

# INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL: INSTRUMENTO ESTRATÉGICO PARA LA RELACIÓN EMPRESA - ENTORNO

MARÍA GABRIELA PÁEZ

Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela

mpaez@unimet.edu.ve

## Resumen

Este artículo analiza la inteligencia organizacional como una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas. Se presentan diversos enfoques teóricos sobre planificación y gerencia estratégica, destacando cómo la recopilación y análisis de información permiten a las organizaciones mejorar su competitividad. Además, se exploran herramientas como matrices DOFA, análisis prospectivo y consulta a expertos para optimizar los procesos organizacionales. La investigación enfatiza la importancia de la inteligencia empresarial en la adaptación al entorno y en la reducción de riesgos.

**Palabras clave:** Inteligencia organizacional, gerencia estratégica, toma de decisiones, competitividad, DOFA, análisis prospectivo, business intelligence.

RECIBIDO: 12-03-2024 / ACEPTADO: 15-05-2024 / PUBLICADO: 15-06-2024

**Cómo citar:** Páez, M. G. (2023). Inteligencia organizacional: Instrumento estratégico para la relación Empresa – Entorno. *Cuaderno Unimetano*, 2024-1, 1 - 18.  
<https://doi.org/10.58479/cu.2024.141>





## CONTENIDO

Resumen	1
FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES	5
Planificación Estratégica	5
Gerencia Estratégica	6
Inteligencia Organizacional (IO)	6
INSTRUMENTOS DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL PARA FACILITAR LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIÓN Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	7
Issues management	8
Matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA)	8
Grupos de interés (stakeholders)	8
Análisis prospectivo	9
Brainstorming y Técnica de Grupo Nominal (TGN)	9
CONSULTA A EXPERTOS DEL USO DE LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL	10
Presentación de resultados	10
Relación de los datos obtenidos con la IO	14
Conclusiones	15
Referencias bibliográficas	16





Con relación a sus inicios, el mundo empresarial ha cambiado sustancialmente su dinámica. El mercado cada vez más competitivo y demandante requiere de las organizaciones estrategias mejores e innovadoras para surcar las amenazas del entorno y así poder posicionarse en el área de los negocios.

Para ello, la inteligencia se ha convertido en una pieza fundamental del rompecabezas empresarial. Es decir, la información por sí sola, los datos, no son suficientes para establecer un plan estratégico; son las herramientas de análisis y el capital humano los que le permiten a las organizaciones tomar decisiones óptimas en sintonía con los fines propuestos.

Por consiguiente, la presente investigación tiene como objetivo analizar el enfoque de la inteligencia organizacional como instrumento facilitador al proceso de toma de decisiones competitivas y el logro de los objetivos organizacionales de cada empresa.

Es pertinente señalar la importancia de la presente investigación al tomar en cuenta la necesidad que tienen las empresas de llevar a cabo constantes revisiones de sus factores internos y externos, a través de herramientas de análisis que les permitan posicionarse en mercados convulsos económica, social y políticamente.

En suma, el trabajo busca ser de ayuda en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones, lo que se traduce en mayor efectividad y eficacia, mejorando y aumentando los resultados que emanen de éstas y disminuyendo los riesgos (procesos de ensayo y error que representan pérdidas de tiempo, dinero y otros recursos) en los que puede estar sumergida una compañía dentro de un ambiente de pocas garantías.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES

### Planificación Estratégica

Serna (2010) explica la planificación estratégica como un proceso mediante el cual:

“...quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p. 55).

Aunado a ello, dicho proceso permite definir la visión a largo plazo y las estrategias a emplear para alcanzar los objetivos de la empresa, todo ello basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la misma (Serna,2010).

### Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es otro término que se emplea a menudo en el área empresarial. Según David (1990), la gerencia estratégica (GEE) puede definirse como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”, y ésta debe entenderse como un “intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre” (p. 3).

El proceso de la GEE prácticamente se basa en la suposición de que cualquier organización debe verificar de forma permanente “los hechos y las tendencias internas y externas” (p. 5). Afirma David (1990), que básicamente lo que diferencia a la GEE de la planificación estratégica del pasado es una “mayor conciencia de la importancia de la ejecución de estrategias” (p. 5).

El proceso de gerencia estratégica está compuesto de tres pasos fundamentales: la formulación, la ejecución y la evaluación de la estrategia.

