

## **SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO Y ORGANIZACIONES INTELIGENTES<sup>1</sup>**

**Gloria Ponjuan, PhD**  
**Facultad de Comunicación**  
**Universidad de La Habana**

El tema que pretendemos abordar, no solo resulta apasionante, sino muy actual y abarcador. Por supuesto es un tema que tiene algo de complejidad por cuanto integra enfoques de diversos campos de estudio. No obstante, intentaré presentarles algunos enfoques, y miradas actuales acerca de los mismos.

### **Las sociedades de la información, del conocimiento y del aprendizaje**

En países con diferentes características la información ahora ocupa un lugar preponderante en la vida económica, social, cultural y política. Este fenómeno ha ocurrido sin que haya influido ni el tamaño del país, ni su nivel de desarrollo o filosofía política. Sus orígenes y causas son dos: el desarrollo económico a largo plazo y los cambios tecnológicos que han ocurrido. De ahí, que haya surgido la identificación de este tipo de sociedad: la sociedad de la información, que es aquella en la que la información se usa intensivamente como componente de la vida económica, social, cultural y política.

En particular me voy a referir al impacto de la tecnología de información que surge por tres características: primero es una tecnología facilitadora que puede aplicarse a un amplio campo de circunstancias diferentes y que en si misma contribuye a un cambio tecnológico ulterior. Segundo, ha venido creciendo exponencialmente a lo largo de los últimos 20 años y no muestra síntomas de detener su crecimiento, y tercero, sus costos han ido descendiendo rápidamente en este mismo período y aparentemente deben continuar con este comportamiento. (Moore, 2003?)

En 1969, cuando Peter Drucker reconoce la aparición de la Sociedad del Conocimiento, se intentaba introducir el concepto de Sociedad del Aprendizaje, nuevo tipo de sociedad en que la adquisición de conocimientos no estaba reducida

---

<sup>1</sup> Texto de base para una conferencia dictada en el Foro de Organizaciones Inteligentes para la productividad, la competitividad y el desarrollo. Guatemala, 28 de julio del 2016.

a las instituciones educativas (en el espacio) ni se limita a la formación inicial (en el tiempo).

En 1972, el informe *Faure* planteaba: “la educación ha dejado de ser el privilegio de una élite y de estar vinculada a una determinada edad; tiende a ser extensiva a la vez hacia la totalidad de la comunidad y durante toda la existencia del individuo.” (Faure, 1973)

La noción de Sociedad de la Información se basa en los progresos tecnológicos, el concepto de sociedades de conocimiento comprende dimensiones sociales, éticas y políticas más amplias. No se puede considerar que las tecnologías de la información y la comunicación nos conduzcan a una sola forma posible de sociedad. La Sociedad de la Información solo tendrá sentido si se convierte en un medio al servicio de un fin mas elevado y deseable: la construcción a nivel mundial de sociedades del conocimiento que sean fuentes de desarrollo para todos y sobre todo para los países menos adelantados.

La importancia de la educación y del espíritu crítico pone de relieve que en la tarea de construir verdaderas sociedades del conocimiento, las posibilidades ofrecidas por Internet o los instrumentos multimedia no deben hacer que nos desinteresemos por otros instrumentos auténticos del conocimiento como la prensa, la radio, la televisión y sobre todo la escuela.

La mayoría de las poblaciones del mundo necesitan los libros, los manuales escolares y los maestros de que carecen. La cuestión de las lenguas y los conocimientos es inseparable de la cuestión de los contenidos. En eso principalmente se valoran los debates acerca de la preponderancia del inglés con respecto a las demás lenguas de comunicación importantes, o a la suerte que depara a los idiomas con peligro de desaparición. También es importante tener presente al lugar que deben ocupar los conocimientos autóctonos o locales en las sociedades del conocimiento cuyos modelos de desarrollo valoran considerablemente las formas de codificación características del conocimiento científico. La nueva importancia la cobra la diversidad cultural y lingüística, destaca hasta qué punto la problemática de acceso a los conocimientos es inseparable de las condiciones en que éstos se producen.

