

FERNANDO COCHO PÉREZ

28 DE OCTUBRE DE 2013

# DIRECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES APLICANDO EL CICLO DE INTELIGENCIA

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

El ciclo de inteligencia es la forma por la que las áreas o departamentos de inteligencia rigen sus acciones y estructuras. Y por tanto es el mapa de ruta en el que los analistas de inteligencia aplican sus herramientas de análisis.

El ciclo de inteligencia en el sistema español tiene cuatro fases: Dirección, Obtención, Elaboración y Difusión. Ninguna se puede ver de forma individual y sin estar unida con las demás. Pero para ser didácticos tenemos que dividirlo.

En este caso hablaremos de la fase de Dirección, que une bajo su sombra la planificación previa de la directiva y la organización de los recursos de inteligencia.

## **Naturaleza y propósito de la planificación.**

La planificación en inteligencia es el proceso que comienza con el establecimiento de objetivos o la llamada directiva de inteligencia; define estrategias de acción, políticas y planes detallados con la asignación de recursos genéricos para lograrlos. Es lo que establece una organización que necesita su unidad de inteligencia para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del resultado y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planificación.

Es posible enumerar los **cuatro aspectos** principales de una planificación de inteligencia:

- 1.- Su contribución al propósito y a los objetivos plasmados en la directiva de inteligencia,
- 2.- Su prioridad en el tiempo (al menos la primera vez que se ejecuta el ciclo), es decir que precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas;
- 3.-Su generalización, ya que es una función de todos los directivos (máxime si desean tener una unidad, departamento o sección de inteligencia, aunque su alcance varían de acuerdo con los planes establecidos por la alta dirección;
- 4.-La eficiencia de los resultados, se relaciona con el grado en el que logre el propósito y los objetivos que se persiguen, a un costo razonable, medido no sólo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de alineamiento organizativo y satisfacción del capital humano (en este caso nos referimos a los miembros del departamento o unidad de inteligencia).

## **Tipos de Planes en Inteligencia Empresarial.**

- 1.- Los dirigidos a lograr Propósitos o misiones: identificando la función o tarea básica de la empresa y coadyuvando a su consecución.
- 2.- Los creados para consecución de Objetivos o metas que buscan los fines legales y legítimos hacia los cuales se dirige una actividad, representando el objetivo final de la planificación y la directiva de inteligencia, aclarando también el fin hacia el que se encaminan la organización que implementa herramientas de análisis de inteligencia, la integración del “modelo mental” de inteligencia...
- 3.- Los que generan Estrategias: para determinar los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción o asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. En Inteligencia estas estrategias hacen Prospectiva (poner y hacer hoy lo necesario para conocer los escenarios del futuro lo mejor posible).

4.- La creación de Políticas basadas en Inteligencia: son planes que se constituyen por declaraciones o interpretaciones generales guiadas tras el análisis de inteligencia y encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Estas políticas de Inteligencia definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión, aseguran que sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo.

## **Problemas en la Planificación de Inteligencia.**

Hay que lograr que la planificación sea coherente y precisa en describir las necesidades para crear una buena directiva de inteligencia, y que estas necesidades sean lo bastante integradas para alcanzar los objetivos de la empresa. Resulta difícil, pero es básico en Inteligencia.

Los problemas básicos son tres:

- 1.- Es muy poco frecuente que se defina por escrito la directiva, por lo cual sus interpretaciones exactas se conocen parcialmente;
- 2.- Se debe detallar la delegación de autoridad y establecer los grados de dependencia, reporte o autonomía. Es esencial para la labor de la unidad de inteligencia. Evita intromisiones, recelos, guerras por la información...
- 3.- No siempre es fácil controlar las políticas al cambiar según las necesidades del mercado, clientes o accionistas., no actuar con el consenso suficiente daña la actividad del grupo de analistas.

## **Los cinco pasos para crear una correcta planificación en Inteligencia.**

- 1.- Procedimientos: planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades de inteligencia. Son las pautas de acción que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades según la legislación y las políticas de la compañía.
- 2.- Reglas: Describen con claridad las acciones específicas requeridas a los analistas o las que no se deben llevar a cabo. Límites y funciones en sus atribuciones profesionales.
- 3.- Programas: Son el conjunto de metas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo la labor de inteligencia. Los presupuestos serán acordes y coherentes con lo que se desea y se pide al analista de inteligencia.
- 4.- Presupuestos: con qué contamos, qué vamos a invertir, en cuanto tiempo y cómo vamos a retribuir a los analistas.
- 5.- Profesionales cualificados en los que confiar. Buena selección, buen diseño de perfiles, correcta adecuación al puesto, adecuada formación y mejor diseño de carrera profesional. Deben durarnos mucho.

## **Los cinco pasos en la Planeación desde la óptica empresarial y de inteligencia.**

- 1.- Detección de las oportunidades: examen preliminar con herramientas de inteligencia de las posibles oportunidades futuras, con claridad y de manera completa, ver con los puntos fuertes y

débiles, comprender qué problemas se desea resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar y lo que se desea arriesgar.

2.- Establecimiento de objetivos: claros para toda la empresa y más claros para el departamento o unidad de inteligencia. Ver el corto, el medio y el largo plazo.

3.- Desarrollo de premisas o indicadores de análisis: son indicadores cualitativos o cuantitativos sobre el entorno (escenario en Inteligencia) en el que el plan ha de ejecutarse.

4.- Determinación de recursos alternativos de acción: Consiste en buscar y examinar los recursos, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Y sus presupuestos asociados. En este punto hay que desarrollar una Formulación de planes derivados ya que pocas veces cuando se toma una decisión, la planificación está completa, por lo que se necesitan planes complementarios para respaldar el plan inicial.

5.- Selección de un curso de acción: Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones.

© Fernando Cocho Pérez

© Know Square S.L.