

INT-1772

C.1

~~CEPAL/CLADES (1772)~~

Santiago de CHILE C.1
septiembre 1991

31 JUL 1991

INTELIGENCIA EMPRESARIAL:

ESTRATEGIAS E
INTERROGANTES
EN AMERICA LATINA.

Julio CUBILLO
CLADES

Documento a ser presentado en la XVI Asamblea de CLADEA,
23-26 de septiembre de 1991, Lima, PERU

(*) Las ideas vertidas reflejan exclusivamente la posición del autor y no comprometen a su institución. Esta ponencia no ha sido formalmente editada por los servicios editoriales de la CEPAL.

INTRODUCCIÓN

El tratamiento del tema de la inteligencia social no es nuevo en la literatura. Ya en los 60 se tratan aspectos del tema de la inteligencia en las organizaciones (Wilensky, 1967), mientras que en los 70, Stevan Dediđer, uno de los líderes en el campo, usaba y difundía el concepto de inteligencia social a través del título de uno de sus trabajos (Dediđer, 1978).

En los ochenta, se producen numerosos artículos sobre la importancia de la inteligencia social en el contexto de la gerencia global y se tratan sus diversas facetas en organizaciones específicas. Principalmente, se publica con abundancia sobre la inteligencia para la competitividad (competitive intelligence).

A fines de los ochenta y en los noventa surge un renacimiento en el interés por la inteligencia social, lo que se aprecia a través de la realización de eventos especializados regulares y formales (conferencias electrónicas y reuniones anuales) y la creación de asociaciones de especialistas en inteligencia empresarial. Por último, un hecho muy reciente, que data de aproximadamente de junio del 1991, es la aparición en el mercado de la comunicaciones científico-tecnológicas de una publicación periódica internacional titulada "Social intelligence".

¿Qué está pasando? ¿Qué hay de nuevo en el concepto? ¿Por qué este renovado interés?

Aquí se intentará despejar estas preguntas frente a una audiencia compuesta principalmente por empresarios y académicos relacionados a la enseñanza y la investigación en ciencias de la administración.

Esta presentación, debido al espacio disponible, tendrá necesariamente un carácter introductorio. Aquí se desplegarán los componentes básicos del problema de la inteligencia social a fin de lograr una comprensión primaria de sus funciones. Ello, se espera, proporcionará un marco conceptual adecuado para el tratamiento del tema en lo que dice relación con su aplicación en el contexto de la empresa: la función inteligencia empresarial.

La empresa en América Latina, deberá insertarse en un ambiente de mercados globales, muchos de ellos altamente competitivos. La habilidad de las empresas de la región para posicionarse y coexistir con rivales más poderosos, experimentados y dotados de capacidades de inteligencia organizadas, aparece así como un elemento clave para su adecuada inserción internacional.

En esta presentación se explorarán, además, algunos asuntos de interés para la audiencia a que se dirige. Por ejemplo, y suponiendo que se demuestre que la inteligencia social, y su expresión particular en la empresa, la inteligencia empresarial,

sea un rasgo deseable de la cultura de las organizaciones, se indagará en qué medida y en cuáles ámbitos resulta posible su transmisión a través de procesos formales de enseñanza-aprendizaje?; Por otra parte, si la inteligencia de las empresas latinoamericanas muestra ser inferior a la de sus congéneres del mundo industrializado, qué acciones de fortalecimiento de tales capacidades se podrían intentar en las empresas estratégicas y/o de tecnología avanzada y cuáles en las empresas mas tradicionales?

La inteligencia social, para ser adecuadamente comprendida requiere dejar atrás marcos formales y fronteras disciplinarias estrechas, y ampliar la visión sobre los problemas de los actores sociales que la ejercen o que sufren una carencia relativa de la misma.

Se trata, en definitiva, de un tema que precisa recoger conocimientos y experiencias provenientes de diferentes cauces. La comprensión y el manejo de esta temática requiere, en términos de los editores de la publicación periódica "Social Intelligence" "the pulling together of different strands...the judicious balance of disparate content to fulfill its promise" (Cronin, Davenport, 1991)

Se tiene la esperanza de que la presentación pueda actuar de vehículo para iniciar un debate amplio de un tema que, pensamos, alcanzará un creciente realce en la medida que el mundo empresarial latinoamericano se desenvuelva por espacios cada vez mas competitivos y turbulentos.

1. ELEMENTOS DE UN ESQUEMA PARA EL ANALISIS DE LA INTELIGENCIA SOCIAL

1.1 Inteligencia Social: una definición de trabajo

La inteligencia social ha sido definida como aquel "proceso según el cual una sociedad, organización o individuo adquiere información en el sentido mas amplio, la procesa y la evalúa, la guarda y la usa para la acción.. rastreando los habitat sociales por pistas y señales" (Cronin, Davenport 1991).

Esta acepción tiene el mérito de designar los procesos asociados con la información que tienen lugar en el contexto de la inteligencia social, a la vez que describe los posibles actores que la pueden poner en marcha.

Existen, sin embargo, dos elementos clave que quisiéramos ver incluidos en una definición de inteligencia social. El primero se refiere al carácter esencialmente turbulento del medio social y que determina, en gran medida, demandas sobre las capacidades de inteligencia social.

El segundo elemento, se refiere a la razón de ser de la inteligencia social. Qué motivos y propósitos persigue un actor cuando activa procesos de inteligencia social? Existe una intencionalidad última que se tiene en mente cuando se ejercita una capacidad de inteligencia social? En este contexto, nos parece clave el concepto de posicionamiento del actor en relación con los otros actores que allí coexisten.

Si los conceptos de turbulencia y posicionamiento han de ser añadidos se podría plantear la siguiente definición de inteligencia social que se indica en la Figura 1:

INTELIGENCIA SOCIAL ES:

Conjunto de capacidades con las cuales
un **ACTOR** (Individuo, Organización, Sociedad)
inmerso en una **SITUACION SOCIAL TURBULENTO**
puede poner en movimiento
PROCESOS ASOCIADOS CON LA INFORMACION
con el propósito de alcanzar
un **CAMBIO DESEABLE** en su **POSICIONAMIENTO**.

En esta sección se examinarán esquemáticamente cada unos de los conceptos componentes de la definición.

Para ello se hará referencia, primeramente, a los factores que definen la situación de inteligencia social (Actor, Situación social turbulenta, cambios deseables en el posicionamiento). En un segundo momento se discutirán con algún detalle los procesos asociados a la información que constituyen el núcleo central del concepto de inteligencia social.

Situación Social Turbulenta

En la figura 2 se plantea la siguiente definición de trabajo para el concepto de **situación social**:

Dinámica entre ACTORES involucrados en un PROBLEMA SOCIAL contextuado en un MEDIO INESTABLE y normado según REGLAS DE COMPORTAMIENTO comúnmente aceptadas, que luchan o cooperan entre sí con miras a lograr un desempeño adecuado de su respectiva MISIÓN.

En esta definición, cabe destacar primeramente los conceptos de PROBLEMA SOCIAL, MEDIO INESTABLE y REGLAS DE COMPORTAMIENTO.

Un **problema social** puede ser cualquiera circunstancia donde exista una tensión entre los intereses de los actores involucrados. Puede existir tensión por el uso de uno o mas recursos escasos, por que la acción de un actor dificulta la acción y el espacio de maniobra del otro actor, etc.

El **medio** es un concepto que encierra el medio físico (tanto el natural como el artificialmente construido) y el medio humano donde interactúan los actores. El medio donde se desenvuelve un actor es normalmente inestable.

Las **reglas de comportamiento** se refieren a los protocolos, etiquetas y reglas del juego que pueden ser tácitas o haber sido formalizadas por escrito. Estas reglas, distinguen entre aquello que es permitido y aquello que está prohibido y es castigado (marco ético admisible), y son dependientes del tiempo y del espacio.

Un actor que desee participar con posibilidades de éxito en el juego de la inteligencia social debe, idealmente, estar advertido (be aware) con respecto al problema social, debe estar familiarizado con el medio en que se desenvuelve y debe conocer bien las reglas de comportamiento y los costos de no obedecerlas.

En la Figura 3 se muestran, comparativamente, las situaciones extremas en que puede encontrarse un medio inestable.

