

La inteligencia estratégica aplicada al cambio

Strategic intelligence applied to change

JESÚS DE MIGUEL

Universidad de Murcia, Centro Universitario ISEN de Cartagena, España
jesus.demiguel@twoworldsci.com

<https://doi.org/10.36105/iut.2021n34.03>

Recibido: 28/07/2021

Aceptado: 13/10/2021

RESUMEN

Este ensayo trata sobre la manera en que la inteligencia puede aplicarse a los procesos de cambio que precisan abordar las organizaciones, particularmente las empresas en su mecanismo de adaptación a los entornos complejos e inciertos que caracterizan esta tercera década del siglo XXI. Para ello, el autor analiza brevemente el significado del cambio y como éste influye en la propia cultura de las organizaciones para, posteriormente, exponer cómo es fundamental que la inteligencia se aplique en tres campos principales: el de la seguridad, para con ella detectar, identificar, analizar y valorar los principales riesgos y amenazas a los que pueden enfrentarse las empresas; en el ámbito competitivo, explicando cómo se debe analizar el entorno inmediato (colaboradores, competidores, asociados, clientes, etc.) y el general (político, económico, social, ambiental, etc.). Por el amplio contexto en el que se aplica la inteligencia, se debe considerar desde un enfoque integral, lo que lleva a la tercera consideración del autor que es la necesidad de las empresas consultoras para promover alianzas estratégicas en el marco del concepto de *inteligencia colaborativa*.

Palabras clave:

alertas, cambio, colaborar, (inteligencia) competitiva, contexto, empresa, entorno, inteligencia, organización, seguridad, vigilancia.

Abstract:

This essay deals with how the function of intelligence can be applied to the processes of change that organizations, and in particular companies, need to address in their adaptation to the complex and uncertain environments that characterize these third decade of the 21st century. To this end, the author makes some brief considerations on change and how it influences organizational culture itself, and then explains how intelligence is applied in three main fields: in the field of security, to detect, identify, analyze and assess the main risks and threats that can be faced; in the competitive sphere, explaining how to analyze both the immediate environment (collaborators, competitors, associates, clients, etc.) and the general environment (political, economic, social, environmental, etc.). Because of the broad context in which intelligence is applied, it must be considered from an integral approach, which leads to the third consideration of the author, which is the need for consultancy firms in this field to promote strategic alliances within the framework of the concept of Collaborative Intelligence.

Keywords:

warnings, change, collaboration, (Intelligence) competitive, context, business, company, environment, intelligence, organization, security, surveillance.

Introducción

En este ensayo voy a exponer sobre cómo la inteligencia constituye un instrumento imprescindible con el que abordar los procesos del cambio en cualquier sociedad, específicamente en el contexto de una organización empresarial.

En primer lugar, es importante enfatizar sobre los aspectos positivos que el cambio tiene para las organizaciones, siendo considerado como un medio para mantener su eficiencia y su eficacia, lo que permitirá a las personas lograr una mejor adaptación dentro del contexto en el que realizan su actividad laboral. Sin embargo, conviene hacer notar que el cambio no es siempre bien recibido en el interior de una organización, es más, no son pocas las ocasiones en las que es evidente una resistencia interna a cualquier modificación o innovación, lo que se conoce como *resistencia al cambio*. Es precisamente en estos procesos de transformación cuando se ponen de manifiesto las condiciones de liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de su dirección, hasta el punto de que se podría afirmar que la inacción, el conformismo y la inmovilidad constituyen en sí mismos deficientes compañeros de viaje para el líder estratégico.

Este líder necesita entender, en primer lugar, el contexto en el que se va a producir el cambio; en segundo lugar, debe de ser capaz de influir en la cultura de la organización, para con ello motivar y comprometer a todos sus elementos; y tercero, requiere asumir directamente su dirección. El cambio debe de ser considerado, por una parte, un proceso *adaptativo*, en la medida que tiene que colocar

a la organización dentro del contexto en el que desarrolla su trabajo, es decir tiene, desde esta perspectiva, un marcado *carácter reactivo*; pero, a la vez, el cambio constituye un instrumento imprescindible para manejar el futuro y de esta forma crear las condiciones para lograr una ventaja competitiva, y de ahí su *dimensión anticipativa o proactiva* (Ilustración 1).

El cambio significa buscar, construir el futuro, siendo la visión su elemento orientador y, asumiendo que el liderazgo es visionario en sí mismo, se puede concluir que el cambio no funciona sin liderazgo.

