



Inteligencia Corporativa en las Organizaciones: Datos, Información y Conocimiento

OSCAR BRELLES MARINÑO
Universidad Columbia del Paraguay

Resumen

Este ensayo se centra en la temática de la inteligencia corporativa en las organizaciones: datos, información y conocimiento, cuyo objetivo fue "Analizar el alcance teórico del conjunto de 'datos, información y conocimiento', de la inteligencia corporativa, como un importante factor de competitividad en diferentes tipos de organizaciones". El estudio se realizó en el año 2022. Metodológicamente, se trata de un trabajo basado en la revisión de la bibliografía especializada, donde se utilizó el análisis de contenido como técnica de examen de los datos. Así, es un constructo bibliográfico, que se caracteriza como cualitativo en cuanto al abordaje del problema. Su carácter es exploratorio y descriptivo, y se basa en el análisis terminológico, guiado por los conceptos rectores con bases epistemológicas. Los resultados más relevantes indican que el conjunto de 'datos, información y conocimiento' ha sido un importante factor de competitividad en diferentes tipos de organizaciones. Realizar prospecciones, filtrar y trasladar este conjunto es fundamental para la consolidación del proceso de inteligencia corporativa organizacional. A través de la gestión de estos recursos de información es posible subsidiar diversas actividades para la mejora continua de los negocios de las organizaciones. Se concluye que el papel de los 'datos, información y conocimiento' en el proceso de inteligencia corporativa es fundamental para aumentar la productividad y la calidad de una organización. Establecer flujos formales e informales, así como mapear y reconocer datos, información y conocimientos estructurados y no estructurados para el negocio, también constituyen acciones que contribuyen al desarrollo de la inteligencia corporativa organizacional.

Palabras clave: *Inteligencia Corporativa, Conocimiento Administrativo, Gestión de la Información, Flujos de Información, Transferencia de Información.*

Abstract

This essay focuses on the theme of corporate intelligence in organizations: data, information and knowledge, whose objective was to "Analyze the theoretical scope of the set of 'data, information and knowledge', of corporate intelligence, as an important factor of competitiveness in different types of organizations. The study was carried out in the year 2022. Methodologically, it is a work based on the review of the specialized bibliography, where content analysis was used as a data examination technique. Thus, it is a bibliographic construct, which is characterized as qualitative in terms of approaching the problem. Its character is exploratory and descriptive, and it is based on terminological analysis, guided by concepts with epistemological bases. The most relevant results indicate that the set of 'data, information and knowledge' has been an important factor of competitiveness in different types of organizations. Prospecting, filtering, and transferring this set is fundamental for the consolidation of the organizational corporate intelligence process. Through the management of these information resources, it is possible to subsidize various activities for the continuous improvement of the organizations' businesses. It is concluded that the role of 'data, information and knowledge' in the corporate intelligence process is essential to increase the productivity and quality of an organization. Establishing formal and informal flows, as well as mapping and recognizing structured and unstructured data, information, and knowledge for the business, are also actions that contribute to the development of organizational corporate intelligence.

Keywords: *Corporate Intelligence, Administrative Knowledge, Information Management, Information Flows, Transfer of Information.*

Introducción

La era digital del siglo XXI trae consigo paradigmas económicos, como la productividad y la calidad, abre caminos para el desarrollo y exige una nueva actitud frente a los cambios sociales. Generar, obtener y aplicar conocimiento se convierte en un elemento básico para afrontar estos cambios (Babativa & Gaitán-Castaño, 2021).

Lo que caracteriza a una sociedad como 'sociedad de la información' es básicamente una economía basada en la información y la telemática, es decir, las tecnologías de la información, la comunicación, las telecomunicaciones y la misma información. La información es entendida aquí como materia prima, como insumo básico del proceso, la comunicación; y, la telecomunicación es entendida como medio o vehículo de difusión o distribución. Por su parte, las tecnologías de la información deben ser entendidas como infraestructuras de almacenamiento, procesamiento y vías de acceso para aquella (Tarango & Lau, 2013).

La sociedad de la información y su relación con la economía de un país se da a través de una superestructura de comunicación, sustentada en las tecnologías de la información y, lo más importante, el conocimiento, su generación, almacenamiento y difusión, es decir, lo que actualmente se denomina la 'nueva economía' es la asociación de la información con el conocimiento, su conectividad y apropiación económica y social. Además, esta sociedad requiere de los diferentes segmentos económicos un cambio significativo para el proceso productivo e innovador. Los términos 'datos', 'información' y 'conocimiento' serán debidamente conceptualizados en este trabajo de Maestría en Finanzas, ya que se confunden por la proximidad de su significado.

El mundo globalizado, en su aspecto económico, ha propiciado un amplio ambiente de competencia entre empresas, institutos de Ciencia, Tecnología e Innovación, gobiernos, países y continentes. Esta competencia cubre varias dimensiones, incluida la de la información. La transición de la era industrial a la sociedad de la información volvió a poner en primer plano la información y el conocimiento. La información registrada fue apalancada con Gutenberg, en el siglo XV, sin embargo, tomó proporciones exponenciales en el siglo XX, con el advenimiento de Internet. El uso masivo de los sistemas de información en toda la sociedad, especialmente en el ámbito empresarial, fue impulsado también por la reducción de los costos de hardware, software y acceso a Internet, lo cual se puede comprobar por la infinidad de bases de datos, de todo tipo y estructura, que existen actualmente. En este escenario, es posible afirmar que:

- a) la información se considera clave para lograr una ventaja competitiva;
- b) se considera vital para la toma de decisiones y se encuentra en bases de datos corporativas;
- c) estas bases de datos son montañas de datos diseminados por todas partes;
- d) la clave para ganar ventaja competitiva está en obtener inteligencia de estos datos: convertir datos en conocimiento.

Estos hallazgos representan algunas de las bases sobre las que se anclan la Inteligencia de Negocios o la Inteligencia Corporativa, denominada igualmente como Inteligencia Competitiva, para apoyar la toma de decisiones estratégicas y obtener ventajas competitivas en las organizaciones, aprovechando todo el potencial de la información.

La cuestión de cómo se genera y captura el valor siempre se ha considerado un elemento central en la estrategia empresarial. Las empresas líderes se organizan, dentro de sus respectivas áreas, para capturar la mayor parte posible de la riqueza generada en sus sectores de actividad. Sin embargo, la evolución tecnológica, especialmente en las tecnologías de la información y la comunicación, ha actuado para cambiar las estructuras sectoriales y sus respectivos patrones dominantes, en cuanto a la forma en que se genera y captura la riqueza.

La agregación de inteligencia y conectividad a los productos tradicionales y el surgimiento de tecnologías que permiten el vínculo directo entre oferta y demanda, entre propiedad y necesidad, sin la

acción de agentes intermediarios, han favorecido el desarrollo de nuevos modelos de negocio, que están transformando la competencia, expulsando del mercado a las empresas tradicionales y creando gigantes corporativos como Uber, Tesla y Airbnb, por mencionar solo algunos.