Toda situación social está asociada a una cierta dinámica. Tal dinámica puede ser percibida abarcando una gama comprendida entre dos situaciones extremas. Por un lado, se encuentra aquella que evoluciona a un ritmo moderado, con inter-relaciones relativamente simples, y con un patrón de evolución conocido que hace posible la predicción de estados futuros del medio, de la posición relativa de los actores y de la situación de las reglas de comportamiento. Existe allí una disponibilidad de tiempo y de información suficiente para que los actores puedan optimizar sus iniciativas o reacciones en función de sus intereses. Esta situación social se podría caracterizar por un estado de estabilidad dinámica.

En el otro extremo, se encontraría aquella situación social más próxima al movimiento browniano de partículas donde el estado del medio, actores y reglas varía en forma vertiginosa, errática e impredecible y donde resultan limitados los mecanismos sensores de la información sobre las variaciones de estado e insuficiente la experiencia previa para predecir su posible evolución. Tal situación social se caracteriza por un estado de turbulencia.

Actores

Los actores inmersos en una situación social se pueden caracterizar, desde el punto de vista de la inteligencia social por criterios de clasificación tales como: complejidad, nivel de agregación, misión, y capacidad de inteligencia social.

En la Figura 4 se indican algunas categorías de criterios con las que se pueden clasificar los actores.

Posicionamiento

El posicionamiento se refiere a la ubicación de un actor en el entramado de las relaciones de poder existente entre el y otros actores que intervienen en torno a un problema social dado. La definición se ilustra en la figura 5.

Entendemos por PODER la capacidad de un actor para poner en movimiento mecanismos de persuasión o coerción capaces de modificar el comportamiento que uno o más actores habrían optado por ejercer de no mediar tal intervención.

Las relaciones de poder son aquellos vínculos bilaterales y multilaterales que se establecen entre actores y que determinan el grado de maniobra de cada uno de ellos frente a una situación social dada. El entramado de relaciones de poder relevantes habrá de tenerse presente en el momento de definir estrategias de inteligencia social.

La coincidencia o no de intereses entre dos o más actores determinan espacios de cooperación y espacios de confrontación respectivamente.

Cambio deseable en el posicionamiento

Una situación potencial de cambio de posicionamiento se genera cuando al menos uno de los actores percibe una cierta tensión ya sea en su ambiente interno y/o externo. En la Figura 6 se ilustran estos conceptos.

En el ambiente interno pueden aparecer síntomas o manifestarse abiertamente alguna variación de las FORTALEZAS o las DEBILIDADES.

En el ambiente externo del actor pueden detectarse síntomas o manifestarse abiertamente alguna variación en las OPORTUNIDADES o AMENAZAS del ENTORNO.

La tensión percibida, al gatillar maniobras de cambio de posicionamiento, puede afectar tanto a aspectos centrales de la supervivencia y el logro de la misión de un actor. En tal caso el cambio de posicionamiento será ESTRATEGICO.

Por el contrario la tensión puede requerir pequeños ajustes que no alteren la supervivencia y logro de la misión pero que pueden contribuir a ello por la vías de pequeños logros acumulativos. En tal caso se dará un cambio de posicionamiento TACTICO.

La deseabilidad de un cambio en el posicionamiento, se refiere a una clara toma de conciencia por parte del actor de que tal cambio es necesario para un mejor logro de sus intereses.

1.2 Dinámica de una situación social

En la figura 7 se despliega una situación hipotética donde interactúan tres actores cualesquiera en una situación social turbulenta cualesquiera.

La turbulencia (ruido ambiental, oscilaciones,..) puede provenir de causas independientes y exógenas a la situación social de los tres actores. Sin embargo los movimientos de éstos, sus reacciones y anticipaciones, generan nueva turbulencia.

Tal turbulencia que podríamos designar como endógena a la situación social, puede provenir de los actos con los cuales los actores pueden transformar su medio. También, sin embargo, la actividad de los actores en el terreno de la captura de señales y de emisión de señales pueden perturbar el entorno. Basta pensar en la turbulencia que puede significar para el resto de los actores el hecho de que un actor se deje ver observando algún aspecto de la realidad, o de otro que ponga en operación una campaña de desinformación.

El análisis de la relación entre operación de mecanismos de inteligencia social y la turbulencia de las situaciones sociales es clave para una mejor comprensión y manejo de este fenómeno.

1.3 Casos de Situaciones donde se puede aplicar la Inteligencia Social

En la Figura 8 se muestran algunos casos. Allí se han considerado 5 actores diferentes, las situaciones sociales turbulentas en las que estos se pueden encontrar, y los cambios de posicionamiento percibidos que pueden poner en marcha los mecanismos de inteligencia. El núcleo central de los mecanismos de inteligencia social, vale decir los procesos asociados a la información, se ha graficado como una caja negra a ser explorada en la sección siguiente.

Tal vez pueda sorprender, la variedad de casos donde puede ser aplicado el concepto de inteligencia social.

2. PROCESOS ASOCIADOS CON LA INFORMACIÓN EN LA INTELIGENCIA SOCIAL

Los componentes constitutivos de la capacidad de inteligencia social de un actor en una situación dada, son cuatro, a saber:

Enriquecimiento Cognitivo
Emisión de Señales
Utilización del Conocimiento para la Acción
Coordinación

Estos se han diagramado en la Figura 9.

2.1 Enriquecimiento Cognitivo (Cognitive enrichment)

En el sector superior de la figura 9 se despliega el componente donde se llevan a cabo los procesos de ENRIQUECIMIENTO COGNITIVO. Allí se detectan y capturan las señales evidentes o encubiertas que existen en el medio del actor, se articulan y procesan tales señales, y se comunican en forma coherente hacia los componentes restantes de la capacidad de inteligencia social: la emisión de señales y el uso del conocimiento para la acción.

Las señales provenientes u obtenibles del medio toman la forma de signos y mensajes, de la mas diversa naturaleza, que han sido registrados o detectados con la ayuda de algún medio físico o que pueden ser obtenidos en la forma de datos y conocimientos a través de la consulta con personas expertas.

En la Figura 10 se detallan las partes en que podrían dividirse las componentes del enriquecimiento cognitivo. Estas son:

Manejo del Conocimiento de Expertos
Manejo de Información
Articulación con la Investigación
Operaciones Hermenéuticas
Estilo Cognitivo

La componente de **manejo del conocimiento de expertos** se refiere a la operación de todas las interfases necesarias para detectar, solicitar y obtener los conocimientos (informaciones elaboradas y contextualizadas) que se encuentren incorporados en personas expertas en los temas que hacen a una situación de inteligencia dada. Los expertos operan individualmente o funcionan a través de mecanismos asociativos con otros expertos: las redes de expertos.

Aquí es de gran importancia la denominada "who is who intelligence". El conocimiento de quiénes son los expertos en el tema, dónde están, cuáles son sus redes, y a través de qué mecanismos tales conocimientos pueden ser obtenidos, es de importancia crucial para el éxito de la inteligencia social.

La componente de **manejo de información** se refiere a las operaciones de detección, consulta y acceso a los sistemas y recursos de información organizados. Allí se encuentran datos, informaciones y conocimientos que han sido registrados en algún medio físico para facilitar su conservación, actualización y consulta posterior. Los sistemas y recursos de información cubren una gama amplísima de bases de datos- textuales, numéricas, iconográficas, existentes en medios magnéticos, ópticos o en medios impresos. La mayor parte permite únicamente la recuperación y consulta de la información existente mientras otros hacen posible la elaboración de nueva información a través de procesos mas o menos complejos de transformación.

La componente de **articulación con la investigación** se refiere a la capacidad de detectar vacíos en los conocimientos de los expertos y en los stocks de informaciones registradas accesibles necesarias, conocer y evaluar los mecanismos de investigación y de desarrollo experimental capaces de llenar estos vacíos, estimular su participación y interactuar con los mismos hasta lograr plena satisfacción en la obtención del nuevo conocimiento experto y/o de la nueva información requerida.

La componente de **operaciones hermenéuticas** dice relación con el análisis de la información previamente capturada y/o tratada por los componentes de manejo del conocimiento experto, manejo de la información y articulación con la investigación. Aquí se elaboran mapas coherentes, relevantes y lo más verdaderos y completos posibles de la información capturada.

Siempre, aunque en distintos grados, el conocimiento de los expertos y la información una vez capturados y tratados requieren de una interpretación, comparación, chequeo, consolidación, etc. todos procesos intelectuales de gran complejidad. La distinción de lo encubierto de lo evidente, y el estar atento a distinguir la información de la desinformación, lo objetivo de lo sesgado, etc. hacen necesario el definitivo abandono de la ingenuidad en una componente de operaciones hermeneúticas.

