

# LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL: UNA VISIÓN DESDE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES EN EL CONTEXTO CONTEMPORÁNEO

**Dra.C. Lic.Yailenis Mulet Concepción<sup>1</sup>**  
[ymulet@fe.uho.edu.cu](mailto:ymulet@fe.uho.edu.cu) ; [muletyai@yahoo.com](mailto:muletyai@yahoo.com)

## **SÍNTESIS**

Este artículo intenta colocar la discusión referida a la diferenciación, relación o dependencia entre la IO y la IE como herramienta, capacidad o función, en una perspectiva más amplia. Argumenta, en un esfuerzo de síntesis, la preponderancia de la IE como expresión de la gestión de información, con una alta dependencia de las tecnologías de información. Hecho que provoca, en el tratamiento teórico y metodológico, la exclusión de las capacidades organizacionales. Sobre esta base la autora analiza desde la perspectiva de imbricación, la necesidad de aplicar la IE como función interna a partir de la gestión de la IO.

El mismo tiene además, el propósito de mostrar la necesidad de aplicar la IE como una función interna en el sistema empresarial. Durante varias décadas se han dado las condiciones necesarias, tanto de orden objetivo como subjetivo, para el desarrollo de capacidades informacionales y la adquisición y producción de conocimientos en el sector empresarial. No obstante, sólo una pequeña porción de este sector muestra resultados de su aprovechamiento, lo cual sin dudas exige nuevas alternativas, dentro de las que subyace la IE como función interna.

## **INTRODUCCIÓN**

Producto del propio desarrollo de la teoría de la administración, diferentes concepciones, corrientes o tendencias contemporáneas enfatizan en la necesidad de prestar mayor atención a la gestión de información y de los conocimientos. Atendiendo a ello, es posible apreciar un marcado interés en:

---

<sup>1</sup> Datos de la Autora.

Nacionalidad: Cubana.

Licenciada en Economía y Doctora en Ciencias Económicas Aplicadas por el Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) de la Universidad de la Habana. Profesora investigadora del Departamento Docente de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

Email: [ymulet@fe.uho.edu.cu](mailto:ymulet@fe.uho.edu.cu); [muletyai@yahoo.com](mailto:muletyai@yahoo.com)

la interrelación organización-entorno, la necesidad de lograr mejor aprovechamiento del capital humano y gestar cambios tecnológicos que aseguran el enfrentamiento de la competencia. Hechos estos, que exigen al sector empresarial estar preparados, alertas y demandar cada vez más, conocimiento sistematizado que le garantice mejor desempeño y efectividad en la toma de decisiones.

Ello determinó la evolución y utilización de la Inteligencia Empresarial (IE) en la práctica gerencial, lo cual abre un espacio a diversos enfoques sobre su necesidad y forma de aplicación. La misma, adquiere relevancia a partir de la segunda guerra mundial (en la búsqueda de alternativas para la reestructuración económica), aunque se da un rápido proceso en su aplicación, como consecuencia del inusitado desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) y la tendencia hacia la “Sociedad o Economía del conocimiento”.

Tanto el desarrollo tecnológico, como la incertidumbre que genera los cambios en el entorno económico, propician su aplicación para la obtención y análisis de información con alto valor agregado. Desde esta perspectiva, la IE es una función ineludible en toda organización para alertar y anticipar los cambios del entorno y monitorear sus demandas internas. En este sentido, la tendencia ha sido a un mayor desarrollo de formas, vías, métodos y técnicas para anticipar los eventos del entorno. Esto ha llevado a los enfoques contemporáneos a prestarle menor atención a la necesidad de crear las condiciones organizacionales necesarias para su aplicación. Además, los métodos y herramientas desarrolladas han logrado tal nivel de especialización, que resulta complejo aplicarlos por esfuerzo propio, lo cual provoca mayor inclinación hacia el servicio de consultoría.

Al analizar el comportamiento de estos servicios, resulta recurrente la falta de aplicación sistemática y la insistencia por parte de los consultores en la necesidad de desarrollar capacidades informacionales y de producción de conocimiento, en el nivel organizacional. Aun cuando la preocupación en la investigación científica ha estado más identificada con su desarrollo como herramienta gerencial, se reconoce que la IE, es tanto una capacidad como una función organizacional. No obstante, los enfoques contemporáneos muestran escasas referencias para su concreción de esta forma, sin llegar a concebirse un modelo específico.

A la vez de reflejarse diversas posiciones, el análisis de las mismas muestra una brecha entre la concepción de la IE como herramienta, capacidad o función y el desarrollo de la Inteligencia Organizacional (IO), lo cual establece la diferenciación entre los enfoques. En consecuencia, la IE se muestra como un qué hacer científico e informativo relacionado con mecanismos de gestión empresarial, de los que forman parte la gestión de información y del conocimiento. Por su parte, la IO es presentada como el resultado de la efectividad en la realización de estos dos procesos, producto de la capacidad organizacional para favorecer su desarrollo, con poco énfasis en cómo se gestiona la misma.

Al calor de los enfoques contemporáneos, la tendencia dicta más a establecer una diferencia que ha demostrar un nexo. A juicio de quien suscribe, la aplicación de la IE depende de la gestión de la

IO para garantizar que su aplicación tribute al mejor desempeño de la organización y no sólo a mantener la vigilancia sobre determinadas áreas de gestión. En tal sentido, se considera que la problemática que genera la brecha entre los enfoques, radica en el menor tratamiento ofrecido a la aplicación de la IE como función interna. Sin embargo, la necesidad misma de su aplicación exige requerimientos metodológicos para identificar tal necesidad y garantizar que su aplicación contribuya a satisfacer la demanda de los procesos y actividades organizacionales; transparentándose aquí, uno de los aspectos que generan la contradicción en la que se debate esta investigación

En relación con el contexto cubano, el término se introduce en la década de los 90 y en la actualidad no tiene generalización en el lenguaje, aceptación, aplicación y desarrollo en el medio empresarial. Su introducción estuvo influenciada fundamentalmente, por la necesidad de gestionar la información y los conocimientos de forma organizada para el desarrollo de la Biotecnología cubana y posteriormente, se aplica a otros sectores priorizados. En la actualidad su importancia es reconocida en las nuevas bases del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. De forma consecuente, abarca a la generalidad del sector empresarial inmerso en este proceso, aunque su aplicación no alcanza el grado de desarrollo y madurez requerido.

Diversas además son las políticas y estrategias del país que reconocen la necesidad de aplicar la IE, como son: las Bases para la gestión del conocimiento, la Política nacional de información, las Normas cubanas 3000, la Política de calidad, la Normas ISO, entre otras, aunque no en todas queda explícito el término. No obstante, el análisis del contexto empresarial demuestra que no se ha dado la importancia debida al tema y las características del mecanismo económico limitan su introducción.