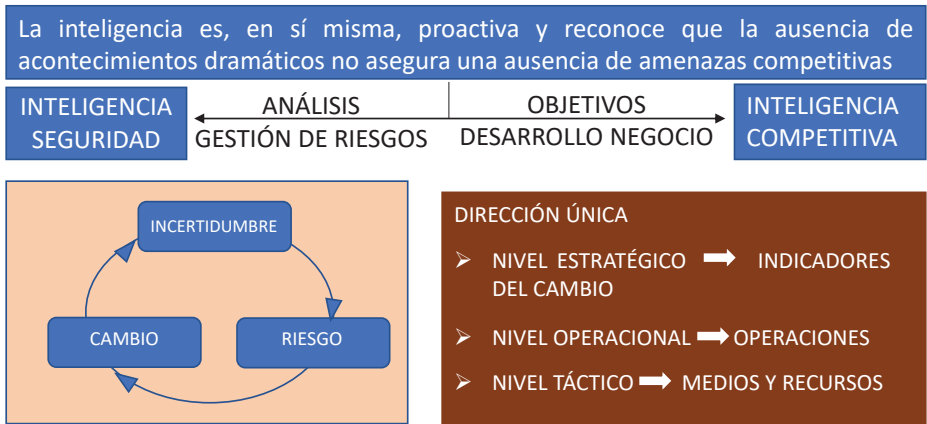


Ilustración 1. La Inteligencia como herramienta proactiva. Fuente: elaboración propia.

Ya sea que consideremos el cambio desde su vertiente reactiva, como desde la proactiva, todo proceso evolutivo genera incertidumbre y cuanto mayor sea ésta, más necesario será contar con la inteligencia adecuada, entendiendo que ante la ausencia de acontecimientos dramáticos no se puede afirmar de manera categórica que no existan las amenazas competitivas.

Por otra parte, hay que mencionar que las modificaciones del entorno o del contexto no se producen habitualmente de una manera dramática, sino que se van generando y manifestando una serie de señales que nos alertan de que algo está cambiando o puede cambiar y, en consecuencia, las organizaciones deben estar en condiciones de conocer e interpretar estas alertas las cuales se producen tanto en el entorno inmediato, proveedores, competidores, socios, o clientes, como en el ambiente en general, el cual está condicionado por factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos, etc. La inteligencia utiliza estas señales para la gestión del riesgo estratégico, entendiendo por tal el desencadenamiento de una serie de acontecimientos y/o la concurrencia de un conjunto de condiciones que reducen significativamente la habilidad y la posibilidad de implementar con éxito las estrategias de negocio, las cuales en muchas ocasiones están asociadas a los procesos de cambio.

Se podría afirmar que hoy en día, las organizaciones en general y las empresas en particular, están inmersas en un constante entorno de cambio principalmente por la necesidad de responder a las exigencias que impone la evolución del entorno. A ello ha contribuido sin duda el importante desarrollo tecnológico que ha tenido lugar en los últimos 50 años, el cual ha ocasionado un incremento exponencial de lo que Stringham denomina “*complejidad del conocimiento*”.¹

El cambio es un proceso directamente vinculado a la cultura estratégica en dos direcciones. Por un lado, no se puede disociar el cambio del liderazgo con la formación de los líderes que está relacionada precisamente con la cultura estratégica. La segunda orientación tiene que ver con la resistencia al cambio, algo genérico en todas las organizaciones y que se ve influenciado por su propia cultura organizacional (estratégica) que, de acuerdo con Trice y Bayer, “*es la que se desarrolla a medida que los grupos de personas luchan por dar sentido a su mundo y enfrentarse a él*”.²

Si existe algo fundamental al abordar los procesos de cambio y de transformación en una organización es el entender e interpretar el entorno de las relaciones entre la organización y el contexto, algo característico de los sistemas abiertos. El cambio puede producirse como consecuencia de una variación de la situación externa o como consecuencia de un condicionante interno ya sea por una necesidad de considerar una visión diferente —cambio proactivo—, o por la incapacidad organizacional para cumplir con los objetivos planteados —cambio reactivo—; en uno y otro caso se produce una interacción constante con el entorno.

Temas de integración global como la conciencia medioambiental, la seguridad colectiva, la interdependencia económica, la tecnología, la información, el control de armas y la democracia pueden ejercer una mayor presión ambiental para el cambio en las organizaciones públicas y empresariales. Los temas desintegradores y divisivos, como la proliferación de armas, la migración, la animosidad religiosa, la rivalidad étnica, el proteccionismo, el aumento de la delincuencia y el tráfico de drogas, pueden ejercer presiones perturbadoras aún más fuertes. Todos estos factores pueden adoptar la forma de vectores superpuestos que, en conjunto, exacerban enormemente las turbulencias ambientales y aceleran el ritmo del cambio.³

Existen varios modelos para explicar cómo las organizaciones enfrentan el cambio. Lewin lo compara con el proceso en la modificación de la forma de un bloque de hielo, el cual tiene lugar en las tres fases siguientes:⁴ con la primera se trata de “descongelar”, en ella se va a definir el alcance esperado del cambio; con la segunda se procede a cambiar la forma (se adapta el hielo descongelado a un nuevo recipiente), es en esta fase cuando se produce el momento de iniciar la

¹ STRINGHAM, Shand, *Strategic Leadership and Strategic Management*, iUniverse (eBook), Bloomington, Indiana, USA, 2012.

² SCHEIN, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley (eBook), New Jersey, USA, 2017.

³ STRINGHAM, p. 73.