El tipo de capacidades que allí deben existir han sido claramente insinuados: "the willingness and ability to ask questions, to probe and shift perspectives, the ability to frame crucial questions, challenge the basis of cognitive authority, separate fact from fiction, shuffle and facet evidence, cope with partiality and incompleteness, juggle with inconsistency and read between the lines" (Cronin, Davenport, 1991)

Finalmente existe una componente mucho mas compleja y menos estructurable que las anteriores que ha sido denominada **estilo cognitivo**.

Esta componente no existe de manera formalizada y separada del resto de los componentes. Es mas bien aquella forma que toma la cultura del área o grupo encargada de la función inteligencia social de un actor. Allí se reúnen y operan en forma compleja una variedad de procesos entre los que se encuentran las formas de percepción de la realidad, la forma de pensar, la manera de recordar, etc.

El ver las cosas en forma diferente, el tener visiones múltiples, el manejar una visión periférica o de gran angular, el manejar procesos de reflexión y pensamiento totales (upside down thinking), laterales (lateral thinking), la capacidad de remarcar los problemas (reframing), el uso de manejo de información asociativo (associative information management) o hipertextual en oposición a la serialidad, son todos aspectos constitutivos del estilo cognitivo (Conceptos entre paréntesis tomados de Cronin y Davenport 1991).

El producto o output de la componente de enriquecimiento cognitivo es el **Reportaje en Profundidad** (In-depth Reporting). Este es un producto de información, sintético, con alto valor agregado y contenido informativo, útil para un consumo directo en la toma de decisiones. Tal reportaje se comunica hacia las componentes de emisión de señales y de utilización de conocimiento para la acción.

2.2 Emisión de Señales

La componente de emisión de señales se grafica en la figura 11. Allí se despliega la capacidad de un actor para hacer circular en su habitat señales de cualquier tipo que tienen por propósito informar, o si así lo desea, desinformar a los otros actores que interactúan con él.

Las señales pueden ser de todo tipo. Un conjunto de señales cualesquiera constituyen texto. Previa a la emisión se precisa un análisis hermenéutico inverso basado en el análisis previo del texto antes de ser emitido y sus posibles consecuencias en los destinatarios.

El análisis textual es aquí utilizado en su sentido mas amplio. El concepto de texto que un actor emite hacia su medio es abarcador "Un texto es cualquier señal o mensaje. Puede ser un sonido, un byte, un intercambio de rumores, un informe técnico, una ponencia académica, un manual, una serie estadística temporal, un mapa, una película o una audición de radio" (Cronin, Davenport, 1991)

La componente de emisión de señales se puede subdividir en tres partes interrelacionadas.

Las dos primeras son decodificadores de señales. Se debe disponer, primeramente de un **decodificador del reportaje en profundidad** que emite la sección de operaciones hermeneúticas de la componente de enriquecimiento cognitivo. También debe existir un **decodificador de las señales de retroalimentación provenientes del medio** que son captadas por un sensor. Tal mecanismo detecta el efecto en el medio de señales que el actor emite.

Una tercera sección se encarga de la **elaboración y emisión de señales** hacia el medio. Esta se alimenta con las señales provenientes del reportaje en profundidad y del sensor de impacto de las comunicaciones del actor con su medio, para llevar a cabo un análisis hermeneútico inverso y activar los canales y medios para que la emisión del mensaje hacia el mundo exterior sea posible.

2.3 Uso del conocimiento para la acción

El componente se analiza mediante la figura 12. El uso del conocimiento para la acción tiene por misión emitir instrucciones para los mecanismos del actor que operan y modifican su medio (acción).

Dispone de una estructura similar al otro mecanismo efector externo: el emisor de señales. Tiene un decodificador de los mensajes que recibe de la sección de **reportaje en profundidad**, un decodificador de los mensajes de retroalimentación que provienen de un **sensor de impacto externo de las acciones**, y un mecanismo de transformación que convierte las señales procesadas por los mecanismos decodificadores mencionados en instrucciones para los mecanismos de operación externa del actor.

Un reportaje en profundidad puede indicar a un actor, por ejemplo un ministro de un sector del gobierno, la necesidad de promulgar una ley para regular el comportamiento de otros actores que intervienen en su sector. El reportaje provocará estimulará, junto con otros factores coadyuvantes, una decisión. Esta se traducirá luego en instrucciones para tres dependencias del ministerio: el departamento jurídico donde habrá que llevar a cabo un estudio de la legislación vigente que está relacionada con el tema; el departamento substantivo mas relacionado con el tema de fondo de la ley quien se abocará al diseño de las componentes técnicas de la ley ; el personal de su gabinete quien iniciará consultas con los actores sociales incluyendo partidos políticos y los actores que serán objeto directo de la ley.

2.4 Mecanismo de Coordinación

Con el objeto de que los tres mecanismos internos de la inteligencia social actúen en forma armónica resulta lógico prever la necesidad de una instancia de coordinación de los mismos. Cabe pensar que un mecanismo de inteligencia social puede estar constituido por entidades diferentes y con un cierto grado de autonomía.

Se podría pensar en una instancia que formule planes de inteligencia tanto para enfrentar aspectos tácticos como estratégicos del quehacer del actor.

En el caso de organizaciones, tales planes de inteligencia se elaborarán en relación con diferentes funciones y áreas operativas de la administración de la organización: el planeamiento, el control, las finanzas, el marketing, etc. Cada organización buscará la forma mas efectiva de articular la función de inteligencia con el resto de las funciones y áreas de la administración.

3. EL ACTOR INTELIGENTE

3.1 Inteligencia social en acción

En las secciones anteriores se han presentado, muy someramente, los componentes de la inteligencia social. Cabe ahora adentrarse un poco más en las modalidades según las cuales la inteligencia social entra en acción. Para ello utilizaremos el diagrama del actor dotado de tales capacidades: el actor socialmente inteligente. Ver la figura 13.

Un actor inteligente dispone de tres mecanismos para transformar su medio. El de emisión de instrucciones para la acción desde donde se impulsan transformaciones sobre aspectos tangibles y concretos del medio, y dos mecanismos vinculados a la comunicación (enriquecimiento cognitivo y emisión de señales) mediante los cuales el actor buscará alterar la circulación de los mensajes dentro de su medio.

Tanto los efectores de la acción como los mecanismos asociados a la comunicación generan turbulencia en el ambiente. Incluso el componente de enriquecimiento cognitivo, que determina la captación y absorción de información y conocimiento interno (flujo centripeto), genera un ruido ambiental como lo indica la flecha transparente que sale desde el actor hacia el exterior.

3.2 Escenarios de la Inteligencia Social

Los actores inteligentes se pueden encontrar en diferentes escenarios. Estos pueden ser de tres tipos: confrontacionales, cooperativos y mixtos.

La Inteligencia social en un escenario confrontacional es un elemento de gran importancia en el resultado final de la confrontación. Desde luego es una condición necesaria pero en ningún caso suficiente por sí misma para asegurar el éxito, dado que habrán otros factores tales como el acceso a recursos, capacidad logística, rapidez de reacción, y factores culturales tales como la moral, la cohesión, los valores de los actores para enfrentar el conflicto, que también serán determinantes en diversos grados.

Ejemplos clásicos de escenarios confrontacionales se dan en el terreno militar. Sin embargo, en el terreno político, empresarial, sindical, etc. también se presentan. Este escenario puede compararse al de la lucha física entre gladiadores del circo romano. Allí los signos de expresión corporal, los actos distractores, el recurso a acciones al borde del reglamento, las acciones de defensa y agresión, la creatividad, el uso del factor sorpresa, se mezclan según un patrón complejo que no hacen fácil la predicción del resultado final.

La confrontación entre dos o más empresas en la lucha por los mercados es un caso típico (inteligencia competitiva). Cada empresa entra a la arena dotada con una capacidad de inteligencia social y pondrá en funcionamiento diferentes movimientos estratégicos y tácticos destinados a lograr sus propósitos. Procurará observar su entorno sin ser vista a través de mecanismos de scanning, o podrá, por el contrario capturar información con el propósito de ser visto en lugares, momentos y con actitudes que despisten al o los adversarios. Su presidente emitirá pistas en discursos formales que pueden iniciar procesos de contra-inteligencia en los adversarios. Podrá implementar acciones (por ejemplo emprender un esfuerzo secreto de gran tamaño en investigación y desarrollo de nuevos productos,..) que se contradiga con las declaraciones oficiales sobre las políticas de investigación, etc.