La información es un instrumento del conocimiento, pero no es el conocimiento en sí. La información que nace del deseo de intercambiar los conocimientos y hacer más eficaz su transmisión, es una forma fija y estabilizada de éstos que depende

del tiempo y de su usuario. El exceso de información no es forzosamente una fuente de mayor conocimiento. En las sociedades del conocimiento, todos tendremos que aprender a desenvolvernó con soltura en medio de la avalancha aplastante de informaciones y también a desarrollar el espíritu crítico y las capacidades cognitivas suficientes para diferenciar la información útil de la que no lo es.

Las sociedades del conocimiento son Sociedades en redes que propician necesariamente una mejor toma de conciencia de los problemas mundiales. Los perjuicios causados al medio ambiente, los riesgos tecnológicos, las crisis económicas, y la pobreza son elementos que se pueden tratar mejor mediante la cooperación internacional y la colaboración científica. El conocimiento es un poderoso vector en la lucha contra la pobreza, porque esa lucha no puede reducirse al suministro de infraestructuras, la ejecución de microproyectos cuya perdurabilidad depende de financiamientos externos o la promoción de mecanismos institucionales cuya utilidad para países menos desarrollados puede cuestionarse.

Un elemento central de las sociedades de conocimiento es la capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano. (UNESCO, 2005)

### **Las brechas digitales**

No hay una sino varias brechas digitales que se combinan entre sí, en función de situaciones locales y nacionales. UNESCO (2005) presenta un detallado análisis de los factores que influyen en la brecha digital:

- Los recursos económicos: precios muy elevados aun para las computadoras y para las telecomunicaciones, principalmente para los países del Sur, así como altos costos de infraestructura, lo que constituye un poderoso factor de desigualdad.
- La geografía: la asimetría entre las ciudades y el campo crea situaciones de profunda desigualdad.
- La edad: los jóvenes se sitúan a menudo a la cabeza de la utilización de las innovaciones tecnológicas y sus aplicaciones, pero son un público muy vulnerable a las dificultades económicas y sociales.

- El sexo: la desigualdad entre hombre y mujeres en el ámbito de las nuevas tecnologías es otra faceta de la brecha digital. Casi dos tercios de los analfabetos del mundo son mujeres. En los países en desarrollo, una mujer de cada dos, no sabe leer.
- La lengua: representa un obstáculo importante para la participación de todos en las sociedades del conocimiento. El auge del inglés restringe la utilización de los demás idiomas en el ciberespacio.
- La educación y la procedencia sociológica o cultural: desde mediados del Siglo XIX se enfrentaron los desafíos planteados por la primera y segunda revoluciones industriales. Cabe preguntarse si en el Siglo XXI las nuevas tecnologías no están destinadas a convertirse en un elemento fundamental de la “educación para todos”, lo que implica inversiones considerables en educación y formación.
- El empleo: En muchos países, el acceso a Internet solo se efectúa en los lugares de trabajo y los cibercafés que no están al alcance de todos. A menudo la brecha tecnológica va unida a la brecha de empleo.
- La integridad física: En el año 2000, solo un 23,9% de los discapacitados poseía una computadora personal en Estados Unidos, mientras que esa proporción en el resto de los países se comportaba en un 51%. Como la mayoría de los discapacitados suelen estar confinados en sus casas, Internet representa una posibilidad única de reinserción social, por ejemplo, mediante el teletrabajo.

Esta brecha digital es ante todo un problema de acceso a las infraestructuras. Esto sin dejar de mencionar que 2,000 millones de seres humanos no tienen acceso a la electricidad.

La exclusión de la información no sólo es una cuestión de acceso y conexión, sino también de contenidos. Tiene que ver tanto con la brecha digital como con la brecha cognitiva y guarda relación con los obstáculos educativos, culturales y lingüísticos.

En toda organización social hay una trama de redes dentro de las cuales los individuos mantienen relaciones privilegiadas, ya sean de carácter familiar, étnico, económico, profesional, social, religioso o político. En el contexto de la revolución de la información se han creado nuevas formas de organización que no se ajustan a la centralización de los espacios y polos de decisión convencionales. El incremento de las relaciones horizontales que trascienden a menudo las fronteras

sociales y nacionales ha suplantado la verticalidad de las jerarquías tradicionales (UNESCO, 2005).