El análisis del contexto cubano refleja un mayor desarrollo de la IE como servicio de consultoría, sin embargo, sus resultados muestran una alta demanda del sector empresarial por implementarla como sistema interno. Las experiencias exitosas en su aplicación se concentran en los sectores priorizados por la estrategia de desarrollo del país, en su mayoría no socializados. Al respecto, los estudios de consultoría revelan el bajo impacto de los servicios de IE, en el desempeño organizacional. Ello se debe a que el producto de inteligencia es malinterpretado, los decisores no actúan a tiempo, el producto es incorrecto o incompleto, entre otras causas, por no identificar de forma oportuna su necesidad y no comprender la función de la IE. Resulta necesario entonces, mediante la indagación científica, definir él por qué de la insuficiente aplicación de la IE en el sector empresarial cubano.

En el orden teórico y metodológico se han ofrecido respuestas, no obstante, existen diversas contradicciones y aspectos poco desarrollados, coincidentes con los que muestran los enfoques contemporáneos. Al respecto, las indicaciones metodológicas ofrecidas no reflejan resultados sistematizados, lo que supone analizarlas y en consecuencia delimitar una mejor instrumentación.

## ***LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL COMO FUNCIÓN INTERNA.***

Este análisis toma como punto de partida las corrientes o tendencias contemporáneas acerca de la dirección. Existen aspectos significativos en cada una de ellas que impulsaron el desarrollo de IE como actividad organizada. En lo fundamental, orientan hacia la consideración de: enfatizar en el análisis del entorno y el proceso de comunicación interna, la necesidad de prestar especial atención al proceso de formación y utilización de conocimientos y la necesidad de reducir la incertidumbre mejorando el proceso de información de la Administración.

En la época contemporánea, la IE se consolidó como profesión y como una disciplina importante para el desarrollo y gestión de las organizaciones. Diversos estudios, destacan la importancia de los servicios de Inteligencia en todos los asuntos relativos al Estado-Nación y concretamente en los asuntos de las administraciones públicas (Blanco, 2008). A partir de ello, comenzó el esfuerzo por readaptar los procedimientos y métodos de Inteligencia en el ámbito gubernamental, por otros más apropiados a las organizaciones con ánimo de lucro. Sobre ésta base, comienza el desarrollo del término Inteligencia Competitiva (IC), lo cual da lugar a disímiles denominaciones asociadas a la IE.

No obstante, es válido destacar que este concepto, ha evolucionado desde diversas aristas. El mismo, debe su origen a actividades militares en las cuales se requiere una considerable “inteligencia” para acceder a las fuentes y lograr extraer información sobre el enemigo. Por su parte, en el ámbito de la educación históricamente se ha utilizado para referirse a las facultades o funciones intelectuales propias del hombre. En los fundamentos de la pedagogía diversas posiciones sobre la Inteligencia social y grupal incluyen el proceso de aprendizaje como proceso básico en el desarrollo de la Inteligencia Organizacional. Por su parte, la acepción psicológica del término inteligencia es quizás la más reconocida y desarrollada en la literatura consultada, por la interpretación histórico popular del mismo. Sin embargo, puede hacerse referencia a algunos elementos para evitar la subvaloración de diversas contradicciones que encierra el tema de ésta investigación.

Al reconocer el origen militar como principal precedente, es fácil comprender por qué en la actualidad se confunde el proceso de IE con espionaje. De ello se desprende también, que la necesidad de obtener información del enemigo para la orientación táctica y estratégica, encuentre analogía con el énfasis en desarrollar la Inteligencia Competitiva. Por otra parte, el mayor reconocimiento de la acepción psicológica del término Inteligencia, refiere la resistencia a su instrumentación práctica, al sugerir mayor aproximación al proceso de aprendizaje y la voluntad humana de querer aplicar sus capacidades.

De forma similar, en la actualidad la IE se asocia más como un nuevo enfoque dentro de las Ciencias de la información, que dentro de las Ciencias de la Administración, en tanto, los factores que motivan su aplicación, están determinados de forma sustantiva por el desarrollo de las TICs.

La literatura que muestra las diversas teorías relacionadas con la IE, no refiere como precedente, su evolución en el complejo entorno que caracteriza la empresa y su funcionamiento. Ello constituye, a juicio de la autora, una de las causas de la insuficiente aplicación de diversos enfoques actualmente reconocidos. De esta forma, la IE es entendida como una herramienta gerencial, que se sustenta en diversos métodos, procedimientos y técnicas para gestionar información y conocimientos sobre el entorno y las condiciones internas de una organización, para la orientación táctica y estratégica, necesaria para la toma de decisiones.

### ***La Inteligencia Empresarial. Visión actual.***

En este contexto, a partir el propósito de poder mostrar la posición teórica que asume ésta investigación, conviene diferenciar el término IE de otros asociados. Resulta significativo el uso del término IE para referirse a la gestión de información y conocimientos en áreas específicas de gestión, o factores sobre los que puede ser pertinente centrar la vigilancia. Por sólo citar los más reconocidos, en la literatura anglosajona se destacan los términos de Inteligencia para los negocios (***business intelligence***), Inteligencia sobre los Competidores (***competitor intelligence***) y Monitoreo del medio (***environmental scanning***). En este sentido, se reconoce el término ***business intelligence*** como el de mayor aproximación a la actualmente llamada IE, no obstante, su traducción literal refiera Inteligencia para los negocios.

En lo fundamental, la escuela española reconoce la Inteligencia Económica, vinculada a la Inteligencia del Estado y la Administración pública. La Inteligencia Corporativa se presenta como equivalente al término IE y se identifica con la denominación anglosajona de ***business intelligence***. Convergen además, otras denominaciones en diversas esferas, entre ellas: la Inteligencia Tecnológica, que parten de diferentes interpretaciones como Vigilancia estratégica en Ciencia y Tecnología, Inteligencia para la I+D, Inteligencia Técnica e Inteligencia de Ciencia y Tecnología. También, otros autores destacan la Inteligencia Tecnológica Competitiva, la Inteligencia Comercial y la Inteligencia Estratégica (Ashton y Klavans, 1997; Solleiro y Castañón, 1998). De forma general existe una marcada tendencia en ponerle como apellido el área de gestión donde se aplica, lo que sin dudas genera dispersión en la interpretación sobre qué es realmente la IE. Por otra parte, diversos autores, identifican éstos términos con el alcance de la Inteligencia Empresarial.