Cada movida, ya se trate de acciones en el plano tangible como la puesta en operación de los órganos cognitivos y de comunicación crearán turbulencias en el ambiente. Estas dificultarán las percepciones o desorientarán a los sensores de los competidores lo que hará más compleja la lucha.

La Inteligencia social en un escenario de cooperación también es un caso de gran importancia. Los actores sociales pueden buscar establecer lazos de cooperación pues a través de ellos estiman que pueden lograr el acceso a redes y mercados, la complementación de recursos y carencias, la seguridad, etc. Todo ello puede ser percibido por cada actor involucrado con un alto valor en vistas de que su participación facilitará su supervivencia, disminuirá su vulnerabilidad y hará posible su tránsito hacia estadios de evolución superior.

Como ejemplos, cabría pensar en los convenios que se firman entre centros de investigación complementarios ubicados en el sector universitario. Estos podrían no estar compitiendo por recursos y trabajar en áreas disímiles. Sin embargo, perciben que por la vía de la asociación pueden presentarse a nuevas fuentes de recursos y posicionarse en nuevos mercados del conocimiento al poder sumar capacidades y pericias complementarias. Un caso parecido existe entre las firmas de ingeniería y consulta que deciden presentarse a propuestas con relación al diseño y construcción de grandes obras.

Un convenio favorable para las partes, se producirá en la medida que éstas conozcan bien por la vía de captura e interpretación de información relevante, las fortalezas y debilidades propias y del la posible institución asociada.

La Inteligencia social en un escenario mixto de confrontación - cooperación.

Este pareciera ser una situación cada vez mas frecuente en el mundo de los mercados globales. Si bien la competitividad continúa siendo la fuerza impulsora, se ha adquirido conciencia de que es posible hacer co-existir con las areas de conflicto competitivo otras áreas donde los competidores pueden co-operar y compartir experiencias. Tal co-operación no es vista como un desplazamiento omreemplazo de la competencia sino como un movimiento táctico que puede a su vez crear nuevos espacios para la competitividad.

El caso sueco de las redes de inteligencia empresarial es un buen ejemplo.

Las empresas privadas suecas se mueven en un mercado internacional y compiten entre ellas. Sin embargo, han decidido compartir experiencias en cuanto al uso y adaptación de técnicas de inteligencia empresarial (business intelligence). Producen un boletín de la red y organizan periodicamente encuentros de interés para toda la comunidad de inteligencia empresarial. La red es coordinada por la Escuela de Negocios de la Universidad de Estocolmo.

La competitividad de las empresas dentro de la actual megatendencia de globalización de los mercados, requerirá, probablemente en muchos casos, enfrentar a escenarios mixtos de cooperación-confrontación. Las capacidades de inteligencia empresarial de que dispongan será de gran utilidad.

Cap 4. INTELIGENCIA EMPRESARIAL

4.1 Auditoría de la función Inteligencia empresarial

La empresa latinoamericana, salvo las excepciones de algunas grandes empresas públicas, y ciertos conglomerados privados vinculados a la exportación, o mini empresas de tecnología avanzada, no se ha posicionado bien en el terreno de la inteligencia empresarial.

El conocimiento e interpretación de las señales del entorno, la emisión de mensajes hacia el entorno y la utilización de conocimientos para la acción se ha abordado como un esfuerzo esporádico y basado en capacidades individuales más que corporativas. Ha sido y es el propio empresario aquel que ha asumido, a su manera, estas funciones. Su accionar ha sido intuitivo, confiando en la suerte y a lo más recurriendo a consultas ad-hoc al interior de sus redes de contactos personales.

No es fácil ni mecánico el tránsito desde una cultura de la inteligencia empresarial basada en las tradiciones y en la intuición o instinto empresarial a otra más sistemática, organizada, objetiva, apoyada en los conceptos modernos del análisis, interpretación y síntesis de la información y en las nuevas tecnologías telemáticas.

Un primer paso necesario para diseñar tal tránsito sería llevar a cabo una auditoría de la inteligencia en la empresa (Baumard, 1990).

Tal ejercicio tendría el propósito de conocer el estado de los componentes del mecanismo de inteligencia existente y visualizar la inversión óptima que habría que asignar a su desarrollo habida cuenta de las características y condicionantes asociadas a cada empresa en particular. Evidentemente, aquello que puede ser necesario en materia de inteligencia en un banco de exportación, por ejemplo, diferirá de las necesidades de una pequeña empresa tradicional. Cabe imaginar, sin embargo que raramente será nula la necesidad de una capacidad de inteligencia ya sea propia o subcontratada desde el ambiente externo a la empresa, y tal vez sean muy pocas aquellas capacidades que, al cabo de la auditoría, resulten estar operando en un nivel óptimo de inteligencia empresarial.

4.2 Ambiente organizacional para el desarrollo de la inteligencia empresarial

Un tránsito hacia un mecanismo de inteligencia eficaz es facilitado si se dan ciertas condiciones previas en la empresa. Entre otras, la cultura organizacional frente a los cambios, el acceso a bases de conocimientos y bases de información, el acceso a tecnologías telemáticas incluyendo los sistemas de manejos no-convencionales de datos y conocimientos (hipertextos, sistemas expertos), y los recursos humanos familiarizados con el tema de la inteligencia empresarial.

Es muy probable que existan empresas que satisfagan todos o varios de estos requisitos y que solamente precisen de un esfuerzo de coordinación, de articulación de componentes a menudo incomunicados y de activación de instancias gerenciales para tratar las políticas de inteligencia de la organización. Allí habrá que armonizar, interligar y activar aquello que ya existe.

En el otro extremo existirían casos donde es posible que no se den ninguna de las condiciones básicas. Allí habrá que previamente crear tales capacidades de apoyo. Sólo así se podrá intentar articularlas luego en un todo coherente. Está mas lejos, por lo tanto, el umbral a partir del cual resulta viable poner en movimiento una capacidad de inteligencia eficaz para el medio empresarial en cuestión.

4.3 Opciones organizacionales

Son múltiples las maneras como una empresa puede abordar el desarrollo y/o fortalecimiento de un mecanismo de inteligencia.

En un extremo están las empresas que por su naturaleza o función se hayan inmersas en la turbulencia. Estas solo podrán sobrevivir gracias a un mecanismo de inteligencia y a la agilidad organizativa y logística necesaria para reaccionar con rapidez y con antelación a los movimientos e insinuaciones de los demás actores a los cambios del entorno. (Archier, Serieyx, 1989). El uso permanente de reportajes en profundidad y la complejidad del entorno harán justificable la creación de un mecanismo estable de inteligencia.

En el otro extremo, existen empresas que enfrentan ambientes menos turbulentos o complejos y que están sometidas a cambios sólo esporádicamente. Allí podría resultar ventajoso subcontratar con empresas o expertos externos todas o algunas de las funciones de la inteligencia empresarial. Esto equivaldría, en el campo náutico, a contratar a un perito para cruzar aquellos trechos con arrecifes donde el mar está embravecido.

Cualesquiera que sea la naturaleza de la empresa, se precisará de una actividad permanente y mínima, ya sea interna o subcontratada externamente, de "rastreo de mercados y tecnologías" (scanning), cuya función es similar al del montaje de un sistema de vigías que estén avizorando permanentemente el horizonte de los mercados y de los cambios tecnológicos. (Bozon, 1990)

Aquí existe un espacio amplio para la creación de centros de estudios financiados por empresas de una rama industrial, incluso competidoras entre sí, para compartir los costos de acceder a las informaciones provenientes de una actividad de scanning.

Particularmente, en la pequeña y mediana industria no resultaría económico que cada una de ellas tuviera un mecanismo independiente. Así las empresas podrían compartir la información de base y competir en las etapas que agregan mayor valor a las informaciones de la inteligencia: el acceso a las capacidades de investigación y desarrollo experimental, el acceso a redes de expertos y las operaciones hermenéuticas.

4.4 Oportunidades para la empresa latinoamericana

Las ventajas actuales de las empresas del mundo desarrollado en materia de inteligencia, no deberían significar un desaliento sino un incentivo para estimular la creatividad, impulsar acciones audaces e intentar equiparar, aunque sea en parte, la hasta ahora batalla tan desigual en materias del intercambio de bienes, siendo una de las áreas más críticas la de los bienes del conocimiento.

