



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
"Oscar Lucero Moya"

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Trabajo de Diploma

TÍTULO: Identificación de los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial en la Unidad Empresarial de Base de la Empresa Informática del MINAGRI Holguín.

AUTOR: *Dayamí Expósito Acosta.*

TUTORA: *Lic. Yailenis Mulet Concepción*

"Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución"

2009

Agradecimientos

Ante todo doy gracias a Dios que con sus bendiciones he podido cumplir este sueño.

A mi madre y a mi padre que tantos esfuerzos hicieron por verme graduada.

A mi esposo.

A mi tutora.

Al personal de la EIMA por toda la atención prestada.

A todos aquellos que de una forma u otra tuvieron que ver con este logro.

Dedicatoria

A mi Madre que aunque está en el cielo, este también era su sueño.

A mi Padre que a pesar de las dificultades siempre estuvo conmigo.

A mi esposo que me dio todo el amor y dedicación que necesité.

A mi hijo que este logro le pueda servir de ejemplo en su futuro.

A mis amigos.

Pensamiento

“El futuro de nuestra patria tiene que ser necesariamente un futuro de hombres de ciencia, tiene que ser un futuro de hombres de pensamiento, porque precisamente es lo que más estamos sembrando; lo que más estamos sembrando son oportunidades a la inteligencia.”

Fidel Castro Ruz

RESUMEN

El presente trabajo de diploma tuvo como objetivo determinar los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial en la Unidad Empresarial de Base de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura de Holguín y así contribuir al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Este trabajo está estructurado en dos capítulos. El primero incluye el marco conceptual de la Inteligencia Empresarial, su relación con la gestión de la información, las tecnologías de la información como herramientas de apoyo, la gestión del conocimiento y los avances obtenidos en el ámbito de la Inteligencia Empresarial en Cuba. En el segundo se expone la metodología utilizada, el diagnóstico de la Inteligencia Empresarial y sus resultados.

Para la realización del trabajo se consultó una amplia bibliografía y se emplearon métodos teóricos, tales como el análisis y síntesis, inductivo deductivo y técnicas para la recolección y procesamiento de información como la encuesta y la entrevista.

INDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: FUNDAMENTOS GENERALES DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL	6
1.1 Origen del término Inteligencia Empresarial. Su desarrollo dentro de las Ciencias de la Administración	6
1.1.1 Evolución de la Inteligencia Empresarial. en las Ciencias de la Administración.	8
1.2 Marco conceptual de la IE.	11
1.3 La Inteligencia Empresarial y la Gestión empresarial. Conceptos relacionados.	15
1.3.1 Algunas consideraciones sobre aspectos funcionales de gestión, asociados a la Inteligencia Empresarial.	16
1.4 Diversos enfoques sobre el desarrollo de la Inteligencia Empresarial.	23
1.5 Inteligencia Empresarial en Cuba.	28
CAPITULO II: REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IE EN LA UEB EIMA HOLGUIN.	32
2.1 Caracterización de la Empresa.	32
2.2 Metodología para implementación Inteligencia Empresarial como sistema de trabajo interno en organizaciones Empresariales.	39
2.3 Resultados de la Aplicación de la Metodología para la identificación de los requerimientos necesarios para la diseño de un sistema de Inteligencia Empresarial.	45
2.4 Propuesta de Estrategias.	58
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	70

INTRODUCCION

En la década de los noventa surge en el país un desarrollo relevante en el sector turístico, convirtiéndose en una de las ramas de mayor incidencia en la economía y en el empleo de la fuerza laboral. Se crearon estructuras, condiciones materiales y presupuestos para el incremento de esa actividad; se fortaleció también el sector minero metalúrgico y se revitalizaron las comunicaciones, sector de vital importancia en el país. Todo ello, creó la necesidad a organizaciones gubernamentales de gestar un conjunto de políticas, estrategias y acciones que inciden sobre las empresas, así como la aplicación de la Inteligencia Empresarial (IE) en las mismas.

La Inteligencia Empresarial está encaminada fundamentalmente a la formación de la capacidad y métodos para organizar datos y difundir información sobre los procesos de trabajo, condiciones internas y externas de la organización, para resolver los problemas que se generan y lograr la motivación y capacitación de los trabajadores. La importancia de conocer y aprender se hace cada vez más necesaria, es preciso revitalizar la cultura y buscar estilos de nuestra identidad nacional. La utilización efectiva de la información del entorno en que se desarrolla la actividad de la empresa y del conocimiento que se tiene de la organización dentro y fuera de ésta, en función de una mejora continua, del aprovechamiento de las oportunidades, la creación de nuevos conocimientos y valores y solución de los problemas que permiten alcanzar objetivos superiores.

La UEB EIMA Holguín trabaja para implantar el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial presentando dificultades en los procesos de gestión orientados a la formación del aprendizaje y sobre la base de las necesidades de información y conocimientos, constituyendo un problema actual, evidenciándose en las siguientes situaciones:

- Cultura organizacional basada en el cumplimiento del plan de ingresos programado.

- No aprovechamiento de las oportunidades del mercado con vista al incremento de su nivel de ingreso y satisfacción de las necesidades tanto de clientes externos como internos.
- Falta de correspondencia entre el trabajo operativo y el estratégico.

La entidad no ha podido llevar a cabo la implementación de un Sistema de Inteligencia Empresarial atendiendo a los requerimientos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, lo cual no ha sido posible por la carencia del personal para su implementación y la no definición de cómo hacerlo, es por eso que se define como:

Problema Científico: ¿Cómo proyectar la Inteligencia Empresarial a partir de las regulaciones e indicaciones que el estado cubano tiene previstas para el sector empresarial?

Objeto: Gestión Empresarial.

El campo de acción: La Inteligencia Empresarial (IE).

El **objetivo:** Determinar los requerimientos necesarios para la implementación de IE que contribuya al perfeccionamiento de la Gestión Empresarial.

Se propone como **hipótesis** la determinación de los requerimientos para el desarrollo de IE mediante el diagnóstico viabilizará su implementación en la Unidad Empresarial de Base de la Empresa de Informática del MINAGRI Holguín contribuyendo al perfeccionamiento de la Gestión Empresarial.

Tareas a Realizar

1. Definir el método teórico conceptual de la Inteligencia Empresarial.
2. Definir los elementos y características que debe tener un sistema interno de Inteligencia Empresarial.

3. Analizar de forma comparativa las características de la organización con los requerimientos del sistema de Inteligencia Empresarial.
4. Determinar los requerimientos para la implementación de la IE como sistema interno.

Para ello se propone estructurar la tesis con dos capítulos:

Capítulo 1. Fundamentos generales de la Inteligencia Empresarial, donde se recoge el origen y evolución de la IE, el marco conceptual, los diversos enfoques sobre como desarrollar la IE y su evolución en Cuba.

Capítulo 2. Requerimientos necesarios para la implementación de la IE en la UEB EIMA Holguín. En este capítulo se expone una breve caracterización de la organización objeto de estudio, la metodología utilizada y los resultados de su aplicación.

Se exponen además las conclusiones y recomendaciones, así como, la bibliografía utilizada durante el proceso investigativo.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos, tales como:

Métodos Teóricos

Análisis y síntesis: Para realizar reflexiones y fundamentaciones de manera lógica sobre el problema a investigar, así como, interpretar el procesamiento de la información obtenida pues mediante el análisis se pudo penetrar en los elementos aislados del problema y llegar a la síntesis, es decir, a los elementos que la relacionan.

Histórico lógico: para penetrar en la historia del problema, su evaluación a través de los años y estado actual.

Inductivo deductivo: para la obtención de conocimientos en general y diagnóstico de las barreras que obstaculizan la aplicación de la Inteligencia empresarial como sistema interno.

Modelación: para la concreción y estructuración de las alternativas que se plantean.

Enfoque de sistema: para lograr la relación existente entre los componentes de las alternativas que se propongan mediante un sistema de acciones teniendo en cuenta las diferentes formas en que se manifiesta el sistema de Inteligencia empresarial.

Métodos Empíricos.

Observación: para evaluar el conocimiento de los directivos entrevistados sobre Inteligencia empresarial y diagnosticar el estado actual del sistemas de información y conocimiento en la empresa.

Técnicas para la recopilación, análisis y presentación de la información.

La novedad científica de la investigación está dada, en que es la primera vez que se trabaja sobre la base de implementar un sistema interno de IE en la entidad.

La realización de esta investigación también permitirá:

- ④ Cumplimentar lo estipulado por el Perfeccionamiento Empresarial.
- ④ Identificar el presente y anticipar el futuro de la organización partiendo del análisis de sus fortalezas y debilidades.
- ④ Se muestra como un quehacer científico informativo relacionado con mecanismos de Gestión Empresarial de los que forman parte la Gestión de Información y la Gestión del Conocimiento.
- ④ Enfocar el sistema de Inteligencia Empresarial hacia los procesos sistemáticos que controle la planificación y como organizar, analizar, producir, diseminar, proteger y conservar la información y conocimiento favoreciendo el uso de comparaciones tanto cuantitativas como cualitativas para medir y hacer un seguimiento del rendimiento empresarial.
- ④ Enlazar la información financiera, operativa, comercial, de RR HH y otros tipos de información interna y externa para ayudar en la toma de decisiones y al desarrollo y reacción de nuevos procesos.
- ④ Es un instrumento de gestión que ayudara a la identificación de los procesos críticos de la empresa.

- ④ Esclarecer los objetivos estratégicos al tener que integrarse todas las áreas en la definición de los procesos para alcanzar las estrategias.
- ④ Lograr una alineación entre la medición del desempeño y la estrategia empresarial.
- ④ La definición de los procesos claves, lo que tipifica y muestra a la organización tal como es y ofrece claridad sobre el buen o mal funcionamiento de la misma.
- ④ El perfeccionamiento y mejoramiento de la eficacia.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS GENERALES DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL

El impulso en diferentes entidades del país en cuanto a preparación personal, aumento de las capacidades y conocimientos es debido al creciente desarrollo de la tecnología, entre otras causas. Logrando un alto rendimiento a todos los niveles e indicadores productivos. Esto trae consigo la necesidad de producir y aplicar de varias maneras el conocimiento, ante la propia necesidad que se tiene de conocer e informarse para mejorar la calidad de vida. La IE se muestra como herramienta de apoyo para alcanzar el éxito de una organización, así como revela una ventaja competitiva y permite vivir en un ambiente más profesional.

El objetivo de este capítulo es exponer los fundamentos generales que sirvieron de base para el Diagnóstico del sistema de Inteligencia Empresarial en la entidad objeto de estudio. Se parte del análisis del término Inteligencia Empresarial, su origen y/o evolución así como los diversos conceptos que se relacionan. Se presentan los diversos enfoques que se recogen en la literatura actual sobre como implementar sistemas internos de IE así como la evolución de la misma en Cuba.

Esta es una época de transición, caracterizada por el paso de la Sociedad Industrial a la Sociedad del Conocimiento, la supervivencia de las empresas se someterá a la rapidez con que se obtenga, procese y distribuya la información y los conocimientos que de forma sistemática y precisa, puedan ser localizados, recuperados y compartidos cuando se requieran, para emprender nuevos proyectos.

Aunque actualmente se desarrolla con mayor intensidad la gestión del conocimiento en distintas esferas de la actividad social, la IE se presenta con carácter más integrador cuya aplicación revoluciona los conceptos de capacidad, gestión y productividad.

1.1 Origen del término IE. Su desarrollo dentro de las Ciencias de la Administración.

El término inteligencia desde el punto de vista psicológico es la capacidad de adquirir conocimiento o entendimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas, se emplea desde

finales del siglo XIX. En el ámbito gerencial, debe su origen a las actividades militares en las que se requiere una considerable "inteligencia" para acceder a las fuentes, obtener información sobre el enemigo y entregarla a los mandos que deben tomar las decisiones. Es así como surge una acepción diferente de la actividad y del sistema de inteligencia, que no abarca todo lo que el término psicológico comprende.

“Los conceptos de Inteligencia se han desarrollado durante los últimos cien años. El Coeficiente Intelectual (CI) se remonta a 1900 en que Alfred Bidet comienza a examinar a niños franceses; en 1918 se efectúa la gran primera administración de exámenes de CI a soldados norteamericanos durante la primera guerra mundial...”, (1) “... y no es hasta 1958 en la que Davis Wechsler desarrolló el WAIS (la escala de Wechsler de Inteligencia Adulta)”(2). También a lo largo de todo ese tiempo fueron surgiendo otros términos que hacían referencia a algunos factores en el plano de las emociones, que intervienen en el éxito de una tarea, como lo fue el concepto de Inteligencia Emocional, el cual tiene sus antecedentes iniciales en los estudios del psicólogo Edward Thorndike, sobre la Inteligencia Social, quien la definió como “(...) la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”.(3)

En la época contemporánea, la Inteligencia se consolidó como profesión y como una disciplina importante para el desarrollo y gestión de las organizaciones. “Ya en los años 50, Edward Bridges, en su libro Ley de la Función Pública, destaca la importancia de los servicios de Inteligencia en todos los asuntos relativos al Estado-Nación y más concretamente a los asuntos de las administraciones públicas” (4). “Más recientemente en 1975, Jan Herring, antiguo oficial de Inteligencia de la CIA creó el primer departamento de IE en Motorola y realizó un esfuerzo en readaptar los procedimientos y métodos de Inteligencia en el ámbito gubernamental, en otros más apropiados a las organizaciones con ánimo de lucro, como son las empresas”. (5)

“Ya hacia 1983 Howard Gardner desarrolló la teoría de la Inteligencia Múltiple y propuso dentro de ella, los conceptos de Inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal, definiendo la primera como el conjunto de capacidades para observar y distinguir entre los demás, sus estados de ánimos, sus temperamentos, motivaciones y propósitos. La segunda

tipología permite la comprensión de los aspectos internos de una persona, de su propia vida emocional y de sus sentimientos”. (6)

“En esta última definición de Gardner se observa su acercamiento al concepto de Inteligencia Emocional” (7), “el cual es formulado posteriormente en 1990 por los investigadores Peter Salovey y John Mayer de la universidad de Yale y New Hampshire, los cuales explican la Inteligencia Emocional como un tipo de Inteligencia Social que incluye la habilidad de controlar y entender las emociones propias y las de los demás.” (8)

De esta manera, Daniel Goleman, profesor e investigador de la Universidad de Harvard, en 1994 comenzó a publicar los resultados de sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional, refiriéndola como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de las personas. En 1996 Goleman categorizó dentro de la Inteligencia Emocional, habilidades o dimensiones emocionales y sociales básicas que incluyen en el ámbito laboral, las que resultan de gran importancia: auto correlación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Es decir, que las corrientes gerenciales contemporáneas incorporan, más allá de la acepción de origen militar que se expresa hoy en conceptos como inteligencia competitiva, inteligencia empresarial y otros relacionados el alcance de la acepción psicológica.