### **Conocimiento e información**

La transformación de la información en conocimiento exige un trabajo de reflexión. Una información es un dato con significado, o sea, la materia prima para la elaboración de un conocimiento. Desde este punto de vista, la información puede ser un “no-conocimiento”, cuyo ejemplo típico está en Internet pues se calcula que la mitad de las informaciones que circulan por este medio, son falsas o inexactas. La avalancha de informaciones de todo tipo puede intentar aplastarnos, pero el conocimiento es lo que permite “orientarse” en el pensamiento”. Esto permite orientarnos y conferir al conocimiento una dimensión material que lo vuelve más operacional y facilita su tratamiento. Al igual que la invención de la escritura o la imprenta, Internet se puede considerar como un cambio decisivo en la historia de la exteriorización progresiva de las facultades mentales. Permite la redistribución de la información, pero con costos y plazos extraordinariamente reducidos. Entre ellos, pueden mencionarse publicaciones electrónicas, producciones multimedia, sitios, bancos de datos culturales o científicos que constituyen nuevas formas del saber para las que a menudo se requieren opciones precisas. Solo debemos cuidar que estas tecnologías no atenten contra las tradiciones y conocimientos teóricos y prácticos que constituían los modos de vida cotidianos de gran parte de la población hacen tan solo algunos decenios.

La influencia de las tecnologías en la creación del conocimiento es considerable. En efecto, han contribuido, junto a otros enfoques a adelantos importantes en la accesibilidad y manejo del conocimiento. Esto se concreta en programas de Gestión del Conocimiento que se desarrollan en organismos científicos, gubernamentales, académicos, empresariales a fin de aprovechar al máximo este activo tan vital para la Sociedad, pero en función de los objetivos específicos de esta organización.

También presenciamos la aparición de comportamientos culturales inéditos, como las páginas personales, que constituyen un fenómeno original en que el empleo de herramientas de Internet, puede satisfacer una función socio cultural que no había sido prevista.

No debemos dejar de mencionar que esta evolución ha dado origen a comportamientos dudosos o fraudulentos, a partir de adulteraciones,

falsificaciones, imitaciones, con el consiguiente riesgo de desinformación. Por eso todo usuario regular de Internet debe tener competencias para identificar la ausencia de calidad de algunos sitios e informaciones. (UNESCO, 2005)

### **Las organizaciones que aprenden**

En los últimos 25 años, un grupo significativo de enfoques han ido surgiendo en la esfera de organizacional. Todo nuevo enfoque es el resultado de la necesidad de un cambio, de avanzar por un camino no recorrido que nos hace enfrentar nuevas miradas para mejorar. Es el resultado del avance notable del conocimiento que siempre intenta encontrar nuevos caminos y nuevas formas de hacer.

Entre estos enfoques, Senge y otros científicos del comportamiento humano a principios de los '90 lanzaron una trilogía<sup>2</sup> que presenta concepciones muy importantes acerca de las organizaciones que aprenden. (Senge, 1992)

Senge presenta en la obra inicial de esta trilogía, sus valoraciones acerca de las siete barreras fundamentales para el aprendizaje que en la actualidad presentan las organizaciones:

1. Yo soy mi puesto: cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan con las partes.
2. El enemigo externo: todos tenemos la propensión a culpar a un factor o una persona externa cuando las cosas salen mal. Cuando nos concentramos solo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos la trascienden. Cuando estos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos problemas tienen un origen externo.
3. La ilusión de hacerse cargo: Está de moda ser "proactivo". La actitud proactiva se ve a menudo como un antídoto contra la actitud "reactiva". A menudo la "proactividad" es reactividad disfrazada. Si nos volvemos mas agresivos para luchar contra el enemigo externo, estamos reaccionando, no importa cómo le llamemos. La verdadera proactividad surge de ver como intensificamos nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional.
4. La fijación en los hechos: Hoy, las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras

---

<sup>2</sup> La Quinta Disciplina, La Quinta Disciplina en la Práctica y La Danza del Cambio.



sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales. El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos.

5. La parábola de la rana hervida: Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente, sino también a lo sutil.
6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”: Cada uno de nosotros posee un “horizonte de aprendizaje”, una anchura de visión en el tiempo y en el espacio, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia. El mayor dilema de aprendizaje que enfrentan las organizaciones es que se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes.
7. El mito del equipo administrativo: para batallar con estos dilemas y problemas se yergue el “equipo administrativo” un grupo escogido de personas enérgicas y experimentadas que representan las diversas funciones y pericias de la organización. Sin embargo, los equipos empresariales suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su “territorio” evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo.