A partir de ello, la postura de la autora es cercana a las posición de Núñez, en que *“no debería confundirse el concepto amplio de Inteligencia Organizacional, o incluso los genéricos Inteligencia Corporativa o Empresarial, con subsistemas de procesos de gestión, más específicos, que contribuyen a mantener la vigilancia sobre diversos aspectos del entorno de la organización...que, han sido llamados, por diversos autores, según su propósito y contexto: Vigilancia...de diferente tipo según sus objetos)...Monitoreo, Inteligencia Competitiva, Comercial, de Negocios, Tecnológica, etc. Tampoco deberían identificarse, con otros que, siendo genéricos, se refieren a determinados*

*ángulos de análisis de la actividad de las organizaciones y son esencialmente conceptos de gestión, como es el caso de la Inteligencia Estratégica y la Inteligencia Económica” (Núñez, 2002:17).*

El análisis del marco conceptual muestra una distancia importante cuando se hace referencia a la IE o a la IO. En el ámbito de una empresa puede pensarse que son equivalentes entre sí y tienen el mismo nivel de generalidad, sin embargo, los autores que tratan la IE tienden a diferenciarlos. Esta es un área insuficientemente esclarecida y una problemática todavía en estudio, a la cual ésta investigación ofrece un acercamiento, el cual es mostrado en próximo epígrafe. Por el momento conviene señalar que tal diferenciación se encierra en el hecho, de que la IE ha ido ganando espacio como una forma específica de expresión de la gestión de información como sistema. Por su parte, la IO es considerada como un término más genérico, al interpretar la capacidad de la inteligencia, en el contexto de cualquier tipo de organizaciones.

Al respecto, llama la atención la falta de definición acerca del alcance exacto, en lo tocante a las capacidades organizacionales, como parte de la esfera de aplicación de la IE. Para la autora, ello se debe a una notable tendencia entorno al desarrollo y conceptualización de la misma como herramienta gerencial, en mayor jerarquía, por parte de los autores. De modo, que el protagonismo máximo lo tienen la tecnología y los métodos y técnicas que permite analizar la información y almacenar o difundir conocimientos.

Al buscar un acercamiento en la comprensión de este comportamiento, resulta pertinente citar dos posiciones. La primera es la de Orozco, quien al intentar esclarecer las dimensiones en la aplicación de la IE, expresa que *“la IE desde el punto de vista de su empleo es una **herramienta gerencial** cuya función es facilitarle a los administradores el cumplimiento de los objetivos y la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno obtenida de modo ético. Desde el punto de vista operacional es un conjunto de metodologías, procedimientos y herramientas para la obtención, el procesamiento, el análisis y la diseminación de información, de modo que se facilite la orientación táctica, la toma de decisiones estratégicas y el desempeño de la organización (Orozco, 2008: 5)”*.

Ello sugiere que las capacidades para aplicar la IE están relacionadas con captar, reunir, evaluar, validar, organizar y analizar datos para, obtener, difundir y proteger información relevante y la utilización de diversos procedimientos y técnicas, que en su conjunto conforman el marco instrumental que permite aplicar la IE. Sin embargo, estas han sido dotadas de tal complejidad, que la capacidad para utilizarlos supone poseer dominio de métodos avanzados de análisis de información, junto con el dominio de las TICs.

En relación con lo anterior, muchos autores promueven, dentro de las ciencias de la información, la importancia de los profesionales de la información, incluso hay quienes los denominan, “profesionales de la inteligencia”. De ahí, el énfasis de otros autores en enmarcar la función de IE

en los llamados sistemas de inteligencia como subsistemas organizacionales. Así, su aplicación queda a cargo de un grupo específico que desarrolla ésta función para garantizar información a los usuarios o clientes potenciales en la organización. En otros autores (Ashton y Klavans, 1997; Meadows, 1999) queda implícita la necesidad de que una organización dependa de un servicio de consultoría.

Desde la investigación científica surge otro interesante punto de vista, que añade nuevas aristas a este análisis y ofrece mayor aproximación al origen del comportamiento descrito con anterioridad. Dicho hallazgo surge en el análisis de la función de la IE, aspecto que describen diversos autores. En ellos es coincidente que el carácter de **función** lo determina los pasos propios de la gestión de la información: captar, reunir, evaluar / validar, organizar y analizar datos para, obtener, difundir y proteger información relevante.

En este sentido, Núñez, revela que *“la **capacidad**, (como condición de éxito para una actividad dada) se refiere aquí a la capacidad para tener éxito en las acciones que integran la función...estas acciones son, efectivamente, tareas que garantizan información a sus usuarios o clientes potenciales y no son suficientes para llegar al nivel de la formación del conocimiento o inteligencia individuales, grupales u organizacionales. Esto último depende más de la forma de comunicación que de la información misma, aun cuando esta tenga potencialmente un alto valor estratégico (Núñez, 2001:18)”*.

Desde esta perspectiva, para que la aplicación de la IE garantice el mejor desempeño en la organización, la IE debe ser vista como una filosofía de trabajo y función organizacional. En otro momento de su análisis, al referirse a la posición de otros autores Núñez plantea: *“... en la extrapolación del concepto de inteligencia a las organizaciones, existe una cierta tendencia a no diferenciar la Inteligencia como cualidad o capacidad de la organización, de su correspondiente actividad de gestión (Núñez, 2001:18)”*.

De ello dimana que la IE requiere de una efectiva gestión de la inteligencia Organizacional para lograr la efectiva identificación de las necesidades de IE y que el producto de su aplicación motive un mejor desempeño. Con esto se pone en evidencia la necesidad de su aplicación como una función interna a partir de la gestión de la IO. Aspecto poco tratado, debido a que las posiciones teóricas y metodológicas se bifurcan, por un lado en los métodos y tecnologías que garantizan cómo crear un producto de información y conocimientos con alto valor agregado y por otro, en cómo se manifiesta la inteligencia individual, grupal u organizacional. Si bien en ésta área no hay un punto de vista único, conviene esclarecer las dimensiones que reviste la aplicación de la IE.

***El dilema de la Inteligencia Empresarial y la Inteligencia Organizacional. Un acercamiento mediante la IE como función interna.***

La utilidad de referir aquí con cierta extensión estas reflexiones, está dada porque auxilian en la demostración de la necesidad de concebir la IE como función interna, a partir de las profundas diferencias entre los enfoques contemporáneos. De acuerdo con el análisis expuesto con anterioridad, las capacidades para aplicar la IE en su dimensión de herramienta están asociadas a su función en la gestión de información y conocimiento. Lo menos visible en los autores analizados, está relacionado con las capacidades organizacionales necesarias, a lo cual se asocia de alguna manera, las más variadas limitaciones.

A partir de ello, la autora considera necesario exponer su posición teórica como respuesta a: ¿Qué relación o dependencia se establece entre la IE como herramienta y la IO como capacidad en el contexto organizacional? Con el propósito de lograr una mejor visualización de ésta relación, se muestra en la **Figura 1** las dimensiones de la aplicación de la IE como herramienta y su dependencia con la gestión de la IO, a partir del análisis de los autores consultados.