Tanto el proceso de dirección, como los de uso de la información, toma de decisiones y desarrollo del individuo, reciben la influencia de múltiples factores, que deben considerarse, previo al curso de cualquier acción.

Por lo que el trabajo de inteligencia consistirá en asegurar el acceso a sistemas de conocimiento y a la información, formales, públicos y privados: la contratación de expertos, la compra de servicios de acceso a bases de datos, consulta de bibliotecas.

1.1.1 Evolución de la IE en las Ciencias de la Administración.

Con el advenimiento del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos con respecto a la administración, poniendo los cimientos para las prácticas administrativas contemporáneas. Comienza con el enfoque clásico de Frederick Taylor (1911) con su visión de empresa como un sistema racional y cerrado, y al trabajador como un individuo motivado, principalmente, por situaciones económicas; Lilian (1924) fue una psicóloga que introdujo en

las industrias los estudios administrativos, la ciencia de la psicología y plantea la importancia de la estadística en la administración. Y Frank Gilbreth (1965) fue un estadista de la administración científica que influyó en el pensamiento industrial, siendo considerado como el padre del eficientismo, Por su parte Henry Fayol (1918) fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, planteó, que cualquier actividad que se desempeñe debe tener como base a la administración, por lo que no se puede concebir una empresa sin un proceso y una división de funciones, que no trabaje bajo los principios administrativos.

Posteriormente se erige la escuela de las Relaciones humanas, de Elton Mayo (1932) donde se desarrollaron las teorías de la motivación –no estrictamente económica-el liderazgo, y de las relaciones sociales, y, sobre la base de éstas, la teoría del comportamiento humano como elemento básico en el estudio de las organizaciones; continúa con la escuela de los Sistemas sociales, representada por Chester Barnard (1938), en la que se considera a la organización, en este caso la empresa, como un sistema de fuerzas sociales coordinadas abierto a su entorno, donde la cooperación es un factor básico de su desarrollo, cuando los objetivos organizacionales son congruentes con los personales. Lawrence, Lorch, Chandler (1945) aportan además el enfoque contingente o situacional, sobre la base del cual destacan la influencia que tiene el entorno en el comportamiento y estructura de la organización, la importancia de la toma de decisiones y cómo las mismas se adoptan, la fijación de objetivos de la organización, y cómo debe darse este proceso, así como la importancia de la comunicación en la organización, y cómo ésta se ejecuta.

Por su parte, la escuela neoclásica (1950), enfoca la dirección hacia la maximización del beneficio, descentralización, dirección por objetivos (DPO), control por excepción, motivación a través de la competitividad y reconoce los aspectos relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos. Si bien la dirección siempre se ha ejecutado en función de objetivos que se cumplen a través de acciones, fue Peter Drucker (1954), quien explicó la teoría de la DPO. La necesidad de enfatizar en los elementos cuantitativos de los componentes del proceso de dirección fue lo que propició el establecimiento de la escuela Matemática o Management Science (1980).

Es evidente que todos estos elementos mencionados han servido de base a las diferentes concepciones, corrientes o tendencias contemporáneas acerca de la dirección conocidas como: Teoría del Desarrollo Organizacional, Administración de Calidad, Reingeniería y Benchmarking, Administración proactiva Teoría de la Excelencia, Dirección Estratégica, Teoría del Liderazgo, Enfoque Virtual Teorías X, Y y Z; Método Deming, Teoría de William Quich, Teoría de las Decisiones o de Simons, Teoría de la Calidad Total, Dirección por Valores y Dirección por Objetivos.

Estas concepciones, indiscutiblemente representan una evolución, condicionada por la influencia que, para la organización, tiene el entorno, su compleja versatilidad e incertidumbre. Ellas han enfatizado en estrategias que han conducido a prestar mayor atención a: la interrelación organización-entorno; la necesidad de lograr mayor eficiencia en la organización con cambios tecnológicos que aseguran el enfrentamiento de la competencia; el papel cada vez más relevante e importante del factor humano, por su dinamismo e intervención ganada en el proceso de dirección; el enfoque estratégico para direccionar el rumbo que la organización debe proyectar a largo plazo, y, finalmente, la necesidad de ejecutar cambios en la forma de dirigir, que permitan a las organizaciones transformaciones trascendentes en su trabajo.

El nuevo paradigma de la organización que aprende (learning organization) (2003) sustituye la idea de la adquisición del conocimiento por parte de los directivos y profesionales de la empresa, por el aprendizaje de la organización; plantea por tanto a la institución las exigencias de aprender con la experiencia y de conservar el conocimiento, imprescindibles requisitos para el éxito en las condiciones de competitividad prevaletentes.

De forma general no son suficientes las capacidades de dirección, se necesitan otras, como la disponibilidad y uso de información, y recursos humanos preparados para apoyar la innovación que debe llevarse a cabo, continuamente, en la organización, para desarrollarse en un ambiente turbulento.

Al respecto Páez Urdaneta define la Inteligencia Social como la “(...) capacidad de una sociedad para resolver exitosamente los problemas que confronta, mediante el aprovechamiento del conocimiento, al que tiene o puede tener acceso”. Este autor, agrega

posteriormente que “La idea consiste en socializar el aprendizaje tecnológico o, dicho de otra manera, en aprender a modelar e implementar respuestas tecnológicas propias y estrategias adecuadas para la asimilación de tecnologías ajenas, para reexportar tecnologías exógenas transformadas o mejoradas, para abrir nuevos nichos o competir por los ya existentes con nuevas tecnologías sustitutivas... La tarea de reeducar a un país en la dirección del desarrollo tecnológico requiere... de una integración de un sistema inteligente para la generación, flujo y posicionamiento de la información social, científica y tecnológica... y de un mensaje social renovado que plantee el reto tecnológico a la luz de una nueva proyección cultural de la noción de progreso” (9). La afirmación de Paéz Urdaneta indica un camino para abordar el tema desde las Ciencias de la Administración.

Es importante reconocer que la administración es interés estratégico de las ciencias sociales y de la ciudadanía en general, y no objeto exclusivo de empresarios y el gobierno. El estudio científico de su comportamiento es una prioridad, para proporcionar elementos que permitan explicarlo y pronosticarlo, pero sobre todo, conducirlo conforme al interés de la población en general. La aplicación de conceptos y técnicas relacionados con el ejercicio de la disciplina administrativa, se encuentran en dependencia del papel que a cada individuo le corresponda desempeñar en la empresa. Resulta imprescindible la integración y aplicación de conceptos, herramientas y técnicas cada vez más actuales

1.2 Marco conceptual de la IE.

“Por medio de su Inteligencia el hombre llega a conocer la verdadera naturaleza del mundo que lo rodea, de sí mismo y de todas las cosas que perciben sus sentidos, compara estas cosas, las clasifica, las distingue y las relaciona unas con otras formando así conceptos e ideas siempre más abstractos y generales para poder accionar sobre lo particular y concreto.” (10)

La Inteligencia es un concepto que ha evolucionado junto a las sociedades y sobre el cual existen múltiples definiciones, otorgándole a cada una de ellas un sentido muy diverso. En el lenguaje popular el concepto inteligencia se usa como sinónimo de intelecto, entendimiento o memoria. Por su parte en el ámbito de la Psicología, la Educación, y la Biología, el concepto se refiere a facultades y/o funciones intelectuales propias de seres vivos y específicamente

del hombre. La informática, la Comunicaciones y la Ingeniería usan el concepto de inteligencia artificial para designar una serie de operaciones a través de las cuales se ejecutan cálculos, se resuelven problemas, y se realizan relaciones, analogías y diferencias.

“Se puede entender también como la acción de comprender una cosa, capacidad mayor o menor de saber o aprender, o sea el conjunto de todas las cosas que tienen por objeto el conocimiento” (11).

“En sus orígenes este vocablo se deriva del latín intelligere, es decir, inter-legere o inter-ligar, “leer adentro” o “entreligar”. Inteligencia, es pues, la facultad de leer o penetrar dentro de la apariencia de las cosas, entreligándolas o reconociendo el lazo o nexo interior que las une o manifiesta su génesis en las diferentes analogías” (12).

“Dedijer (1990) la denomina como el conjunto de capacidades de individuos y sistemas sociales (empresas, organizaciones, países o de comunidades) requeridas para percibir y tomar decisiones prácticas innovadoras sobre problemas emergentes con un uso mínimo de recursos (tiempo, información, conocimiento, dinero, recursos humanos). A su vez, Israel Núñez lo define como la capacidad para aprender, en un contexto y tiempo reales la relación entre una situación problemática, la necesidad de su solución, la combinación específica de conocimientos conceptuales, instrumentales y operacionales y cómo utilizarlos para lograr, creativamente, dicha solución, mientras el conocimiento es un acumulado dinámico de saberes acerca de los conceptos, los instrumentos y las operaciones a realizar, la inteligencia es una capacidad, o sea, un sistema integrado de recursos de la personalidad que se manifiesta en las acciones para solucionar problemas, utilizando, eficientemente los conocimientos disponibles” (13).

Por otra parte se ha analizado el término inteligencia desde la perspectiva de funcionamiento del cerebro humano, lo que pudiera ofrecer similitud cuando se analiza su desarrollo en una organización. “ En este sentido, se refiere que la inteligencia no se encuentra en una zona específica del cerebro. La inteligencia se encuentra en las infinitas posibilidades de conexión que tienen las células nerviosas activas, gracias a su capacidad de retrasmitir impulsos eléctricos. Entonces lo que se le llama inteligencia, desde una perspectiva funcional, es la capacidad de las neuronas de relacionarse con otras para hacerles llegar un impulso

eléctrico a las demás”. (14). De ahí que, en las organizaciones sucede lo mismo que en cerebro, la inteligencia no reside en un ningún sitio en particular, la inteligencia está en la capacidad de conexión que tienen las diferentes células que componen la empresa y todos aquellos que tienen algún vínculo con la organización.

Para el análisis conceptual resulta necesario definir que se entiende por empresa; para algunos autores una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. La empresa requiere además de una razón de ser, una misión, estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación bien formuladas.

Existen diferentes autores que dan a conocer sus propios conceptos de empresa. Para "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos"(15). Explicando este concepto, el autor menciona que "la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. La empresa es considerada también como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"(16).

Luego del análisis intentando esclarecer las diferentes palabras del objeto de la investigación, es evidente que el término Inteligencia Empresarial refleja verbalmente el concepto de una institución que actúa como un ente unido en función de sus objetivos estratégicos y presupone el aprendizaje de la organización como un todo, de la cual han surgido múltiples conceptos:

§ “La IE es el esfuerzo sistemático y organizado por la empresa de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes para la misma por poder implicar una oportunidad o amenaza para ésta...” (Fernando Palop)(17).

- § “Será la habilidad con que la empresa recolecta, organiza, analiza e implementa cambios a partir de informaciones, integrando un proceso de mejora continua de sus actividades, que determinará su excelencia”. (Yara Rezende, 2001) (18)
- § “La inteligencia no es sólo la observación, sino una práctica ofensiva y defensiva de la información. Su objetivo consiste en relacionar áreas para servir a los objetivos tácticos y estratégicos de la empresa. Es una herramienta que conecta el saber de la empresa con la acción”. (Baumard, 1991) (19)
- § “En efecto podría definirse la inteligencia empresarial como un programa sistemático para recopilar y analizar información sobre el entorno, con el fin de cumplir los objetivos de la organización.” (Alfons Cornella, 2000) (20)
- § “La inteligencia empresarial, designa, en nuestro entender, aquel conjunto de capacidades propias o movilizables por una entidad lucrativa, destinadas a asegurar el acceso, capturar, interpretar y preparar conocimiento e información con alto valor agregado para apoyar la toma de decisiones requeridas por el diseño y ejecución de su estrategia competitiva”.(Cubillo, 1997) (21)
- § “...la capacidad organizada de individuos, grupos de trabajo, agencias gubernamentales, empresas, y naciones completas, para identificar y resolver sus problemas enfrentando el rápido cambio. Esto se refiere a aquellos procesos en los cuales la información se adquiere, se procesa, se almacena y cómo es utilizada para la acción” (Taylor) (22)

Se observa de una u otra forma el alcance de estas definiciones, el cual está orientado principalmente hacia un ambiente de éxito. En relación al carácter se manifiesta el monitoreo amplio y continuo de las señales e informaciones del ambiente en busca de oportunidades presentes y futuras; en todos los conceptos aparece la información como factor clave de la gestión y base del conocimiento, se expresa como eje central en la inteligencia empresarial.

Determinados autores llaman la Inteligencia Empresarial de diferentes formas, desde el punto de vista denominativo no existe un acuerdo entre ellos, pues si bien unos la nombran como una capacidad de la empresa para facilitar la recolección y análisis de información, otros la clasifican como un programa sistemático o quizás como instrumento o herramienta. De esta manera, la Inteligencia Empresarial ha sido abordada como una herramienta

gerencial utilizada por los directivos y empleados, que se sustenta en el adecuado uso de la información, tanto del entorno interno como externo, para la correcta toma de decisiones y orientación estratégica.

En este sentido se pudiera definir el concepto IE, en tanto más abarcador como: “El conjunto de capacidades propias o movilizables por una empresa u organización que permiten la producción de conocimientos y su codificación, síntesis, distribución y difusión, para identificar y adaptarse a los cambios del entorno, en función de cumplir sus objetivos y metas, con un propósito preciso, que responda a necesidades reales y potenciales, sustentada en herramientas, técnicas, métodos y procedimientos de gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje”.