Presenta los basamentos y justificaciones de las cinco disciplinas que permiten un comportamiento diferente en las organizaciones, donde debe predominar un aprendizaje permanente. Estas son:

- El dominio personal: las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Esto puede representar un cambio en la filosofía de la organización porque como decía Inamori, “trátese de investigación y desarrollo, administración de empresas o cualquier otro aspecto de los negocios, la fuerza “activa” es la gente. Y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar”. Dominio personal es la disciplina de crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.
- Los modelos mentales: todos los directivos saben que muchas ideas excelentes jamás se llevan a la práctica. Las estrategias brillantes no se

traducen en actos. Los conceptos sistémicos nunca se integran a políticas operativas. Estamos cada vez más convencidos que este “trecho” entre el dicho y el hecho, no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aun de una comprensión asistémica, sino de modelos mentales. Nuestros modelos mentales no solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Son tan poderosos para afectar lo que hacemos porque afectan lo que vemos.

- **La visión compartida:** Una visión compartida no es una idea. Es una fuerza en el corazón, una fuerza impresionante de poder; puede estar inspirada en una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona deja de ser una abstracción. Es palpable y la gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como la visión compartida. No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin la búsqueda de una meta que todos deseen alcanzar, las fuerzas que respaldan el status quo pueden ser abrumadoras. Es intentar que todos intenten compartir el futuro deseado por todos y que nada los aparte del camino hacia su realización.
- **El aprendizaje en equipo:** Es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas: primero, la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Segundo, está la necesidad de una acción innovadora y coordinada. Tercero, está el papel de los miembros del equipo en otros equipos. Implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, que son complementarios. También obligar a afrontar creativamente las fuerzas que se oponen al dialogo y a la discusión productiva.
- **El pensamiento sistémico:** Solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos 50 años para que los patrones totales resulten más claros y para ayudar a modificarlos. Ejemplos de un pensamiento sistémico son: los problemas de hoy, derivan de soluciones de ayer; cuánto más se presiona, mas presiona el sistema; la conducta mejora antes de



empeorar; el camino fácil lleva al mismo lugar; la cura puede ser peor que la enfermedad; lo más rápido es lo más lento; la causa y el efecto no están próximos en el espacio y el tiempo; los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento son a menudo las menos obvias; se pueden alcanzar a la vez dos soluciones aparentemente contradictorias; dividir un elefante por la mitad, no genera tener dos elefantes pequeños. (Senge, 1992)

### **La organización inteligente**

El concepto de organización inteligente ha sido abordado por muchos autores diferentes (Choo, 1999; Stanat, 1990, entre otros). Independientemente de las particularidades de los enfoques, todas en general incluyen el papel significativo de la información para las mismas.

Choo (1999) valora el papel de la información en tres campos particulares:

1. la organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en sus contextos y ambientes. Las organizaciones se mueven en un mundo incierto, donde es necesario asegurar un suministro confiable de materiales, recursos y energía. Las fuerzas y dinámicas del mercado modulan el desempeño de la organización. Las estructuras fiscales y legales definen su identidad y ámbito de influencia. Las normas de la sociedad y la opinión pública constriñen los papeles que desempeña la organización, así como su alcance. Una tarea decisiva para la dirección es descubrir los campos más importantes, interpretar su significado y desarrollar respuestas adecuadas.
2. Las organizaciones crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional. Un nuevo conocimiento permite a las organizaciones desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar las ofertas existentes y mejorar los procesos.
3. Las organizaciones buscan y evalúan información a fin de tomar decisiones importantes. Aunque la toma de decisiones es un proceso complejo y enredado, no hay dudas de que es una parte esencial de sus vidas: todas las acciones se inician con una decisión y todas las decisiones son compromisos para emprender una acción. Simon, uno de los grandes pensadores de la teoría organizacional, afirmaba que dirección es tomar decisiones por lo que el mejor modo de analizar la conducta de la organización es analizar la estructura y los procesos de toma de decisiones.