***Figura. 1 Dimensiones de la aplicación de la IE y la gestión de la IO, a partir del análisis de los autores consultados.*** Fuente: Elaboración propia.

La parte superior presenta la IE como herramienta, cuyo resultado está en lograr una mejor orientación estratégica a partir del aprovechamiento de ventajas del entorno y las condiciones internas. Queda reflejado además, que para lograr estos resultados, son consustanciales procedimientos y tecnologías, a las que están asociadas las capacidades para su aplicación. En



este sentido, la autora señala que sobre ello existe una mayor orientación teórica y metodológica. En la parte inferior, se ubica la IO como capacidad organizacional, que se manifiesta a través de la conjugación de la inteligencia individual y grupal. Se sostiene, que mediante su gestión ello exige crear las condiciones necesarias para lograr el desarrollo de capacidades informacionales y de producción de conocimiento, con el objetivo máximo de alcanzar mejores resultados en el desempeño organizacional.

Con ello quien suscribe, delimita que la falta de orientación entorno a las capacidades radica, en cómo una organización logra aplicar la IE como herramienta a partir de sus capacidades organizacionales. De tal modo, la IE puede ser aplicada para orientar la toma de decisiones, pero si ello no se realiza en consonancia con la gestión de la IO, los resultados esperados en el desempeño organizacional pueden ser limitados porque no se toma en cuenta cómo garantizar su efectividad y aplicación sistemática. Sobre ésta base, se presenta la IE en su dimensión de función interna, como medio para alcanzar éste resultado.

Desde esta perspectiva, la autora intenta suplir la ausencia conceptual y apela al análisis empírico mediante el análisis documental, para mostrar la necesidad de concebir la IE como una función interna. Se parte de que la **inteligencia** en la organización se manifiesta en dos sentidos: primero, como **oportunidad** de identificar y resolver sus problemas, a partir de la información y los conocimientos que posee y a los que puede acceder y segundo, como **capacidad** de utilizarlos si aprovecha eficientemente las capacidades de las personas que la integran.

A partir de este razonamiento la **Inteligencia Organizacional** puede ser entendida aquí como: *el conjunto de capacidades de una organización, que se forman en la realización de las actividades fundamentales y la gestión de sus procesos, mediante la utilización efectiva de la información y los conocimientos, sobre la base del aprendizaje organizacional, sobre las cuales en su desarrollo, influye de forma determinante la administración, mediante acciones que contribuyan a crear las condiciones necesarias.*

En tanto al desarrollo de acciones, tal propósito supone, *crear el hábito de utilizar métodos y técnicas para identificar y resolver los problemas, a partir de lograr la utilización efectiva de la información y los conocimientos que posee la organización y a los que puede acceder, aprovechando las capacidades de las personas que la integran, hacia lo cual está dirigida la **gestión de la Inteligencia Organizacional.***

Un aspecto importante que se excluye por los autores que tratan la aplicación de la IE, parte de no concebir la gestión de información y de los conocimientos a partir de la realización de las actividades y procesos organizacionales. Tal omisión obvia, que en éstas, se define el contenido y la forma de la información y el conocimiento que es necesario gestionar. Aunque una parte corresponde al sujeto, su voluntad (métodos y técnicas para adquirirlo), la acción administrativa condiciona el contenido y la forma, al exigir resultados. Para que el conocimiento o la información

puedan apoyar la toma de decisiones, deben ser desarrolladas una serie de acciones en la organización que permitan entender el propósito de utilizar el conocimiento con un enfoque estratégico. Por tanto, la gestión de la IO tiene un peso determinante para que una organización pueda aplicar la IE.

De modo particular, éste análisis exige una exposición sintética para comprender dos aspectos consustanciales a la visión de la IE a partir de las capacidades organizacionales. Primero, en esencia la **gestión de conocimiento**: *“identifica y explota, en el trabajo cotidiano, el conocimiento creado en la organización y el adquirido del exterior, generaliza las mejores prácticas, propicia el incremento del capital intelectual de la organización y su valor de mercado, a la vez que facilita la generación de nuevos conocimientos y su materialización en productos y servicios”* (Simeón, 2002: 4). No obstante, es necesario especificar que la gestión de conocimientos es condición necesaria, pero no suficiente, para la **gestión de la Inteligencia**. Esta última es *la capacidad para aprender de modo rápido y eficiente en la solución de los problemas de la organización, utilizando para ello, en forma óptima, los conocimientos accesibles*” (Núñez, 2002: 42).

Ello supone que la IE requiera de la gestión de conocimientos orientada al aprendizaje organizacional. Esta aclaración resulta válida, al observar que muchos autores que promueven la gestión de conocimientos para la IE, enfatizan sólo en la adquisición de conocimientos sobre determinados áreas de gestión y no como resultado de la obtención de la capacidad de aprendizaje. De ahí, la especificación sobre la gestión de conocimientos orientada al aprendizaje organizacional. Sobre este último, la autora asume posiciones como la expresada por Núñez, en que el **aprendizaje organizacional** *“es el resultado y a la vez el proceso mismo de obtención de la capacidad para comprender, generar ideas nuevas y consecuentemente, actuar de modo efectivo dentro de las organizaciones y comunidades* (Núñez, 2002:43).

Por otra parte, *“una **organización de aprendizaje** construye relaciones estables de colaboración, como modo de ser, para sacar fuerzas en forma continua y sostenible, de la información, de diversos conocimientos, experiencia, capacidades y formas de hacer las cosas que las personas y grupos tienen y usan. Cuando una organización ha desarrollado el hábito y la capacidad de aprender como modo de ser, puede ser catalogada como una **organización inteligente** organización de aprendizaje u (**Learning Organization**)”* (Núñez, 2002:43). Nótese la diferenciación en el uso de los términos aprendizaje organizacional y organizaciones de aprendizaje.

Otro indicio de las dificultades cuando se promueve la IE en su dimensión de herramienta ésta en la identificación del sujeto propietario de las capacidades que son necesarias para su aplicación o al menos, a que parte de la organización corresponden. Al respecto la autora define: *cuando una organización desarrolla acciones para mantener la vigilancia sobre determinadas áreas específicas del funcionamiento interno y externo, mediante el análisis de la información relativa a la*

organización y su entorno, para la orientación táctica, la toma de decisiones estratégicas y mejorar el desempeño de diversas áreas la organización, ya sea por capacidades informacionales y producción de conocimientos propios o identificando las necesidades y externalizando el proceso de análisis, está creando la **capacidad para aplicar la IE**. A lo cual es inherente, que una organización cuente con diversos sistemas de vigilancia, personal dedicado y medios para ejecutar éstas funciones.