Objetivos

Analizar el alcance teórico del conjunto de 'datos, información y conocimiento', de la inteligencia corporativa, como un importante factor de competitividad en diferentes tipos de organizaciones

Dos objetivos específicos guiarán la ejecución de este trabajo:

1. Establecer los conceptos de inteligencia corporativa, buscando identificar si las etapas del ciclo de inteligencia corporativa pueden constituir elementos que movilicen capacidades dinámicas en las organizaciones.
2. Identificar el estado del proceso de inteligencia corporativa en las organizaciones, a partir de la revisión de la base epistemológica del tema seleccionado para el trabajo.

Metodología

Para el trabajo se ha procedido primeramente a la revisión de la bibliografía especializada sobre la temática de la inteligencia corporativa. Se han realizado búsquedas en estudios de similares naturalezas.

Este trabajo se basa en una investigación cualitativa, que utilizó el análisis de contenido como técnica de examen de los datos. Se argumenta que las rutinas de las etapas del ciclo de inteligencia corporativa y las habilidades requeridas para su funcionamiento, favorecen la movilización de capacidades dinámicas en las organizaciones (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2005).

La Inteligencia corporativa, a través del adecuado desarrollo de las actividades establecidas en sus fases, actúa para favorecer la percepción del cambio y proporcionar la inteligencia necesaria para la apropiación del conocimiento que servirá de base para la acción (apoderamiento), contribuyendo, así, para la continua renovación del negocio (transformación). Por otro lado, las prácticas de inteligencia corporativa aún se encuentran en una etapa temprana de aplicación en las empresas, lo que requiere aún esfuerzos para calificarlas y consolidarlas (De Espona, 2012).

Considerando los conceptos de referencia elegidos para la Inteligencia Empresarial o Inteligencia Corporativa y los fenómenos de polisemia y sinonimia, este trabajo presenta los pasos para verificar el uso de los términos 'datos, información y conocimiento' y sus respectivos conceptos (Jiménez, 2018).

Así, este trabajo es bibliográfico y se caracteriza como cualitativo en cuanto al abordaje del problema. Su carácter es exploratorio y descriptivo, y se basa en el análisis terminológico, guiado por los conceptos rectores con bases epistemológicas. La investigación fue realizada en el año 2022. La inteligencia corporativa se presenta como un proceso, una función, un producto o una combinación de los tres, se buscó categorizar los conceptos recuperados en torno a estas "apropiaciones", añadiendo una cuarta categoría aquí denominada tecnología, incluida en el concepto de referencia de la Inteligencia Empresarial (Guttandin, 2012; Penalva Verdú, Alaminos Chica, Francés García, & Santacreu Fernández, 2015).

Resultados

El término 'datos' aparece en la literatura en el área de las Ciencias de la Información y la Informática y se lo define como un conjunto de registros cualitativos o cuantitativos conocidos que están debidamente organizados, agrupados, categorizados y estandarizados en información (Castells, 2001; Roque Moranchel, 2001).

El término 'información' es conceptualizado como lo que conduce a la comprensión, es decir, lo que constituye información para una persona no puede pasar como dato a otra. Igualmente, es posible describir el concepto de información como dato o material informativo relacionado o estructurado de forma potencialmente significativa. De la misma manera, la información puede ser conceptualizada como datos organizados de manera significativa, siendo un subsidio útil para la toma de decisiones.

El término 'información' tiene los siguientes atributos:

- * es considerado parcialmente como un sinónimo del término *hecho*;
- * un refuerzo de lo que ya se sabe;
- * la libertad de elección al seleccionar un mensaje;
- * la materia prima a partir de la cual se obtiene el conocimiento;
- * lo que se intercambia con el mundo exterior y que no sólo es recibido pasivamente;
- * definido en términos de sus efectos sobre el receptor;
- * algo que reduce la incertidumbre en una situación dada (Adaptado de Codina, 2019; Franganillo, 2018; SENATICS.py, 2011).

La información y el conocimiento están correlacionados, pero no son sinónimos. Más aún, es necesario distinguir dos tipos de conocimiento: el conocimiento codificable -que, transformado en información, puede ser reproducido, almacenado, transferido, adquirido, comercializado, etc.- y el conocimiento tácito, concretado en signos o códigos, cuya naturaleza está asociada a procesos de aprendizaje, totalmente dependientes de contextos sociales específicos y formas de interacción (Roque Moranchel, 2001).

Existen tres tipos diferentes de conocimiento:

- * Conocimiento explícito, que es el conjunto de información ya organizada en algún soporte (libros, documentos, etc.) y que caracteriza el conocimiento disponible sobre un tema específico;
- * Conocimiento tácito, que es la acumulación de conocimiento práctico; es decir, conocimiento sobre un tema determinado, que agrega convicciones, creencias, sentimientos, emociones y otros factores relacionados con la experiencia y personalidad de quien lo posee;
- * Conocimiento estratégico, que es la combinación de conocimiento explícito y tácito formado a partir de la información de seguimiento, sumando el conocimiento de los especialistas (Adaptado de Apártela & Ponjuán, 2016; López Cáceres, 2021).

Información con Factor de Competitividad Organizacional

Las organizaciones están formadas por tres entornos diferentes: el primero está vinculado al propio organigrama, es decir, las interrelaciones entre distintas unidades de trabajo como direcciones, gerencias, divisiones, departamentos, sectores, secciones, etc.; el segundo está relacionado con la estructura de recursos humanos, es decir, las relaciones entre personas de diferentes unidades de trabajo y, el tercero y último, está compuesto por la estructura informacional, es decir, la generación de datos, información y conocimiento por parte de los dos anteriores. A partir del reconocimiento de estos tres entornos es posible mapear los flujos informales de información existentes en la organización, así como establecer flujos formales de información para consumo de la propia organización (Escobar Valencia, 2005).

Las personas de las distintas unidades de trabajo que componen una organización necesitan datos, información y conocimientos para llevar a cabo sus tareas diarias, así como para trazar estrategias de actuación. Por tanto, los datos, la información y el conocimiento son insumos básicos para que estas actividades obtengan resultados satisfactorios o excelentes.

Para gestionar estos flujos de información, ya sean formales o informales, es necesario llevar a cabo unas acciones integradas encaminadas a la prospección, selección, filtrado, tratamiento y difusión de todos los activos informativos e intelectuales de la organización, incluidos documentos, bancos y bases de datos, etc., producido interna y externamente a la organización para el conocimiento individual de los diferentes actores existentes en la organización. Es importante señalar que los flujos de información formales e informales se dan tanto en el ámbito interno como en el externo de la organización y las acciones integradas deben realizarse en ambos ambientes. De esta forma, se argumenta la importancia de que la organización defina en su organigrama una unidad de trabajo específicamente dirigida a desarrollar acciones y actividades para la gestión de la información, la gestión del conocimiento o la inteligencia corporativa en la organización (Hotmart, 2018).