No es culpa de las empresas de países industrializados que los países del Sur no estén concientes acerca de la enormidad de informaciones que pueden ser obtenidas fácilmente y a costos menores que los que se dan en el mercado internacional del conocimiento. Aquí, parece imperioso realizar un mapeo de la información y de sus condiciones de acceso en el mundo desarrollado. (information mapping)

Tampoco se está pensado en que las empresas del llamado Primer Mundo estén graciosamente dispuestas a compartir sus secretos tecnológicos y organizativos, resultantes de onerosos esfuerzos de investigación y desarrollo, con sus congéneres latinoamericanas. Sin embargo, se piensa que existen elementos o partes de las modernas tecnologías industriales, agrícolas, mineras y del sector servicios, que son de más libre acceso o pueden ser accesibles a costos bajos, siempre y cuando se disponga previamente de la información sobre su existencia y se promuevan las tratativas que sean necesarias. Un scanning agresivo orientado hacia estos propósitos podría tener grandes impactos para viabilizar la transformación productiva que está llamada a tener lugar en la región.

Existen oportunidades que las empresas latinoamericanas podrían explotar en su calidad de "latecomers". Es posible beneficiarse de las inversiones y de los aprendizajes experimentados en el Primer Mundo. Inclusive es viable buscar formas de acceso al "expertise" sobre inteligencia empresarial que allí se ha formado sin tener que re-inventar el mismo concepto y las mismas metodologías o técnicas. La empresa latinoamericana tiene a su alcance tecnologías telemáticas para "succionar" mucha información y tenemos profesionales que, con ajustes en su formación, pueden transformarse en excelentes digestores de información y buenos operadores hermenéuticos.

Si el empresariado latinoamericano y las escuelas de administración y de negocios, entre otras, se aplican en el impulso de los cambios culturales necesarios para el desarrollo de la inteligencia empresarial, se habrá dado un paso para que varias empresas latinoamericanas puedan incorporarse a las grandes ligas de los mercados globales.

5. COMPONENTES EXTERNOS DE LA INTELIGENCIA SOCIAL

Concibamos hipotéticamente dos empresas similares en cuanto a rubro, tecnología y tamaño, una existente en un país latinoamericano y otra en un país industrializado. Supongamos, además, que ambas tienen un mecanismo interno parecido de inteligencia, no del todo suficiente, y que ambas deseen fortalecerlo. Cuál de las empresas podrá hacerlo mas rápido y a menos costo?

No es preciso pensar en exceso, para convenir en la ventaja de la empresa del país industrializado.

La empresa del país industrializado se mueve en un medio donde el Estado y el propio sector privado han invertido para crear condiciones favorables en cuanto al acceso a los recursos especializados en inteligencia social, los conocimientos y la tecnologías telemáticas. Las inversiones efectuadas por terceros han generado externalidades para la empresa del país desarrollado.

Una empresa británica, por ejemplo, no necesita invertir en la creación de bases de datos sobre estudios de mercados internacionales de productos y tecnologías industriales. Le basta para ello asignar a uno de sus profesionales para consultar, libre de costo, la colección de estudios multi-cliente accesibles en la sección de estudios de mercados de la Biblioteca Británica, Departamento de Referencia Científica. Tal vez en un día de trabajo podrá tener una visión primaria de los órdenes de magnitud y características generales de los mercados internacionales, información suficiente para preparar un informe para la gerencia. Que significaría, en términos de costo, acceder a idéntica base de información para la empresa afín latinoamericana?

Conviene detenerse brevemente en el examen de algunos de estos aspectos.

5.1 Formación del Recurso humano especializado en inteligencia empresarial

Aquí se plantean varios tópicos respecto de los cuales valdría la pena debatir.

El primero de ellos es el de los perfiles profesionales de los expertos en inteligencia. Es probable que tales perfiles deban ser complejos, variados y flexibles.

Ya en 1980, Sagasti, en un trabajo presentado en el Centro del Desarrollo de la OECD (mas tarde publicado en la revista Comercio Exterior) hablaba de algunos de los tipos humanos necesarios mencionado al "sintetista" y al "buscador" como algunos de ellos (Sagasti, 1983)

Otro tema lo constituye la disyuntiva de si resulta posible o no "enseñar" inteligencia social y, en caso afirmativo, si la técnica del artesanado medieval (aprendizaje con un maestro) es preferible o no a la de clases formales en ambientes académicos. Las respuesta habrán de emerger en los próximos años al ser un área en pleno desarrollo.

En el mundo industrializado existen varios centros académicos que han tomado posición sobre estas cuestiones y han adoptado una estrategia propia para formar los cuadros de la inteligencia social. Existen universidades suecas, norteamericanas, francesas donde se ha abordado, por ejemplo, la formación de recursos para la inteligencia empresarial. En algunos casos se imparten cursos de inteligencia empresarial en los cursos de administración. En otros se han creados carreras nuevas como lo muestra la experiencia francesa reciente de formación de un nuevo personaje: el "vieilleur technologique". (Bozon, 1990)

También funcionan conferencias electrónicas de acceso público donde los expertos en inteligencia empresarial discuten experiencias e intercambian conocimientos. Se han formado asimismo redes de profesionales expertos en estas áreas en Estados Unidos y Suecia, y hay una recién creada en Yugoslavia.

En síntesis, la empresa en países industrializados tiene acceso a mecanismos docentes para la formación o reciclaje de profesionales en el tema de la inteligencia. En qué grado están participando en este mundo las empresas latinoamericanas?

5.2 Conocimientos

En términos del acceso a bases de conocimientos, informaciones y capacidades de investigación y desarrollo experimental es también evidente la ventaja de los países industrializados.

Allí es activo el funcionamiento de las asociaciones profesionales y redes de expertos en diferentes campos de la actividad económica. También existen empresas que dan acceso a redes de expertos según cada uno de los problemas que se pueden presentar a un empresario. Esta pericia de la inteligencia del "quién es quién" es altamente apreciada y su consulta otorga fluidez al mercado de los conocimientos especializados.

Particularmente activo es el mercado de empresas de inteligencia empresarial, brokers de información, think tanks, etc. que están dispuestas y compiten para satisfacer las necesidades empresariales.

No parece necesario extenderse mucho acerca de la industria de la investigación y desarrollo, donde las diferencias entre el Norte y el Sur son abismantes.

5.3 Tecnología telemática que agrega valor

Es relativamente fácil buscar indicadores globales en términos de computadores o teléfonos per cápita que permitan realizar análisis comparativos entre países del Norte y el Sur.

Tales mediciones esconden, sin embargo, aspectos cualitativos de la mayor importancia. El acceso telemático a bases de datos internacionales, a servicios de correos y conferencias electrónicos, a redes de valor agregado es una herramienta fundamental para el rastreo de mercados y tecnologías. El conocimiento de los costos y beneficios de utilizar estos recursos de información es de la mayor importancia para que las empresas puedan desarrollar servicios de inteligencia empresarial competitivos.

Los países industrializados gozan no sólo de una mejor dotada infraestructura telemática, sino que disponen de usuarios más alertas en el uso de la información y de costos de comunicación considerablemente menores que los que imperan en América Latina.

El rastreo internacional de mercados y tecnologías habrá de buscar respuestas organizativas y tecnológicas creativas para poder posicionarse en condiciones algo más competitivas con sus pares del Norte.

Es frecuente encontrar en América Latina visiones sui-generis de la informática, como panacea a los problemas del control de gestión y la toma de decisiones. Se trata en todo caso de un medio que podrá ser útil en la medida que facilite el fin último, cual es activar con configuraciones hardware/software los diferentes procesos y operaciones que componen la inteligencia social. (Taylor, 1986)

CONCLUSIONES TENTATIVAS

En esta ponencia hemos presentado deliberadamente un panorama amplio y algo superficial de los temas de inteligencia social y empresarial, este último como caso especial del primero.

Se desea extraer solo dos grandes conclusiones del análisis presentado.