⁴ WIRTH, Ross A., <http://www.entarga.com/orgchange/lewinschein.pdf> (2004).

implementación del cambio, un período realmente complejo en el que van a coexistir lo viejo y lo nuevo; y con la tercera, una vez que el cambio está asumido se pretende que la organización se adapte al nuevo modelo, en el símil del bloque de hielo se vuelve a congelar en la nueva forma adoptada.

Este modelo descriptivo del cambio propuesto por Lewin nos permite entender cómo una organización se ve obligada incluso a modificar su propia cultura; sin embargo, no se establece en él una relación clara entre el cambio en una organización y el contexto. Esta conexión con el contexto se explica de manera más precisa en la obra sobre la estrategia empresarial de Johnson, Scholes, & Whittington⁵ en donde se muestra la manera en que una organización (empresa) se encuentra sometida a un importante esfuerzo de adaptación al entorno, lo que se asocia a un cambio reactivo, o, en el mejor de los casos, si se dispone de iniciativa, se procede a “sintonizar” con el entorno, hablamos entonces de un cambio proactivo. Lo anterior es válido si nos referimos a una situación que evoluciona de una manera progresiva, pero el contexto puede cambiar también de un modo radical, en cuyo caso será preciso proceder a “reparar” los daños (problemas) generados o, si disponemos de cierto nivel de anticipación, estaremos hablando de un “redireccionamiento”.

En lo referente a la evolución del proceso de cambio, se pueden distinguir las siguientes tres situaciones diferenciadas: en la primera, se produce un cambio progresivo. Se trata de *adaptarse* al entorno (línea roja); es decir, hablamos de un cambio motivado por agentes externos (reactivo), frente al que nos vamos a ir acomodando de manera escalonada: cambio–pausa–cambio–pausa. Sin embargo, llegará un momento, tras sucesivas crisis, en que los cambios serán cada vez más bruscos y nos iremos alejando progresivamente de la curva ambiental. Es lo que en la Ilustración 2, figura como fase de flujo, situación que llegará a un estado de no permitir mantener el ritmo del cambio, lo que, a su vez, conducirá a un punto crítico en el que, o se realiza un cambio drástico —*reparar*—, o bien desaparece la organización.

ESCALA ADVERTENCIA	PROGRESIVA	RADICAL
ANTICIPATORIA	SINTONIZANDO	REDIRECCIONANDO
REACTIVA	ADAPTANDO	REPARANDO

Ilustración 2. Variables Nadler.

⁵ JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan, and WHITTINGTON, Richard, *Exploring Corporate Strategy*, 8a. ed., Prentice Hall, London, UK, 2007.

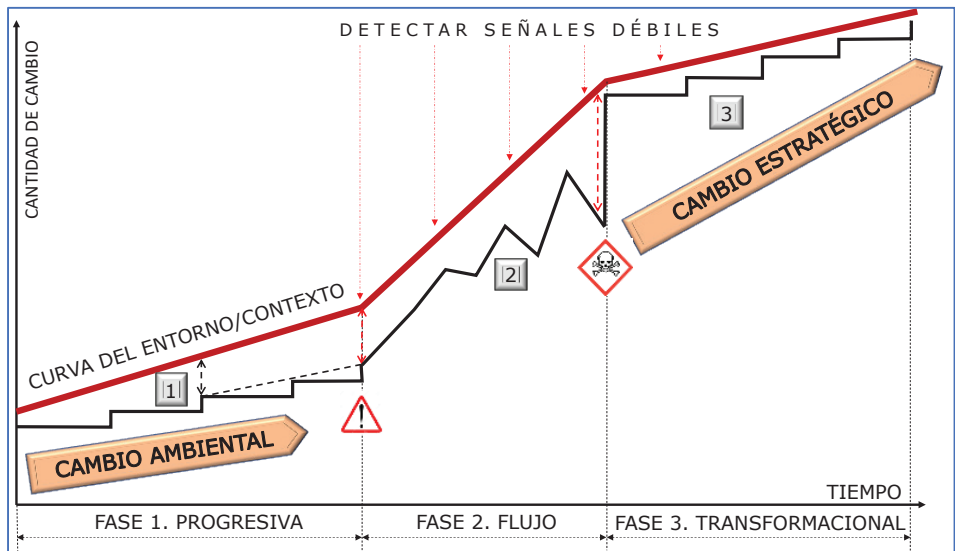


Ilustración 3. El cambio según Scholes, Johnson & Wittington. Fuente: elaboración propia.

La evolución asociada a las fases 1 y 2 es lo que se conoce como cambio ambiental, en el que no se mantiene la iniciativa ni, en la mayoría de los casos la libertad de acción, mientras que el segundo caso, la que en el gráfico figura como fase 3 se trata de un cambio estratégico (Ilustración 3).

Una tercera forma de enfrentar el cambio es transformándose, es decir llevando a cabo una evolución o adaptación continua, pero no sobre fundamentos reactivos sino con una prospectiva que nos permita identificar la situación final deseada, para lo que se requiere no solo detectar los indicios o señales débiles —corto plazo— sino tener una visión que nos oriente hacia el largo plazo, lo que antes hemos denominado *sintonizar*.