1.3 La IE y la Gestión empresarial. Conceptos relacionados.

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Concepto de gestión: sus cuatro funciones principales.

Debe decirse que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en

términos más específicos se refiere a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización, en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado, en cuenta, se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. “El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. El desarrollo de una buena gestión empresarial aumentará los niveles de posibles éxitos que se pueda tener en la empresa”. (23)

1.3.1 Algunas consideraciones sobre aspectos funcionales de gestión, asociados a la Inteligencia Empresarial.

Son varias las formas existentes de gestión asociadas al desarrollo de la IE, sobre las cuales es de vital importancia dar algunas consideraciones por el papel que juega en su aplicación, siendo necesario aclarar algunos aspectos conceptuales atendiendo a los objetivos planteados en la investigación.

La Gestión de la Información: La información, el conocimiento y el aprendizaje son formas en que las empresas expresan el nivel o la intensidad de inteligencia empresarial alcanzada. No existen dudas de que una organización inteligente gestiona bien la información y la convierte en conocimiento, lo cual es elemental de su valoración. La gestión de la información es el marco práctico sobre el cual se realiza la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento. Sin información no hay inteligencia, y no se puede gestionar el conocimiento sin administrar la información.

Al respecto se hace necesario puntualizar que no es lo mismo gestión de la información que gestión de información, la primera se refiere a la gestión específica de un tipo de información y se realiza de forma específica para cada proceso en la organización, y comprende todo lo relacionado con la recopilación, procesamiento, análisis y difusión de la información y la segunda es el proceso general, que comprende la organización, estrategia, política y estructuración del proceso de gestión en la organización. Se hace necesario hacer esta distinción pues generalmente se analizan los dos procesos juntos o se hace mayor énfasis en la gestión de la información y no se le brinda especial tratamiento a la parte del proceso que le corresponde a la administración.

La información transita por diferentes procesos como separación, evaluación, validación, comparación, los cuales le añaden un valor y la convierten en conocimiento informativo. Pero es importante antes de buscar la información saber cuales son las necesidades de información de las organizaciones por lo que algunos incluyen una fase de planificación donde se identifican dichas necesidades, los objetivos y las estrategias en curso. Cualquier organización independientemente de su tipo y tamaño tiene necesidad de gestionar la información.

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs): Estas tecnologías han dotado a la inteligencia empresarial de un número de herramientas que le permiten desarrollar sus funciones de forma más eficiente, entre las cuales se puede nombrar a: las diferentes variantes de los sistemas de información gerencial, OLAPs, DataWarehouse, DSS, EIS, las

redes locales y las redes globales (en particular Internet), las bases de datos, las tecnologías push/pull, los llamados agentes inteligentes y la minería de datos, entre otros.

El uso de estas herramientas presentan grandes ventajas como son: la eliminación de tareas rutinarias liberando tiempo para la creación y la toma de decisiones, el aumento de la productividad y la eficacia, facilita la comunicación inter e intra empresarial. Entre las desventajas podemos mencionar la necesidad de recursos financieros para su adopción y actualización y además desembolsos importantes en la preparación y capacitación del personal que hará uso del mismo, pues la ventaja no es sólo poseer la tecnología sino saber utilizarla.

Sistemas de Información y Tecnologías de la Información: Todos los sistemas que utilicen o no recursos de la Tecnología de la Información (TI), que almacena, manipula y genera información, pueden ser genéricamente considerados Sistemas de Información (SI). Donde su mayor objetivo es auxiliar en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones y su foco está direccionado para el principal negocio empresarial.

“Genéricamente, el SI puede ser clasificado como operacional, gerencial y estratégico” (24). A los SI operacionales (SIO) también se les llaman Sistemas de Apoyo a las Operaciones Empresariales. Contemplan el procesamiento de operaciones y transacciones cotidianas. A los SI gerenciales (SIG) también se les llaman Sistemas de Apoyo a la Gestión Empresarial o Sistemas Gerenciales. Contemplan el procesamiento de grupos de datos de las operaciones y transacciones operacionales, transformándoles en informaciones agrupadas para gestión. A los SI estratégicos (SIE) también se les llaman Sistemas de Información Ejecutivos. Contemplan el procesamiento de grupos de datos de las operaciones y transacciones gerenciales, transformándolas en informaciones estratégicas. Trabajan con los datos en nivel macro, filtrados de las operaciones de las funciones empresariales, considerando aún el medioambiente interno y/o externo, buscando auxiliar el proceso de toma de decisión de la alta administración.

La Gestión del Conocimiento: es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el Capital Intelectual de la organización aumente: conexión entre profesionales, conocimiento colectivo accesible, difusión de las mejores prácticas y profesionales en continuo

aprendizaje, entendiendo por Capital Intelectual: “aquellos activos no visibles o intangibles que añaden valor a la organización”. La gestión del conocimiento no es un fin, sino un medio para la solución de problemas y para el aprendizaje organizacional permanente. Gestionar el conocimiento es poner las condiciones para provocar el aprendizaje organizacional.

La dirección del conocimiento es una manera en que las organizaciones crean, capturan y usan el conocimiento para lograr los objetivos orgánicos. La dirección del conocimiento estudia el interior de la empresa, utilizan herramientas como las redes, las bases de datos, la inteligencia artificial, el Data Mining, entre otras similares a las utilizadas por la Inteligencia empresarial. Además la inteligencia empresarial actúa en la creación del conocimiento, a través del proceso de análisis de la información, por lo que aporta a la Gestión del Conocimiento. La información por si sola no tiene ningún valor si no se transforma mediante la percepción, comprensión y concepción de su aplicación en conocimientos. A su vez el conocimiento implica, la capacidad de solucionar problemas en un área de acción determinada, un saber como, un saber que y un saber para qué es decir requiere de la gestión del conocimiento y el desarrollar estas capacidades de modo que con ellas se pueda cumplir los objetivos de la organización de una forma más eficiente.

La Gestión del Conocimiento es condición necesaria, pero no suficiente, para la Gestión de la Inteligencia, ya que esta última es una capacidad para aprender de modo rápido y eficiente en la solución de los problemas de la organización, utilizando para ello, en forma óptima, los conocimientos accesibles. De ahí que la IE requiera de la gestión de la información y la gestión del conocimiento orientada al aprendizaje. No es cuestión solo de formar conocimientos, sino de crear habilidades y destrezas que permitan aplicar los conocimientos formados. El objetivo más importante para la gestión del conocimiento es el de concebir un entorno de trabajo, que esté dotado de una constante vocación de aprendizaje y que sea colaborativo, o sea, donde se comparta el conocimiento adquirido con sus compañeros y clientes.

La Gestión del Aprendizaje: “La Gestión del Aprendizaje se basa en la comunicación, para garantizar el conocimiento compartido en toda la organización como base para el constante desarrollo de la inteligencia y la inventiva, así como los valores y sentimientos del personal, que contribuyen a formar un adecuado clima y cultura en la organización o comunidad, todo

lo cual redundará en una mayor calidad (en su sentido más amplio) en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos” (25).

Resulta importante admitir que la dirección de una organización, los líderes, y comunidades en su totalidad, son sujetos con ideas rectoras, de los problemas y actividades a realizar y de las condiciones para la realización de las acciones. Mientras más domine la organización o comunidad, en forma compartida, el conocimiento multifacético de sí misma, más garantía existirá para el éxito. Es decir, para conseguir ese conocimiento, se realiza la Gestión del Aprendizaje en forma continua, sobre la base del conocimiento permanente.

Vigilancia y Comunicación con el entorno: La Vigilancia es una de las fuentes principales para la generación de conocimiento en la empresa. Consiste en captar, buscar, localizar información del entorno, analizar los diferentes tipos de información según los objetivos de la organización, reelaboración de información con alto valor agregado (creación de productos informativos) y diseminación selectiva de la misma, a través de las estructuras de la organización, para luego utilizarla como herramienta en la toma de decisiones, es decir, un sistema organizado de observación y análisis del entorno, seguido de una eficaz circulación interna y utilización de la información para la toma de decisiones.

Un adecuado sistema de vigilancia y comunicación con el entorno, no solo contribuye a generar certeros y útiles conocimientos a la organización, sino que orienta la gestión de la inteligencia en función de satisfacer necesidades de formación e información.

Vigilancia Tecnológica: La Vigilancia Tecnológica es el esfuerzo sistemático y organizado por la empresa de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social y comercial, relevantes para la misma por poder implicar una oportunidad u amenaza para ésta. Requiere una actitud de atención o alerta individual. (según Palop Fernando y José M Vicente).

Existen investigadores que hablan de cuatro tipos de Vigilancia (según Martinet y Ribault): tecnológica o centrada, competitiva, comercial y del entorno. Estas formas de Vigilancia están relacionadas con la Prospectiva Tecnológica que se expone a continuación.

Prospectiva Tecnológica: La Prospectiva Tecnológica es una técnica que permite predecir el futuro tecnológico y de esta forma trazar las estrategias de la empresa, tomar decisiones

para asegurar el futuro. La Prospectiva Tecnológica y la Inteligencia Empresarial se complementan en sus métodos y herramientas, aportando métodos para la evaluación del futuro de las tecnologías de interés y su impacto en la empresa, convirtiéndose en una herramienta.

“Constituye la formulación, evaluación y análisis de escenarios futuros, probables y deseables, tecnológicos, comerciales y sociales dentro de los cuales deberá desempeñarse la empresa. Se basa en tareas de adquisición absoluta de datos e informaciones sobre el entorno y sobre la empresa. Asimismo, el análisis y ponderación de esta información posibilita la formulación de escenarios futuros previsibles. Identifica soluciones interesantes hacia los cuales deben orientarse los esfuerzos de adquisición y generación de conocimientos nuevos en la empresa”. (26)

Gestión Tecnológica: Representa la adquisición proactiva de los recursos generadores de conocimiento que contribuyen a consolidar el o dominio de las actividades productivas y comerciales de la empresa. Evalúa y analiza permanentemente los resultados de la actividad productiva y comercial generando, a partir de cada desviación o circunstancia, elementos de información y conocimientos que retroalimenten los esfuerzos de mejora continua realizados dentro de la empresa.

“La gestión tecnológica representa la función puente entre la realidad externa a la organización, utiliza la información proveniente del entorno para ponderar las capacidades de la empresa y la posición actual de todos los entes capaces de afectar los planes internos de desarrollo. Constituye la función sustentadora del proceso de aprendizaje de la empresa”. (27)

Gestión operativa. La operacionalización de esta gestión, considerada aquí como el nivel más evolucionado de la llamada GRRHH, requiere establecer con las personas, los valores, específicos y coyunturales, de las variables que definen el sistema de las necesidades de aprendizaje de la organización, que surgen a partir de la realización de las actividades y procesos fundamentales.

Gestión estratégica. La gestión de la inteligencia es un objetivo estratégico, que debe desarrollarse a partir de las potencialidades y posibilidades de utilización de las capacidades de los trabajadores en función de resolver los problemas que se generan en la organización. Debe estar contenido en todo el soporte estratégico organizacional.

Gestión administrativa. La IE debe analizarse como una función de la administración. La IE debe ser dirigida, planificada, gestionada, organizada y controlada. Debe estar integrada a las funciones básicas de la administración y responder a la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de las mismas.

Estructura organizativa y funcional. Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades (Strategor). Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg). La implementación de la IE requiere supone dotar a la organización de una estructura que permita coordinar e integrar las diversas tareas que sus miembros ejecutan, con vista a la consecución de sus objetivos. De ahí la importancia de garantizar que la estructura organizativa, sus características, los factores determinantes de la estructura, configuraciones y partes de la estructura, estén alineados en función del desarrollo de la IE.

Aprovechamiento de las capacidades productivas. Las reservas del crecimiento de la productividad del trabajo vienen dadas por las posibilidades reales no utilizadas del empleo más completo de la capacidad productiva del trabajo, con vista a la reducción de los gastos de trabajo por unidad de producto, mediante el perfeccionamiento de la técnica y la tecnología y el mejoramiento de la organización de la producción, del trabajo y de la dirección.

Cultura de trabajo. La cultura de trabajo está representada en el compromiso, creencias, valores propios, usos del lenguaje, difusión de tradiciones y estilos de pensamiento, es la forma de hacer las cosas, estilos de dirección, experiencias involucradas en la solución de problemas, nivel de conocimiento sobre las actividades fundamentales en las que tiene

responsabilidad, conjunto de ideas y conductas en la acción de trabajar o en el desempeño del trabajo humano.

1.4 Diversos enfoques sobre el desarrollo de la IE.

Hacia 1976-2001 se evidenciaron numerosos enfoques o modelos sobre la Inteligencia empresarial, donde se puede observar una especie de evolución en la forma de pensar y considerar a la Inteligencia Organizacional como proceso. Para ello los diferentes autores destacan su punto de vista en etapas y funciones y dan a conocer su mayor énfasis en cada uno.

Para **March y Olsen (1976)**, en las etapas y funciones asignaron las acciones individuales o participación en una situación en la que se ha de hacer una selección. Acciones de la organización: selecciones o resultados. Acciones o "reacciones del medio ambiente". Cogniciones y preferencias de los individuos, afectan sus "modelos del mundo". Estos autores enfatizan en el aprendizaje y adaptación de la organización.

De la observación y análisis de este enfoque se considera positivamente la necesidad de realizar una selección entre diferentes alternativas, además califican necesario el proceso de aprendizaje. No obstante es válido mencionar que estos autores consideran la Inteligencia Organizacional de forma muy general, al no aclarar la cualidad en la que se debe de nutrir de información, para así poder analizar cualquier situación dada y entonces hacer la selección adecuada. Además hace énfasis en la adaptación de la organización, cuando en realidad se considera que ella ya debería de estar adaptada tanto a su entorno, como a las situaciones eventuales presentadas, a partir de las cuales se tomarían decisiones, desarrollándose la Inteligencia Organizacional.