1. La primera conclusión dice relación con la necesidad de una estrategia de la empresa en torno a la inteligencia.

Qué comprende la estrategia de inteligencia en una empresa?. Entre otros, se piensa que debiera incluir a los siguientes componentes:

- a. Desarrollo y mantenimiento de las redes de expertos externos asociados a la organización
- b. Desarrollo, conservación y actualización de los recursos profesionales y no-profesionales de la organización (incluye fomento a su participación en colegios invisibles)
- c. Desarrollo de vinculaciones con organismos de investigación y desarrollo experimental y operación de servicios propios cuando se justifique
- d. Políticas de participación y de estímulo a la creatividad y estilos cognitivos favorables a la inteligencia social tendientes a buscar la maximización del "brain-power" instalado en la organización (incluye políticas de intercambio de experiencias al interior de la organización)
- e. Políticas de protección y seguridad para evitar ser observados
- f. Políticas de observación del entorno con tonalidades hermenéuticas incluídas
- g. Políticas de persuasión y comunicación con el entorno con tonalidades hermenéuticas incluídas
- h. Desarrollo, conservación y actualización de los recursos de información (bases de datos en medios magnéticos y papel)

- i. Desarrollo, mantención y actualización de los recursos telemáticos (incluye tecnología convencional mas sistemas expertos, hipertextos e "inteligencia" artificial)
- j. Desarrollo, conservación y actualización de los recursos humanos especializados en inteligencia empresarial (vigilantes tecnológicos, operadores hermenéuticos, analistas de información,..)

Desde ya se desea reconocer que el tratamiento de cada uno de estos componentes ameritaria un tratamiento mucho mas detallado y riguroso que se ha presentado en esta charla introductoria.

Baste dejar por ahora la idea que el impulso de una estrategia de inteligencia en la empresa no implica la creación de nuevos cargos o burocracias en las organizaciones. Si implica el hacer disponible una mirada de conjunto sobre todas sus componentes. Ello permitirá, en muchos casos, agregar una instancia articuladora a funciones y capacidades que ya existen en la organización. Su puesta en operación, sin embargo, no es fácil, dado que ello implica una cierta distribución de las cuotas de poder dentro de la organización.

2. La segunda conclusión expresa que el marco conceptual propuesto, pese a su carácter preliminar, permite examinar críticamente algunos de los enfoques sesgados con que se examina el tema de la inteligencia empresarial. Tales enfoques normalmente presentan visiones no balanceadas del problema de inteligencia en la empresa lo que puede llevar a una relativa pobreza de los análisis y, peor aún, una pérdida de oportunidades debido a enfoques parciales o decididamente erróneos.

En la Figura 14 se muestran bajo la forma de interrogantes, algunos de estos enfoques por un lado unilaterales o, por otro, apegados a concepciones clásicas de las disciplinas de la administración o de las ciencias de la información.

Uno de tales enfoques es hacer equivaler inteligencia empresarial con espionaje. El espionaje, como es bien sabido, se refiere principalmente a la adquisición por medios ilegales de información reservada.(robo, violencia, extorsión, tortura..) y al daño (destrucción, inutilización, sabotaje,) de los recursos de información y conocimiento y/o de información que poseen o la cual acceden otros actores de un medio dado.

Expertos en el tema señalan que mas de un 90% de las señales del entorno que son necesarias para un trabajo de inteligencia empresarial son observables u obtenibles por medios lícitos (Dedijer, Jéquier, 1987). Mal podría por lo tanto, establecerse tal equivalencia. A lo mas podrá decirse que el espionaje es un caso especial y crecientemente escaso de la inteligencia empresarial, debido probablemente a las penas que establecen algunas legislaciones modernas y a cambios culturales.

Otro concepto hace equivaler a la empresa "inteligente" aquél organismo capaces de recopilar una gran cantidad de informaciones y conocimientos. Al respecto, cabría preguntarse por qué los "think-tanks" exitosos normalmente no recolectan ni organizan documentos y papeles sino que subcontratan estas funciones con terceras instituciones.

Otra visión igualmente ingenua de la empresa inteligente es la que la plantea como aquella organización capaz de hacer uso de la mas moderna y completa tecnología telemática. Aquí se hace abstracción de los contenidos de los recursos de información que se manejan con la tecnología y de las capacidades de análisis, interpretación y síntesis de tal información, todos aspectos principalmente intelectuales y no tecnológicos (Taylor, 1986).

Tales visiones sesgadas de la inteligencia empresariales han conducido a desarrollos anormales de la misma.

El principal y mas común de ellos es el hiperdesarrollo de la componente de enriquecimiento cognitiva. Allí se da el síndrome de inteligencia por la inteligencia, gran acumulación de datos y conocimientos de expertos no conducentes a acciones o a emisión de señales intencionadamente perturbadoras del habitat del actor.

Otra lo constituye el desaprovechamiento de las capacidades y experiencias del actor. En el caso de las organizaciones se habla de una carencia de optimización del recurso "poder cerebral" (brain power). (Dedijer, 1990)

Finalmente, otra carencia es la ausencia de gerencia capaz de ejercer una adecuada coordinación entre enriquecimiento cognitivo, emisión de señales y uso del conocimiento para la acción. La carencia de una instancia que integre el funcionamiento de las partes puede apuntar a una incomunicación creciente entre la mismas lo que puede originar luego, una disociación y un crecimiento inorgánico de cada componente, hasta llegar a constituir múltiples mecanismos autónomo de inteligencia social. Algo así como la disociación de la personalidad de la inteligencia social.

Existen otras conclusiones que podrían ser hechas a partir de la observación de la Figura 14. Baste decir que todas ellas son importantes y que ameritarían un tratamiento especial en otra oportunidad. Lo que emerge de allí es una riqueza insospechada de tópicos que pueden ser abordados con el instrumental presentado.

Epílogo

Se podrá discutir sobre si el concepto de inteligencia social es tan novedoso o si será o no fructífero en términos de generar aplicaciones de valor en las empresas.

El término compuesto "inteligencia social" puede provocarnos alguna incomodidad. Ello se debe a las excitaciones que los vocablos componentes ocasionan en las redes semánticas personales de aquellos que lo escuchan por primera vez, a saber: "inteligencia" (organismos de seguridad del Estado, espionaje,..) y "social" (sociología, socialismo,..). Ello explica, en parte, el porqué el término inteligencia social aún no es muy usado. También permite esperar que probablemente tomará tiempo en difundirse.

Lo que sí es preocupante es que aún no existe un cuerpo de conocimientos articulados capaces de dar cuenta de problemas multifacéticos, que se expresan dramáticamente en la literatura reciente sobre el tema:

"Muy simplemente dicho, muchos países en desarrollo no saben lo que saben. Peor, algunos países del primer mundo (o corporaciones transnacionales de los mismos) saben mas acerca de tales países que lo que los países del Tercer Mundo saben acerca de ellos mismos. Peor aún, algunos países del tercer mundo ni siquiera están concientes de este hecho". (Cronin, Davenport, 1990)

Son muchos los caminos que llevan al análisis y la utilización de la inteligencia social. Esta es un nucleo que se entrecruza con muchas disciplinas establecidas. Hacia ella pueden provenir aportes de los variados frentes que inter-actúan en la empresa. Especialistas en información, expertos en comunicación social, tecnólogos en información, expertos substantivos, administradores, experto en técnicas de la gerencia, etc.

Es nuestra esperanza que este esfuerzo sea múltiple, variado y reciba el aporte de diversas perspectivas. Con ello se enriquecerán los participantes en esta aventura y se logrará articular un concepto y bagaje de conocimientos poderoso para su empleo en la re-creación de la empresa del siglo XXI.

BIBLIOGRAFÍA

Archier, Georges; Séryeyx, Hervé
A empresa do 3er tipo, Nobel, Sao Paulo, 1989

Baumard, Philippe
Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels.
Masson, Paris 1991.

Bozon, Catherine
Profession: veilleur technologique.
Science et Technologie :
no 27-28, juillet-aout, 1990

Cronin, Blaise; Davenport, Elisabeth
The compound eye/I: an introduction to social intelligence
Social Intelligence :
Vol 1, number 1, pp 1-6, 1991.

Dedijer, Stevan
Technology transfer as an exercise in social intelligence
In: Caribbean countries technology and research policy seminar,
Kingston, Jamaica, February 1978

Dedijer, Stevan; Jéquier, Nicholas
Intelligence for economic development: an inquiry into the role of
the knowledge industry.
Oxford: Berg, 1987

Dedijer, Stevan
The intelligent corporation: a global survey of a global survey of
a 1990's business innovation.
Competitive Intelligence Review,
28, Summer 1990

Gilad, Benjamin
The role of organized competitive intelligence in corporate
strategy.
Columbia Journal of World Business :
24 (4): 29 - 35, Winter 1989.