En síntesis, el cambio se encuentra íntimamente relacionado con la evolución del contexto, y esta puede producirse de manera progresiva o radical, pero en uno u otro caso es necesario tratar de mantener la iniciativa para con ella estar en las mejores condiciones para abordar el proceso de cambio de una manera proactiva. Para lo anterior se requiere, como trataré a continuación, contar con una inteligencia que permita anticipar este tipo de situaciones, así como identificar los riesgos y oportunidades que de ellas se derivan o se puedan derivar.

¿Qué aporta la inteligencia estratégica a los procesos de cambio en las organizaciones?

Como ya he expuesto anteriormente, el proceso del cambio puede estar generado por una disfunción interna en el ámbito de la empresa o bien por un cambio del contexto, más o menos radical y profundo. En uno u otro caso, las

empresas que aborden un proceso de cambio requieren retener la iniciativa y para ello deben contar con la necesaria ventaja informativa que les proporciona la inteligencia.

La inteligencia es una actividad o función básica en los procesos de toma de decisiones que orientan la actividad y en su caso el cambio de toda organización empresarial. Todo cambio está forzado en ocasiones y siempre condicionado por el contexto en el que se mueve la organización. Quiere decir que además de conocer nuestras propias fortalezas y debilidades, se precisa conocer las oportunidades y amenazas que conforman el contexto en el que desarrollamos nuestra actividad empresarial. La inteligencia es pues la herramienta capital que nos va a facilitar la información precisa sobre los procesos internos, así como del contexto externo, permitiendo con ello alcanzar una posición de ventaja en la toma de decisiones.⁶

Este ensayo está inspirado en el concepto empresarial de la consultora Two Worlds Collaborative Intelligence (TWCI), empresa española especializada en la consultoría en seguridad e inteligencia estratégica orientada al mundo empresarial. Así pues, es importante diferenciar tres situaciones en las que la inteligencia debe ser aplicada en los procesos de cambio: la primera tiene que ver con los riesgos que pueden afectar a la empresa en el marco de un contexto incierto y cambiante, estamos refiriéndonos a la *inteligencia para la seguridad*; la segunda se centra en el conocimiento profundo del entorno y su posible evolución, en el que la empresa desarrolla su actividad, o pretende hacerlo, para con ello obtener la necesaria ventaja estratégica, es decir, estamos hablando de la *inteligencia competitiva*; y la tercera se focaliza, a diferencia de las anteriores, en el ámbito interno con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de la propia organización frente al proceso de cambio.

*Conocer y explotar el ambiente para proteger la organización.
La inteligencia para la seguridad*

Toda organización se enfrenta a numerosos desafíos, muchos de ellos generadores de riesgos, los cuales no se pueden evitar de una manera absoluta pero sí, cuando menos, minimizar sus efectos. Se trata de alcanzar un nivel de seguridad adecuado y asumible, tomando en cuenta que la seguridad plena es inalcanzable. Este rango de seguridad será tanto mayor en la medida que podamos anticiparnos a esas amenazas, lo cual se consigue con una adecuada prevención a lo que contribuye, de una manera capital, la inteligencia.

Así pues, al referirnos a la seguridad, se podría decir que la inteligencia es su escudo protector, por cuanto ella nos permite identificar, analizar y valorar los riesgos que pueden afectar a la supervivencia de una organización. Para alcanzar una inteligencia exitosa en una corporación, lo primero que se necesita es definir con claridad cuáles son los elementos clave para su supervivencia. Al referirnos

⁶ DE MIGUEL, Jesús, *Guía para la Seguridad y la Inteligencia Estratégica para Pymes*, TWCI, editada por la Cámara de Comercio de España y el Consejo General de Economistas de España, 2020.

a una empresa, el objeto referente de la seguridad⁷ es precisamente su *continuidad de negocio*, y por ende será preciso determinar cuáles son los factores que influyen directa o indirectamente en ella, así como los fenómenos que la pueden afectar de una manera negativa o perjudicial.

Como se puede ver en la Ilustración 4, son varias las preguntas que debemos plantearnos al evaluar el contexto de seguridad en el que van a aplicarse las políticas y decisiones de una empresa. Como ya he mencionado, la adecuada identificación, valoración y evaluación de riesgos va a centrar el esfuerzo de la inteligencia para la seguridad, apoyándose en un eficiente sistema de alertas que permita la identificación temprana de aquellos, aspecto éste —la anticipación— donde reside buena parte del éxito de una *inteligencia proactiva*.