Luego **Meyer** en 1982 designó como etapas y funciones: la Teoría de acción (estrategias e ideología: normas, conjeturas). Reacción: mediada por la estructura (rutinas, programas de acción); limitada por la inactividad, recursos económicos, personal, conocimiento organizacional. Resultados que conducen a resistencia (absorbe los impactos y reduce las desviaciones) o retención (describen nuevas relaciones causales y se reestructura la teoría de acción y como énfasis la adaptación de la organización.

De la misma forma, Meyer presenta su enfoque de forma confusa e imprecisa, o sea, no define especificidades, y al igual que los autores anteriores enfatiza en la adaptación de la organización.

Ya a partir de 1990 se torna la situación con una modalidad más cercana a las definiciones actuales:

- **Lagerstam (1990)**

Este autor define dentro de las etapas y funciones: Dirección, recopilación, procesamiento y diseminación y uso y como funciones auxiliares: planeación y supervisión. Se centra en la aplicación de la IE básicamente a partir del proceso básico de gestión de la información no obstante hace énfasis en el proceso de inteligencia generalizado.

- **Ashton y Stacey (1995)**

- Para Ashton y Stacey las etapas y funciones son básicamente la Planificación, recogida de información, análisis, entrega de información y productos, aplicación y evaluación y hace énfasis en el conocimiento del entorno estratégico del progreso en ciencia y tecnología.

- **Jakobiak (1995)**

- Para Jakobiak el énfasis mayor se concentra en el proceso de inteligencia tecnológica. Define como etapas y funciones: Búsqueda, captura, difusión, tratamiento, análisis y validación, utilización. Funciones auxiliares: sistema de control sobre cada una de las etapas del proceso, evaluación del impacto económico

- **Rodríguez y Escorsa¹⁰⁵ (1997)**

Para estos autores la atención se centra en la Inteligencia competitiva o tecnológica. Y las etapas y funciones son: Fases interdependientes de planeación y dirección de las actividades, obtención de la información a través de fuentes formales (publicadas) e informales (basadas en relaciones personales), procesamiento de la información, análisis e interpretación de la información y difusión de los resultados.

- **Commissariat Général du Plan (Clérc, 1997)**

Este enfoque se centra en la colección, procesamiento, distribución y protección de información, de ahí que las etapas y funciones sean: Colección, procesamiento, distribución y protección de información.

- **Orozco (1998)**

Para Orozco el énfasis está centrado en la Inteligencia corporativa. Y las etapas y funciones se definen como: Reunir, analizar y diseminar. Es un enfoque distintivo pues aparecen la capacidad y función para ejecutar esas etapas. En este mismo año aparecen otros enfoques: **Cartier (1998)** para el cual las etapas y funciones son: Recogida de información, análisis y síntesis, difusión y decisión y hace énfasis básicamente en la Inteligencia al igual que **Martinet y Marti (1998)**, que definen como etapas y funciones: Planificación de la información, obtención, tratamiento para crear inteligencia (evaluación, tamizado, análisis e interpretación, síntesis y difusión) e incorporación en la toma de decisiones. **Rodríguez (1998)** hace énfasis en el proceso de inteligencia, vigilancia tecnológica y analiza como etapas y funciones: Exploración, monitoreo, investigación y análisis, difusión de los resultados e interiorización (incorporación de dos etapas de la vigilancia tecnológica) y **Solleiro y Castañón (1998)**, se centran en el Sistema de Inteligencia tecnológica competitiva y definen como etapas y funciones: Establecer los objetivos del sistema en función de las Necesidades del usuario; acopiar y seleccionar información; analizar ésta; diseminar los resultados; almacenar y proteger la información.

En la mayoría de estos enfoques, no se diferencia, al menos claramente, en que la gestión de la información, es el modo o capacidad de la organización para formar conocimientos o inteligencias individuales, grupales u organizacionales. Además la planificación, organización, gestión, control y evaluación son las principales funciones que componen estos modelos. O sea, estos se enmarcan desde el punto de vista psicológico, en el paradigma cognitivo del procesamiento humano de la información.

Deficientemente, estos autores parecen dejar para otros procesos a los sentimientos y a su combinación con conocimiento y acción, para así formar ciclos de interpretación, innovación e iniciativa en la inteligencia organizacional.

- **Choo (1998)**

Para Choo la inteligencia de la organización tiene lugar cuando los tres modos de generación y uso de información se vinculan y sus recursos cognoscitivos, afectivos y activos, armonizan ente sí; se crea un flujo de información continuo entre los tres modos. Sobre esta base funda su modelo y explica el ciclo de manejo de información, que parte del uso que se hace de ella en función de satisfacer necesidades detectadas, para proponer seis procesos interrelacionados: identificación de necesidades de información, adquisición de información, organización y almacenamiento, desarrollo de productos y servicios de la información, distribución y uso.

Define como etapas y Funciones: el uso de la información (necesidades, búsqueda y uso), modos de usar información (percepción, nuevo conocimiento, acción); cultura de la organización (opiniones, valores, preferencias, conjeturas, normas), teoría adoptada y teoría en uso, ciclo de inteligencia, ciclo de manejo de información y hace énfasis en la inteligencia de la organización.

- **SCIP (Grzanka, 1999)**

En este sentido se presenta un enfoque que hace énfasis en la Inteligencia Competitiva y define nuevas etapas y funciones como son la: Compilación -legal y ética-, análisis y distribución.

- **Orozco (2001)**

Orozco vuelve a enfatizar en reunir y analizar datos para obtener y difundir información y reafirma la capacidad y función, enriqueciéndose las etapas y funciones: Reunir y analizar datos para obtener y difundir información, reafirmando la capacidad y función.

En los dos enfoques anteriores se evidencia una mayor realidad objetiva en cuanto al proceso de la inteligencia en la organización y se muestra en Orozco la constancia en cuanto a la forma de pensar y actuar al respecto.

El análisis integral de estos enfoques muestra que el proceso de Inteligencia Empresarial no puede ser espontáneo, sino dirigido; que son muy importantes las etapas de análisis, evaluación del uso en la práctica, interiorización del conocimiento generado, almacenamiento

y protección de la información, así como la valoración de la dimensión económica dentro del proceso.

Cuando se aborda la Inteligencia Empresarial generalmente se hace sobre la base de un concepto y diversos pasos aislados que en su mayoría se presentan como la estrategia que debe seguir la empresa para gestionar la inteligencia pero no se define la inteligencia empresarial con todos los factores que influyen, componentes de un sistema y enfoque metodológicos así como herramientas y técnicas que sustentan su desarrollo como un sistema interno dentro de una empresa.

La Inteligencia Empresarial se presenta en la literatura, mayormente como un servicio que puede ser contratado y además se diseña su aplicación práctica a través de la búsqueda, análisis y utilización de la información y el conocimiento además de la de la vigilancia tecnológica y no como el desarrollo de las capacidades propias de la organización sobre la base de la cultura y estructura vigentes.

Dentro de los enfoques metodológicos desarrollados se puede citar el de Eduardo Orozco, Director del IDICT y rector de la difusión de la inteligencia empresarial en Cuba, Israel Núñez y la metodología Amiga y diversas metodologías sobre como llegar al desarrollo de la inteligencia económica que tienen mayor coincidencia con el desarrollo de la Inteligencia Empresarial, cada uno de estos enfoques avanzan desde la Auditoria de la información con el propósito de mejorar la gestión de la información hacia aquellas propuestas que reconocen la información como requisito primario para desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento. No obstante se presentan problemas como son:

- Un enfoque centrado en los sistemas y no en las personas.
- No se proponen métodos alternativos, ni propuestas de metodologías para llevar a cabo la gestión de la información y la gestión del conocimiento orientada al aprendizaje.
- No se ofrecen métodos ni herramientas para el diseño de sistemas internos.
- No se definen los componentes asociados a la inteligencia empresarial.
- Se establece como requisito indispensable para aplicar la Inteligencia empresarial se deben poseer las características de un profesional de la información.
- No se enfatiza en los elementos socio psicológico.

- No se aborda el diseño o cambios estructurales necesarios.

No se ofrece una guía para la realización del diagnóstico.

De ahí que para el diagnóstico del sistema de IE en la entidad objeto de estudio se decidiera utilizar la metodología propuesta por la Lic. Yailenis Mulet Concepción, atendiendo a que la misma permite la evaluación de la gestión de información, procedimiento metodológico para la proyección estratégica de la GC y su evaluación, metodología para la evaluación de la vigilancia y comunicación con el entorno, procedimiento metodológico para el diagnóstico de la organización y funcionamiento de procesos productivos y de servicios y permiten además proporcionar una visión más acertada, a directivos de empresas, consultores y grupos gestores de la actividad para la introducción y aplicación de la IE como función de trabajo. Contribuye a la implantación del Sistema de Dirección y gestión empresarial para lograr el cambio organizativo al que se aspira y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

1.5 La IE en Cuba.

La Inteligencia Empresarial fue introducida en Cuba en 1992, al crearse la Consultoría BioMundi (antiguo centro BIOTEC) del Instituto de Información Científica Técnica (IDICT), inicialmente para dar servicios de consultoría e información tecnológica, económica y comercial y elaborar productos informativos de alto valor añadido para instituciones de la industria biotecnológica y médico farmacéutica y las biociencias en general, los cuales se han extendido a diversos sectores y ramas de la economía nacional. Por lo cual es considerada pionera en estos estudios de la Inteligencia en el ámbito empresarial y trabaja actualmente, bajo la misión de mantener el liderazgo nacional en IE.

En 1993 comenzó la actividad docente respecto a los temas de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento mediante cursos de la Consultoría BioMundi/IDICT. La Dirección de Desarrollo Organizacional del IDICT, ha trabajado fuertemente en la impartición de cursos de postgrado y diplomados, que incluyen estas materias. Su actividad se ha extendido a las provincias y los especialistas del IDICT juegan un papel importante en acciones de docencia como adjuntos en la Universidad de La Habana y otros centros de educación superior.

La Inteligencia Empresarial ha estado presente en varios eventos realizados periódicamente en el país desde 1993, donde se ha logrado difundir conocimientos acerca de esta actividad así como conocer experiencias positivas realizadas en el país y en otros más. Los estudios realizados se reflejan muy poco en la revista cubana especializada en estos temas: Ciencias de la Información; sin embargo se encuentran mejor representados en las memorias de los eventos. Sectores como el biotecnológico, el médico-farmacéutico, el petrolífero y de las comunicaciones, se han beneficiado con la implementación o la demanda de servicios de inteligencia, satisfechos por diferentes firmas consultoras, en estas temáticas.

El desarrollo del turismo en el país, como principal fuente de divisas, también ha creado la necesidad de desarrollar la IE para poder competir y es por ello que Cubanacán creó una consultoría que realiza actividades de inteligencia en este sector.

En 1999 se realizó en Santiago de Cuba el primer seminario de Inteligencia Empresarial, impartido por el consultor español Pedro Martín. En dicha provincia ya se distinguen experiencias concretas y han creado importantes bases de datos, protección de marcas y sistemas de gestión tecnológica. Se destaca la Empresa Porcina, que a pesar de las dificultades con el alimento animal, tiene positivos resultados sostenidos. Igualmente, se menciona a la Empresa Militar Integral, la Conformadora 30 de Noviembre, la Comercializadora para el Turismo, ITH, los hoteles Meliá Santiago, Bucaneros, Carisol los Corales y Sierramar, la fábrica de equipos médicos y la eléctrica. Lo cual evidencia que los santiagueros cuentan con personal capacitado y medios técnicos para aplicar el sistema de inteligencia.

Es interesante en este sentido experiencias como la del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones que creó dos consultorías (Delfos y Avante) encargadas de desarrollar actividades de Inteligencia Empresarial para las empresas del sector.

Por otra parte, la vinculación universidad – empresa es clave en la transferencia de conocimientos en este tema, en el país existen experiencias tales como: La Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, la cual ha organizado maestrías en Gestión de Información que incluye materias como Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento.

La Consultoría BioMundi/IDICT y el Instituto Superior de Ciencia y Tecnologías Nucleares han elaborado y llevan a cabo una Especialidad en Inteligencia Empresarial, con una duración de 2 años y es, que se tenga conocimiento, la única que lo ofrece en América Latina.

Dicha Consultoría desarrolla un servicio de información en línea para las entidades que lo soliciten, el cual contiene diversos enlaces a sitios especializados, que están libres en Internet, bases de datos y otros recursos informativos de gran utilidad para la Inteligencia Empresarial. Se creó un sitio Web que contiene hasta el momento más de 200 enlaces de fuentes de información para la Inteligencia Empresarial, servicio dinámico, que está sujeto a constante actualización. El número de solicitudes de este servicio, que se comenzó a brindar en el año 2000, ha tenido un comportamiento creciente desde entonces hasta la fecha, lo cual ha demostrado su eficiencia en la toma de decisiones y como base de otros productos de inteligencia.

“En el sector petrolífero, Bolufé estableció un sistema de inteligencia empresarial, muy vinculado con la gestión del conocimiento, para desarrollar el intercambio entre los especialistas, alertar sobre las nuevas tendencias tecnológicas, evaluar posibles alianzas estratégicas, determinar el posicionamiento de la empresa, prevenir amenazas potenciales para la organización”. (28)

El grupo GEMINIS (Gestión Empresarial en la Incertidumbre: Investigación y Servicios) de la Facultad de Ingeniería Industrial del ISPJAE ve en la Inteligencia Empresarial a una institución que actúa como un ente unido en función de sus objetivos estratégicos. Debido a la incapacidad del ser humano para tomar decisiones racionales en ambientes complejos, este grupo utiliza la lógica y matemática difusas, para apoyar a la gestión empresarial moderna. “Un ejemplo de su aplicación es el Modelo del Proceso de Concertación de un Negocio, así como la cartera de servicios, que ofrece”. (29)

Hay que destacar también la existencia de centros de investigación como el Centro de Estudios de la Economía Cubana, el Centro de Investigaciones de la Economía Internacional, el Centro de Investigaciones de la Economía Mundial y el Centro de Estudios Demográficos; que contribuyen a incrementar el conocimiento sobre el entorno, tanto nacional como

internacional, brindando información de gran valor para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial.

