencia en el largo plazo. En la toma de decisiones las reglas y preferencias estructuran la selección, pero los individuos improvisan y actúan con iniciativa, de modo tal que la organización descubra nuevos objetivos o enfrente situaciones no familiares. El capítulo siete concluye con un debate acerca del manejo de los recursos, sistemas y servicios de información necesarios para vitalizar una organización inteligente.

Cambios a la segunda edición

En la segunda edición, tres de los capítulos son esencialmente nuevos: el capítulo seis “Un cuento de dos accidentes”, y el capítulo siete “Conocer y aprender en las organizaciones”, fueron escritos especialmente para esta edición. El capítulo cuatro, “La administración del aprendizaje: las organizaciones como empresas creadoras de conocimiento” tiene el doble de extensión. El capítulo 2, “Cómo llegamos a aprender: la comprensión del comportamiento en la búsqueda de información” se expandió como resultado de nuevas investigaciones.

Opinión personal sobre el libro

Considero que el propósito didáctico y de difusión de la investigación ha sido cumplido. Contribuye con una amplia revisión del estado del conocimiento, explica con claridad y amplitud temas en que otros autores no son tan explícitos. El autor ofrece propuestas concretas; el tratamiento del tema es objetivo aunque se percibe una tendencia a centrarse en las empresas más que en ninguna otra organización, como la universidad por ejemplo, en relación con las necesidades, búsqueda y transformación de la información.

Cuando leímos la primera edición en español, otros autores habían incluido en sus trabajos temas importantes relacionados con la tesis de Choo que no aparecen en esta edición, sin embargo en la segunda edición en el idioma original —inglés—, según el título de los capítulos, Choo parece haberlos cubierto a profundidad.

Fecha de recepción: Marzo 2, 2010

Fecha de aceptación: Abril 21, 2010