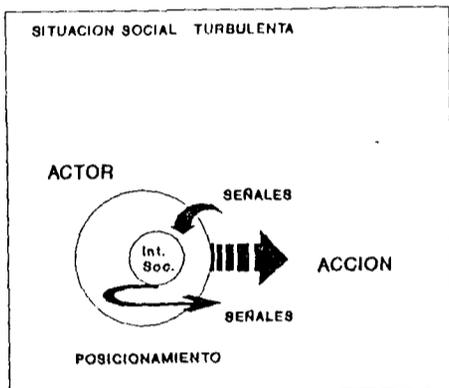
28

Sagasti, Francisco
Información tecnicoeconómica para el desarrollo.
Comercio Exterior :
Vol 33, número 1 pp. 3-6, 1983

Taylor, Robert
Value-added processes in information systems. Noorwood, Ablex,
1986.

Wilenski, Harold
Organizational intelligence. Knowledge and policy in government and
industry. Basic Books, New York 1967.

Figura 1: INTELIGENCIA SOCIAL

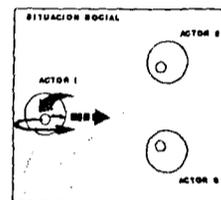


INTELIGENCIA SOCIAL

Conjunto de capacidades con las cuales un ACTOR Inmerso en una SITUACION SOCIAL TURBULENTA puede poner en movimiento PROCESOS ASOCIADOS CON LA INFORMACION con el propósito de alcanzar un CAMBIO DESEABLE en su POSICIONAMIENTO

ciadec-91

Figura 2: SITUACION SOCIAL

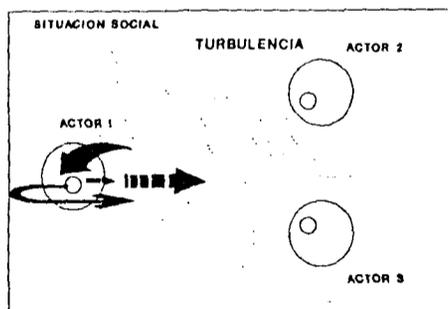
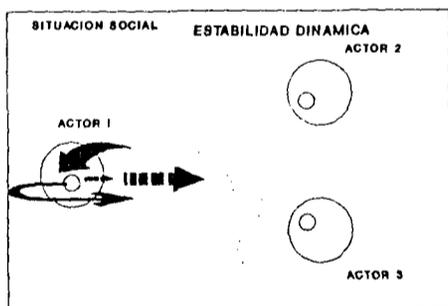


Def:

Dinámica entre ACTORES involucrados en un PROBLEMA SOCIAL contextualizado en un MEDIO TURBULENTO y normado según REGLAS DE COMPORTAMIENTO comunmente aceptadas, que luchan o cooperan entre sí con miras a lograr un desempeño adecuado de su respectiva MISION

ciadec-91

FIGURA 3. MEDIO TURBULENTO



ciadec-91

Figura 4: TIPOS DE ACTORES

CRITERIOS	CATEGORIAS
COMPLEJIZACION	INDIVIDUO ORGANIZACION SOCIEDAD
AGREGACION	SIMPLE COMPUESTO
MISION	POLITICA ECONOMICA COMERCIAL MILITAR EDUCATIVA INVESTIGATIVA FINANCIERA GREMIAL
INTELIGENCIA SOCIAL	INTELIGENTE NO-INTELIGENTE

ciadec-91

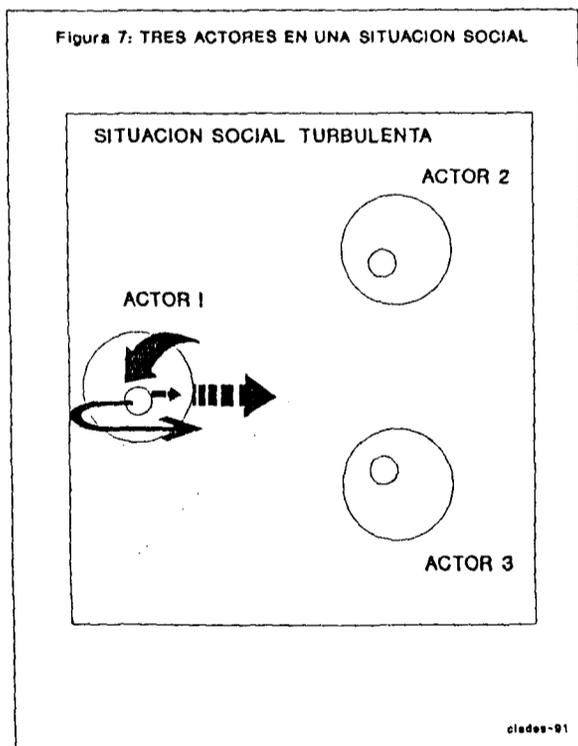
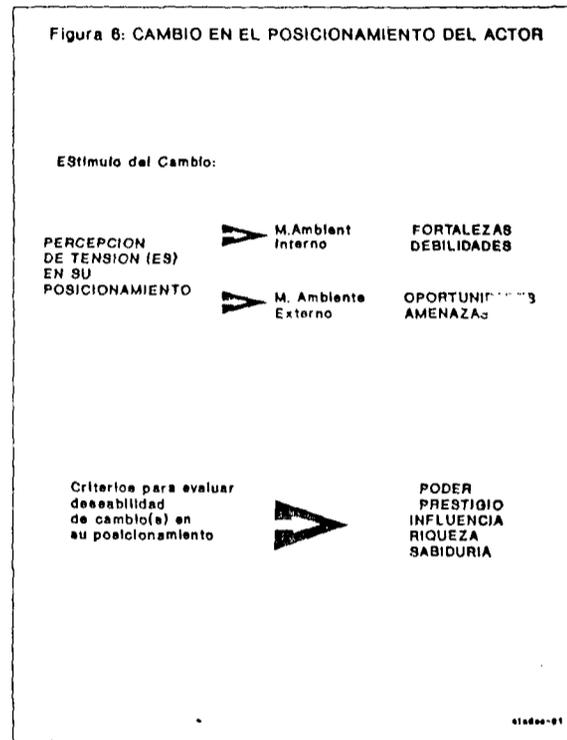
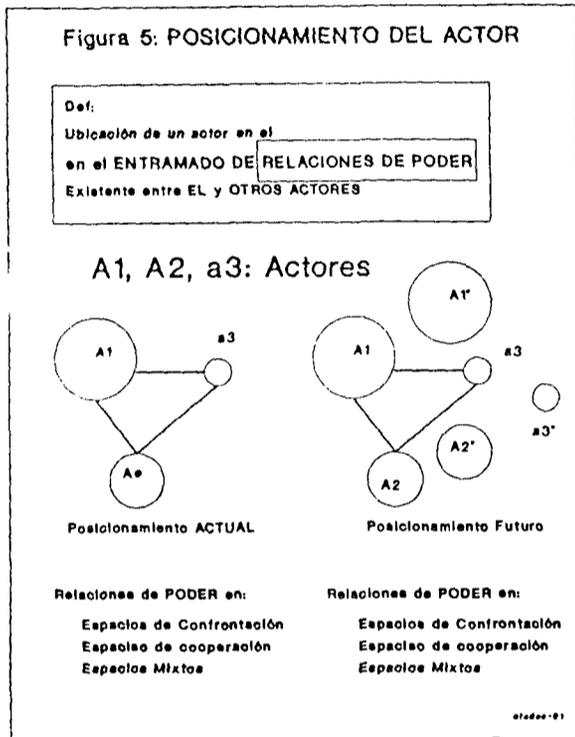
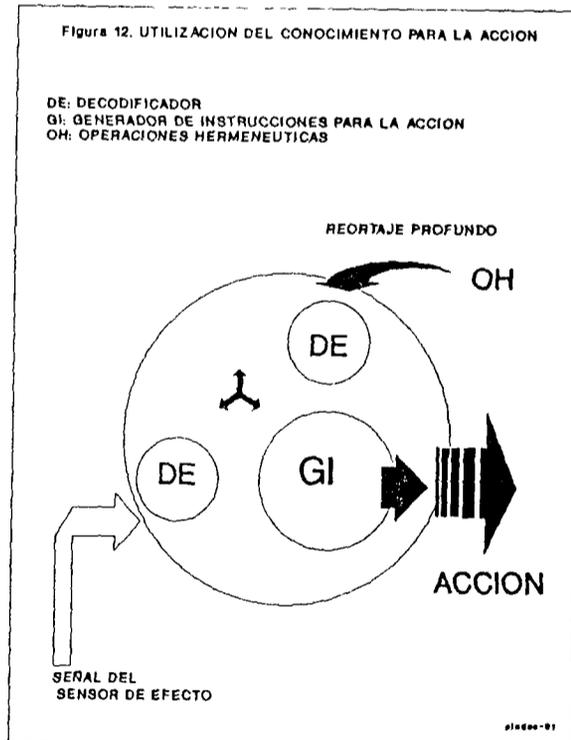
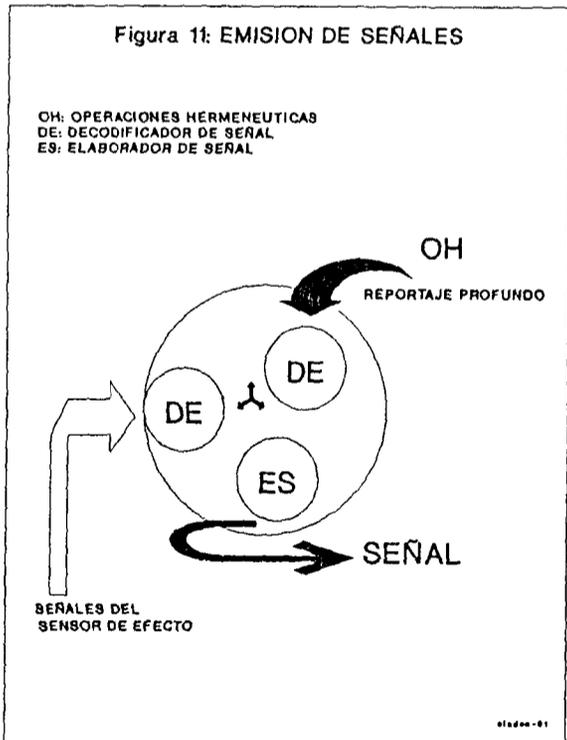
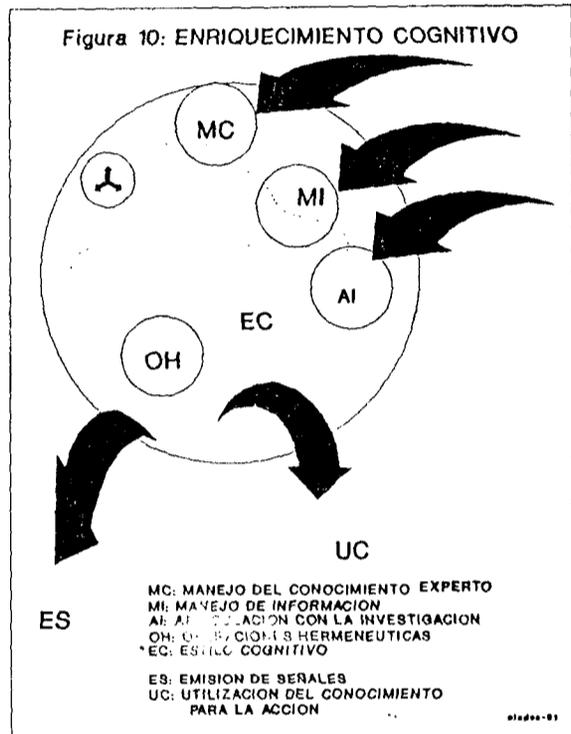
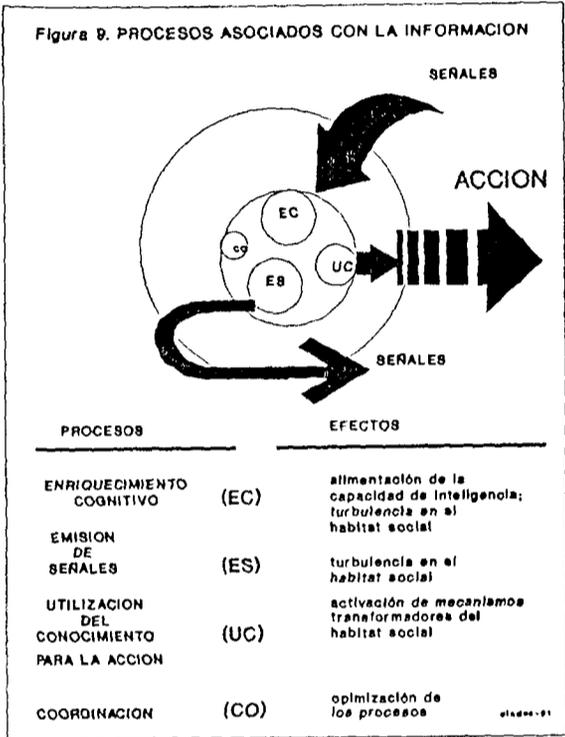