Los servicios de apoyo a empresas que se basan en las técnicas de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento no abarcan solo la capital. El IDICT posee una red de Centros de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) en todas las provincias y un plan para llevar a la red completa las mejores prácticas del sistema, este grupo será en breve uno de los más fuertes servicios en el país, no solo por sus valores individuales, sino también por la sinergia que son capaces de desarrollar. Actualmente ya son actores importantes en cada provincia en los servicios de elaboración y evaluación de estrategias empresariales, servicios de información y telemáticos y asistencia en materia de propiedad industrial; así como servicios informáticos, que incluyen el diseño y puesta a punto de intranets, sitios Web y portales.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL PARA UEB EIMA HOLGUÍN.

El objetivo de este capítulo es identificar los requerimientos necesarios para el diseño de un sistema de Inteligencia Empresarial en la entidad con el propósito de elevar la eficiencia de los servicios. Para ello se tuvo en cuenta la metodología propuesta por la Lic. Yailenis Mulet Concepción. (30)

2.1 Caracterización de la Empresa.

La Unidad Empresarial de Base de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura (UEB EIMA) Holguín, fue creada el 27 de abril del 2000, sita en calle Libertad No 66 a esquina Avenida Cajigal de la ciudad de Holguín, actualmente se encuentra en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

La **estructura** Organizativa de la UEB se muestra en el **Anexo 1**.

Misión

La UEB EIMA Holguín cuenta con un personal calificado, motivado, experimentado y con la tecnología adecuada con el que ofrece servicios informáticos mediante paquetes personalizados o en forma independiente, con precios y créditos comerciales y flexibles para satisfacer las necesidades informáticas, contribuyendo a mejorar, día a día, la Gestión Empresarial de sus clientes.

Visión

Convertirnos en una empresa en expansión, reconocida y reorientada dinámicamente, proveedora de servicios informáticos a la medida con el mayor valor para nuestros clientes.

Se realizó un análisis comparativo de la situación financiera en los últimos tres años, en el **Anexo 2** se muestran los principales resultados.

Los principales objetivos de la UEB EIMA Holguín para el año 2009 son:

Grupo de Software:

1. Cumplir el plan de producción en al cierre del 2009 en un 105 %, realizando evaluaciones trimestrales.
2. Realizar Diseño e Implementación de 8 Productos de Software a la medida realizando evaluaciones trimestrales.
3. Realizar Diseño e Implementación de 3 Productos de Software con ventas repetitivas realizando evaluaciones trimestrales.
4. Realizar Diseño e Implementación de 1 Portal Web durante el primer semestre del 2009.
5. Cumplir el cronograma de trabajo de los 12 sistemas a realizar en el 2009.
6. Capacitar durante el 2009 en la implementación de software a 2 de los estudiantes de Ingeniería Informática con que cuenta la entidad.

Grupo de Servicios Informáticos

1. Cumplir el plan de producción en el cierre del 2009 en un 105%, realizando evaluaciones trimestrales.
2. Cumplir con el tiempo contratado para la implantación de los sistemas, realizando evaluaciones trimestrales.
3. Cumplir el término de 3 días hábiles de atención a reportes a sistemas, realizando evaluaciones trimestrales.
4. Implantar el sistema de Control Tierra en el 100% de las Oficinas de Control Tierra provincia Holguín.
5. Lograr 120000.00 pesos de ingreso por la comercialización del paquete de Gestión Económico-Financiera VERSAT.

Grupo de Servicios Técnicos

1. Cumplir el plan de producción en al cierre del 2009 en un 100 %.
2. Incrementar 25 cuentas de correo electrónico contratadas en las empresas pertenecientes a la Delegación de la Agricultura de la provincia Holguín durante el 2009.

3. Cumplir al 100% con los planes de mantenimientos planificados y contratados con la calidad y en los tiempos requeridos.
4. Reducir las quejas o reclamaciones con lugar por mala calidad de los mantenimientos o niveles de atrasos en los mismos.
5. Realizar Diseño e Instalación de 5 redes de transmisión de datos, con evaluaciones trimestrales.
6. Mantener la estadía de 4 días en taller de equipos reparados.

Área de Recursos Humanos

1. Efectuar durante el año 2009 como mínimo un estudio de organización del trabajo evaluando su cumplimiento trimestralmente.
2. Realizar acciones de capacitación que eleven el nivel cultural, científico técnico y personal de los trabajadores evaluando el 100% de su cumplimiento mensualmente.
3. Cumplir con la política de Seguridad y Salud con evaluaciones trimestrales.
4. Potenciar el trabajo con los cuadros y reservas, además que cuenten con una reserva y su plan de preparación chequeando su cumplimiento trimestralmente.
5. Implantar las NC 3000:2007 del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en Noviembre 2009.
6. Tener actualizado el plan de la defensa en todo su contenido y mantener las actas de cooperación con los organismos con vinculación al plan, esto se evaluará semestralmente.

Grupo de Economía

1. Lograr en coordinación con los grupos productivos que el costo por peso no exceda los 0.58 centavos planificados al cierre de cada mes y al terminar el año 2009, con evaluación mensual.
2. Mantener en coordinación con los grupos productivos que el ciclo de cobro no exceda los 30 días y que las cuentas por cobrar fuera de término estén conciliadas mensualmente.
3. Hacer uso correcto del financiamiento en divisas, utilizándolo al 100 % en los destinos asignados, con evaluación mensual.

4. Mantener el ciclo de pago en MN en 30 días y no tener cuentas fuera de término, con evaluación mensual.

Comercial

1. Incrementar las Ventas de la UEB al cierre del 2009 en un 105%. Realizando evoluciones trimestrales.
2. Aumentar la cuota de Mercado en 10 nuevos clientes para el Servicio de Mantenimiento a Computadores y Periféricos. Realizando evoluciones trimestrales
3. Lograr ventas por el concepto Instalaciones de Redes en \$ 20 000.00 CUP. Realizando evaluaciones trimestrales.
4. Introducir y consolidar la comercialización del Versat Sarasola a partir del segundo trimestre del 2009, alcanzando 10 clientes al concluir el año. Realizando evaluaciones trimestrales.
5. Aumentar en un 50% los ingresos del Grupo de Software producto de la venta repetitiva los nuevos productos. Realizando evaluaciones trimestrales.

Grupo Centro de Gestión

1. Gestionar con la Subdelegación de Economía que la información entre en formato digital, realizando evaluaciones trimestrales.
2. Realizar el procesamiento contable de 12 nuevas unidades de base (UBPC, CPA y CCSF), realizando evaluaciones trimestrales.
3. Cumplir el plan de producción en al cierre del 2008 en un 105 %, realizando evaluaciones trimestrales.
4. Desarrollar cursos de capacitación que sean de interés para las Empresas de la Agricultura y Terceros (Excel, Diseño Gráfico, Búsqueda Internet, Correo Electrónico etc.)

Sus principales funciones están dirigidas a:

1. Llevar el registro de sus hechos contables, y emitir estados financieros y contables.
2. Organizar el proceso productivo y la prestación de servicios.

3. Proyectar y ejecutar sus planes y presupuestos, así como los objetivos y metas a alcanzar en cada periodo.
4. Operar cuentas bancarias, en correspondencia con el poder emitido por el director general de la empresa.
5. Firmar contratos, a nombre de la UEB EIMA Holguín.
6. Aplicar la política de estimulación y sanción, aprobada por la empresa.
7. Aplica las normas de calidad en los distintos procesos productivos y de servicios.
8. Realiza la propuesta del plan de producción en todas sus categorías.
9. Aplica y controla la política estatal de informática del sistema del Ministerio de la Agricultura en su territorio.
10. Garantiza que las producciones y servicios informáticos sean rentables y competitivos.
11. Organiza, dirige y controla la actividad de mercadotecnia y venta.
12. Garantiza la protección y vigilancia de los recursos financieros.
13. Promueve, ejecuta y controla el programa de capacitación de los trabajadores.
14. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir con todas sus obligaciones.
15. Confecciona la ficha de costo de las producciones y servicios que brinda.
16. Realizar el mantenimiento y reparación de los medios técnicos de computación, así como la instalación de los mismos y otros servicios asociados.
17. Comercializa y promueve los diferentes servicios informáticos y técnicos que realiza.
18. Desarrolla nuevas aplicaciones de informática.
19. Aplica y hace cumplir el código de ética de los cuadros del estado cubano.
20. Confecciona el plan de producción o servicios de su UEB.
21. Aprobar todas las medidas necesarias para cumplir y ejecutar los parámetros de calidad. Decide sobre la organización y medidas a aplicar para hacer cumplir la tecnología aplicada.
22. Producción y comercialización de instalaciones de redes locales; compra y comercialización de partes, piezas y accesorios de medios técnicos de computación; servicios de mantenimiento y reparación de los medios técnicos de computación; servicios de garantía y post-venta.
23. Producción y comercialización de aplicaciones informática; implantación de aplicaciones y capacitación técnica.

24. Producción, comercialización y promoción de los servicios informáticos; realización de diseños gráficos; servicios de correo electrónico e Internet; soporte de red para trabajo en grupo y bases de datos.

25. Explotación de los sistemas.

26. Desarrollar el diseño de Intranet para la comercialización.

27. Aplicar asesoramiento sobre diseños de seguridad de redes; así como comercializar e implantar productos de software y hardware para la seguridad informática.

28. Prestar servicios de automática; así como los asociados a la instalación y mantenimiento de sistemas y equipos electrónicos en general.

Como objeto social:

- Brindar servicios vinculados a la informática, telemática y automática y control, tales como: reparación y mantenimiento de equipos de cómputo y periféricos, diseño, instalación, certificación. reparación y configuración de redes informáticas; diseño o implantación de software Servicios de correo electrónico e Internet; diseños y otros servicios informáticos y automáticos, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista medios técnicos de computación equipamiento electrónico para redes, automática y control, accesorios y/o periféricos e insumos, a entidades del sistema del Ministerio de la Agricultura, en moneda nacional.
- Brindar Servicios de procesamiento de datos, seguridad informática, capacitación y adiestramiento, en moneda nacional.
- Brindar servicio de asesoramiento y consultoría informática y económica en moneda nacional.

Sus principales **clientes** son:

- Empresa de Proyectos Agropecuarios
- UP. Delegación Territorial MINAGRI
- Empresa Provincia de Acopio.
- Cultivos Varios
- U.P Educación Municipal Calixto García

- Unidad Provincial Apícola Holguín
- Instituto Medicina Veterinaria
- Empresa Forestal Integral
- Empresa Avícola Holguín
- Empresa de Suministros Agropecuarios

Suministradores:

- Mayorista del CIMEX
- FINCIMEX
- Copextel Serv. Tec
- ETECSA
- ENET
- CANEC (Auditoria Financiera)
- CANEC (Auditoria 297)
- Servicios Jurídicos
- DESOFT
- DIVEP
- Correo de Cuba
- Comercializadora SUME
- Emp. Eléctrica
- Unidad Comercializadora EAS Minagri

Competidores:

- Copextel S. A.
- TECUN - CIMEX
- DESOFT
- Universidad de Holguín
- TEICO
- ETECSA

En el **Anexo 3** se muestran algunos datos sobre la caracterización de la Fuerza de Trabajo.

2.2 Metodología para la implementación de la IE como sistema de trabajo interno en organizaciones empresariales.

Después de analizar diversos enfoques de autores cubanos y extranjeros se consideró aplicar la metodología propuesta por la Lic.Yailenis Mulet Concepción (30) para el desarrollo de la IE pues se considera de un nivel de aplicación más explícito, lo que facilita su implementación. Se compone por siete pasos y desagrega los mismos en tareas a ejecutar para la eficiente implantación del sistema, con herramientas para la realización de cada paso. Además, teniendo en cuenta los aspectos teóricos fundamentados, se considera existe concordancia entre los mismos y los diagnósticos que incluye la metodología al enfocarlos al aprendizaje. La metodología describe como deben llevarse a cabo cada uno de los pasos y como aplicar las herramientas propuestas, no obstante, por la limitación de páginas que requiere la presentación del informe de tesis se expone de forma resumida. Los pasos que por los que esta compuesta son los que se describen a continuación:

Paso 1: Preparación del Ambiente.

Tiene como **objetivo** fundamental: establecer la necesidad de utilizar la Inteligencia Empresarial en la organización.

Para la realización de este paso se desarrollarán las siguientes tareas:

Tarea 1: Introducir la información y propiciar el debate para conformar una preparación ante el proceso de transformación que puede surgir.

Tarea 2: Conformar un Plan de Aprendizaje con introducción inmediata.

Tarea 3: Formar un grupo de trabajo para la implementación.

Tarea 4: Crear un cronograma de trabajo.

Técnicas y herramientas

- Características y funciones del grupo de implementación.
- Guía para la elaboración del plan de aprendizaje.
- Guía para la elaboración del cronograma de trabajo.
- Encuesta para diagnosticar el nivel de concientización
- Material de apoyo para la capacitación sobre IE.

Paso 2: Diagnóstico de la Inteligencia Empresarial.

Su **objetivo** es identificar y definir los problemas comunes, poco comunes y no estructurados que definen el funcionamiento de la organización para posteriormente poder definir los requerimientos de IE y describir el comportamiento de los componentes del proceso de desarrollo de la IE, su estado y formulación e identificar las fortalezas, debilidades y reservas en el aprovechamiento de la IE, para poder definir las posibilidades de desarrollo de la IE, atendiendo a las características de la organización.

Tarea 1: Identificar los problemas que son objeto de decisión.

Tarea 2: Diagnóstico organizativo y funcional.

Tarea 3: Diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno.

Tarea 4: Diagnóstico de la gestión de información y el conocimiento orientado al aprendizaje.

A) Primeramente se recomienda realizar una Auditoria de la Gestión de información. Los objetivos que persigue son: exponer las orientaciones más importantes a tener en cuenta en la evaluación del Sistema de Gestión de la Información aplicado en una empresa y proponer un conjunto de cuestiones relevantes que sirvan de referencias para la evaluación del nivel de gestión, utilización y calidad de la información necesaria para la realización de las actividades fundamentales en la empresa objeto de análisis.