Los términos 'gestión de la información', 'gestión del conocimiento' e 'inteligencia corporativa' deben ser conceptualizados, ya que también se confunden por la proximidad de su significado.

La gestión de la información se puede definir como todas las acciones relacionadas con llevar la información correcta, en la forma correcta, a la persona correcta, al costo correcto, en el momento correcto, en el lugar correcto, para tomar la decisión correcta. Para explicar mejor el concepto de gestión de la información, se la puede definir como la gestión de recursos de información o, como el proceso dentro del segmento de gestión de la información que sirve al interés corporativo. Es necesario asociar la información en beneficio de la organización en su conjunto, a través de la exploración, desarrollo y optimización de los recursos de información (Wren, 2008).

La gestión del conocimiento es un conjunto de estrategias para crear, adquirir, compartir y utilizar activos de conocimiento, así como establecer flujos que aseguren la información necesaria en el tiempo y formato adecuados, con el fin de ayudar en la generación de ideas, resolución de problemas y toma de decisiones. Se la define como el arte de crear valor aprovechando activos intangibles; y, para lograrlo, es necesario poder visualizar la empresa sólo en términos de conocimiento y flujos de conocimiento. La gestión del conocimiento está, por tanto, intrínsecamente ligada a la capacidad de las empresas de utilizar y combinar las diversas fuentes y tipos de conocimiento organizacional para desarrollar competencias específicas y capacidad innovadora (Apártela & Ponjuán, 2016).

La definición de inteligencia corporativa está íntimamente ligada a la noción de proceso, y tiene como objetivo agregar valor a la información, fortaleciendo su carácter estratégico, catalizando así el proceso de crecimiento organizacional. En este sentido, la recolección, tratamiento, análisis y contextualización de la información permiten la generación de productos de inteligencia, que facilitan y optimizan la toma de decisiones en el ámbito táctico y estratégico. La inteligencia corporativa es un proceso sistemático que transforma fragmentos de información competitiva en conocimiento estratégico para la toma de decisiones. Así, constituye un conjunto de capacidades propias movilizadas por una entidad rentable, destinadas a asegurar el acceso, captar, interpretar y preparar conocimientos e información de alto valor añadido para apoyar la toma de decisiones requeridas para el diseño y ejecución de su estrategia competitiva (Eboli, 2009).

Los tres términos están muy próximos y relacionados, ya que la acción de uno afecta la del otro. Existe claramente una jerarquía entre estos términos, además, las tecnologías de la información son parte de este contexto. Un sistema de información puede caracterizarse como una tecnología intelectual porque afecta la organización de las funciones cognitivas humanas: la recolección, el almacenamiento y el análisis de la información, así como las actividades de predicción, concepción, elección, decisión. Esto se puede aplicar a la gestión de la información, la gestión del conocimiento y la inteligencia corporativa (Sánchez, 2018).

Existe relación entre los tres conceptos, y es natural, ya que los datos, la información y el conocimiento son insumos básicos para los tres modelos. Lo que cambia es la complejidad de las acciones realizadas. La gestión de la información funciona en el ámbito del conocimiento explícito, es decir, datos e información que ya están consolidados en algún tipo de vehículo de comunicación, por ejemplo, desde el libro impreso hasta Internet. En el caso de la gestión del conocimiento, la complejidad radica en la inserción del conocimiento tácito en este universo, es decir, en donde uno o más individuos de la organización aportan sus experiencias, creencias, sentimientos, vivencias o valores, entre otros aspectos (Beltrán & Urrea, 2013).

La inteligencia corporativa está ligada al concepto de proceso continuo y su mayor complejidad radica en el hecho de establecer relaciones y conexiones con el fin de generar inteligencia para la organización, ya que crea estrategias para escenarios futuros y posibilita la toma de decisiones de manera más eficiente, segura y asertiva (De Espona, 2012).

La Información como Insumo Básico para las Actividades de la Organización

Las organizaciones producen y utilizan datos, información y conocimientos de diferente naturaleza, y también utilizan datos, informaciones y conocimientos producidos externamente a la organización que les permiten un mejor desempeño en el mercado en el que operan. Entre estos datos se pueden mencionar los siguientes tipos:

1. **Estratégicos:** subsidian la toma de decisiones de la alta dirección y permiten a los analistas estratégicos definir para la organización, lineamientos, políticas, programas, líneas de acción, prioridades, indicadores de desempeño, planes y planificación, o sea, escenarios futuros, misión y objetivos, acción en la sociedad e imagen institucional;
2. **De Mercado:** para capacitar a la alta dirección, así como al área comercial, a percibir oportunidades de negocios tanto en el mercado nacional como internacional;
3. **Financieros:** para capacitar a los profesionales del área financiera para procesar estudios de costos, utilidades, riesgos y controles;
4. **Comerciales:** para subsidiar el área comercial en la exportación y/o importación de materiales, productos y servicios, así como para subsidiar el área legal en relación con la legislación del país en que se establezca la transacción comercial;
5. **Estadísticos:** que subsidian las áreas estratégicas, financieras, comerciales y de investigación y desarrollo, identificando en términos porcentuales y/o numéricos aspectos relacionados con el negocio de la organización tales como: índices de exportación e importación, demandas y restricciones del mercado, índices económicos, poder adquisitivo, PIB, tasa de desempleo, balanza comercial e índices de inversión;
6. **De Gestión:** para atender las necesidades de los gerentes y ejecutivos de la organización en la planificación y gestión de proyectos, gestión de personas y situaciones diversas;
7. **Tecnológicos:** para subsidiar el área de I+D en el desarrollo de productos, materiales y procesos tecnológicos, así como vigilar la competencia en materia de innovaciones en productos, materiales y procesos;
8. **Generales:** que son difundidos a todas las áreas de la organización, posibilitando que los profesionales estén constantemente actualizados, tales como: noticias, hechos y eventos, etc.;
9. **Grisas:** de cualquier naturaleza, para cualquier ámbito y para cualquier propósito de uso, que no se detecten en búsquedas formales de información, tales como: colegio invisible, memoria de personas, documentos confidenciales de difícil acceso o corredores electrónicos informales (Internet) (Adaptado de Codina, 2019; Franganillo, 2018; Sistema Integrado de Información Social - SIIS.py, 2015).

Los datos estructurados, la información y el conocimiento son aquellos a los que se accede dentro o fuera de la organización y pueden entenderse como aquellos que integran bases de datos internas y externas, redes de comunicación como Internet, intranets o publicaciones impresas. Los datos

estructurados, la información y el conocimiento son básicamente los producidos por los distintos sectores de la organización, pero sin selección, tratamiento y acceso a estos. Como ejemplo se pueden mencionar: tarjetas de presentación, factura o atención al cliente, entre otros (Hessen, 1970; López Cáceres, 2021).