A partir de este razonamiento se coincide con Orozco, en que la **Inteligencia Empresarial** “es la capacidad y la función de reunir y analizar datos para de modo sistemático y organizado obtener y difundir información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización que permitan crear conocimiento apto para la toma de decisiones y la orientación táctica y estratégica (Orozco, 2002:2)”.

La contextualización de estos conceptos a partir del desarrollo de capacidades organizacionales, tiene el propósito de establecer la diferenciación entre la capacidad para desarrollar la IO y la capacidad para aplicar la IE. La cual radica, según la consideración de la autora, en el propósito, el alcance, el fin, la forma y el área en que se expresa su desarrollo. Atendiendo a ello, el desarrollo de la capacidad para gestionar la IO está centrado en las condiciones de: organización, colaboración, intercambio, socialización, que es necesario establecer entre los miembros de la organización para la utilización de la información y los conocimientos. Por su parte, el desarrollo de la capacidad para aplicar la IE está centrado en el proceso de creación de la información y el conocimiento. Por tanto, la primera es necesaria para que la información y el conocimiento creado contribuyan a resolver los problemas que se generan en la gestión de los procesos y la realización de las actividades de la organización. No obstante, ello no determina que una organización pueda o no crear u obtener información y conocimientos, que permitan aprovechar ventajas y resolver problemas específicos en determinadas áreas de la organización.

La IE es una herramienta gerencial que supone la existencia de capacidades para el análisis de la información relativa a la organización y su entorno en una o diversas áreas. Al desarrollarse de forma sistemática e integrarse al funcionamiento y gestión de los procesos y actividades organizacionales tributa, pero no determina el desarrollo de la IO. Esto último, depende de que sea asumida mediante relaciones estables de colaboración, como modo de ser, para sacar fuerzas en forma continua y sostenible, de la información, de diversos conocimientos, experiencia, capacidades y formas de hacer las cosas que las personas y grupos tienen y usan. Es por ello que cobra relevancia su aplicación como una función interna.

Por tanto, la **Inteligencia Empresarial como función interna** puede ser entendida como: *el esfuerzo sistemático, que una empresa u organización dedica, los medios de que se dota y las disposiciones que toma, en función de que las capacidades propias y/o movilizables de gestión de*

*información, conocimientos y vigilancia, permitan aprovechar y/o anticipar los eventos del entorno y de su estructura interna para mejorar su desempeño.*

***La IE como función interna. Fundamentos generales para su aplicación a partir de los enfoques de referencia.***

La necesidad de incorporar un espectro más amplio en la definición de la IE como función interna, exigió el análisis a partir de los enfoques de referencia, para delimitar los aspectos inherentes a su aplicación. No obstante, en lo que respecta a la aplicación de la IE como función interna, la información se muestra escasa y muy dispersa. Por consiguiente, en lo sucesivo se presentan sólo, los aspectos que aportan algunos enfoques, que a juicio de la autora deben tenerse en cuenta.

De éste análisis es posible apreciar, como diversos autores al referirse a la IE señalan que la necesidad misma de su existencia se fundamenta en: alertar de forma anticipada amenazas y oportunidades e identificar fortalezas y debilidades propias en las organizaciones. A ello, Orozco agrega en un sentido más explícito que su aplicación deviene por la necesidad de: *“evitar sorpresas comerciales, tecnológicas y socio-económicas, disminuir la incertidumbre sobre el futuro, ayudar a mejorar la planificación de la organización, evaluar nuevos mercados y cómo expandirse hacia ellos, posicionar competitivamente nuevos productos y servicios de la empresa y propiciar la ganancia de ventajas competitivas”* (Orozco, 2000:3).

Puede aceptarse que los objetivos por los cuales una organización debería aplicar la IE, no difieren de las precisiones mencionadas antes como su necesidad. Sin embargo, surge un nuevo punto de vista al definir sus objetivos como función interna. Al concebirse como tal, se convierte en la plataforma de enlace entre su aplicación como herramienta y la gestión de la IO. Sin dudas, esto responsabiliza a la actividad administrativa, al ser necesarias acciones, métodos, técnicas, herramientas y recursos, dirigidos a lograr el desarrollo de la Inteligencia como capacidad, en las personas y grupos de las organizaciones. Por otro lado, determina que la misma establezca los mecanismos adecuados para aprovechar esas capacidades en su aplicación. De lo cual se deriva que el **objetivo** de la aplicación de la IE como función interna, no puede conformarse con orientar la toma de decisiones, pues de lo que se trata es de aprehenderla en sus relaciones funcionales para poder actuar sobre el mejor desempeño organizacional.

A juicio de esta autora, el problema fundamental que presentan los actuales enfoques, radica en la falta de definición, respecto a cómo lograr la sinergia con el sistema organizacional, al aplicar la IE. Por ésta razón, al diseñar los **pasos o etapas** para la aplicación de la misma se privilegia la definición de los pasos para crear un producto de información y conocimientos, antes que definir las acciones necesarias para su articulación al sistema organizacional.

En este sentido, puede considerarse que existe consenso en algunos autores en que su aplicación no deberá ser espontánea, sino dirigida. Una síntesis de los enfoques analizados da un marco de referencia para su aplicación como función interna a partir de los siguientes elementos:

- Tener apoyo y compromiso de la dirección.
- Definir los objetivos de la aplicación.
- Identificar qué se requiere.
- Crear un núcleo, unidad o función de inteligencia.
- Diseñar un sistema de gestión de información.
- Proyectar estratégicamente la gestión de conocimientos.
- Establecer canales de comunicación idóneos.
- Introducir soporte tecnológico para el análisis y procesamiento de la información.
- Dirigir acciones puntuales sobre el desarrollo cultural, para lograr que la gestión y análisis de información y conocimientos formen parte de la filosofía organizacional.
- Intervenir de igual forma, en el trabajo en grupo.
- Diseñar un sistema de vigilancia y comunicación con el entorno.
- Tener una clara visión de los procesos y actividades organizacionales y lograr orientación hacia el diagnóstico y análisis de los mismos.
- Crear los mecanismos idóneos para identificar las necesidades de IE.
- Evaluar y diagnosticar la aplicación.

Otros autores señalan además: la definición de los principales usuarios, focalizar las fuentes legales de información, garantizar el uso efectivo de los productos de inteligencia, asegurar que la IE apoya y trabaja para la estrategia empresarial y definir los mejores medios de difundir los productos de IE. Habría que añadir, que el sólo hecho de identificar los elementos que se deben tener en cuenta, exige adoptar requerimientos metodológicos que resultan ineludibles, lo cual fundamenta el objetivo de ésta investigación.