“Nuestra fascinación con la tecnología nos ha hecho olvidar el propósito fundamental de la información: informar a la gente. Todas las computadoras del mundo no sirven de nada si los usuarios no están interesados en la información que se genera. Toda la amplitud de banda de las telecomunicaciones no agregara un céntimo de valor si los empleados no comparten la información que poseen con los demás.” (Choo, 1999)

Los sistemas expertos no proporcionaran conocimientos útiles si el conocimiento cambia demasiado rápido para mantenerlo, o si los diseñadores del sistema ni siquiera encuentran expertos dispuestos a entregar lo que saben. La información y el conocimiento son la quintaesencia de las creaciones humanas y jamás podremos manejarlos bien, a menos que demos a la gente una función primordial. El enfoque del statu quo hacia la administración de la información, invertir en nuevas tecnologías, y nada más, simplemente no funciona.

En vez de ello, los ejecutivos necesitan una perspectiva holística que sortee los giros bruscos del negocio y se adapte a la siempre cambiante realidad social.

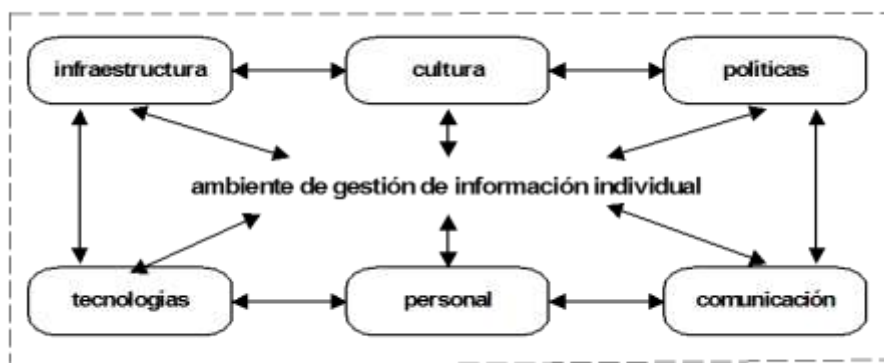
En función de todo lo expuesto intentaré presentar mi visión personal acerca de estos aspectos:

Definitivamente, estamos transitando hacia la consolidación de sociedades del conocimiento. Algunos países alcanzarán esta condición más rápidamente, otros se tomarán más tiempo, pero el salto será inevitable. En estas sociedades del conocimiento, la educación tendrá que ocupar un lugar más significativo, desde épocas tempranas, y el desarrollo de competencias informacionales desde la enseñanza primaria deberá complementar el empleo masivo de la tecnología por parte de niños y jóvenes. En el plano político y social los estados y gobiernos deberían valorar la importancia de desarrollar políticas que favorezcan la reducción de la brecha digital y políticas que protejan, conserven, documenten y difundan el patrimonio cultural autóctono, las tradiciones, costumbres y sabiduría que a lo largo de milenios nuestros pueblos originarios nos han legado.

En el plano organizacional, se presentan muchos retos para las instituciones. Dentro de ellas considero que tienen gran importancia los estilos de dirección, el liderazgo y el valor que le atribuyan al capital humano que poseen. El conocimiento de los miembros de una institución es el activo más valioso que poseen. Merece que se le proteja, se le atienda, se utilice, se desarrolle y

potencie y que sus conocimientos se preserven para uso de todos. Convertir el conocimiento individual en conocimiento social es una meta importante, y puede lograrse rompiendo fronteras, desarrollando equipos, incentivando la relación entre los más experimentados y los jóvenes talentos que se vayan insertando en las organizaciones. Estudiar cómo fortalecer el dominio personal, insertando flexibilidad en los modelos mentales, compartiendo una visión del camino a recorrer, fomentando discusiones y diálogos en función del desarrollo en función de totalidades, de sistemas, serían condiciones estratégicas a tener en cuenta. Entre estos aspectos prioritarios debe también contarse con una cultura hacia la calidad en todo el proceso, y no sólo en el producto final.