### Inteligencia Organizacional (IO)

Según Martín (2007) y Calderón (1994), la característica diferenciadora entre las empresas en la actual sociedad del conocimiento es su capacidad para aprender, su organización.

Del mismo modo, Drucker, citado por Lozano (2014), establece al ejercicio de aprender como uno de los pilares fundamentales para poder obtener el éxito organizacional. Por tanto, toda organización en la actualidad debe entender que cuando la información es procesada correctamente, ésta se convierte en un recurso clave para el ejecutivo y, a su vez, en un cimiento esencial en las actividades de la misma.

Ahora bien, para las industrias modernas la inteligencia:

“se puede considerar que consiste en la recopilación de información. Por lo tanto, la inteligencia es el proceso y el resultado es una capacidad que puede ser medida en forma de coeficiente intelectual basada en los resultados de la aplicación de esta capacidad a los procesos. En adición a analizar la información que ha sido recopilada, la inteligencia responde preguntas o da advertencias adelantadas que facilitan la planificación o el proceso de toma de decisiones para futuro desarrollo” (p. 21).

Según la Escuela de las Américas (2001) la información por sí sola es sólo un estadístico. La inteligencia, en cambio, implícitamente se refiere al procesamiento mediante el cual, a partir de datos de información, se realizan comparaciones. Por consiguiente, inteligencia es información procesada.

Asimismo, las organizaciones inteligentes consideran la información y el conocimiento como herramientas y recursos esenciales, buscando aumentar su valor “a través de su gestión sistemática, integrada y regulada para solucionar, evitar o proponer la solución de problemas efectivamente, y desarrollar sus competencias o inteligencia individuales, grupales y organizacionales” (p. 13); proceso que está influenciado por las condiciones sociales, culturales e históricas que favorecen el compromiso colectivo para cambiar el entorno, desarrollando continuamente la creatividad y la innovación (Haber-Veja y Más-Basnueno, 2013).

Lozano (2014) afirma que cada vez más se incrementa la importancia del conocimiento como recurso económico y, a su vez, explica que las ventajas competitivas que ganan las corporaciones no se logran por fabricar mejores productos que su competencia, sino por la capacidad de aprender más rápido que el resto.

En esa misma línea, es importante mencionar que, en el contexto empresarial, la inteligencia organizacional suele tratarse como inteligencia empresarial (IE) o como inteligencia para los negocios (business intelligence). A su vez, los españoles emplean el término inteligencia corporativa como sinónimo de inteligencia competitiva (IC) (Haber-Veja y Más-Basnueno, 2013, p. 2).

Jung (2009) explica que la IO combina “conocimientos y habilidades que resultan de la integración de los activos organizacionales, particularmente del capital intelectual” (p. 45). Éste último debe entenderse como los recursos tangibles e intangibles dentro de la organización que puedan contribuir a la organización, y se divide en tres campos: el capital humano, el capital organizacional y el capital relacional.

## **INSTRUMENTOS DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL PARA FACILITAR LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIÓN Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

La inteligencia organizacional tiene entonces un abanico de herramientas, métodos y análisis que permiten potenciar la capacidad de la organización “para desarrollar procesos de tratamiento y uso de la información, del conocimiento y del aprendizaje que faciliten una efectiva toma de decisiones, generando ventajas competitivas” (Contreras et al, s.f).

La apertura de los mercados, entre otros factores, ha intensificado la competencia empresarial, y así como las posibilidades de riesgo se incrementan, también lo hacen las recompensas potenciales. Es un hecho entonces que como consecuencia de la evolución de la tecnología se diversifiquen cada vez más las herramientas de análisis de inteligencia. Sin embargo, un conjunto de ellas se mantiene como pilares del procesamiento de información en la actualidad.

A continuación, se reseñan algunos de los instrumentos y métodos más populares en las últimas décadas para mejorar la planificación estratégica y la inteligencia organizacional.

### **Issues management**

El issues management, también llamado Gestión de Conflictos Potenciales (GCP), a través de su método activo y sistemático posibilita la evasión de situaciones de crisis minimizando el efecto sorpresa, anticipando los obstáculos futuros y resolviendo asuntos imprevistos (Matilla et al, 2012).