B) Se propone además realizar un diagnóstico de la gestión de conocimientos. El objetivo de este diagnóstico está dirigido a evaluar las actividades que se realizan en la organización para: reorganizar el conocimiento, nutrirlo y manejarlo, la realización de actividades encaminadas a adquirir, diseminar y utilizar el conocimiento por parte de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y el mejoramiento de la organización, el personal, la dirección y el control.

Tarea 5: Valoración descriptiva del comportamiento de los indicadores evaluados en todos los componentes.

Tarea 6: Valoración cuantitativa del estado de los indicadores evaluados.

Tarea 7: Identificación de las fortalezas y debilidades en cada componente.

Tarea 8: Identificación de las causas que originan las debilidades y las áreas de responsabilidad a que corresponden.

Tarea 9: Análisis del nivel de incidencia de las fortalezas y debilidades identificadas en los resultados generales de la organización.

Tarea 10: Análisis de la incidencia del comportamiento de los indicadores evaluados en el aprovechamiento de las capacidades productivas de trabajo.

Técnicas y herramientas

- Procedimiento para la identificación de problemas.
- Indicadores para el diagnóstico organizativo y funcional
- Indicadores para el diagnóstico de la gestión de información.
- Indicadores para el diagnóstico de la gestión de conocimientos.
- Indicadores para el diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno.
- Procedimiento para la identificación de problemas.
- Encuestas y guías de entrevistas.
- Guía para la valoración cuantitativa de indicadores.
- Matriz de coincidencia e interrelaciones.
- Guía para la identificación de procesos y análisis de la eficiencia.
- Guía para la identificación de reservas.

Paso 3: Análisis comparativo de las condiciones de la organización y los requerimientos del sistema de Inteligencia empresarial.

El **objetivo** de este paso es identificar que se requiere, atendiendo a las características de la organización, para implementar la IE.

Las tareas a realizar son:

Tarea 1: Identificar los requerimientos para cada componente y por cada área de resultado clave.

Tarea 2: Definir los factores claves para el desarrollo de la IE atendiendo a los requerimientos identificados.

Tarea 3: Estimación de las posibilidades reales de desarrollo.

Técnicas y herramientas

- Guía para la definición de requerimientos.
- Guía para la definición de factores claves, factores de éxito, restricciones.

- Guía para la definición de posibilidades de desarrollo.
- Pautas y criterios para el desarrollo de la IE.
- Matriz de tamizado de Richman
- Diagrama de interrelación
- Enfoque lateral del pensamiento estratégico.

Paso 4. Definición de los objetivos del sistema de Inteligencia Empresarial.

El **objetivo** de este paso es definir los objetivos por los cuales la organización debería implementar la IE.

Sus tareas son:

Tarea 1: Planificar y discutir lo que se desea obtener.

Tarea 2: Definir el problema de aplicación y sus componentes aclarando, que es fundamental y que es opcional.

Tarea 3: Estimar el tamaño de la aplicación a desarrollar.

Tarea 4: Definir los objetivos.

Técnicas y herramientas

- Guía para la definición de objetivos
- Técnica para la determinación del problema de aplicación y sus componentes.

Paso 5: Definir la estrategia o conjunto de las mismas que debe seguir la organización para responder a los objetivos del sistema de IE.

El **objetivo** de este paso es definir las estrategias para llevar a cabo la implementación de la IE partiendo del análisis realizado en los pasos anteriores. La estrategia de inteligencia en una organización debe tener las siguientes características:

- Debe ser coherente con la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.
- Debe ser definida en función de mantener crecientes niveles de resultados tanto de la empresa como de sus miembros.
- Debe estar dirigida a desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles en la organización.

Cualquier estrategia que se defina debe responder a:

- Mejorar el conocimiento de la organización y generar nuevos conocimientos.

- Combinar conocimientos conceptuales, operacionales e instrumentales, y buscar alternativas para utilizarlas.
- Buscar iniciativas que estimulen la mejoría y calidad en la ejecución de las distintas tareas.
- Utilizar de forma efectiva la información del entorno de la organización y de todas las informaciones internas.
- Identificar y resolver sus problemas enfrentando al cambio.
- Desarrollar aptitudes y capacidades de dominar y resolver nuevas situaciones a partir del conocimiento acumulado.
- Integrar todos los sistemas que intervienen en la organización.
- Crear sentido y orgullo de pertenencia en el personal de la propia organización.

Las estrategias deben definirse sobre la base de los objetivos anteriormente formulados.

Técnicas y herramientas

- Guía para la definición de estrategias
- Enfoque lateral del pensamiento estratégico.
- Guía para la elaboración del Perfil Estratégico.
- Guía para el diseño y modelación del Sistema.

Paso 6: Implantación del sistema y ejecución de las estrategias formuladas.

El **objetivo** de este paso es poner en práctica las estrategias definidas y el diseño proyectado de la función de IE para la organización. Este paso contempla dos fases, a las que se les denominan:

Fase A, que incluye los siguientes pasos:

1. Identificar las necesidades de personal y la formación de los mismos.
2. Establecimiento de la estructura organizativa.
3. Definir responsabilidades y autoridades.
4. Organizar los puestos de trabajo con los recursos necesarios para cada tarea.
5. Puesta en funcionamiento del equipo.
6. Divulgación de los estándares de trabajo.

Fase B, que garantiza el buen funcionamiento del sistema:

1. Tomar medidas de rendimiento.

2. Coordinar tareas.
3. Motivar y liderar el trabajo en grupo.
4. Poner en práctica las acciones correctivas correspondientes.

Técnicas y herramientas.

- Procedimiento metodológico para llevar a cabo el proceso de implementación

Paso 7: Evaluación del funcionamiento del sistema de IE y el cumplimiento de las estrategias.

El **objetivo** de este paso es apreciar los resultados alcanzados con la implementación, de acuerdo con los objetivos propuestos y las estrategias formuladas, teniendo en cuenta el impacto, influencia ejercido en los resultados de la organización y el desarrollo alcanzado de forma general.

Para la realización de este paso se deben realizar cuatro tareas fundamentales:

Tarea 1: Definir los ejes sobre los que se sustenta el proceso de evaluación:

- Los métodos que se utilizarán.
- Los responsables de evaluar.
- Las esferas que serán evaluadas.
- Los indicadores que miden el comportamiento de las áreas.
- La frecuencia con que se realizará.
- Los niveles de interés a evaluar.

Tarea 2: Evaluar del funcionamiento de la IE.

Tarea 3: Realizar reuniones para identificar los problemas antes que aparezcan, en caso de desviaciones poner en práctica las acciones correctivas necesarias.

Tarea 4: Recompensar y disciplinar.

Técnicas y herramientas

- Guía para la definición de los ejes sobre los que se sustenta el proceso de evaluación.
- Procedimiento para la evaluación del sistema.
- Indicadores y criterios de medida para la evaluación

2.3 Resultados de la Aplicación de la Metodología para la identificación de los requerimientos necesarios para el diseño de un sistema de IE.

Para la identificación de los requerimientos necesarios para el diseño de un sistema de IE se utilizó la metodología propuesta, la cual consta de 7 pasos de los cuales solo se desarrollaron tres por razones de tiempo y disponibilidad de la información requerida. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Paso 1: Preparación del Ambiente.

Para dar cumplimiento a los objetivos de esta preparación, se divulgó información sobre la IE, poniendo folletos sobre el tema en el servidor de manera que todos los trabajadores tuvieran acceso a la información, propiciando debates, conversatorios, llegando a un consenso de la importancia de la misma, y que con su implementación se lograra convertir a los directivos en más capaces a la hora de tomar decisiones, lo que contribuye que el colectivo sea mucho más integral.

Se confeccionó un plan de aprendizaje definiéndose como objetivo fundamental la capacitación y concientización de todos los directivos y trabajadores del centro, elaborándose un programa de aplicación ver **anexo 4**, el cuál fue discutido y aprobado por el consejo de dirección y los trabajadores.

Se formo un grupo de trabajo para la implementación de IE el cual esta constituido por:

- Director de UEB
- 5 Especialistas Principales
- 1 Consultante Externo
- 1 Especialista en informática.
- 1 Asesor Jurídico de la UEB
- 1 Estudiante Universitario de Economía

Este grupo tiene como objetivo organizar, ejecutar y controlar el proceso de implementación. Se elaboró un cronograma de trabajo donde se planificaron un conjunto de tareas a desarrollar lo cual puede verse en el **Anexo 5**.

Paso 2: Diagnóstico de Inteligencia Empresarial.

Primeramente se partió de un diagnóstico que estuvo dirigido fundamentalmente a identificar las necesidades de formación e información para la posterior implementación de la IE como sistema de trabajo interno. Se realizó un diagnóstico sobre aspectos relacionados con el desarrollo organizativo y funcional, la estructura organizativa, la cultura de trabajo, el aprovechamiento de las capacidades de servicio, la gestión de información, conocimientos y la vigilancia y comunicación con el entorno. Para ello se tuvo en cuenta los indicadores propuestos por la metodología seleccionada y se aplicaron encuestas y entrevistas a 20 trabajadores y de ellos un dirigente y seis Especialistas Principales número que se consideró representativo a partir del cálculo de la muestra el cual puede ser consultado en el **Anexo 6**. Las encuestas aplicadas y principales resultados se muestran en el **Anexo 7**.

En el **Anexo 8** se muestran una valoración descriptiva del estado de los indicadores evaluados.

Análisis de los resultados del diagnóstico.

Se valoró el grado de comportamiento de cada indicador de forma cuantitativa partiendo de un análisis y la asignación de un conjunto de calificaciones en correspondencia con los resultados del diagnóstico los cual puede verse en el **Anexo 9**. Destacándose como el nivel de menos calificación el de Gestión Administrativa con (2.89) seguidamente esta Gestión Estratégica con (2.95) mostrando una menor gestión de la inteligencia.

Identificación de las fortalezas y debilidades de cada componente.

Se realizó un análisis mediante la técnica de tormenta de ideas donde se pudo delimitar las fortalezas y debilidades por niveles que presenta la organización para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial y el área de responsabilidad a que corresponden las debilidades identificadas.

A) Nivel Tecnológico

Fortalezas:

1. Uso de la Tecnología
2. Rendimiento máximo de los equipos.

Debilidades	Área de responsabilidad
1. Disponibilidad de Recursos Tecnológicos.	MINAG
2. Vigilancia Tecnológica.	Dirección de la UEB EIMA
3. Plan de Renovación Tecnológica.	Dirección de la UEB EIMA
4. Prospectiva Tecnológica.	Dirección de la UEB EIMA

B) Nivel Operativo.

Fortalezas:

1. Los mecanismos para la actualización de los conocimientos técnicos.
2. Organización de la estructura contable y financiera.
3. Identificados los costos de producción.
4. Orientación sobre el cumplimiento de los objetivos y tareas de la organización.

Debilidades	Área de responsabilidad
1. Implementación de un sistema de calidad.	Dirección de la UEB EIMA
2. Medios de Transporte.	Dirección de la UEB EIMA
3. Autofinanciamiento en CUC.	EIMA
4. Infraestructura externa.	EIMA

C) Nivel Estratégico.

Fortalezas:

1. El nombre de la entidad tiene correspondencia con su desempeño.
2. Definición y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
3. Definición de los principios y normas de negociación.
4. Definición de las políticas de desempeño.
5. Desarrollo de las habilidades y superación de los trabajadores.

Debilidades	Área de responsabilidad
1. Formulación de la misión y visión.	Dirección de la UEB EIMA y Comercial
2. Predominio del trabajo operativo sobre el estratégico.	Dirección de la UEB EIMA
3. Decisiones estratégicas.	Dirección de la UEB EIMA
4. Investigación de mercados.	Comercial
5. Análisis de la influencia de los Factores del entorno.	Comercial
6. Estimulación moral y material a los trabajadores.	Dirección de la UEB EIMA
7. Motivación Laboral.	RRHH

D) Nivel Administrativo.

Fortalezas:

1. Utilización de Métodos de Dirección.
2. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
3. Concientización de la Entidad a la Superación de sus trabajadores.
4. Proyección de la Planificación estratégica.

Debilidades	Área de responsabilidad
1. Directivos Líderes.	Dirección de la UEB EIMA
2. Iniciativas Laborales.	Dirección de la UEB EIMA
3. Lenguaje organizacional.	RRHH

E) Cultura del Trabajo.

Fortalezas:

1. Concientización de los trabajadores del desarrollo de la cultura del trabajo en la entidad.

Debilidades	Área de responsabilidad
1. Flujo de información sobre la Cultura del Trabajo.	RRHH y Dirección de UEB EIMA.

F) Estructura Organizativa y Funcional.

Fortalezas:

1. La estructura organizativa y reglamentación son favorables a la adaptación del entorno.
2. Organización de la estructura contable y financiera.
3. Planificación y control de la organización del trabajo.

G) Gestión de la Información:

Fortalezas

1. Trabajo en equipos.
2. Automatización de los sistemas contables.
3. Reconocimiento de la importancia de la Gestión de la Información.
4. Disposición para asumir cambios.
5. Herramientas para utilización de la información.
6. Posibilidad de acceso a Internet y otras fuentes de información.
7. Almacenamiento de la Información.

Debilidades

1. Sistema de Gestión de la Información.
2. Cultura de la información empresarial.
3. Utilización de la información externa.
4. Definición del proceso de comunicación interna.

H) Gestión del Conocimiento.

Fortalezas.

1. Disposición para el aprendizaje organizacional.
2. Consideración del factor humano como elemento estratégico.

Debilidades.

1. Mecanismos que posibiliten el intercambio de conocimientos.
2. Concepción del proceso de Gestión del Conocimiento y Gestión del Aprendizaje.
3. Evaluación de los resultados de capacitación en el desempeño organizacional.
4. Mecanismo para potenciar la creatividad y motivación hacia la investigación.
5. Definición de los niveles de competencia esperados.