Los datos, la información y el conocimiento no estructurados son aquellos producidos externamente a la organización, pero sin filtrado y procesamiento. Algunos ejemplos constituyen: información publicada en medios de comunicación, más concretamente TV y radio, rumores, eventos sociales y políticos (Terceiro & Matías, 2001).

La inteligencia corporativa necesita contar con el mapeo y exploración de datos, información y conocimiento producidos interna y externamente a la organización, conocer a profundidad a las personas clave de la organización sin importar los cargos, así como a las personas estratégicas fuera de la organización, saber qué sectores o instituciones participan en los flujos de información, tanto formales como informales, tanto en el ambiente interno como externo de la organización, para ser sensibles a las necesidades de información de los clientes internos y externos, con el objetivo de desarrollar productos y servicios de información de calidad y orientarlos de manera adecuada, y, finalmente, para reducir el estrés informativo de la organización. Todas estas acciones apuntan, por tanto, a crear una cultura informacional e intelectual en la organización (Jiménez, 2018).

Los datos, información y conocimientos prospectados sobre empresas, productos, mercados, materiales, procesos, medio ambiente, tecnología, personas, política, economía, finanzas o comercio, tienen como finalidad brindar mayor seguridad a los rumbos que persigue la organización y agregar valor es fundamental para que el proceso de inteligencia corporativa de la organización sea efectivo. Por lo tanto, los servicios y productos deben estar personalizados para el público usuario. Otro tema importante para la inteligencia corporativa constituye la validez de los datos, la información y el conocimiento, es decir, que realmente respondan a las preguntas críticas del negocio de la organización en cuanto a consistencia y confiabilidad, utilidad y obsolescencia y, finalmente, se debe observar la confidencialidad requerida (Muñoz Cañavate, 2003).

El proceso de inteligencia corporativa organizacional debe seguir algunos pasos para su funcionamiento continuo. Estos son:

1. Identificar los "nichos" de inteligencia interna y externa de la organización;
2. Realizar Prospección, Acceder y Recolectar los datos, informaciones y conocimientos producidos interna y externamente a la organización;
3. Seleccionar y Filtrar datos, informaciones y conocimientos relevantes para las personas y la organización;
4. Tratar y Agregar Valor a los datos, informaciones y conocimientos mapeados y filtrados, buscando lenguajes de interacción usuario o sistema;
5. Almacenar datos, información y conocimiento procesados a través de Tecnologías de la Información, buscando calidad y seguridad;
6. Difundir y transferir datos, información y conocimientos a través de servicios y productos de alto valor agregado para el desarrollo competitivo e inteligente de las personas y la organización;
7. Crear mecanismos de retroalimentación para la generación de nuevos datos, información y conocimiento para la retroalimentación del sistema (Adaptado de (De Espona, 2012; Eboli, 2009; Hotmart, 2018).

Los datos, la información y el conocimiento son materias primas para el proceso de inteligencia corporativa. A través de esta última es posible establecer una cultura organizacional basada en la información y el conocimiento, buscando una mayor flexibilidad para operar en el mercado, así como una mayor capacidad de creación y generación de tecnología, es decir, una mayor competitividad. La inteligencia corporativa será el gran diferencial de las organizaciones para este nuevo milenio (Jiménez, 2018).

Inteligencia Corporativa y Gestión del Conocimiento

La información es la clave para el desarrollo de la inteligencia corporativa porque permite, con métodos de estructuración y análisis, la creación de conocimiento para los usuarios. Así, existe una conexión natural entre la gestión de la información, la gestión del conocimiento y la inteligencia corporativa que aún parece estar poco desarrollada en las ciencias de la información, aunque se percibe la tendencia a integrar estos conceptos en otras áreas de investigación, como la administración de empresas. Esta tendencia, en consecuencia, implica no solo la integración de conceptos, sino también de políticas y prácticas de inteligencia corporativa y gestión del conocimiento en las organizaciones, en un movimiento corporativo sinérgico hacia el conocimiento de sí mismo y “conocimiento del enemigo” (Sun Tzu, 2008, pág. 41). La gran recompensa de la inteligencia corporativa es que esta señala las debilidades que una organización tiene internamente debido a las fortalezas de sus competidores. Las empresas que no consideren estos factores fracasarán.

Se puede afirmar, igualmente, que existe una conexión directa entre la gestión del conocimiento y la inteligencia corporativa al observar que la inteligencia corporativa se ha beneficiado de los avances en la infraestructura tecnológica y de la elevación de la gestión del conocimiento a un papel dominante en las empresas. La integración de la gestión del conocimiento por parte de las estructuras organizativas ayuda a que se reconozca el valor de la inteligencia corporativa (Codina, 2019).

Existe, aún, otro punto de conexión epistemológica entre gestión del conocimiento e inteligencia corporativa que se centra en que el conocimiento debe ser producido y analizado antes de ser comunicado (difundido) y gestionado; que una restricción que se aplica tanto a los datos generados internamente como a la inteligencia obtenida fuera de los límites de la empresa (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018).

En definitiva, a partir de la base epistemológica considerada, no cabe duda de que la integración de varios conceptos de inteligencia corporativa no debería demorar, en la práctica, en los proyectos de nuevos modelos de gestión. Se hace necesario consolidar los conceptos de *Business Intelligence*, Inteligencia Corporativa y Gestión del Conocimiento, en una misma gestión de información y conocimiento que se denomina Inteligencia Estratégica. Este nuevo constructo teórico integrador se justifica con el argumento de que se aplica a la mejora del proceso de toma de decisiones estratégicas en una organización (Reyes Pazos & González Núñez, 2013).

Además, se debe afirmar que existen conexiones con áreas de estudio bien conocidas, como el aprendizaje organizacional, la gestión del capital intelectual o el capital humano, la inteligencia organizacional, y con otros conceptos como el capital estructural, el capital del cliente y el capital competitivo. El capital humano sería el poder cognitivo de los empleados de la organización; el capital estructural se refiere a activos intangibles (como patentes y derechos de propiedad intelectual); el capital de clientes sería la cartera de clientes, socios y empleados de la organización (capital social o relacional); el capital competitivo se refiere al conocimiento que la organización tiene sobre sus competidores en el mercado (Romero, 2018).

La gestión del conocimiento en entornos organizacionales apoya, desde un punto de vista epistemológico, a la inteligencia de negocios, que a su vez apoya a la inteligencia corporativa, que, finalmente, apoya iniciativas de desarrollo de inteligencia organizacional condensadas bajo el título de inteligencia estratégica (Dávila, 2001).