Aunque no constituye objetivo en este momento profundizar en estas exigencias, pues en ello se sustenta la propuesta metodológica, sí debe verse en éste marco, algunos aspectos que son importantes para alcanzar la comprensión a la que se aspira. De este modo, un aspecto relevante está relacionado con las unidades, núcleo o función de inteligencia. Al respecto Berenguer, sugiere que “en toda organización deben crearse Unidades de Inteligencia Empresarial, cuyo objetivo se centre en recoger información interna, tratarla intelectualmente y difundirla a las restantes unidades funcionales y a los distintos niveles jerárquicos de la empresa” (Berenguer, 1982:29). Debe añadirse, que en el sentido organizacional ha de existir una adecuada organización, planificación y evaluación de las actividades asociadas a ello, de forma que su gestión tribute al logro de la efectividad en su aplicación.

En el mismo plano de análisis, Orozco plantea, que cuando una organización decide constituir una unidad interna para cubrir sus necesidades de IE, debe considerar cuatro elementos importantes, antes de acometer la tarea. El primero es definir los objetivos, sobre lo cual sugiere: “*decidir qué elementos del entorno: competidores, proveedores, distribuidores, clientela y otros, de alcance más general como: la política, el ambiente regulatorio y la sociedad en su conjunto, son segmentos que se deben vigilar de cerca y estudiar, en cuanto a su influencia sobre la organización*” (Orozco, 2008:27).

El segundo de los elementos está relacionado con las condiciones generales de la organización. Al respecto, propone realizar una auditoría de información, que esclarezca las condiciones de la organización para acometer la tarea de la IE. En un tercer momento, se deben definir los recursos necesarios, acción que debe estar precedida por el examen de la posibilidad de contar con los mismos. Por último, señala la ubicación organizacional de la unidad de inteligencia, la cual debe trabajar para la organización en su conjunto, pero puede estar destinada de modo temporal a otras áreas. Sobre este último elemento otros autores (Lesca, 1994; Kokubo, 1992; Rodríguez, 1997) agregan, no con la denominación de unidad sino como sistema de IE, que existen diversas opciones posibles para situar la función de IE en la organización:

***Función de IE centralizada, dependiendo de la Dirección.*** La función de IE, puede desarrollarse por una o más personas, suele situarse de modo que esté directamente vinculada al Director General (DG). Son los responsables de garantizar los recursos, para la adquisición de conocimientos técnicos y estratégicos de los trabajadores y conformar los planes de aprendizaje.

***Función de IE en una Unidad de Negocio o Departamento:*** Esta función es aceptada si los objetivos del sistema de IE están dirigidos a la utilización de la misma como método de trabajo, para viabilizar el flujo de información o conocimientos de un área específica en la organización.

***La función de IE en cada Departamento:*** Esta modalidad se propone generalmente para las grandes empresas. En este caso, las personas que integran la unidad de inteligencia se encargarán fundamentalmente de la gestión de información más especializada o de difícil acceso. Ante las necesidades reales de cada una de las áreas fundamentales garantizarán la gestión del conocimiento y la identificación de las necesidades de aprendizaje.

Al respecto, la autora considera necesario aclarar que lo que estos autores llaman “función de IE”, no comprende la dimensión más amplia de IE como función interna, que promueve este trabajo. En dicho sentido, la IE como función interna contiene la función de IE o unidad de IE, la cual está dirigida a la aplicación de la misma como herramienta en la organización.

Otros elementos que no se deben pasar por alto, son los **requerimientos** necesarios para la aplicación de la IE como función interna. Lo recurrente en dicho sentido, no obstante referirse a la unidad o función de IE, es que diversos enfoques reconocen de forma significativa: las personas

preparadas para la tarea, las fuentes de información, los métodos y herramientas de análisis y las TICs. Referido a los requerimientos en el sentido amplio de las organizaciones hay importantes diferencias entre los enfoques, en cuanto a la forma y los medios que las mismas deberían utilizar para crear las condiciones necesarias, lo cual impide definir una posición única. Baste recordar la referida brecha entre las propuestas sobre la IE y la IO.

Generalmente se acepta, que la ausencia de un sistema adecuado de gestión de la información y conocimientos, dificulta el funcionamiento del servicio, función o unidad interna de IE. Puede considerarse que existe consenso en que la misma fundamenta su éxito o su fracaso en la gestión de información y conocimientos. Este trabajo no pretende hurgar en todo el ancho y profundo universo de estas formas de gestión, pero sí tiene en cuenta que la dinámica de su desarrollo, resulta determinante.

Lo que algunos autores llaman la tríada de la gestión de la información: datos, información y conocimiento, está presente también en la aplicación de la IE como función interna, razón por la cual se considera la gestión de la información como la base de la Inteligencia Empresarial. Diversos autores, ofrecen coincidencia, en cuanto a los pasos fundamentales para la gestión de información: recopilación, análisis, difusión y utilización o aplicación en la toma de decisiones. Ello sin dudas refiere el nexo con la preponderancia visible en los enfoques, al identificar éstos con los pasos para aplicar la IE.

Se aspira a la comprensión teórica, que no debe ser plausible sino abarcadora, de la necesidad de valorar la existencia de elementos objetivos que guían la gestión de la información en una organización y las condiciones necesarias para llevar a cabo ésta gestión, de forma sistemática. Esto último se expresa, como el conjunto de reglas, principios o medidas que coordinan los elementos básicos del sistema de gestión de información, para que los mismos respondan al interés de aplicar la IE como función interna.

Al respecto, resulta significativo puntualizar, las diferencias entre la **gestión de la información** y la **gestión de información**. La primera, refiere la gestión propia de un tipo de información y se realiza de forma específica para cada proceso en la organización. Comprende además, todo lo relacionado con la recopilación, procesamiento, análisis y difusión de la información. La segunda, es el proceso general, que comprende la organización, estrategia, política y estructuración del proceso de gestión en la organización. Esta distinción resulta pertinente, debido a que generalmente se analizan los dos procesos juntos o el énfasis mayor está en la gestión de la información. En tanto, a la parte del proceso que le corresponde a la administración, reviste poco tratamiento.

Como condición necesaria para establecer la gestión de información como un sistema en la organización se presenta el diagnóstico de la misma para determinar las necesidades y los recursos de información, existentes y necesarios. Al conjunto de acciones que se realizan para

ejecutar este diagnóstico también se denomina Auditoría de Información. Al respecto, no existe consenso en cuanto a los pasos necesarios para su aplicación. La literatura muestra enfoques muy integradores, que constituye un punto de referencia. No obstante, la aplicación de la IE como función interna, requiere describir cómo fluye el proceso de creación de la información y el conocimiento en una organización empresarial, aspecto tratado en la propuesta metodológica que se presenta.