Chase (1984), uno de los principales representantes del modelo de issues management, establece que ésta “es una herramienta para predecir el efecto de cambios ambientales, tanto internos como externos, en el desenvolvimiento general del sistema de la compañía” (p. 34). A su vez, señala que la herramienta asigna autoridad de toma de decisiones y responsabilidad de desempeño, y hace posible una revisión y evaluación objetiva del mismo.

Según González Herrero (2004), el esquema general del proceso de issues management se apoya en dos planteamientos: la identificación de un conflicto potencial lo más pronto posible y la solución del mismo antes de que tenga repercusiones negativas en la organización.

### **Matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA)**

La DOFA o FODA (SWOT en inglés) es una herramienta de comparación fundamentada en la información proveniente de las matrices de evaluación de factor externo, interno y en la del perfil competitivo. El nombre que se le otorga al método es un acrónimo de la primera letra de los factores a analizar: D, por las debilidades internas; O, por las oportunidades; F, por las fortalezas de la organización; y A, por las amenazas.

Francés (2006) comenta que la matriz se puede implementar para “establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella” (p. 182). Siguiendo la misma línea, desarrolla las respuestas estratégicas que se pueden obtener de la matriz: estrategias ofensivas si se benefician de las oportunidades y las fortalezas, estrategias adaptativas si se enfrentan con debilidades a las oportunidades, estrategias reactivas si se confrontan las amenazas con las fortalezas, y estrategias defensivas si responde a amenazas con debilidades.

## Grupos de interés (stakeholders)

La sustancia del modelo es la siguiente: “identificar (a través de distintos cauces), priorizar (en función de su relevancia y materialidad) y dar respuesta (estableciendo los recursos y medidas necesarios) a las necesidades y demandas de los grupos de interés de la organización” (Granda y Trujillo, s. f., p. 71).

Caballero (s. f) establece que la teoría sugiere actitudes, prácticas y estructuras a nivel gerencial, además de aclarar situaciones causa-efecto. Asimismo, hace hincapié en el rol del directivo, quienes por su posición estratégica y por ser los contratistas, son piezas claves para identificar a los grupos de importancia o stakeholders.

## Análisis prospectivo

El Centro de Estudios Regionales (2003) de la Universidad de Talca en Chile explica que la metodología prospectiva:

“permite examinar las fuerzas que están detrás de los cambios tratando de identificar las variables que pudieran ser controlables y de esta manera disminuir la incertidumbre sobre el futuro. Esto implica descubrir factores (tendencias, eventos, propósitos) potencialmente portadores de futuro que podría pasar intervenidos, o desestimados, para el proceso de toma de decisiones” (p. 18).

En pocas palabras, “la prospectiva trata de hacer una reflexión sobre el futuro que queremos para definir las acciones que se deben implementar” (Centro de Estudios Regionales, 2003).

Sin embargo, conviene indicar que la prospectiva no pretende brindar resultados exactos. Ésta se emplea exclusivamente para evaluar y valorar de la manera más objetiva posible las distintas realidades desconocidas. La aplicación de estos métodos está inspirada por una ambición de enriquecer la disciplina intelectual, fundamentalmente para tener la capacidad de plantear buenas preguntas, pertinentes; y aminorar las incongruencias en el proceso de racionalización (Godet, 2000).

En otro documento de Godet citado por Amozurrutia (2014), el autor afirma que la metodología está basada en tres grandes etapas: la delimitación del problema y el análisis de variables (análisis estructural), el análisis de los actores, y la elaboración de escenarios, donde se concreta una prospectiva estratégica; en otras palabras, la perspectiva busca comprender el presente, analizar los requerimientos del futuro y construir los escenarios posteriores más probables.

## **Brainstorming y Técnica de Grupo Nominal (TGN)**

Ivancevich et al (1996) establece que entre las técnicas más idóneas para impulsar la creatividad, comprender los obstáculos y tomar mejores decisiones se encuentran el brainstorming y la Técnica de Grupo Nominal (TNC).

Brainstorming es una herramienta empleada usualmente por equipos de trabajos en empresas, universidades y organizaciones; para extraer ideas individuales y presentarlas al resto del equipo. La pieza clave del proceso es un ambiente libre de críticas que permita la exploración creativa y sin restricciones que conlleven a una solución del problema planteado (Air University, s. f.).