Inteligencia Corporativa en las Organizaciones

La búsqueda de registros que permitan rastrear los orígenes de la inteligencia corporativa revela que el uso de la inteligencia militar, económica, comercial, religiosa o política existe en China desde hace más de cinco mil años. Textos religiosos de 3.000 años de antigüedad describen situaciones en las que se utiliza la inteligencia en los procesos de toma de decisiones (Walle, 2001). También en el ámbito militar, estrategias

como Sun Tzu, hace más de 2.500 años, ya destacaban la importancia de la inteligencia y el valor de la información (Sun Tzu, 2008).

En la milenaria obra Sun Tsu prescribía que: Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de cien batallas. Si te conoces a ti mismo, pero no conoces al enemigo, por cada victoria que obtengas también sufrirás una derrota. Si no conoces ni al enemigo ni a ti mismo, sucumbirás en cada batalla (Sun Tzu, 2008).

Analizando el modelo de sabiduría milenaria de Sun Tzu, al que se le atribuye la paternidad de la función de inteligencia en las organizaciones, se puede razonar que el conocimiento del enemigo sería una misión de la inteligencia corporativa y el conocimiento de uno mismo, una misión de la gestión del conocimiento. Este enfoque analítico busca seleccionar cursos de acción en situaciones complejas en ambientes de negocios. Las implicaciones epistemológicas de El arte de la guerra, por tanto, están en el centro de la inteligencia corporativa, constituyendo una potencial disciplina empresarial con prometedoras líneas de investigación debido a la complejidad de las dinámicas empresariales en un mundo globalizado (Sun Tzu, 2008; Valencia-Naranjo, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019).

La inteligencia corporativa, en la modernidad, tiene sus orígenes bien definidos y un enorme potencial instrumental: está adaptada de las técnicas utilizadas por las agencias de inteligencia política y militar de la era de la Guerra Fría, y es un proceso simple de unos pasos que, en última instancia, puede hacer o deshacer empresas de cualquier tamaño, en cualquier línea de negocios (Paradell, 2015).

Discusión

El concepto de inteligencia, en este trabajo, se sitúa en el ámbito de las organizaciones y constituyen proposiciones que permiten tomar decisiones. El argumento central para la defensa de este concepto se basa en el argumento de que es la inteligencia, y no la información, la que ayuda al administrador a tomar decisiones correctas en el entorno empresarial (LISA Institute, 2019).

La expresión inteligencia corporativa se puede definir como un proceso de aprendizaje motivado por la competencia, basado en información que permite optimizar la estrategia de la organización a corto y largo plazo. La inteligencia corporativa (IC) se ha convertido en la última arma de la guerra económica mundial, que enfrenta nación contra nación, desplazando el eje del poder de las armas tradicionales de destrucción hacia las armas económicas basadas en el uso de la inteligencia (De Espona, 2016).

La inteligencia corporativa ha sido durante mucho tiempo parte de la política industrial japonesa y se está convirtiendo en un componente oficial de las políticas industriales en varios países europeos y estadounidenses, señalando que, aunque el número de empresas estadounidenses que practican la inteligencia corporativa es aun relativamente pequeño, es la más rápida disciplina corporativa creciente en la actualidad (Piedras, 2020).

El concepto de Inteligencia corporativa ha sido reportado como el proceso mediante el cual las organizaciones buscan información, interna y externa, sobre clientes, proveedores, competidores y el entorno empresarial, con el objetivo de transformar dicha información en conocimiento, de tal manera que los gerentes pueden tomar decisiones correctas la primera vez. Su esencia es lidiar con el entorno competitivo y obtener una perspectiva profunda y precisa sobre él (Paradell, 2015).

La información y la inteligencia tienen conceptos diferentes. La información es algo objetivo, concreto. Son números, estadísticas, datos dispersos sobre personas y empresas y lo que han hecho. La inteligencia, por otro lado, es una colección de piezas de información que ha sido filtrada, destilada y analizada. Es algo que permite actuar. Es lo que los gerentes necesitan para tomar acción. Inteligencia es conocimiento. En entornos empresariales donde la información es cada vez más accesible para todos los competidores, deja de ser un instrumento para posibles ganancias competitivas. La ventaja competitiva, en esta situación, resultará de la capacidad de analizar, interpretar, generar inteligencia y promover la aplicación de este conocimiento en beneficio del negocio, de una forma mejor y más dinámica que los demás competidores. En tales entornos, la actividad de Inteligencia corporativa cobra relevancia (Carrillo Osorio & Aguirre y Hernández, 2018; Muñoz Cañavate, 2003).

La inteligencia corporativa puede definirse como el proceso mediante el cual, de forma organizada y sistemática, las empresas extraen, analizan y transforman la información sobre los mercados, competidores y el entorno empresarial en general, en inteligencia accionable, con el fin de favorecer el logro de sus objetivos, ya sean tácticos o estratégicos (Jiménez, 2018).

La inteligencia corporativa representa una nueva síntesis teórica en el tratamiento de la información para la toma de decisiones en las organizaciones, una metodología que permite monitorear el entorno informacional y, cuando sistematizados y analizados, toma de decisiones. La inteligencia corporativa se compone de varios tipos de información - tecnológica, ambiental y sobre el usuario, competidores, mercados y productos, concepto que se complementa con la visión de un proceso sistemático que transforma datos dispersos en conocimiento estratégico. Se trata de la información sobre productos y tecnología específicos. También se monitorea información externa que afecta el mercado de la organización, como información económica, regulatoria, política y demográfica (De Espona, 2012).

El conocimiento organizacional es una propiedad colectiva de la red de procesos de uso de la información a través de los cuales los miembros de la organización crean significados comunes, descubren nuevos conocimientos y se comprometen con ciertos cursos de acción. El conocimiento organizacional

surge cuando los tres procesos de uso de la información (creación de significado, construcción de conocimiento y toma de decisiones) se integran en un ciclo continuo de interpretación, aprendizaje y acción. Es importante destacar la condición de la Inteligencia corporativa como herramienta auxiliar para la toma de decisiones y como una necesidad moderna de las organizaciones (García, 2009).

La Inteligencia corporativa ha despertado muchos intereses y estudios, tanto dentro de las organizaciones como en las universidades donde existen cursos o disciplinas en el área. La Sociedad de la Información y del Conocimiento aparece asociada al surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en las que el activo de información juega un papel central. La Inteligencia corporativa es un área interdisciplinaria y su constitución epistemológica y aplicada bebe principalmente de conocimientos de Administración, Ciencias de la Información, Informática y Economía, siendo una disciplina relativamente nueva, tanto en el exterior como en el interior. El hecho de que sea una disciplina joven puede ser una de las razones por las que sus significados todavía se están formando. Se entiende que sea natural que sus conceptos estén en proceso de elaboración y aún no consolidados (Hotmart, 2018).

En cuanto a *Business Intelligence*, existen menos iniciativas de investigación en el campo de las Ciencias de la Información en esta área. Se observa, sin embargo, que, en la literatura, los términos *Business Intelligence* e Inteligencia Corporativa (y sus respectivos términos en el idioma inglés) son utilizados indistintamente, provocando variaciones tanto denominativas como conceptuales (Carrillo Osorio & Aguirre y Hernández, 2018).

