

LA INTELIGENCIA ME PERSIGUE, PERO SOY MÁS RÁPIDO¹

Por JESÚS MESA ORAMAS

I. Introducción

Lo satírico del título no impide vislumbrar que el asunto de hoy se encuentra relacionado con la inteligencia. Y en efecto es así. Pero, ¿a cuál aspecto en particular se refiere? Respuesta: su aplicación a la esfera empresarial, debido a que «*el éxito presente no garantiza el futuro, por lo que día a día hay que vigilar los cambios tecnológicos, modificar la estrategia y analizar lo que hace la competencia, para no dejar que otros se queden con el mercado*»², donde convergen «*varias fuerzas que afectan directamente a los negocios: los clientes, los competidores, la innovación tecnológica, otras empresas colaterales y los propios proveedores*»³.

Sin embargo, a pesar de la vigencia y atractivo del tema, resulta aconsejable acercarse a en elementos conceptuales e históricos con vistas a lograr una comprensión más cabal de su vertiente organizacional: el Sistema de Inteligencia Empresarial (SIE). Y por ellos comenzamos.

II. Saber historia no es saber lo que pasó. Es saber lo que va a pasar⁴

Para comenzar resulta necesario señalar que la Sociedad de la Información como fenómeno histórico-social constituye un antecedente directo en la aparición e inserción de la gestión de información y el conocimiento en el horizonte de las Ciencias de la Información, en el cual la Inteligencia Empresarial (IE) constituye el mecanismo de gestión de información estratégica para la toma de decisiones.

Su segundo componente, el Programa de Inteligencia Competitiva (PIC), no es, como podría sugerir su nombre, un programa de computación, sino un proceso continuo a través del cual el equipo de

dirección conoce de la evaluación de la entidad y el comportamiento de competidores, actuales y potenciales, con vistas a mantener o desarrollar sus ventajas competitivas. Para alcanzar dicho objetivo, éste debe asegurar a la organización la disponibilidad oportuna de datos, información y conocimientos precisos y actualizados, así como proporcionar una vía para utilizar estos recursos en beneficio propio y todos los elementos posibles acerca de las tendencias del entorno —nacional y extranjero— en temas legales, regulatorios y económicos, entre otros.

En correspondencia con lo anterior, hoy día es común escuchar como parte del vocabulario manejado a escala organizacional la frase «*know how*»⁵, lo cual en ese ámbito significa la preparación de todos los miembros de una entidad para lograr que su desempeño tribute a la misión de ésta.

Justamente ese rasgo marcó la diferencia entre la economía industrial y la denominada economía del intangible —también denominado de lo inmaterial, pues abraza: las ideas⁶, las representaciones y los conocimientos, todas con más poder que los productos, las máquinas y las materias primas. Reitero por su importancia y

muchas veces dejada en segundo plano la afirmación anterior: *todas con más poder que los productos, las máquinas y las materias primas*.

Una información complementaria. En la práctica la economía inmaterial tiene cuatro componentes⁷: las tecnologías de la información y la comunicación; la propiedad intelectual (patentes, derechos de autor, marcas, nombres registrados) y la educación; las bibliotecas, los bancos de datos electrónicos y los medios audiovisuales y, las bibliotecas y los bancos de datos tradicionales.

Por tanto, para lograr incorporar la IE a la actividad cotidiana, resulta indispensable promover determinados hábitos, los cuales se resumen en la tabla 1.

III. El clavo sostiene la herradura, la herradura al caballo, el caballo al hombre y el hombre al mundo. (Refrán árabe)

A nivel empresarial lo antes expresado se traduce en la necesidad de un SIE, que puede definirse como: «capacidad y función de reunir, compartir, analizar y disseminar de manera selectiva, sistemática, organizada y oportuna, datos, información y conocimientos rele-

vantes sobre el ambiente externo, así como de las condiciones internas de la organización para la toma de decisiones y la orientación estratégica».

Como consecuencia de la definición anterior, el SIE permite evaluar: las fortalezas y debilidades propias y de la competencia; la opinión (interna y externa) que existe acerca de la empresa; identificar la existencia de nuevos mercados y nichos para expandirse hacia ellos; facilitar la elaboración de la estrategia para el desarrollo de productos y/o servicios competitivos, todo lo cual contribuye a reducir la incertidumbre acerca del futuro.