I) Vigilancia y comunicación con el entorno

Se procedió en el análisis de la Vigilancia y Comunicación con el entorno. En este sentido, el análisis se centró en definir cómo se tiene concebido este proceso en la entidad y a qué objetivo debe responder su aplicación. Se definieron aspectos específicos a su funcionamiento, teniendo en cuenta la información obtenida en las entrevistas y la revisión de documentos, de igual forma se definieron las amenazas que enfrenta la entidad para la realización y concepción de sus objetivos, su relación con la concepción y estructura del proceso de vigilancia y comunicación con el entorno y las oportunidades que ofrece el entorno en que la misma se desenvuelve y que pueden ser aprovechadas.

Oportunidades:

1. Informatización de la sociedad.
2. Estructura Organizativa favorece la adaptación del entorno.
3. Base para la Gestión del Conocimiento.
4. Acceso a la información nacional e internacional.
5. Posibilidad de Implementar el Perfeccionamiento Empresarial y la Inteligencia Empresarial.
6. Profesionales con conocimiento de la IE en el territorio.

Amenazas:

1. Presencia de competidores.
2. Inestabilidad en el transporte.
3. Baja disponibilidad de combustible.
4. Mejores ofertas salariales de estimulación en moneda nacional y en divisa en otros sectores.
5. Regulación y procedimiento de organismos superiores.

En el **Anexo 10** se muestra la coincidencia del área de responsabilidad de las distintas debilidades identificadas para cada componente evaluado y en los **anexos 11 y 12** se expone la coincidencia de las causas de las debilidades y el análisis realizado a través de un diagrama causa efecto.

Se procedió a elaborar las matrices de factores internos (MEFI) y externos (MEFE) las cuales pueden ser consultadas en los **anexo 13 y 14** mostrando resultados favorables con predominio de las fortalezas y oportunidades, atendiendo a los resultados obtenidos se realizó la Matriz Interna y Externa ver **anexo 15**, cayendo en el V cuadrante, donde se muestra que la entidad debe seguir estrategias de resistencias.

Paso 3: Análisis comparativo de las condiciones de la organización y los requerimientos del sistema de Inteligencia empresarial.

Como objetivo principal de este paso se procedió a identificar los requerimientos para cada componente atendiendo al comportamiento de los indicadores evaluados en el diagnóstico. Se definió lo que se necesita desarrollar por cada componente.

Gestión tecnológica

1. Evaluar los resultados de las actividades fundamentales de la organización para definir alcance, disponibilidad y restricciones internas y externas para invertir en nuevas tecnologías.
2. Definir objetivos y exigencias del proceso de Vigilancia tecnológica, de acuerdo a las características de la organización.
3. Identificar los cuellos de botella en el proceso de servicio.

4. Formular, evaluar y analizar los escenarios futuros, probables y deseables, tecnológicos, comerciales y sociales dentro de los cuales deberá desempeñarse la empresa e identificar soluciones hacia los cuales deben orientarse los esfuerzos de adquisición y generación de conocimientos nuevos en la empresa.
5. Definir mecanismos para socializar la información referente al estado de la tecnología y el mantenimiento de la misma a otras áreas.

Gestión operativa

1. Definir vías y métodos para retroalimentar a la toma de decisiones de información referida al desarrollo de los procesos fundamentales de la organización, sus restricciones, cambios, riesgos, necesidades operativas.
2. Implementar Sistema de calidad.
3. Evaluar el impacto de los factores organizativos, comunicacionales, administrativos, de innovación, tecnología y aprendizaje en los resultados económicos y qué métodos se deben utilizar para ello.
4. Definir mecanismos de autodiagnóstico por grupos de trabajo.
5. Evaluar las formas y métodos que se utilizan para el análisis de los costos de servicio, así como las vías, medios y canales que se utilizan para socializar el análisis y las personas de la organización que intervienen en él.
6. Definir métodos para la identificación de las restricciones de los procesos fundamentales de la organización.

Gestión estratégica

1. Definir objetivos estratégicos para el desarrollo de la Cultura organizacional, la estructura organizativa, el sistema de evaluación y estímulo del desempeño, los valores y principios de la organización y la asignación de recursos que respalden las decisiones estratégicas.
2. Ajustar el soporte estratégico a las necesidades reales de la consistencia organizacional.
3. Definir estrategias de competencia interna a partir de soporte estratégico con que se trabaja.
4. Identifican las necesidades de transformación interna.
5. Definir la posibilidad de utilizar positivamente emociones y sentimientos propios de la fuerza laboral, métodos y objetivos para utilizarlos.

6. Definir nuevos mecanismos para la identificación de las necesidades de aprendizaje, ajustados a las necesidades reales de formación e información y a partir de ello diseñar planes de aprendizaje.
7. Definir criterios para evaluar el impacto de la capacitación en la solución de problemas organizacionales y la realización de las actividades fundamentales de la organización.
8. Sustentar el Plan de investigación y desarrollo en la identificación de problemas organizacionales y solución a los mismos. Definir mecanismos.
9. Evaluar los mecanismos a través de los cuales se identifican las necesidades de estimulación en las diferentes direcciones o esferas de atención y proponer soluciones alternativas.
10. Definir actividades de apoyo a las actividades empresariales y su influencia en los resultados de la organización.
11. Definir mecanismos para la evaluación de la satisfacción del personal y medios, vías y métodos para lograrla.
12. Definir métodos para evaluar el estado de la fluctuación laboral y su impacto.
13. Identificar valores que caracterizan a la organización e influencia de los mismos en los resultados obtenidos.
14. Definir métodos para evaluar la imagen que proyecta la organización tanto interna como externa y definir acciones al respecto.

Gestión administrativa

1. Evaluar los métodos y estilos de dirección que se utilizan y su correspondencia con las necesidades organizativas y de funcionamiento.
2. Definir características y particularidades del sistema de información que alimente la toma de decisiones en la organización y en cada proceso.
3. Evaluar los niveles de participación en la toma de decisiones.
4. Definir mecanismos para motivar las iniciativas de los subordinados, qué métodos se utilizan y cómo la estimulan.
5. Definir vías y métodos a utilizar por los directivos para garantizar que su preparación esté acorde con las necesidades del proceso de dirección en la organización y con las exigencias del entorno.

6. Definir el perfil profesional del equipo directivo de la organización y métodos de autodiagnóstico.
7. Definir que nivel de implicación tiene cada trabajador en la obtención de los resultados generales de la organización a partir del flujo de los procesos.

Gestión de la información

1. Definir la cantidad de recursos de información con que cuenta la organización, estimación de las necesidades reales y potenciales de los mismos, responsables de identificarlas, beneficios que estos reportan, correspondencia en que los mismos tributan al desarrollo de las actividades fundamentales por cada uno de los procesos organizacionales, así como su valor y utilidad.
2. Definir mecanismos, vías y métodos para identificar las necesidades de información.
3. Definir métodos para evaluar los costos y beneficios de los recursos de información.
4. Definir mecanismos que garanticen la correspondencia adecuada en el uso y adquisición de la información y los recursos asociados.
5. Definir flujos y procesos de información y responsable de su actualización y evaluación.
6. Definir política de información e informatización así como, políticas específicas para la gestión de la información.
7. Definir Rol de la Gerencia en la Gestión de información.
8. Clasificar la información atendiendo a su utilidad, métodos que se utilizan para ello y como se mide el nivel de utilidad en la toma de decisiones.
9. Definir métodos para la búsqueda y recopilación, análisis, almacenamiento y socialización de la información y mecanismos que garanticen la efectividad de los mismos, y formas que permitan socializar la adquisición o empleo de los mejores métodos o técnicas por los miembros de la organización.
10. Definir estrategias informacionales y de informatización.
11. Definir mecanismos para la utilización de la información externa y fuentes a las que se puede acceder.
12. Registrar cantidad, valor, utilidad, uso, nivel de acceso y disponibilidad las tecnologías de la información que se posee, así como el objetivo con el que se usan y los beneficios que aportan a la organización.

13. Definir los canales de comunicación, vías y medios de comunicación, principios de comunicación, la forma en que se desarrolla la comunicación grupal, la comunicación interna, comunicación externa, con sus respectivos canales
14. Identificar el clima organizacional, lenguaje organizacional, accesos a fuentes de información y estrategias de comunicación y vías de retroalimentación.
15. Estructurar un sistema de gestión de información que apoye la toma de decisiones y la realización de las actividades fundamentales en la organización.

Gestión de conocimientos

1. Proyectar estratégicamente la Gestión de conocimientos.
2. Definir mecanismos que posibiliten el intercambio de conocimientos en la organización y con otras organizaciones, así como con los polos científicos del territorio y del país.
3. Diseñar mecanismos que posibiliten evaluar en que medida el conocimiento adquirido contribuye a incrementar la efectividad en la realización de los procesos fundamentales y los procesos.
4. Definir métodos que permitan identificar las necesidades de formar conocimientos en correspondencia con las necesidades de información.
5. Definir vías a través de las cuales se viabilice la transferencia de los conocimientos sobre las generaciones de trabajadores, de forma sistemática, métodos y soportes se utilizan, así como los mecanismos a través de los cuales se controle el cumplimiento de esta función.
6. Definir equipos de trabajo, la función que desarrolla cada miembro de los equipos, características específicas, rol que desempeñan.
7. Definir mecanismos para la identificación de las fuentes de conocimiento en la organización.
8. Definir métodos para evaluar la utilización del conocimiento.
9. Establecer mecanismos para documentar el conocimiento adquirido en la solución de problemas, el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades y procesos en la organización, el éxito alcanzado en la implementación de nuevos sistemas, procesos, técnicas, métodos utilizados.
10. Establecer mecanismos para garantizar la protección de conocimientos y el conocimiento por los miembros de la organización de cómo hacerlo.

11. Definir el proceso de gestión de aprendizaje y sus componentes.

Vigilancia y comunicación con el entorno

1. Caracterizar la organización en el espacio temporal en que vive y definir mecanismos para su autodiagnóstico.
2. Identificar los factores del entorno que influyen en el desarrollo de la organización, nivel de influencia, oportunidades que ofrecen y métodos y vías a través de las cuales se debe garantizar su identificación.
3. Diseñar un sistema de información de mercado que provea a la empresa de la información adecuada, segura y a tiempo sobre el desarrollo de sus áreas claves de desarrollo.
4. Definir escenarios en el proceso de comercialización.
5. Diseñar un sistema de vigilancia y comunicación con el entorno.

Cultura de trabajo

1. Definir mecanismos y criterios para diagnosticar la cultura de trabajo en la organización y de esta última como un todo.
2. Definir aspectos que deben caracterizar la cultura organizacional a la que se aspira y definir acciones para su desarrollo.
3. Definir el rol de la gerencia en el desarrollo de la cultura de trabajo que existe en la organización y el que debe desempeñar en desarrollo de la cultura organizacional.
4. Identificar interrelaciones de la cultura de trabajo con el funcionamiento de los procesos fundamentales de la organización y definir restricciones y aspiraciones en cada caso.

Estructura organizativa y funcional

- a. Evaluar el grado de flexibilidad de la estructura organizativa teniendo en cuenta los objetivos de cada proceso organizacional y los resultados obtenidos.
- b. Determinar si existe un equilibrio adecuado entre centralización y descentralización en la estructura vigente.
- c. Determinar si la estructura vigente debe fortalecer la especialización y cooperación, el acceso a recursos, la desagregación de objetivos, responsabilidades y facultades de las coordinaciones, la rapidez y la calidad de los resultados.
- d. Definir los resultados esperados por cada puesto de trabajo.

- e. Definir las restricciones que la estructura organizativa impone al funcionamiento de los procesos organizacionales y las implicaciones que tienen las mismas en la obtención de los resultados.

Aprovechamiento de las capacidades productivas

1. Definir acciones para utilizar las potencialidades psíquicas de los trabajadores.
2. Evaluar el grado de utilización de la Fuerza de trabajo y su impacto en los resultados de la organización.
3. Evaluar el grado de aprovechamiento de la Jornada laboral y las acciones a desarrollar para garantizar el máximo aprovechamiento de la misma.
4. Definir métodos y vías para evaluar la utilización del capital humano y la identificación de reservas en su aprovechamiento.
5. Definir acciones para dirigir la productividad del trabajo, y métodos y criterios para medir su efectividad.
6. Definir métodos y criterios para evaluar la utilización de los recursos disponibles y su aprovechamiento.
7. Definir el nivel de aceptación del servicio que se presta, en que medida satisface las necesidades sociales, el grado de preferencia del servicio, el nivel de acceso al mismo y las vías a través de las cuales obtener esta información y los métodos que se utilizan para ello.

Se definieron cada uno de los factores claves por cada uno de los requerimientos y atendiendo a los procesos fundamentales que se desarrollan en la organización, se tuvieron en cuenta las condiciones de la organización y los resultados del diagnóstico en el proceso de aplicación de la IE en esta organización.

Par estimar las posibilidades reales de desarrollo de la IE se partió inicialmente de la identificación de las restricciones, definiéndose las mismas a partir de las debilidades identificadas y la influencia que estas tienen en los resultados de la organización. Se tuvo en cuenta además las amenazas identificadas y las características generales de la organización definidas a través del diagnóstico. Las restricciones fueron definidas por cada proceso

organizacional en interrelación con los factores claves y requerimientos identificados anteriormente.

Se identificaron los factores que garantizan el éxito en la realización de las actividades de la organización con el objetivo de definir las posibilidades de desarrollo a partir de los mismos, teniendo en cuenta que los mismos coadyuvan a la efectividad en el cumplimiento y logro en la obtención de resultados. Ver **(anexo 16)**.

2.4 Propuesta de Estrategias.

A través de la técnica del enfoque lateral del pensamiento estratégico ver **anexo 17** se definieron las estrategias a seguir para continuar con el proceso de implementación y el diseño del sistema de IE para la entidad las cuales se relacionan a continuación:

- ④ Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.
- ④ Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas.
- ④ Detección de hábitos de compra puntual y secuencial en el tiempo, compararlos y así detectar nuevas oportunidades de mercado.
- ④ Targeting: detectar entre los potenciales clientes los más adecuados para una campaña de marketing, para así dirigirla especialmente hacia ellos.
- ④ Segmentar el mercado hasta llegar al cliente.
- ④ Fidelizar los clientes: es más costoso conseguir un cliente nuevo o recuperar uno perdido que mantener un cliente, con lo que podremos detectar los primeros y llevar a cabo una iniciativa que evite su pérdida.
- ④ Mejora en los procesos de negocio: explotar la información disponible sobre un proceso global o bien sobre una parte del mismo, para optimizar su rendimiento.
- ④ Disponer de un sistema de almacenamiento de datos y utilizar técnicas de minería de datos que permitirá a toda la organización: directivos y empleados, obtener una valiosa

información que facilitará la innovación en la empresa y por tanto obtener ventajas competitivas buscando una posición en el mercado que diferencie de la competencia.