Otro elemento de análisis a considerar para la aplicación de la IE como función interna está relacionado con la vigilancia y la comunicación con el entorno. Sobre ello, diversos enfoques, igualan la IE con la vigilancia. Sin embargo, los específicos, que refieren la gestión de información en una organización, identifican el sistema de vigilancia como un subsistema en el sistema general de información que utiliza el mismo procedimiento pero difiere en el contenido.

Para esta autora la **vigilancia** es una de las fuentes principales para la generación de conocimiento en la empresa. La misma se fundamenta en: *captar, buscar, localizar información del entorno, analizar los diferentes tipos de información según los objetivos de la organización. De forma general, puede considerarse como un sistema organizado de observación y análisis del entorno, seguido de una eficaz circulación interna y utilización de la información para la toma de decisiones*. Ello la convierte en una “*parte de la función de la IE (Orozco, 2008:7)*”, para la reelaboración de información con alto valor agregado (creación de productos informativos) y disseminación selectiva de la misma.

Así, la **comunicación con el entorno**, “*constituye punto de partida y destino de la planificación estratégica, el posicionamiento, la toma de decisiones, la gestión de procesos generativos del conocimiento y la inteligencia, la gestión de la calidad, el mejoramiento continuo o la innovación, para el aprendizaje integral. Los elementos, formas y estilos de la comunicación interna se forman y cambian de acuerdo con el resultado de la interacción de la organización con su entorno. Por su parte, la comunicación interna es la que conforma, la cultura e identidad de la organización, que se proyecta hacia el entorno en forma de imagen y por tanto, condiciona el contenido y la forma de la comunicación con el entorno (Núñez, 2002:24)*”.

De forma general la aplicación de la IE como función interna, requiere de la efectiva conjugación de la gestión de información y conocimientos, la vigilancia y comunicación con el entorno, como procesos básicos que sustentan su desarrollo. Además, las tecnologías de la información han dotado a la IE de un número de herramientas que le permiten desarrollar sus funciones de forma más eficiente, entre las cuales se puede nombrar: las diferentes variantes de los sistemas de información gerencial, OLAPs, DataWarehouse, DSS, EIS, MIS las redes locales y las redes globales (en particular Internet), las bases de datos, las tecnologías push/pull, los llamados agentes inteligentes y la minería de datos, entre otros.



Un aspecto importante para la aplicación de la IE como función interna es que la misma, se fundamenta en la gestión por procesos organizacionales. Ello garantiza que la identificación de las necesidades de información y formación que requieren estos procesos, estén enlazadas con las necesidades de IE. A lo anterior, le es consustancial una visión bien detallada de cada uno de los que constituyen elementos claves para la empresa, lo cual sugiere que la IE como función interna esté orientada hacia la organización de procesos de alto rendimiento.

A partir de estas consideraciones, para los efectos de esta investigación se entiende por **organización de procesos de alto rendimiento**: *el conjunto de actuaciones, actividades y tareas que se realizan en una organización, para garantizar que los recursos y actividades que transforman elementos de entrada y salida están orientados a generar valor añadido para satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios, mediante la utilización efectiva de la información y los recursos generadores de conocimiento*. Resulta sin dudas una tarea difícil de materializar, pero es a través de las sucesivas iteraciones que lleva éste empeño, que cumple su objetivo la aplicación de la IE como función interna.

Es útil referirse aquí, a uno de los aspectos poco tratados en los enfoques, lo cual guarda relación con la **identificación las necesidades de IE**. Diversos autores señalan, al referirse a las unidades de inteligencia, que entre los objetivos de las mismas está: iniciar y sostener el estudio de necesidades de inteligencia para los clientes-usuarios de la entidad. No obstante, debe tomarse en consideración que estas necesidades surgen a partir de la gestión de los procesos y actividades organizacionales. De ello se deriva que su identificación, además de ser la base para la aplicación de la IE como herramienta, marca el nexo más importante de ésta con la gestión de la IO. La información que se desprende de las necesidades de IE, exige contener elementos de juicio para poder seguir un curso de acción. De ello depende en gran medida que su evaluación y análisis posibilite orientar la toma de decisiones y llegue a causar impacto en la organización. Este hecho, hace insoslayable el conocimiento más profundo de los problemas en la organización.

Por otra parte, no son pocos, los aspectos que de la gestión de la IO, exige la aplicación de la IE como función interna. Para ello es fundamental responder que lleva implícito la gestión de la IO. En la medida en que se ha venido exponiendo se ha hecho referencia a diversos aspectos. En este punto, resulta pertinente resaltar de forma sintética, los que a juicio de ésta autora son imprescindibles, para lo cual se auxilia en la perspectiva de dos autores.

Por una parte, Choo resalta la necesidad de que en la actividad organizacional se modelen aspectos como el **lenguaje, las herramientas y los roles**, porque la *“la inteligencia está ligada con la acción individual y colectiva, acción que activa recursos mentales, materiales y sociales (Choo, 2001:10)”*. Por su parte Basnuevo señala que *“lo más importante es la manera en que cada acción del proceso (gestión) debe generar conocimientos e inteligencia individuales, grupales u organizacionales (cualidades) en una organización (Basnuevo, 2007:64)”*. En este sentido, es

importante dejar clara la necesidad de gerenciar el proceso de aplicación de la IE como función interna, el cual tiene dos vertientes importantes, una de ellas es lograr la aplicación de la IE y la otra, gestionar la IO. Ello está determinado por el rol que se asigne en la planeación y gestión organizacional a su desarrollo, mediante acciones puntuales dirigidas al cambio en la cultura organizacional.

Sobre esto último la autora considera pertinente destacar algunos aspectos. El sujeto necesitado de orientación, para la aplicación de la IE como función interna en esta investigación es la administración de empresas. La misma, constituye un subsistema de la organización que desarrolla su “propia cultura” y el propio objetivo de la implementación, implica un cambio cultural. Cambio que requiere ser dirigido por el sujeto que antes se señala. La posición asumida sugiere denominar a esa “propia cultura”, **cultura de trabajo**. En un sentido amplio, esta la representa: el compromiso, creencias, valores propios, usos del lenguaje, difusión de tradiciones y estilos de pensamiento, la forma de hacer las cosas, estilos de dirección, experiencias involucradas en la solución de problemas, nivel de conocimiento sobre las actividades fundamentales en las que tiene responsabilidad, conjunto de ideas y conductas en la acción de trabajar o en el desempeño del trabajo humano. De ahí, que el cambio necesario exige incidir en la parte que corresponde a esa cultura de trabajo, referida al lenguaje, herramientas y rol de la gestión de información y conocimientos mediante la introducción de una filosofía de trabajo que se fundamenta en la aplicación de la IE como función interna.