IV. Interrogantes que esclarecen

Para lograr aterrizar los fundamentos antes expresado acerca de un SIE, las siguientes interrogantes constituyen una vía adecuada.

Comencemos por **¿Qué es un SIE?** Un SIE *es un estilo de trabajo de la Alta Dirección donde participan todos los miembros de la empresa y que se fundamenta en el desarrollo, actualización, perfeccionamiento y empleo de manera sistemática de una herramienta para la adopción de decisiones*, que promueve un adecuado Control Interno y abarca: el entorno, el permanente intercambio con todo el personal de organización, la sistemática protección de los datos y la documentación que garantiza el buen hacer.

Una vez precisado que es un SIE, no resulta redundante señalar **¿Qué NO es un SIE?**, con vistas a evitar tendencia y/o enfoques que pueden apartarse del objetivo central de este tipo de herramienta y pueden conducir al fracaso en el proceso de su implantación.

El primer elemento que debe aclararse es que: «**NO es** un sistema informático», si bien un elevado número de operaciones y acciones se valen de las tecnologías de la información.

Como segundo aspecto debe resaltarse que tampoco es una colección de documentos (reportes, resultados, formularios llenos), aun-

que los documentos forman parte indispensable de él. Aquí debe significarse que el sistema solo debe contener aquellos documentos que verdaderamente garantizan la continuidad de la operación de la organización, aún en el hipotético caso de que todos los empleados la abandonaran.

Entonces, **¿Qué hacer?** Una vez caracterizado el SIE, es importante conocer que hacer para facilitar su implantación en un tiempo razonable —pero sin premura— con resultados satisfactorios.

En correspondencia con lo anterior, la estrategia de desarrollo debe partir de la identificación de los componentes del SIE que ya existan de alguna manera y pasar a su revisión, actualización, eliminación, así como el completamiento de los procedimientos requeridos para cumplir con la misión de la empresa, incluidos aquellos que se utilizan para facilitar la adopción de decisiones.

Al culminar esta tarea debe alcanzarse el objetivo no solo de preservar el «saber hacer», sino también lograr que todo el personal se acostumbre a dejar evidencias de las acciones innovadoras realizadas, así como la utilización de los manuales, no por una indicación u

obligación de sus superiores, sino como una necesidad para mejorar su desempeño. Advertencia: como parte del SIE debe monitorearse cuáles documentos no se consultan, pues no resultan necesarios, están mal elaborado o no fueron objeto de mejora continua y se volvieron obsoletos.

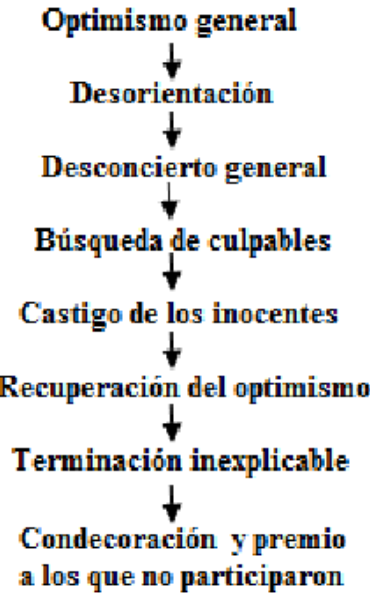
Otra actividad que forma parte del que hacer y debe acometerse de manera simultánea a la puesta a punto de la documentación, son las acciones para salvaguardar, aún en condiciones excepcionales, los datos y la documentación, como garantía de la perpetuidad del desempeño de la organización. Si una organización pierde sus datos y el «saber hacer», puede reconstruirse físicamente, pero no será la misma.

Un tercer requisito es garantizar la diseminación selectiva (compartir) de los datos, la información y el conocimiento. Esta condición va más allá del simple hecho de que quiénes lo requieran dispongan de los elementos necesarios para su trabajo, pues también persigue otro objetivo: lograr que el dato sea único (prevenir la denominada prostitución de datos) lo cual requiere de una base de datos central —de toda la organización—, hacia la cual, a través de los canales existentes, la tributan los encargados de gestionarla. Cuando cada cual tiene sus datos, se corre el riesgo de que no se utilicen siempre los valores actualizados.