Polisemia y Sinonimia

La función principal del lenguaje es la comunicación, papel que desempeña un sistema de signos verbales o gráficos. Considerado como un subsistema del lenguaje general, el lenguaje especializado se compone de lexemas adoptados para la comunicación en áreas de conocimiento especializado. Las comunidades científicas y tecnológicas adoptan estos lenguajes, enriqueciéndolos con nuevos términos y conceptos a medida que se desarrolla el área (Castells, 2005; Ulloa Sanmiguel, 2020).

En dominios especializados, los países con conocimientos científicos y tecnológicos de vanguardia crean neologismos para cada objeto descubierto. Estos neologismos se trasladan a los países importadores de esta “nueva ciencia y tecnología”, que absorben la terminología adaptándola al contexto nacional. Este proceso da como resultado la aparición de ambigüedades que pueden afectar la comunicación entre especialistas. Estas ambigüedades pueden tener diferentes naturalezas derivadas de la relación entre denominación (forma/significante) y concepto (significado). Las terminologías de las áreas de especialización, los términos son unívocos (únicos en la relación entre forma y concepto) y monorreferenciales (un término designa sólo un objeto). Una forma puede tener varios significados, lo que se denomina polisemia, así como un concepto puede denominarse de varias formas, lo que se denomina sinonimia (Ortiz Ocaña, 2015; Scotto, 2020).

Conclusiones

Dos objetivos específicos guiaron el trabajo. El primero fue establecer los conceptos de inteligencia corporativa, buscando identificar si las etapas del ciclo de inteligencia corporativa pueden constituir elementos movilizados de capacidades dinámicas en las organizaciones. El segundo implicó identificar cómo se encuentra el proceso de inteligencia corporativa en las organizaciones, a partir de la revisión de la base epistemológica del tema.

En cuanto al primer objetivo, se sugiere que, si las capacidades dinámicas requieren identificar y evaluar oportunidades, movilizar recursos para beneficiarse de la oportunidad y trabajar para la renovación continua del negocio (transformar), entonces las etapas del ciclo de la inteligencia corporativa pueden ser consideradas como mecanismos movilizados de aquellas. Sus fundamentos radican en la búsqueda de información interna y externa sobre competidores, clientes, proveedores, tecnologías y otros negocios potenciales, con el objetivo de brindar alertas tempranas sobre eventos que pueden tener un impacto significativo en el desempeño y futuro del negocio.

Se afirma que las etapas del ciclo de inteligencia contribuyen a la movilización de capacidades dinámicas en las organizaciones, considerando que:

1. brindan a los gerentes la oportunidad de pensar el entorno empresarial y discutir las informaciones necesarias para ampliar su conocimiento sobre él (planificación fase);
2. fomentan la curiosidad organizacional (fase de recolección);
3. proporcionan alertas tempranas y el descubrimiento de patrones y relaciones, favoreciendo la discusión de escenarios competitivos (fase de análisis);
4. ofrecen inteligencia a los directivos y dar oportunidad a que la creatividad entre en acción (fase de difusión) y,
5. contribuyen a la renovación del negocio (fase de uso de productos de la inteligencia corporativa).

Se infiere, por tanto, que las etapas del ciclo de la inteligencia corporativa son elementos que contribuyen a la movilización de las capacidades dinámicas en las organizaciones, ya que incentivan la búsqueda de información, la discusión de diferentes opiniones y puntos de vista sobre oportunidades y amenazas, favorecen la identificación de estándares y el desarrollo de escenarios competitivos. También proporcionan el conocimiento necesario (inteligencia) para definir cursos de acción más fundamentados.

Con respecto al segundo objetivo, basado en recomendaciones identificadas en las bases epistemológicas, queda claro que el hallazgo de que la inteligencia corporativa tiene un uso predominantemente táctico muestra mucha preocupación por el desempeño a corto plazo en las organizaciones. El alcance de la actividad, para contribuir efectivamente a la renovación y sostenibilidad del negocio a largo plazo, necesita ser ampliado. El objetivo de la inteligencia corporativa es permitir una mejor comprensión del entorno empresarial en su conjunto, proporcionando a las organizaciones condiciones más favorables en su camino hacia la búsqueda de una ventaja competitiva.

A este punto se pueden realizar algunas consideraciones. La primera se refiere a la existencia de situaciones de sinonimia y polisemia. Cabe mencionar que los términos y conceptos encontrados provienen de diferentes áreas, por lo que seguramente habrá polisemia y sinonimia en la comprensión y uso de los términos considerados clave en el trabajo. Sin embargo, las consecuencias negativas que esta ambigüedad trae a la comunicación científica y tecnológica entre especialistas pueden ser muy negativas. Una segunda consideración se refiere al predominio de la categoría proceso, y la mayoría presentó la coincidencia como concepto de Inteligencia corporativa.

Se enfrentaron algunos dilemas en cuanto a la precisión del concepto de inteligencia corporativa extraído del marco epistemológico. El desafío es entender si el concepto de referencia representaría el conocimiento generado por el proceso de aprendizaje, o si era el proceso de aprendizaje en sí mismo, o si el manejo de la información que generaba conocimiento y generaba el proceso de aprendizaje era el énfasis

más importante. En este trabajo se consideró tanto el conocimiento como el proceso de generación de conocimiento, teniendo tanto la información como elemento principal como su aprovechamiento para generar la toma de decisiones que conlleven a una ventaja competitiva.

La inteligencia corporativa, heredada de prácticas milenarias de gobernantes y militares en el arte de la guerra, se presenta como una disciplina corporativa, que requiere un tratamiento epistemológico adecuado para presentar resultados positivos o monetización de los flujos de información. La promoción de la inteligencia corporativa a la categoría de disciplina corporativa implica también la necesidad de encajar (o integrar) conceptos, en las ciencias de la información, ya que existen iniciativas académicas en líneas de investigación afines, tales como la gestión de la información, la gestión del conocimiento y la inteligencia de negocios, en las que se puede anidar sinérgicamente la inteligencia corporativa, con potencial prometedor para las síntesis epistemológicas.

La necesidad de integrar conceptos se vuelve indiscutible en la medida en que se asume como útil el modelo filosófico de inteligencia corporativa de Sun Tzu, que recomienda, para el éxito en la guerra, "conocerse a sí mismo y conocer a su enemigo". Con esta premisa importada de la inteligencia militar milenaria, la consecuencia lógica es que la gestión de la información y la gestión del conocimiento deben ser vistas como herramientas de inteligencia corporativa, métodos y técnicas de préstamo para monetizar los flujos de información en la organización, tratando tanto información externa (resultado del monitoreo) así como información interna.