Otro de los aspectos que resulta pertinente abordar está relacionado con los **métodos y herramientas** propuestas para aplicar la IE. Sobre lo anterior, debe señalarse que generalmente los métodos y técnicas en los enfoques se dividen por área de gestión y se fundamentan en tecnologías de la información y métodos de investigación. Ello se debe en lo fundamental al énfasis en separar la aplicación de la IE por dichas áreas. En este sentido la autora considera necesario para éste análisis diferenciarlos en tres grupos. En un primer grupo incluye, los que en sentido general permiten gestionar la información y los conocimientos y están referidos a obtener, analizar y difundir éstos productos. En un segundo grupo, pueden agruparse, los que permiten obtener un producto de inteligencia. En este caso los más usuales son: perfiles estratégicos, **benchmarking**, estudios de tendencias, estudios de mercado, estudios estratégicos. Sin embargo, un tercer grupo los asocia a la implementación de la gestión de información, la gestión de conocimientos y los sistemas de vigilancia.

Sobre éstos últimos debe especificarse que constituyen la base para la implementación de la IE como función interna, sin embargo, a juicio de la autora presentan diversas limitaciones al utilizarlos con este fin. Para diversos autores es un hecho, que a IE puede aplicarse para mantener la vigilancia sobre determinadas áreas estratégicas de la organización, por lo cual no consideran su desarrollo como una función organizacional. Esto hace que los métodos propuestos en su

concepción, consideren poco la orientación hacia el desarrollo de la cualidad sistémica de las organizaciones. Además, dichos métodos, reconocen solo la parte externa de la necesidad de información que comprende la toma de decisiones.

Por otra parte, los **indicadores** para **evaluar** el desarrollo y aplicación de la IE en sentido general son imprescindibles para garantizar el proceso de retroalimentación en su aplicación sistemática. Sobre ello debe destacarse que estos se definen más a partir de aspectos cualitativos inherentes a las características de la información y los pasos para la obtención de la misma. Algunos autores, proponen indicadores para evaluar el resultado de las acciones o el hecho mismo de su aplicación, al respecto plantean que es sumamente conveniente realizar una auditoría de información antes de acometer la tarea de IE. Aun así, para esta autora queda un vacío a la hora de definir cómo monitorear y observar el sistema organizacional y el desempeño de determinadas áreas de gestión a partir de su aplicación. Ello se sustenta, en que no queda explícito, cómo evaluar en qué medida su desarrollo satisface las necesidades del sistema.

## **CONCLUSIONES**

Para finalizar esta incursión baste concluir, que al calor de los enfoques contemporáneos, resulta notorio el menor tratamiento ofrecido a la aplicación de la IE como función interna. En los mismos se excluye cómo crear las condiciones necesarias para su aplicación y a partir de ello garantizar el mejor desempeño en el ámbito organizacional, dado que el énfasis en la orientación recae en cómo mantener la vigilancia sobre determinadas áreas de gestión. En consecuencia, el objetivo de esta investigación se centra en orientar cómo implementar la IE como función interna para aprovechar las posibilidades endógenas de desarrollo en organizaciones empresariales, a partir del uso de la información y los conocimientos. A lo cual le es consustancial el empeño por desentrañar tendencias en el desarrollo de las mismas y de las áreas que la componen, además de las restricciones que se oponen a dicho desarrollo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Ashton, W. y Klavans, R: *"Keeping abreast of science and technology: Technical intelligence in business."* Batelle Press. Columbus, OH, 1997
2. Blanco Encinosa, Lázaro: *Información, conocimiento y economía. Reflexiones sobre el valor y el costo de los recursos informativos. Economía y Desarrollo* Nro 2/ 2001
3. Berenguer, José M.a: *"Información tecnológica y función de inteligencia"*. Libros OGEIN. Fundación Empresa Pública, Madrid, 1982
4. Choo, C. W. *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*, p. 285, New York: Oxford University Press, 1998
5. Castañón, Rosario y Solleiro, José Luis: *"Evaluación de un Sistema de Monitoreo Tecnológico (SMT)"*. XIX Simpósio de Gestao da Inovaaao Tecnológica, Sao Paulo, 1998
6. Chun Wei, Choo: *"La organización Inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimientos y tomar decisiones"*. Oxford, University Press. 1era. Edición en español. Editorial Mexicana, 1999
7. Kokubo, Atsuro: *"Japanese competitive intelligence for R&D"*, Research Technology Management, enero-febrero, 1992

8. Lesca, Humbert , *Veille stratégique, l'intelligence de l'entreprise*, Aster, Gieres, 1994
9. Más Basnuevo, Anays: "Modelo para la Introducción de la Inteligencia Organizacional en la Delegación del CITMA en Holguín". Tesis de Doctorado. 2005
10. Núñez Paula, Israel A: "Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades". Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la información. Ciudad de La Habana. Octubre del 2002
11. Orozco, Silva Eduardo: "¿Cómo es un especialista en Inteligencia Empresarial?". La Habana, Intempres 2003.
12. Orozco Silva, Eduardo: "El papel de la Prospectiva Tecnológica en la Inteligencia Empresarial". Situación en Cuba. Trabajo presentado al IV Foro Iberoamericano de Prospectiva Tecnológica, La Habana, en memorias del II Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa. Ciudad de La Habana, 2001
13. Orozco Silva, Eduardo: "Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba". Consultoría Biomundi/IDICT, 2002
14. Orozco, Eduardo: "La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas. Ciencias de la Información Vol. 31, No1-2, marzo-junio, 2000
15. Orozco, Eduardo: "Marco conceptual y definiciones". La Inteligencia Empresarial. Qué y cómo. Capítulo VII. Epg 7.3.1. Antecedentes en Cuba. p, 286, 2008
16. Rodríguez, S. M; Pere E. C. De la información a la inteligencia tecnológica: un avance estratégico. Seminario Iberoamericano sobre tendencias modernas en gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica-IBERGECYT '97", GECYT, pp. 297-317,, La Habana, 1997
17. Simeón Rosa Elena: Entrevista a la ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente sobre la "Gestión del Conocimiento en función del desarrollo económico y social", Nueva Empresa, volumen 1, no. 1, 2001
18. Simeón Rosa Elena: "La Gestión del Conocimiento una poderosa fuente de ventaja competitiva". Folletos Gerenciales, Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, VIII, No 5, mayo, 2004.
19. Simeón, Negrín Rosa Elena: "La gestión del conocimiento en Cuba. En Gestión del Conocimiento. Concepto, aplicaciones y experiencias" /Rodolfo Faloh Bejerano y María C. Fernández de Alaíza. Editorial Academia, La Habana, 2002