Por otro lado, la Técnica de Grupo Nominal (TNC) consiste en una reunión estructurada de un grupo de entre siete y diez personas, quienes expresan por escrito sus ideas con relación a la solución del problema planteado. Seguidamente, se produce una participación estructurada de las ideas en donde cada participante explica su propuesta mientras se toma nota de éstas, y luego, después de que todos planteen sus proposiciones, viene la fase de aclaraciones. Por último, en la etapa de votación, cada individuo debe priorizar mediante un ranking o voto las ideas que consideraron mejores. Entonces la decisión del grupo será el resultado matemático de la suma de los votos individuales.

## **CONSULTA A EXPERTOS DEL USO DE LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**

Para registrar el uso de instrumentos propios de la inteligencia organizacional se realizó un cuestionario conformado por cuatro preguntas, las cuales tenían como fin analizar el enfoque de la IO como herramienta facilitadora al proceso de toma de decisiones competitivas y al logro de los objetivos organizacionales de la empresa. Así pues, las preguntas estaban relacionadas al uso de herramientas de análisis de inteligencia y a la opinión de los profesionales sobre el uso de las mismas para la toma de decisiones en una organización. A su vez, se consultaba sobre las fortalezas y debilidades de los análisis de entorno para la toma de decisiones, y los instrumentos de análisis más convenientes en cada entorno profesional.

## Presentación de resultados

El cuestionario fue enviado por correo a más de 70 personas, así como también fue publicado en la red LinkedIn. Finalmente, participaron 39 profesionales; entre ellos directores (de venta, de operaciones, generales), analistas, gerentes (de marca, de proyectos, de administración y finanzas, de canales), profesores, supervisores, de recursos humanos, advisors, consultores, managers, presidentes, vicepresidentes de planificación corporativa, vicepresidentes ejecutivos y asistentes.

Se planteó la siguiente interrogante para comenzar el cuestionario: En su ejercicio profesional,

¿ha hecho uso de herramientas de análisis de inteligencia? (análisis prospectivo, issues management, análisis DOFA, análisis de escenarios, etc). ¿En qué contexto? (RR. HH., político, etc)\*

De las 39 respuestas registradas, 38 afirmaron que hacían uso de herramientas de análisis de inteligencia en su ejercicio profesional.

FIGURA 8.

¿Ha hecho uso de herramientas de análisis de inteligencia?: luego de “De las 39 respuestas registradas, 38 afirmaron que hacían uso de herramientas de análisis de inteligencia en su ejercicio profesional.”



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas fueron variadas. En líneas generales, los expertos consultados contextualizaron sus argumentos en el área operacional, de definición de estrategia, recursos humanos, desarrollo de softwares, consumo masivo, entorno político, comercial, económico, y de investigación.

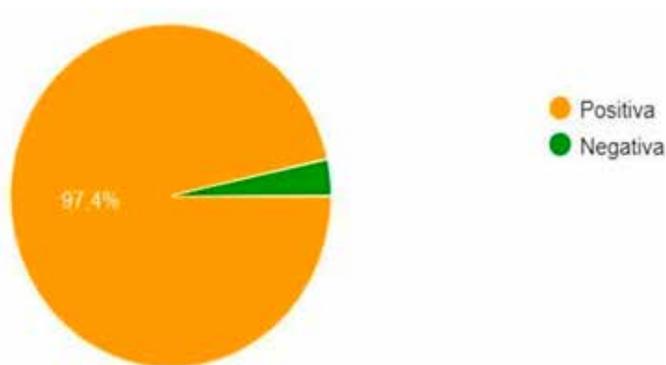
Asimismo, conviene subrayar que varios de los partícipes destacaron manejar una práctica rutinaria de inteligencia de negocios y de mercado, haciendo referencias a las herramientas de la inteligencia organizacional. Los profesionales manifestaron la necesidad de emplear los instrumentos de análisis cuando se debe determinar la macro estrategia que perseguirá cada empresa, sobre todo en el momento en que se dará inicio a nuevos proyectos o se introducirá un nuevo producto al mercado. A su vez, expresaron el uso de las mismas para consultoría de riesgo comunicacional.

En cuanto a la segunda pregunta del cuestionario se consultó lo siguiente:

¿Cuál es su opinión sobre las herramientas de procesamiento de información para la toma de decisiones en una empresa u organización? \*

FIGURA 9.