Los desafíos de la investigación de la inteligencia corporativa en el campo de la gestión de la información y el conocimiento son formidables y requieren enfoques multidisciplinarios que integren la estructura epistemológica de las ciencias de la información. Surgen interesantes interrogantes en este nuevo escenario, tales como: ¿cuál será el perfil del gerente del futuro en las organizaciones con la consolidación de unidades de inteligencia corporativa en sus estructuras y procesos? ¿Existirá en el futuro un verdadero mercado de la información corporativa de la misma forma que hoy existe un mercado de la información científica y un mercado de las noticias?

Otra pregunta interesante es bastante obvia: ¿cómo deben estructurarse los departamentos académicos para tratar temas multidisciplinarios como la inteligencia corporativa? O, de manera aún más detallada: ¿cuál debe ser el perfil de los académicos para trabajar en investigación de inteligencia corporativa en las universidades? ¿Están preparados los actuales departamentos de tecnologías de la información de las universidades para lidiar con universos epistemológicos multivariados y complejos como la inteligencia artificial, la teoría de juegos y las simulaciones por computadora, que constituyen herramientas metodológicas y tecnológicas para la inteligencia corporativa?

Recomendaciones

Se recomienda a las organizaciones comprender que, aunque ya presente en las sociedades antiguas, objeto de estudio de soberanos, pensadores y guerreros, la inteligencia competitiva, inspirada en las actividades de inteligencia militar, es un tema muy actual (en la era digital del siglo XXI) en el mundo corporativo de competencia global, con renovado interés en el mercado y en la Academia.

Como el tema presenta conexiones epistemológicas evidentes con la gestión de la información y la gestión del conocimiento, se recomienda el estudio de estas realidades en las organizaciones, para mostrar cómo esto ocurre y las relaciones de causa y efecto entre las diversas capas de actividades vinculadas al desarrollo de la inteligencia para la toma de decisiones.

Se debe entender que, mantenerse competitivo es un desafío para las empresas establecidas. Por lo tanto, se observa que se necesitan establecer procesos organizacionales que les permitan capturar datos, generar información, transformar la información en inteligencia y desarrollar acciones tácticas y estratégicas que permitan lograr una ventaja competitiva frente a los competidores.

Igualmente, cobra fuerza el argumento de que el desarrollo de capacidades y procesos organizativos destinados a adaptar la base de recursos de las empresas a las nuevas realidades del entorno empresarial es un elemento esencial para su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Comprender que son innumerables los beneficios organizacionales derivados de la práctica de la inteligencia corporativa, principalmente como apoyo a las decisiones estratégicas: anticipación de los movimientos de los competidores; detección temprana de tecnologías emergentes y de alto impacto estructural; reducción de costos al mejorar el desempeño operativo; subsidios para estrategias de fusión y adquisición; mejora de la eficiencia de las acciones de marketing; constante reevaluación de estrategias con la creación de escenarios; desarrollo de proveedores más estratégicos y competitivos en costos; y, la penetración en nuevos mercados.

Los beneficios que se derivan de la práctica de la inteligencia corporativa en las organizaciones deben ser el resultado de un arduo trabajo, tanto para su implementación como para su mantenimiento. Esto puede compararse con un trabajo de hormiga, ya que implica el uso constante de información, así como la colaboración y movilización de un gran número de personas en la organización. La práctica de la inteligencia corporativa en las organizaciones también debe considerar aspectos como la gobernanza, la infraestructura de las tecnologías de la información y la comunicación, la taxonomía, la cultura, la postura ética, la estrategia y la dificultad para obtener información.

El monitoreo constante del entorno empresarial permitirá a los gerentes tener un conocimiento actualizado de las tendencias del mercado y promover acciones, con el objetivo de adaptarse a los cambios más rápidamente de lo que lo harían si escanearan el mercado solo ocasionalmente, o no con tanta frecuencia. En un mundo de cambios impredecibles, donde los ciclos comerciales son cada vez más cortos, es imperativo que los gerentes monitoreen constantemente el entorno empresarial, con una visión de 360 grados, y que estén alertas a las oportunidades y amenazas.

Referencias

- Alles, M. (2017). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Obtenido de <https://n9.cl:https://n9.cl/gfz6h>
- Alvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Apártela, I., & Ponjuán, G. (2016). La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Redalycs*.
- Argudo, C. (22 de setiembre de 2017). *¿Cómo afecta la innovación a la competitividad empresarial?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/como-afecta-la-innovacion-a-la-competitividad-empresarial.html>
- Babativa, N. A., & Gaitán-Castaño, A. D. (2021). *La importancia de la inclusión financiera digital en la actualidad*. Obtenido de <https://hdl.handle.net:https://hdl.handle.net/10983/25686>
- Beltrán, N., & Urrea, D. (2013). *Diseño e Implementación del Modelo de Gestión por Competencias y Evaluación del Personal Según el Modelo*. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co:http://repository.ean.edu.co/BeltranNilson2013.pdf>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). *Principios de las Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill.
- Carrillo Osorio, M. I., & Aguirre y Hernández, F. (5 de marzo de 2018). *Inteligencia en los negocios. Business Intelligence*. <https://www.gestiopolis.com/inteligencia-de-negocios-que-es-y-su-implementacion>.
- Castellnou, R. (2 de setiembre de 2019). *Inteligencia empresarial: transformación de datos en decisiones*. <https://www.captio.net/blog/inteligencia-empresarial-la-transformacion-de-los-datos-en-decisiones-optimas>.
- Castells, M. (2001). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Alianza.
- Castells, M. (2005). Innovación, libertad y poder. Comunicación. *Estudios Venezolanos de Comunicación*(129), 32-36.
- Ciberseguridad. (2020). *¿Qué es la inteligencia de código abierto (OSINT) y cómo se usa?* Obtenido de <https://ciberseguridad.com:https://ciberseguridad.com/herramientas/inteligencia-codigo-abierto-osint/>
- Codina, L. (16 de enero de 2019). *Gestión de información personal: integración mediante el correo electrónico*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de <https://www.lluiscodina.com:https://www.lluiscodina.com/gestion-de-informacion-personal/>
- Cutcher- Gershenfeld, J. (2007). *El lado humano de las empresas*. (M. Chávez García, Trad.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C. V. Recuperado el 21 de noviembre de 2018
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración enfoque crítico* (2 ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- De Espona, R. J. (24 de enero de 2012). *Innovación. Introducción a la inteligencia corporativa*. <https://www.observatoriorb.com/orb-posts/innovacion-introduccion-a-la-inteligencia-corporativa.html#:~:text=Si%20bien%20presenta%20aspectos%20conceptuales,de%20informaci%C3%B3n%20y%20r%C3%A9gnicas%20>
- De Espona, R. J. (16 de noviembre de 2016). *La inteligencia corporativa y sus implicaciones jurídicas*. <https://www.expansion.com/juridico/opinion/2016/11/16/582ca108268e3e6c298b4595.html>.
- Eboli, M. (2009). *Dez anos de educação corporativa no Brasil*. In: *Simpósio Internacional de educação corporativa no Brasil*. FIA, FEA-USP. .
- Escobar Valencia, M. (17 de junio de 2005). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Obtenido de <http://www.scielo.org.co:/http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- Franganillo, J. (2018). *Gestión de información personal: integración mediante el correo electrónico*. Barcelona: UOC.
- García Alsina, M., & Ortoll Espinet, E. (2015). *La inteligencia competitiva: evolución histórica y fundamentos teóricos*. Trea.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
- Guttandin, F. (2012). *Investigación cualitativa interpretativa. Una caja de herramientas* (Vol. 84 Biblioteca Paraguaya de Antropología). Asunción: Imprenta Salesiana.
- Hessen, J. G. (1970). *Teoría del conocimiento*. Espasa-Calpe.
- Hilsdorf, C. (15 de mayo de 2010). *O que é Inteligência Competitiva?* <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-inteligencia-competitiva>.