Para garantizar lo anterior, resulta indispensable que en la organización exista la prohibición expresa de duplicar los datos, es decir, no se permita la existencia de bases internas, que en la práctica se desactualizan y pueden conducir en algún momento a una evaluación con datos inapropiados

Por otra parte, este requisito también representa enfrentar el riesgo de la entrada de virus o ataques cibernéticos, el cual se tiene que minimizar. No obstante, la existencia de este riesgo NO PUEDE impedir que quienes tengan que compartir cualquiera de los elementos mencionados anteriormente lo hagan. *El monitoreo per-*

Etapas de un proyecto



manente, la responsabilidad individual y la actualización sistemática del sistema claves y niveles de acceso, son armas decisivas para alcanzar el éxito en esta tarea.

Por ultimo debe significarse, que como parte de la mejora continua del sistema debe establecerse claramente la revisión exhaustiva de las «vacas sagradas» en términos de documentos y procedimientos, cuyo extenso tiempo de implantación y «buen funcionamiento» en la organización pueden estar cavando la sepultura de la entidad.

Ahora, ¿Qué NO hacer? El primer aspecto a considerar es NO imponer la elaboración del SIE. Este es un error frecuente que tiene asociado un impacto adverso, sobre todo en términos de rechazo. En ese sentido no resulta inútil recordar que el mejor diseño fracasa si quienes tienen que utilizarlo no lo aceptan, pues a cada momento resaltarán sus desventajas en lugar de sus aciertos, aunque sean pequeños, como es lógico en los inicios. Esto es válido no solo para el SIE, sino para cualquier cambio

que se pretenda introducir en la organización.

Un segundo desliz que NO debe cometerse es interpretar la contrainteligencia empresarial como sinónimo de espiar a la competencia. Parece obvio, pero la tentación puede conducir a ese yerro, con impacto negativo en términos de ética, pérdida de imagen y desprestigio, tanto institucional como de la alta dirección que lo promueve o lo permite. Es lícito estudiar a la competencia a partir de sus datos públicos, pero sobre todo a través de sus campañas publicitarias. De esas fuentes puede obtenerse mucho conocimiento con toda la ética.

Aquí me permito utilizar una frase satírica, pero elocuente de la ética a mantener: *los gemelos en la vida nos enternecen, en el arte, no*. Y cómo esta propuesta aplica a todas las esferas. Si se requiere recurrir a algo creado anteriormente (lo cual es indispensable para poder avanzar), utilícelo, pero haga uso de lo expresado por Martí: «honrar, honra» y refiéralo. Ahora si no se conoce su autor, como sucede con la rueda, tenga cuidado al

emplearla, pues los inventores de frenos si abundan y, lo peor, proliferan como el marabú.

Un tercer elemento, que se convierte en una tentación es pretender que el SIE se elabore de corrido, es decir, de la a la z. Ello se traduce en planificar las acciones para su implantación gradual para garantizar la permanente mejora, a partir de la prueba de cada herramienta o subsistema de manera independiente, la cual una vez evaluada con un desempeño satisfactorio, incorporarla al SIE integrado. La concepción de un sistema de envergadura, como es un SIE de un primer intento por lo general NO es una buena elección, sobre todo si no existen antecedentes. El SIE es algo a lo que se llega como resultado de un proceso consciente que promueve de la alta dirección para lograr la mejora progresiva de la gestión de la organización, pero no una tarea a cumplir el día d en el mes m del año a.

Todo lo expresado lleva a preguntarnos ¿Por dónde comenzar? El primer requisito para acometer el desarrollo e implantación de un SIE es que el primer nivel de dirección de manera «mayoritaria» comprenda las ventajas que reporta esta herramienta y en consecuencia apoye la tarea.