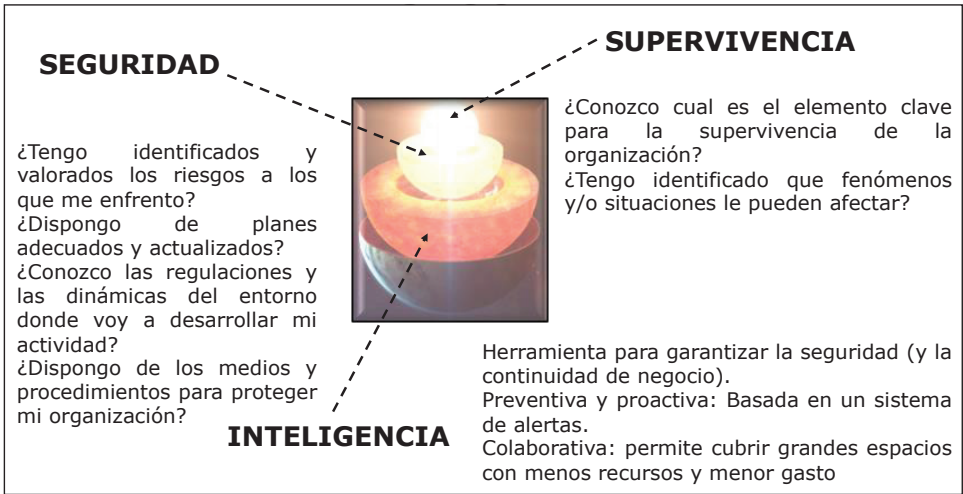


Ilustración 4. La inteligencia y el núcleo de la seguridad. Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar, que hoy en día los desafíos a los que se enfrenta una empresa provienen no solo del entorno físico tradicional, sino del ciberespacio, espacio global y común que es infinitamente mucho más difícil de controlar, y al que pueden acceder con un notable grado de impunidad una amplia variedad de actores.

Los riesgos para una empresa no solamente proceden del ámbito delincriminal, sino que también es preciso considerar otros aspectos como son los medioambientales o los relacionados con seguridad sanitaria, como por ejemplo el desencadenamiento de la pandemia de la COVID-19. Habría que añadir los que tienen que ver con la inestabilidad institucional y económica. Una herramienta a la que

⁷ Por seguridad entendemos el conjunto de actores y relaciones que afectan el normal funcionamiento y desarrollo de una organización. La seguridad entendida desde un enfoque amplio, no limitado a la mera protección física del patrimonio o los activos.

recurren muchas de las consultoras de inteligencia son los mapas de riesgos (Ilustración 5) para con ellos analizar de manera sumaria un determinado contexto, los cuales podrían ser considerados casi imprescindibles especialmente para aquellas empresas inmersas en los procesos de internacionalización.

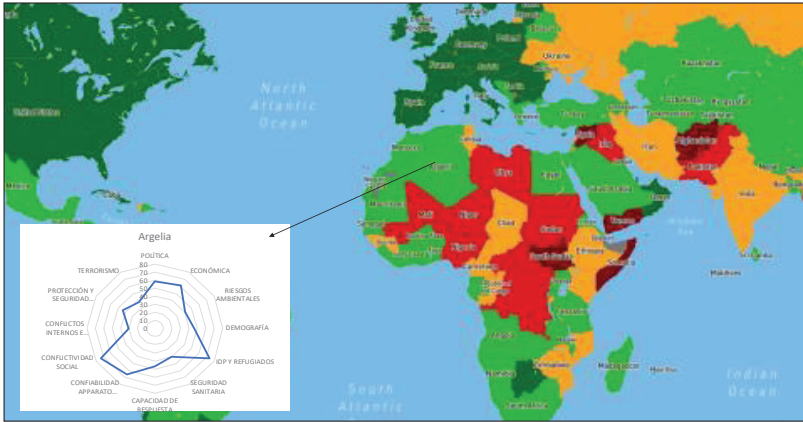


Ilustración 5. Mapa de riesgos.

País	Código País	ESTABILIDAD DEL ESTADO						SITUACIÓN SANITARIA						SITUACIÓN DE SEGURIDAD										
		Política	Económica	Riesgos Ambientales	Demografía	IDP y Refugiados	Seguridad Sanitaria	Capacidad de Respuesta	Confianza Social	Conflicto Interétnico	Protección y Seguridad	Terrorismo	Política	Económica	Riesgos Ambientales	Demografía	IDP y Refugiados	Seguridad Sanitaria	Capacidad de Respuesta	Confianza Social	Conflicto Interétnico	Protección y Seguridad	Terrorismo	
Afganistán	AFG	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Albania	ALB	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Argelia	DZA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Angola	AGO	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Argentina	ARG	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Armenia	ARM	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Australia	AUS	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Austria	AUT	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Ilustración 6. Risk Rating by TWCI. Ejemplo.

Bajo este planteamiento TWCI ha desarrollado un producto de *risk rating* (Ilustración 6) en el que se toman en cuenta tres parámetros principales de medición: el grado de estabilidad y/o fortaleza del país, sus condiciones frente a riesgos sanitarios y fenómenos medioambientales y las condiciones de seguridad y protección de sus ciudadanos, contando cada uno de ellos con diferentes indicadores hasta un total de 18.

Con este instrumento de análisis las empresas tienen a su alcance una información básica para la internacionalización. Esta información no se debe obviar al

abrir las corporaciones a los mercados internacionales en sus diferentes alcances (desde la exportación de productos, como paso más sencillo, hasta la más compleja de la implantación), la que requiere asumir cambios organizacionales, más profundos cuanto más avanzado sea el proceso de internacionalización.