- Hotmart. (1 de agosto de 2018). *¿Cuáles son los beneficios de la educación corporativa y cómo implementarla en tu empresa?* <https://blog.hotmart.com/es/educacion-corporativa/>.
- Hulnick, A. S. (2010). El dilema de la inteligencia de código abierto: ¿OSINT es realmente inteligencia? *The Oxford Handbook of National Security Intelligence*, 229–241, .
- Izquierdo, J. (8 de julio de 2013). *El aprendizaje organizacional: cómo optimizar la gestión del conocimiento*. <https://www.iebschool.com/blog/aprendizaje-organizacional-rrhb-2-0/>.
- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su Influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de la Contabilidad y Administración de empresas (AJOICA)*, 183- 195. Recuperado el 5 de Agosto de 2019
- Jiménez, M. L. (18 de diciembre de 2018). *Tomar decisiones con Inteligencia corporativa sostenible*. <https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/tomar-decisiones-con-inteligencia-corporativa-sostenible/>.
- LISA Institute. (17 de julio de 2019). *¿Qué es la Inteligencia Competitiva?* <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/que-es-la-inteligencia-competitiva>.
- López Cáceres, J. S. (2021). *La gestión del conocimiento como herramienta de competitividad en las organizaciones*. Bogotá: Fundación Universidad de América. Repositorio Institucional Lumieres. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8490>
- Martín-Crespo, M. C., & Salamanca, A. B. (2007). El diseño en la investigación cualitativa. *Nure Investigation*, 26.
- Muñoz Cañavate, A. (2003). *Sistemas de información en las empresas*. https://www.upf.edu/hipertextnet/numero-1/sistem_infor.html.
- Ortiz Ocaña, A. (2015). La concepción de Maturana acerca de la conducta y el lenguaje humano. *CEP Psicología*, 8(2), 182-199.
- Paradell, M. (26 de octubre de 2015). *Qué es Inteligencia Corporativa, Herramientas de Business Intelligence*. Obtenido de <https://www.grupoparadell.com/>: <https://www.grupoparadell.com/inteligencia-corporativa-que-es-herramientas-bi/>
- Penalva Verdú, C., Alaminos Chica, A., Francés García, F., & Santacreu Fernández, Ó. (2015). *La investigación cualitativa. Técnicas de investigación y análisis con ATLAS.ti*. Cuenca: PYDLOS.
- Piedras, E. (19 de 03 de 2020). *Inteligencia Corporativa. Las Redes Fijas en la Emergencia Nacional*. https://cirt.mx/inteligencia-corporativa-las-redes-fijas-en-la-emergencia-nacional/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=inteligencia-corporativa-las-redes-fijas-en-la-emergencia-n.
- Requejo, J. L. (2003). Historia de la sociedad de la información. *Revista de Comunicación*(2), 150-152.
- Reyes Pazos, M., & González Núñez, R. (mayo de 2013). Gestión estratégica: Liderazgo escolar en las instituciones de educación superior en México. *Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*. Obtenido de <https://doi.org/10.37467/gka-revedu.v1.624>.
- Romero, V. (2018). *Importancia de la Cultura Organizacional en las empresas*. Obtenido de www.ruizhealytimes.com: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas>
- Roncancio, G. (24 de junio de 2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>.
- Roque Moranchel, S. (6 de octubre de 2001). *Inteligencia de negocios y manejo de la información empresarial*. <https://www.gestiopolis.com/inteligencia-de-negocios-y-manejo-de-la-informacion-empresarial/>.
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, L. (21 de febrero de 2018). *Conoce tu Cultura Corporativa*. Obtenido de <http://comunicadormillennialpro.com>: <http://comunicadormillennialpro.com/index.php/2018/02/21/conoce-tu-culturacorporativa>
- Scotto, S. C. (2020). El lenguaje humano: ¿una estructura más un código o un sistema dinámico, multimodal y semióticamente heterogéneo? *Análisis. Revista de Investigación Filosófica*, 7(1), 3-29.
- SENATICS.py. (2011). *Plan Director de Tecnología de la Información y Comunicación. Organización TICs*. Obtenido de www.senatics.gov.py: <https://www.senatics.gov.py/application/files/5514/6219/3139/PDorganizacion.pdf>

- Sistema Integrado de Información Social - SIIS.py. (2015). *Sistema Integrado de Información Social. Preguntas Frecuentes*. Obtenido de <https://www.siiis.gov.py>: <https://www.siiis.gov.py/preguntas-frecuentes>
- Sun Tzu. (2008). *A arte da guerra*. (T. d. Cassal, Trad.) Porto Alegre: L & PM.
- Tarango, J., & Lau, J. (2013). La información personal en la era digital. *Documentación de las Ciencias de la Información*(36), 237-255.
- Terceiro, J. B., & Matias, G. (2001). *Digitalismo. El nuevo horizonte sociocultural. Al capitalismo del conocimiento prefiere denominarlo digitalismo*. Taurus.
- Ulloa Sanmiguel, A. (2020). *Nuevas tecnologías, cibercultura y cultura escrita: entre la educación y la comunicación*. Obtenido de https://javeriana.edu.co/unesco/humanidadesDigitales/ponencias/IV_67.html
- Valdés Herrera, C. (3 de febrero de 2010). *Teoría de la organización y estructuras organizacionales*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>.
- Valencia-Naranjo, D., Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (2019). El clima organizacional y su incidencia en la motivación del Talento Humano. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 436-467. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.464>
- Valentini, A. M. (2012). Apuntes para teoría del conocimiento y la epistemología. *Instituto Normal de Enseñanza Técnica*, 9.
- Walle, A. H. (2001). *Qualitative research in intelligence marketing: the new strategic convergence*. Westport--Connecticut: Quorum Books.
- Wren, D. (2008). Teoría y comportamiento organizativo. Historia de la gestión. En D. Wren, *Teoría y comportamiento organizativo. Historia de la gestión* (págs. 522-566). Barcelona: Belloch.