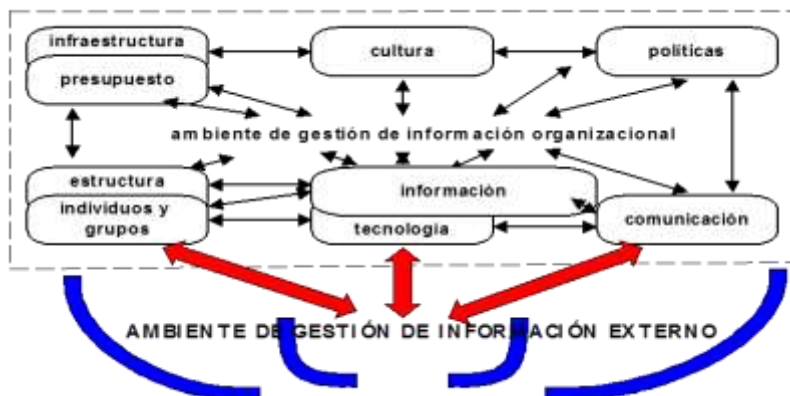
Algunos aspectos son prioritarios. Las instituciones y organizaciones en general, deben situar a la información, el conocimiento y los documentos entre los aspectos estratégicos a impulsar. Toda organización que potencie su trabajo informacional y que reconozca y estimule el empleo del conocimiento debe ser una organización exitosa protegida de cualquier riesgo. Algo que tal vez no he destacado es la necesidad de valorar las condiciones de los contextos en los que la institución desarrolla sus actividades. A veces los contextos pueden ser facilitadores, pero pueden no serlo. Los contextos pueden ser cambiantes, dinámicos y complejos, lo que haría menos fácil el desarrollo interno. Para ello deben analizarse las variables que puedan ser trabajadas a fin de poder articular lo interno con lo externo. (Ponjuan, 2004) Intentaré mostrar algunas de estas variables.



La figura anterior presenta algunas variables que pueden afectar el contexto en que desarrolla la actividad informacional una persona en cualquier organización. A mi juicio, si se pretende perfeccionar ese contexto, se deberá analizar el comportamiento de estas variables.

Sin embargo, si se trata ya de una organización, su contexto puede estar afectado por otras variables adicionales como las que se muestran en la siguiente figura.

Cualquier enfoque organizacional o la aplicación de otra experiencia deberán tener siempre presente el comportamiento de un conjunto de variables que en cada lugar tendrán un comportamiento en correspondencia con las condiciones particulares de una organización.



Independientemente de la influencia del contexto y ambiente, recomiendo que toda institución defienda la presencia al nivel estratégico de una figura clave: el gestor de información y del conocimiento. Esta figura vela por el desarrollo armónico de los sistemas de información y programas de gestión del conocimiento, y a la vez garantiza que no se dupliquen esfuerzos, que se conozca donde tiene que estar el conocimiento necesario para cualquier proceso, como adquirir o desarrollar el conocimiento, y como darle el justo espacio a la tecnología.

Asimismo es estratégico elevar las competencias informacionales, y elevar la cultura informacional de la institución. Cuando existe una cultura adecuada, los programas relativos a la información y el conocimiento fluyen más naturalmente que cuando la cultura organizacional presenta barreras y obstáculos.

Todo esto debe estar conducido en un ambiente de transparencia, de comprensión, de reconocimiento sincero, de integración. Estos comportamientos abren espacios, comunican y aproximan a todos. Ser parte de un equipo, donde cada uno juega su mejor papel pero defendiendo los intereses de todos, es algo que aporta armonía, como cuando presenciamos la brillante ejecución de una

orquesta, donde todos entran, y aportan lo suyo en el momento y con la precisión que requiere este trabajo de equipo.

Lograr esto, no es imposible, solo hay que estar convencidos de que este es el camino donde también dentro de nuestra organización inteligente, tendremos nuestra pequeña sociedad de la información y del conocimiento.

## Referencias

- Choo, C, W. (1999). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford University Press.
- Faure, E. (1973). Aprender a ser. Madrid, UNESCO/Alianza Editorial.
- Moore, N. (2003?). The Information Society.  
<http://www.unesco.org/webworld/wirerpt/report.htm>.+  
<http://www.unesco.org/webworld/wirerpt/wirenglish/chap20.pdf>
- Ponjuan, G. (2004). Gestión de Información. Dimensiones para el éxito organizacional. Rosario, Ed. Nuevo Paradigma.
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires, Granica-Vergara.
- Stanat, R. (1990). The Intelligent Corporation. Creating a Shared Network for Information and Profit. New York. AMACOM.
- UNESCO (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. Paris, Unesco.