Conocer y explotar el ambiente para obtener una ventaja competitiva

Una empresa en su objetivo de lograr una posición estratégica ventajosa precisa contar con una adecuada inteligencia competitiva, cuyo concepto se podría describir como *aquella herramienta de gestión que transforma la información obtenida en conocimiento. Conocimiento que se empleará en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización empresarial*".⁸

Bergeron amplía esta definición para afirmar que *"la inteligencia competitiva es la obtención, la transmisión, el análisis y la difusión de información relevante públicamente disponible, ética y legalmente obtenida como medio para la producción de conocimiento procesable para la mejora de toma de decisiones y acciones corporativas"*.⁹

Para una mejor comprensión de cómo este tipo de inteligencia es fundamental en el diseño del cambio, se debe comenzar haciendo una referencia al hecho de que la transformación en el mundo empresarial suele estar relacionada con diversos campos o actividades, como la comercialización de nuevos productos, la apertura a nuevos mercados, la implantación en nuevas ubicaciones, en particular cuando se trata de establecerse en nuevos países, o, en el caso más extremo, cuando se decide un cambio de la propia actividad empresarial.

El nuevo enfoque empresarial, tras enfrentar un cambio requerirá, en la mayoría de los casos, un ajuste organizacional para adaptarse al nuevo escenario, lo que siempre genera cierto nivel de incertidumbre en toda organización y que en ocasiones es una de las consecuencias de la resistencia al cambio.

Si admitimos que contar con un nivel adecuado de información contribuye a reducir la incertidumbre, el empleo oportuno y eficiente de la inteligencia va a permitir aumentar el grado de certeza en la organización. Para ello se requiere identificar anticipadamente las oportunidades de negocio para que posibilite disponer de los elementos de juicio adecuados en las tomas de decisiones, así como disponer del conocimiento anticipado del impacto que genera en los mercados un nuevo producto, lo que puede ayudar a un mejor diseño y por ende a una mayor rentabilidad en su comercialización. Pero además, las situaciones relacionadas con el cambio, incluyendo en éstas los procesos de internacionalización, supondrán el establecimiento de nuevas relaciones, en ocasiones en un entorno culturalmente alejado, o cuando menos diferente, del nuestro; y para ello se necesitará contar con el mayor conocimiento potencial sobre las posibles asociaciones a establecer,

⁸ GONZÁLEZ CUSSAC, José Luis y LARRISA HINOJAS, Beatriz, *Inteligencia Económica y Competitiva*, Valencia, España, Tirant lo Blanch, 2011.

⁹ BERGERON, Pierrette y HILLER, Christine A., *Competitive Intelligence. Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 36, Blaise Cronin Editor Asis&E, 2002.

así como identificar, con la mayor precisión posible, cuáles pueden ser tanto nuestros potenciales aliados y colaboradores, como los competidores y los adversarios a los que nos podemos enfrentar.

Para generar este conocimiento del entorno es fundamental contar con un adecuado sistema de captación y análisis de información, la cual, aun siendo una función accesible para las grandes empresas, es cierto que muchas de ellas no tienen consolidada la necesaria cultura de inteligencia, y, en consecuencia, corren el riesgo de ser sorprendidas en no pocas ocasiones por situaciones no deseadas que pudieran haber sido anticipadas de haberse considerado su aplicación. Si esta situación es preocupante al hablar de las grandes empresas, lo es mucho más al referimos a las medianas y pequeñas (Pymes), las cuales no disponen de las capacidades propias requeridas para esta función. Es precisamente para suplir estas carencias organizativas y funcionales de las empresas cuando cobran su verdadero valor las compañías especializadas en la consultoría en inteligencia.

Son cada vez más incuestionables las ventajas competitivas que aporta el contar con un sistema de vigilancia e inteligencia que permita a las empresas reducir su nivel de incertidumbre cuando se enfrentan a procesos que tienen que ver con el cambio. Antes de continuar conviene detenernos para explicar lo que se entiende por un *sistema de vigilancia e inteligencia*. Aunque se trate de dos conceptos diferentes, estos son, a su vez, complementarios, mientras que la vigilancia centra su actividad en la identificación de necesidades y monitorización sistemática, organizada y permanente de la información relevante para la empresa, la inteligencia se centra en analizar dicha información para transformarla en un conocimiento útil y explotable para las organizaciones. La convergencia de ambas materias conforma lo que en TWCI hemos denominado Sistema de Vigilancia e Inteligencia (SVI), el cual consiste en un *procedimiento ético y sistemático de recolección, de análisis, difusión y comunicación de información estratégica empresarial que tiene como fin último mejorar la toma de decisiones*.