¿Cuál es su opinión sobre las herramientas de procesamiento de información?: luego de “De las 39 respuestas, sólo una puede catalogarse como negativa al decir que las herramientas eran ‘monótonas’



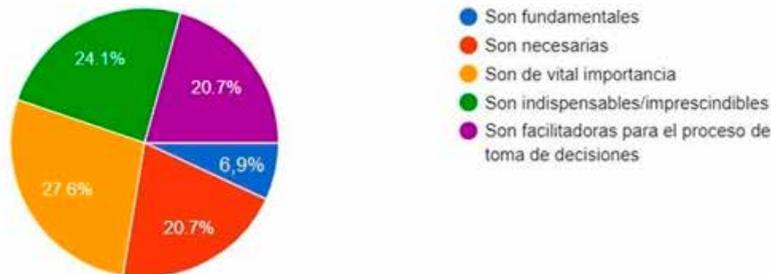
Fuente: Elaboración propia

El 97,4% de los encuestados manifestó su aprobación hacia los instrumentos. 29 profesionales respondieron empleando los términos “fundamental”, “necesaria”, “de vital importancia”, “imprescindible/indispensable” o “facilitadora para el proceso de toma de decisiones” al hablar de los métodos de análisis, como se ilustra en la siguiente gráfica.

FIGURA 10.

Opiniones positivas sobre las herramientas de análisis: luego del párrafo “97,4% manifestó su aprobación hacia los instrumentos, utilizando incluso un buen número de participantes las mismas palabras para describirlas. Una cantidad de 29 profesionales respondieron empleando los (...)”

29 responses



Fuente: Elaboración propia

Las demás respuestas, de igual forma, reconocían las propiedades y beneficios que trae el emplear mecanismos de análisis de inteligencia. Entre los hilos discursivos a destacar se encuentra el de ordenar las ideas, establecer su grado de influencia y lograr una mayor objetividad en el análisis de la información. Asimismo, los expertos evidenciaron a través de sus testimonios que las metodologías mencionadas permiten tomar decisiones más acertadas en lapsos reales.

En líneas generales, las respuestas demostraron que entre los participantes de la encuesta existe un alto porcentaje de aprobación hacia los instrumentos de análisis de inteligencia, incluso señalando que la mayoría de ellos las utiliza en su ejercicio profesional diario.

Como tercera interrogante se cuestionó:

¿Cuáles, considera usted, son las fortalezas y debilidades que tiene el análisis de entorno para la toma de decisiones en la empresa? \*

Las respuestas sobre las fortalezas fueron muy diversas. Entre ellas, se debe resaltar: aprovechar ventajas competitivas, proyectar escenarios, prevenir situaciones, contribuir a la mejora de productos y servicios, y mejorar los procesos productivos y administrativos.

En suma, se estableció que el análisis de entorno ofrece oportunidades para proyectar escenarios que permitirían a la empresa tomar decisiones más óptimas y satisfactorias, de acuerdo a su estrategia.

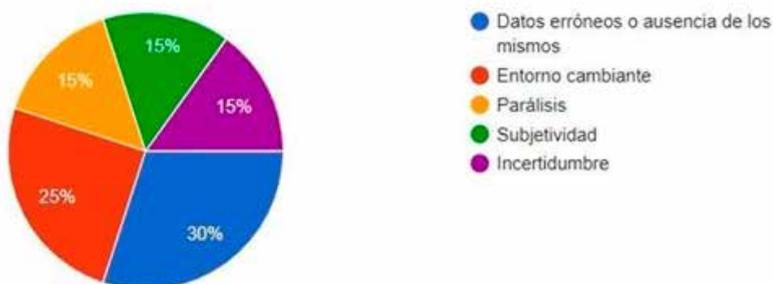
Por otra parte, con respecto a las debilidades, 20 de los 39 participantes indicaron que éstas se debían a: datos erróneos o ausencia de los mismos (haciendo referencia a los análisis que parten de cifras equivocadas o inexactas, teniendo como consecuencia un diagnóstico

errado), entorno cambiante (queriendo indicar que debido a la velocidad con la cual el contexto evoluciona para el momento en el cual el análisis esté listo, también se encontrará obsoleto), parálisis (por exceso de análisis), subjetividad (infiriendo que las personas que realicen el estudio estarán sesgadas por su visión intrínseca, por lo que no podrán ofrecer resultados objetivos), y por último, incertidumbre (refiriéndose al hecho de que los escenarios están sujetos a tantos supuestos que el desarrollo de uno es improbable).