Figura 8: CASOS DE INTELIGENCIA SOCIAL

ACTOR	SITUACION SOCIAL TURBULEN.	PROCESOS INFORMAT	CAMBIO POSICION.
Empresario	Red empresarial cooperativa	C A	Llegar a ser elegido presidente de la red emp.
Empresa	Mercado de bienes y servicios	J A	Ganar un 5% de participación en el mercado
Entidad de Gobierno	Sector económico y social	N E G	Aumentar la efectividad de las políticas públicas
Asociación Gremial	Sector económico y social	R A	Lograr aprobación marco jurídico facilite el crecimiento sector representado
Estado de un país	Espacio Internacional		Aumentar influencia en F.M.I.

ciades-91



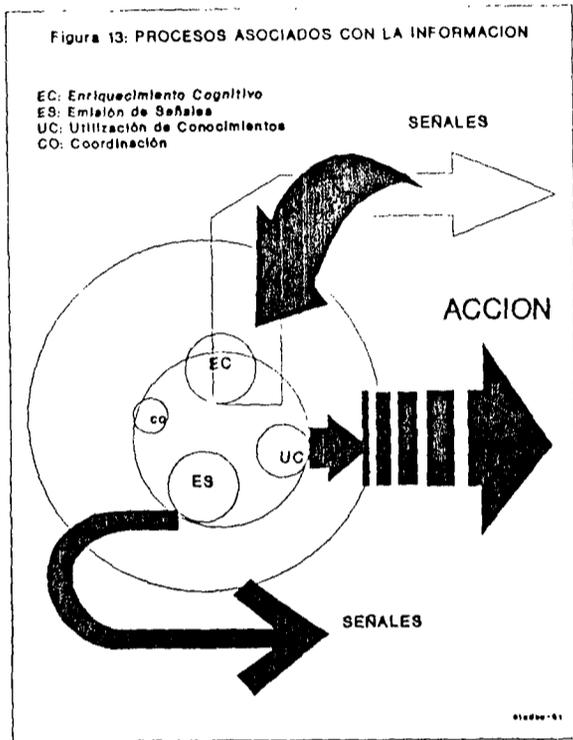


Figura 14: INTERROGANTES

ES INTELIGENCIA SOCIAL ESPIONAJE ?

SE HACE INTELIGENCIA SOCIAL SOLO CON:

MEJOR ACCESO A MAS FUENTES DE INFORMACION REGISTRADA
 MEJOR TECNOLOGIA DE INFORMACION ?
 MEJOR ACCESO A MAS EXPERTOS ?
 MEJORES ESPECIALISTAS EN INTELIGENCIA SOCIAL ?

COMO SE ARTICULA LA INTELIGENCIA SOCIAL CON:

EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO ?
 LA ALTA GERENCIA ?
 LOS EXPERTOS SUBSTANTIVOS DE LA ORGANIZACION ?
 EL CENTRO DE RECURSOS INFORMATICOS ?
 LOS ARCHIVOS DE CORRESPONDENCIA ?
 LA BIBLIOTECA CORPORATIVA
 LA POLITICA DE CONTRATACION DE INVESTIGACIONES ?
 LA POLITICA DE COMUNICACIONES ?
 LA ACCION IMPULSADA POR PROGRAMAS Y PROYECTOS ?

01000-01

Agradecimientos

El autor desea agradecer los comentarios a una versión preliminar del documento formulados por sus colegas Claudionor Evangelista y Luis Alba de CLADES y el Sr. Juan Rojo consultor en sistemas de información e inteligencia social. Naturalmente los errores que puedan subsistir en el documento son únicamente de la responsabilidad del autor.

CLADES
CEPAL
Casilla 179-D
Fono: 56-2-2061519
Fax: 56-2-2081946
Santiago de CHILE