De un modo esquemático, este sistema se caracteriza por la realización de las siguientes actividades (Ilustración 7):

- *Vigilancia Digital en Fuentes Abiertas*. Con ella se realiza una *escucha social* y una *monitorización* de las temáticas de interés que estén definidas en el alcance del servicio, utilizando para ello fundamentalmente fuentes abiertas.
- *Detección de Oportunidades*. Lo que se puede lograr a partir de una monitorización de las temáticas y subtemáticas relacionadas con la actividad empresarial, de la identificación y potencial actuación de los actores de interés en relación con la actividad empresarial y/o comercial propia, y de la determinación del impacto en las comunidades locales susceptibles de verse afectadas.
- *Establecimiento de un Sistema de Alertas*. Los avisos o alertas ya sean generados automáticamente o deducidos por los analistas permitirán identificar de manera preventiva a los impulsores y los disparadores de riesgos.



Ilustración 7. Sistema de Vigilancia e Inteligencia (SVI). Fuente: elaboración propia.

Evaluar las fortalezas y debilidades que permitan abordar el cambio exitosamente

Este es el tercer escenario en el que se debe hacer una utilización correcta y apropiada de la inteligencia en los procesos de cambio. He mencionado en los puntos anteriores como la inteligencia contribuye a generar el conocimiento necesario sobre el contexto en el que puede producirse el cambio. Ahora bien, si entender el contexto es importante para toda organización que se enfrente a cualquier tipo de cambio, no menos importante es conocer en profundidad la propia organización.

Uno de los aspectos en los que la inteligencia aporta un valor añadido en el ámbito interno es cuando se trata de las políticas y/o actividades relacionadas con el de *compliance*, en la medida que con ella nos permite conocer con mayor eficacia y eficiencia comprobar que las operaciones se ejecutan con respeto a un amplio catálogo de leyes y normas que son de aplicación y, en su caso, aplicar los factores correctores identificados en la evaluación.

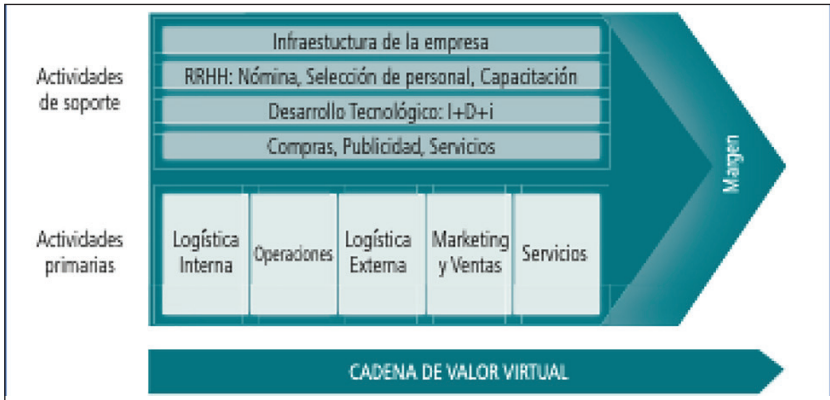


Ilustración 8. Cadena de valor.

Otro aspecto esencial, en este caso, desde la perspectiva de la inteligencia económica y competitiva, es la necesidad de analizar y adaptar la cadena de valor (Ilustración 8) para, de esta forma, afrontar con éxito los procesos de cambio, entre los que se encuentra de una manera muy significativa, como ya he mencionado anteriormente, la internacionalización, atendiendo a sus diferentes alcances.

El cambio requiere un enfoque integral

Al tenor de lo que hasta aquí se ha expuesto, se puede afirmar que cuando una empresa se ve inmersa en un proceso de cambio, requiere contar, independientemente del alcance de este proceso, con un elevado volumen de información sobre el contexto en campos como son los de la seguridad física y la virtual por una parte y el económico e institucional por otra, como se ha reflexionado a lo largo de este ensayo. La inteligencia desarrollada perdería parte de su valor como generadora de conocimiento si su aplicación no se realiza de una manera integral, es decir atendiendo a los diferentes ámbitos arriba mencionados.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones empresariales, incluidas las grandes empresas, no disponen de las capacidades necesarias para afrontar toda la amplitud que requieren este tipo de procesos. Es por ello por lo que, cada vez con más frecuencia, se recurre a externalizar la función de inteligencia, siendo usual recurrir a consultoras especializadas. Por otra parte, se considera que sería un error, o más bien una utopía, pretender que una única compañía tenga todas las capacidades requeridas para abordar el amplio espectro de la inteligencia que requieren las empresas.

En consecuencia, por parte de estas consultoras especializadas se precisa una creciente colaboración, y es por ello por lo que el apoyo mutuo y la cooperación entre organizaciones de inteligencia es fundamental. El exponencial desarrollo tecnológico de las últimas décadas ha permitido que esta colaboración pudiera quedar sistematizada, dando con ello carta de naturaleza a lo que se conoce como *inteligencia colaborativa*.