FIGURA 11.

Debilidades análisis de entorno: luego del párrafo “Ahora bien, entre la información registrada con respecto a la tercera pregunta parece haber mayor consenso sobre las debilidades. De los 39 participantes, 20 indicaron que a su parecer la principal debilidad se encontraba entre los siguientes enunciados: datos erróneos (...)”

20 responses



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la última interrogante demandaba:

¿Cuál herramienta de análisis es la más conveniente a utilizar en su entorno profesional? \*

Ahora bien, la respuesta sobresaliente en este caso fue la matriz DOFA. Más de la mitad de los encuestados manifestó que era la herramienta por excelencia a implementar en su entorno profesional. No obstante, es importante mencionar que en la mayoría de los casos señalaban que ésta iba acompañada de otro instrumento, como comentaron podría ser el análisis prospectivo y el análisis de escenarios.

## Relación de los datos obtenidos con la IO

De la información registrada se puede analizar que, como explicaba Jung (2009), las empresas modernas deben hacer uso de inteligencia organizacional a través de las herramientas de análisis para poder seguir compitiendo en el mercado, recordando que “la inteligencia responde

preguntas o da advertencias adelantadas que facilitan la planificación o el proceso de toma de decisiones para futuro desarrollo” (p. 21).

En ese sentido, se confirma la teoría de Lozano (2014) que establece la importancia del conocimiento como recurso económico, y la cual explica que las empresas de la actualidad emplean varios de los instrumentos de análisis desarrollados en el presente trabajo de investigación para poder aprender y saber más que el resto; lo cual las cataloga como organizaciones inteligentes.

## Conclusiones

La presente investigación tuvo como propósito estudiar la Inteligencia Organizacional (IO) como herramienta facilitadora del proceso de toma de decisiones competitivas y el logro de los objetivos organizacionales de la empresa. Luego de un estudio exhaustivo de fuentes se pueden emitir las siguientes conclusiones preliminares:

En palabras de Rodríguez Barcenas (2013), y a modo de resumen de las diferentes proposiciones expuestas en el documento, la inteligencia organizacional es:

“... una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, es una necesidad de las organizaciones involucradas en cualquier ámbito competitivo, y por ende parte del éxito estará enmarcado en el proceso transformador de la información en conocimiento antes de la toma de decisiones, así mismo decidir qué información es relevante para la organización, obtenerla, analizarla y comprenderla en tiempo forma parte de todo el proceso” (p. 104).

Ahora bien, aunque la IO es un concepto relativamente nuevo (década de los 90), ya son muchos los autores que han trabajado el tema, y a pesar de que hay grandes similitudes entre las definiciones también existen importantes divergencias entre ellas, precisamente por tratarse de un asunto moderno. No obstante, las distintas concepciones no son excluyentes sino complementarias; cada una aporta al concepto global de inteligencia organizacional.

Igualmente ocurre con la definición de planificación estratégica. Son abundantes los autores y obras que tratan sobre el tema, ofreciendo una variedad de significados que pueden o no asemejarse. Sin embargo, para fines de la investigación el enfoque tomado fue el presentado por Serna Gómez, quien afirmaba se trataba de un proceso en el cual la información procesada pasaba a manos de los tomadores de decisiones en una organización para evaluar el presente de la empresa y elegir sobre las direcciones del futuro para mantenerse a niveles competitivos.

De hecho, ambos asuntos son profundamente importantes para el mundo de los negocios en la actualidad, ya que, debido a los altos niveles de competitividad e incertidumbre, el no tener una estrategia marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

No resulta extraño entonces que prácticamente todos los partícipes del cuestionario hayan afirmado y justificado la utilización de herramientas de inteligencia de negocios en su ejercicio profesional diario.

Los aportes que la presente investigación puede contribuir al ámbito empresarial, en especial al desarrollo de la planificación estratégica y la inteligencia organizacional, son importantes ya que corroboran la inminente necesidad de esbozar una estrategia en cada organización y utilizar las herramientas correspondientes para asegurar su correcta ejecución.