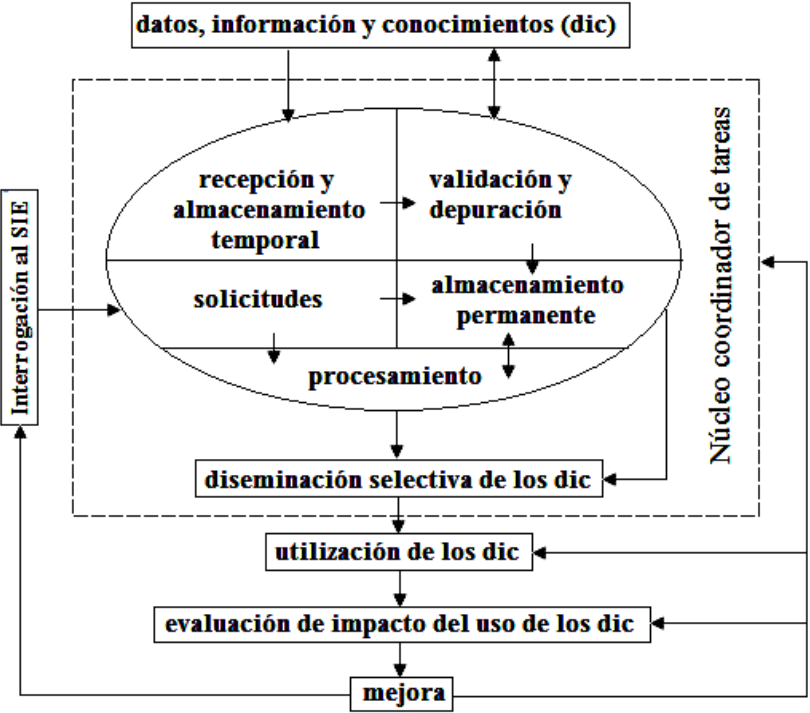
Aquí es necesario expresar el significado de la cursiva y el subrayado de la palabra mayoritaria. Este indica que al comienzo resulta frecuente que la totalidad de la alta gerencia NO se sienta motivada o interesada. Dicha valoración puede provenir de diversas causas, entre ellas: haber pasado por una organización donde la experiencia fue negativa; insuficiente conocimiento del tema o sobre valoración de los resultados de la empresa sin disponer de esta herramienta.

Por ello, resulta indispensable identificar aquellos directivos más motivados, para iniciar los trabajos por las áreas de su responsabilidad, pues de antemano existirá una predisposición favorable y de cooperación hacia la actividad y los avances que allí se obtengan

Tabla 2. Funciones de los componentes del SIE

componente	función
validación	Evalúa la correspondencia de los dic con la realidad.
diseminación selectiva	Envía los dic a todos aquellos que lo requieren en la organización.
recepción	Obtención de los dic del entorno (externo e interno).
almacenamiento temporal	Almacenamiento de los dic recibidos del entorno.
almacenamiento permanente	Protección de los dic relevantes.
procesamiento	Combinación de dic para obtener respuesta a una interrogante.
interrogante al SIE	Solicitud de determinados dic o procesamiento para obtener uno nuevo.
utilización de los dic	Empleo de los dic para la adopción de decisiones.
evaluación de impacto	Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del dic.
mejora	Incorporación de nuevos aspectos dic, métodos de procesamiento y otros, con vistas a lograr respuestas más abarcadoras y exactas a las interrogantes.

Figura 1. Estructura funcional de un SIE



Fuente. Elaboración del autor

serán la mejor evidencia para convencer a los más escépticos.

V. Estructura funcional de un SIE

Todo lo expuesto quedaría incompleto, sino se ilustra una manera de llevarlo a la práctica. En correspondencia con esto, sin ánimos de dar una receta acabada, sino con fines de orientación en la figura 1 se presenta una alternativa de organización funcional de un SIE cuyos componentes realizan las funciones relacionadas en la tabla 2 –reitero funcional–, pues la estructura específica de cada sistema dependerá de los procesos identificados en esa organización y la relación entre estos.

VI. Consideraciones finales

De todo lo expuesto se evidencia que la puesta en marcha de un Sistema de Inteligencia Empresarial en una organización constituye una actividad de vital importancia para la empresa, puesto que garantiza el suministro continuo de datos, información y conocimientos, necesarios para mejorar la eficiencia del proceso de toma de decisiones, así como a mejorar la planificación estratégica de cualquier organización al hacer disminuir el tiempo de respuesta de la compañía ante las oportunidades y las amenazas propias del sector en cuestión, razones que influyen definitivamente en su progreso,

permitiéndole obtener numerosas ventajas competitivas.



- Notas:
- 1- Adaptado del programa “A otro con ese cuento”.
 - 2- PC Actual, p. 52, mar/97.
 - 3- Ídem.
 - 4- Rafael Alcides Pérez
 - 5- Del inglés: Saber Hacer.
 - 6- Idea: Producto de la mente humana, de las que otra mente se encuentra en condiciones de apropiarse.
 - 7- Danny T Quah, *La economía del saber*, Revista Correo de la UNESCO, p.18-20, dic/98.