De acuerdo con una publicación del Grupo P&A se podría definir el término *inteligencia colaborativa* como aquella *actividad con la que se trata de elegir la mejor opción para alcanzar una determinada meta trabajando en conjunto*.¹⁰ Esta interpretación se sustenta en una aproximación basada en la etimología de las dos palabras que la componen, *inteligencia* y *colaborar*, pero que nos sirve de base para entender a continuación una descripción más completa. Se trata de una forma de inteligencia emergente que resulta de la interacción de muchos individuos que cooperan entre sí en el contexto de la cultura digital, pudiendo ser definida como:

La inteligencia colaborativa (IC) supone una deliberación ordenada, facilitada por tecnologías sociales, que permite a un conjunto de personas crear un mejor conocimiento compartido y tomar decisiones, con mayores posibilidades de superar los retos y dificultades que plantean las distintas actividades humanas en un entorno

¹⁰ OLIVERAS, Enric Francesc, Grupo P&A, <https://blog.grupo-pya.com/tipos-inteligencia-la-inteligencia-colaborativa-la-empresa/> (2018).

cada vez más complejo y cambiante.” (ICXCI, Innovation Center for Collaborative Intelligence).

En esta definición se incluyen las que son las principales señas de identidad de la inteligencia colaborativa. La primera de ellas se refiere a la necesidad de compartir el conocimiento: *cuanto más compartamos más tendremos*. El mercado requiere respuestas rápidas y con experiencia y para ello se precisa compartir conocimientos. Es necesario saber cómo y a quién preguntar los tipos de cuestiones que abren nuestras mentes a nuevas posibilidades. En una palabra: colaborar.

Si nos ceñimos al ámbito de compartir el conocimiento, entonces se limitaría al concepto de inteligencia colectiva en la que mediante la concurrencia de las acciones de un grupo de personas se llegaría a un producto final. Sin embargo, la segunda de las señas de identidad de la inteligencia colaborativa es que se mueve en el entorno de las tecnologías sociales, según la definición del ICXCI.

Por todo lo anteriormente expuesto, se requiere la asociación estratégica de consultoras de inteligencia españolas para dar una respuesta integral a las empresas nacionales, aunque no de un modo exclusivo, en sus procesos de cambio y en particular con aquellos asociados a la internacionalización.¹¹

Conclusiones

La asociación estratégica de las empresas relacionadas con la función de la inteligencia en sus diferentes campos se muestra como un reto importante, en la medida de que con ella se podría crear un referente nacional de primer nivel frente al tradicional dominio sajón del mercado de las consultoras en inteligencia.

En el apoyo al desarrollo empresarial es fundamental detectar los indicadores del cambio mediante la aplicación simultánea de la vigilancia y la inteligencia, para así estar en las mejores condiciones para adoptar las medidas preventivas, y así contener y mitigar las situaciones no deseadas o perjudiciales para la organización propia. De esta manera, las empresas podrán estar en las condiciones más favorables para proponer, configurar y, en su caso, implementar las líneas estratégicas del cambio.

En un mundo en el que la tecnología avanza a pasos agigantados se requiere una continua adaptación, lo cual supone una profunda transformación en las dinámicas y métodos de trabajo, de los que evidentemente no queda excluida la función de inteligencia, ofreciendo el modelo colaborativo una oportunidad de gran valor.

La inteligencia, al igual que la estrategia, es un área de conocimiento que requiere personal debidamente capacitado y especializado, precisando todas las empresas de su concurrencia en un entorno complejo e incierto como el de nuestros días. La primera aporta la prevención requerida en su apoyo a la toma de

¹¹ La ya mencionada Two Worlds Collaborative Intelligence, junto con Anthelex International y Bidaidea acordaron una asociación estratégica y actualmente están trabajando en la creación de una empresa del sector que podría proporcionar una amplia oferta de productos.

decisiones, mientras la segunda facilita la identificación de los factores que contribuyen a la obtención de la necesaria ventaja competitiva.

Por último, quisiera resaltar el hecho de que las organizaciones (empresariales) requieren de una correcta adaptación al complejo e incierto contexto de nuestros días y para ello se debe desarrollar una profunda *cultura de seguridad*, entendida ésta desde una perspectiva más amplia e integral; y al mismo tiempo, conceptualizar la inteligencia como un instrumento que proporciona un indudable valor añadido, y en ocasiones imprescindible, en sus procesos de cambio.

Bibliografía

BERGERON, Pierrette y HILLER, Christine A. *Competitive Intelligence*. Annual Review of Information Science and Technology, vol. 36, Blaise Cronin, Editor Asis&E, 2002.

DE MIGUEL, Jesús, *Guía para la Seguridad y la Inteligencia Estratégica para Pymes*. Editada por Cámara de Comercio de España y el Consejo General de Economistas de España, 2020.

GONZÁLEZ CUSSAC, José Luis y LARRISA HINOJAS, Beatriz, *Inteligencia Económica y Competitiva*, Tirant lo Blanch, Valencia, España, 2011.

JOHNSON, Gerry; SHOLES, Kevan and WHITTINGTON, Richard, *Exploring Corporate Strategy*, 8a.ed., Prentice Hall. London, UK, 2007.

OLIVERAS, Enric Francesc, Grupo P&A, <https://blog.grupo-pya.com/tipos-inteligencia-la-inteligencia-colaborativa-la-empresa/>, 2018.

STRINGHAM, Shand, *Strategic Leadership and Strategic Management*, iUniverse (eBook), Bloomington, Indiana, USA, 2012.

SCHEIN, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley (eBook), New Jersey, USA, 2017.