No obstante, es menester mencionar que el trabajo de grado no pudo abordar todos los instrumentos existentes de la IO, por lo que se incita a la realización de nuevas investigaciones en la mencionada área para extender y detallar más instrumentos del análisis de inteligencia, como lo pueden ser el benchmarking, el análisis de Porter de las cinco fuerzas, el análisis PEST, el modelo de las siete "S" de McKinsey, y la matriz del crecimiento del mercado y participación del negocio (BCG), por mencionar algunas.

## Referencias bibliográficas

- Air University (s. f.). Brainstorming. Recuperado de: [https://www.niu.edu/facdev/\\_pdf/guide/strategies/brainstorming.pdf](https://www.niu.edu/facdev/_pdf/guide/strategies/brainstorming.pdf)
- Amozurrutia, J (2014). Análisis prospectivo y construcción de escenarios. Recuperado de: [http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/amoZ/Apuntes\\_Prospectiva.pdf](http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/amoZ/Apuntes_Prospectiva.pdf)
- Calderón, E. (1994). La sociedad del conocimiento y las empresas inteligentes. Informática Educativa. Recuperado de: [http://colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articulos-127681\\_archivo.pdf](http://colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articulos-127681_archivo.pdf)
- Centro de Estudios Regionales (2003). Análisis prospectivo: cuatro casos de estudios regionales. Recuperado de: <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/DIGITALIZADOS/M665a-2003.pdf>
- Chase, W. (1984). Issue Management: Origins of the future. Estados Unidos, Connecticut: iap.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, L et al (s. f.). Inteligencia Organizacional Semántica. Recuperado de: [http://www.iiis.org/CDs2012/CD2012SCI/CISCI\\_2012/PapersPdf/XA778HS.pdf](http://www.iiis.org/CDs2012/CD2012SCI/CISCI_2012/PapersPdf/XA778HS.pdf)
- David, F (1990). La gerencia estratégica. Bogotá: Fondo Editorial LEGIS.
- Escuela de las Américas (04 noviembre de 2001). Inteligencia de Combate. Editado en Internet por el Equipo Nizkor y Derechos Human Rights Disponible en: <http://www.derechos.org/nizkor/la/libros/soalC/index.html>

- Francés, A (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Estado de México, México: Pearson educación de México.
- Godet, M. (2007). *Manuel de Prospective Stratégique, l' Art et la méthode*. Recuperado de: [http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/la\\_prospective\\_strategique/t2--manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf](http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_prospective_strategique/t2--manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf)
- González Herrero, A. (2004). *Issues management: la gestión de asuntos potencialmente conflictivos*. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/38972/Alfonso%20Gonz%C3%A1lez%20Herrero.pdf?sequence=1>
- Granda, G., y Trujillo, R. (s. f.). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Haber-Veja, A. y Más-Basnuevo, A. (2013). *Inteligencia Organizacional: conceptos, modelos y metodologías*. Recuperado de: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2013v18n38p1/25954>
- Ivancevich, J. et al (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid, España: IRWIN.
- Jung, Y. (2009). *An approach to organizational intelligence management (a framework for analyzing organizational intelligence within the construction process)*. Recuperado de: [https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/28604/Younghan\\_JungSep\\_09.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/28604/Younghan_JungSep_09.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lozano, J., y González-Campo, C (2014). *Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional*. *Universidad & Empresa*, 16(26), 159-175.
- Martín, I. (2007). *The new challenges to corporate communication in the so-called knowledge society: From information management to the creation of organizational knowledge*. *Signo pensam*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-48232007000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200006)
- Matilla, K. (2012). *Estrategia, Issues Management y medios de comunicación vs esfera pública, cambio y nuevas tendencias de futuro*. Recuperado de: [http://cienciared.com.ar/ra/usr/9/689/fisecestrn16pp23\\_42.pdf](http://cienciared.com.ar/ra/usr/9/689/fisecestrn16pp23_42.pdf)
- Ortega, F. (2013). *Prospectiva empresarial*. Recuperado de: <http://conferencia2013.consortio.edu.pe/wp-content/uploads/2014/09/1.-Ortega.pdf>
- Rodríguez Bárcenas, G. (2013). *Red de Inteligencia Compartida Organizacional como soporte a la toma de decisiones (tesis doctoral)*. Universidad de Granada y Universidad de la Habana, Granada, España.
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Recuperado de: [https://datenpdf.com/download/gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez\\_pdf](https://datenpdf.com/download/gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez_pdf)