- ④ Trasladar la estrategia a la acción cotidiana.
- ④ Identificar oportunidades de innovar.
- ④ Atender a la sinergia de los esfuerzos.
- ④ Hacer fluir la información y el conocimiento hacia sus mejores destinos.
- ④ Gestionar y desarrollar a los colaboradores.
- ④ Contribuir a la salud e inteligencia de la organización.
- ④ Reducir costes mediante una incesante reingeniería de redes y procedimientos,
- ④ Ir de mercados limitados al cliente cercano a otros donde esté ubicado en los más insospechados mercados.
- ④ Externalizar y gestionar cooperativamente.
- ④ Identificación clara de segmentos en función de los parámetros clave para cada caso y propuesta de valor para cada uno de ellos.
- ④ Definición de estrategias por segmentos de clientes.
- ④ Análisis claro de la diferenciación (desde el punto de vista del cliente) de la organización frente a los competidores.
- ④ Modelización de los procesos de relaciones con los clientes a través de los distintos departamentos.
- ④ Establecer mecanismos para la definición de nuevos servicios adaptados a sus necesidades.
- ④ Análisis de los "puntos de contacto" con el cliente
- ④ Sensibilidad de la organización hacia el cliente.
- ④ Posicionamiento de la organización en el mercado.
- ④ Análisis del plan de marketing y sus resultados.
- ④ Modelización del ciclo de vida del cliente así como del valor del cliente. Definición de la información necesaria así como los procedimientos de gestión.
- ④ Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.

- ② Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.
- ② Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ② Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- ② Divulgación del conocimiento para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- ② Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- ② Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.
- ② Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos etc.)
- ② Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- ② Asegurarse que toda persona en la organización sabe dónde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa.

CONCLUSIONES

- ④ Las investigaciones realizadas han verificado que la IE se aplica en nuestro país en su mayoría como un servicio contratado a organizaciones consultoras y existe menos inclinación hacia la posibilidad de establecer sistemas internos que puedan resultar menos costosos y de mejores resultados.
- ④ En la UEB EIMA Holguín se presentan limitaciones para llevar a cabo los procesos de gestión de la Inteligencia.
- ④ Existe una escasa gestión de información y del conocimiento debido a la no integración de estas actividades de forma sistémica y el poco reconocimiento de estas necesidades.
- ④ Se requiere mayor gestión de la inteligencia en el Nivel de gestión Administrativa y Estratégica, condicionada fundamentalmente por la no orientación de la gestión y comunicación con el entorno, el estudio del mercado y la investigación de manera general.
- ④ Los principales requerimientos para la implementación de la IE están relacionados con la estructuración y la evaluación de la gestión de información y las acciones a desarrollar por las partes Administrativas.
- ④ La entidad debe adoptar estrategias de resistencia para eliminar debilidades y aprovechar fortalezas.
- ④ La IE es aplicable en la entidad pero se requiere estructurar un sistema de gestión de información y vigilancia que sirva de soporte material a la función de Inteligencia.

RECOMENDACIONES

- ④ Trabajar sobre la base de la metodología propuesta con el objetivo de lograr el diseño y la implementación de la Inteligencia Empresarial.
- ④ Diseñar un plan de acción con tareas, vías de realización y responsables para dar cumplimiento a las estrategias propuestas.
- ④ Hacer uso de cursos de capacitación y postgrado que se imparten en la Universidad y el CITMA para ampliar sus conocimientos sobre como llevar a cabo la Gestión empresarial de forma inteligente, así como los servicios de consultoría para alcanzar una mayor preparación para la implementación de un sistema interno de IE, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución 281 que norma las nuevas disposiciones del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- ④ Utilizar por parte de la entidad como fuente de consulta interna para la implementación de la Inteligencia Empresarial, los materiales que se recopilaron en el transcurso de esta investigación.
- ④ Hacer uso de los servicios de consultoría externa que se ofrecen en las organizaciones antes mencionadas fundamentalmente para la adquisición de técnicas y herramientas de IE.
- ④ Divulgar los resultados del diagnóstico en la entidad con el objetivo de que se conozca que a pesar de las limitaciones existentes, un aprovechamiento mejor de la información, el conocimiento, la vigilancia y comunicación con el entorno puede mejorar la calidad de los servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tomado de: Guardarrama, Rey .Tesis de grado. Universidad de la Habana .2003, p.15.
2. Tomado de: Guardarrama, Rey .Tesis de grado. Universidad de la Habana .2003, p. 16
3. Tomado de: Guardarrama, Rey .Tesis de grado. Universidad de la Habana .2003, p. 16
4. Tomado de: Bolufé, Antonio. Sistema de Inteligencia Empresarial del conocimiento en Cubapetróleo. INTEMPRES 2001, 2001 dic 2-5, La Habana.
5. Tomado de: Espín Andrare RA. Modelos formales, gestión del conocimiento e Inteligencia Empresarial: experiencias y planes. INTEMPRES 2001, 2001 dic 2-5, La Habana. La Habana. La Habana: IDICT; 2001.
6. Tomado de: Hechavarría Kindelán A ¿Inteligencia Competitiva en organizaciones de base científica y tecnológica? INTEMPRES 2003, 2003 oct 16-18, La Habana. La Habana: IDICT; 2003.
7. Tomado de: Sené ML. Aplicación de indicadores de desempeño para la Inteligencia Empresarial. INTEMPRES 2003, 2003 oct 16-18, La Habana. La Habana. La Habana: IDICT; 2003.
8. Páez, Urdaneta Iraset. Gestión de la inteligencia, Aprendizaje tecnológico y Modernización del Trabajo Informacional. Retos y Oportunidades. Instituto de Estudios del Conocimiento de la Univ. Simón Bolívar / Cjo. Nac. de Invest. Cient y Tecnológicas. Caracas, 1992. 253 p. Págs. 13-14
9. Más Basnuevo, Anays. Modelo para la Introducción de la Inteligencia Organizacional en la Delegación del CITMA en Holguín. Anays. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la Información. Página 15, Capítulo1.p.17
10. Núñez Paula, Israel A. Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la Información. Ciudad de La Habana. Octubre del 2002.p11

11. Nuevo pequeño Larousse Ilustrado. Vigésimo primera edición. Librería Larousse, París, 1951, p. 370.
12. Núñez Paula, Israel A. Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la Información. Ciudad de La Habana. Octubre del 2002.p.32
13. Espín Andrare RA. Modelos formales, gestión del conocimiento e inteligencia empresarial: experiencias y planes. INTEMPRES 2001, 2001 dic 2-5, La Habana. La Habana. La Habana: IDICT; 2001.
14. Gandarilla, Angel y Ferriol, Fermín. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Agosto 2002.
15. Palop, Fernando. Boletín de Gestión del Conocimiento. Septiembre/Octubre 2003 No 12. Tomado de Internet, <http://www.forodelconocimiento.com>
16. Rezende, Yara. El profesional de la información, vol10.no.5, mayo 2001
17. Mesa Oramas, Jesús. Requerimientos de un Sistema de Inteligencia Empresarial. Tomado de Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/requisis.htm>.
18. Cornella, A; Canals, A. Gestión de Recursos de Información en la Empresa. España. <http://www.infonomics.net/cornella/grilic.htm>, diciembre del 2001.
19. Cubillo, Julio. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones. Ciencias de la Información.,Brasília, v. 26, n. 3, p. 260-267, set./dez. 1997. Internet, Sitio <http://www.ibict.br/cionline/260397/26039704.pdf>
20. Más Basnuevo, Anays. Modelo para la Introducción de la Inteligencia Organizacional en la Delegación del CITMA en Holguín. Anays .Tesis de grado. Página 26, Capítulo1.
21. Mulet Concepción, Yailenis. Trabajo de Diploma, metodología para implementar la inteligencia empresarial como un sistema interno en las organizaciones del territorio.p.17
22. Sitio web <http://www.scip.org>. Sociedad Norteamericana de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP).
23. Sitio web <http://www.gestionadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>.

24. Núñez Paula, Israel A. Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la Información. Ciudad de La Habana. Octubre del 2002.p.56
25. Buchanan, Steven J. The Information audit: an integrated strategic approach. Tomado de: Internet, Sitio www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy/, octubre 23 de 1999
26. Ponjuán Duarte, Gloria. Gestión de la Información en las Organizaciones: principios, conceptos, y Aplicaciones; p 144.
27. Ponjuán Duarte, Gloria. Gestión de la Información en las Organizaciones: principios, conceptos, y Aplicaciones; p147.
28. Páez, Urdaneta Iraset. Gestión de la inteligencia, Aprendizaje tecnológico y Modernización del Trabajo Informacional. Retos y Oportunidades. Instituto de Estudios del Conocimiento de la Univ. Simón Bolívar / Cjo. Nac. de Invest. Cient y Tecnológicas. Caracas, 1992. 253 p. Págs. 13-14
29. Guardarrama, Rey .Tesis de grado. Universidad de la Habana .2003.
30. Mulet Concepción, Yailenis. Tesis de grado.2004. p.32

BIBLIOGRAFÍA

AJA QUIROGA LOURDES. *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*. Tomado de Internet, sitio: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/acisu0502.htm.

BARTLE PHIL. *Información para la gestión y gestión de la información*. Tomado de Internet, sitio: <http://www.scn.org/mpfc/modules/mon-miss.htm>. 27. Editado por el instituto de información científico técnico (IDICT).

BLANCO ENCINOSA, Lázaro. *Información, conocimiento y economía*. Reflexiones sobre el valor y el costo de los recursos informativos. Economía y Desarrollo Nro 2/ 2001.

BUENO, DURAN; CRUZ ROCHE. *Economía de Empresa, "Análisis de las decisiones empresariales"*. 1999.

CONSULTORÍA BIOMUNDI/IDICT. "El mundo en hechos y cifras. La industria de la información." 1997.

CORNELLA, A; CANALS, A. *Gestión de Recursos de Información en la Empresa*. España. <http://www.infonomics.net/cornella/grilic.htm>, diciembre del 2001.

CORNELLA, ALFONS. *La información alimenta y ahoga*. Noviembre del 2000. Internet, Sitio <http://www.infonomía.com>. Abril 2003.

CUBILLO, JULIO. *La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones*. Ciencias de la Información., Brasilia, v. 26, n. 3, p. 260-267, set. /dez. 1997. Internet, Sitio <http://www.ibict.br/cionline/260397/26039704.pdf>.

ESCORSA, PERE Y MASPONS, RAMÓN. "De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva". Pearson Educación S.A. España. 2001.

GARCÍA OROZCO, JAVIER. *La inteligencia empresarial para el turismo*. Consultoría y Análisis Turísticos Grupo Cubanacán. Año 2000. Internet, Sitio <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

GÓMEZ ESPERICUETA-NEMAK, JOSÉ ANTONIO. *¿Dónde está la inteligencia?* Tomado de: Internet, Sitio <http://www.occ.com.mx/>, abril 23 del 2003.

HERNÁNDEZ SAMPIER ROBERTO. *Metodología de la investigación*, Tomo 1 y 2. Editorial Félix Varela, La Habana 2004.

HEINZ, W.: *Excelencia Administrativa*. S/Editorial.

HEREDIA, R.: *Dirección Integrada de Proyecto_ DIP*, 2^{da} Edición, Escuela técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, España. 1995.

HERMIDIA, K.: *Administración y estrategia, Teoría y Práctica*, Edición MACHI, 1993.

El Hombre y la economía en el pensamiento del che, Compilación de textos, Editorial política, La Habana, Cuba, 1988.

KOONZ Y O. DONNELL.: *Curso de Administración Moderna*, 4^{ta} edición, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 1975.

KOONZ Y O. DONNELL.: *Elementos de Administración*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 1975.

MARX, C.: *El Capital*, Tomo I, Editorial Ciencias Sociales, ICL, La Habana, 1973.

Mengunzato.: *La dirección estratégica de las empresas: un enfoque innovador del management*.

MINFAR: *Bases Generales del Perfeccionamiento de las organizaciones empresariales o instituciones del MINFAR*, S. L, 1989.

MUGUERZIA MUGUERZIA, P.: *Teoría general de la Dirección Socialista*, MES, La Habana, Cuba, 1983.

OROZCO, EDUARDO “*La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas*.” Ciencias de la Información Vol. 31, No1-2, marzo-junio,2000.

OROZCO SILVA, EDUARDO. *Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba*. Consultoría Biomundi/IDICT, año 2002.

GARRIDO LL. Y GOMEZ S. AERN, *Aplicaciones empresariales con redes neuronales S.L*. Internet, Sitio <http://www.aern.net>. Marzo 2003.

MARQUETTI NODARSE, HIRAM, “*La empresa cubana: principales retos que enfrenta.*” *La Economía Cubana en el 2000*. CEEC.2001.

MENGUZZATO, M; RENAN,J.J. *La dirección estratégica de la empresa*. Un enfoque innovador del management. Libro de texto de Dirección Estratégica. Año 1999.

NÚÑEZ PAULA, ISRAEL A. *Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades*. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la información. Ciudad de La Habana. Octubre del 2002.

OROZCO SILVA, EDUARDO. *El papel de la Prospectiva Tecnológica en la Inteligencia Empresarial*. Situación en Cuba. Trabajo presentado al IV Foro Iberoamericano de Prospectiva Tecnológica, La Habana, Ene. 31-Feb. 2/2000. 21p. En: Memorias del II Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa. Ciudad de La Habana, 4- 6 de octubre del 2001. CD-ROM

ORLOW, PEDRO.: *Manual de Economía del trabajo en Cuba*, Tomo I, Ediciones EMPES, La Habana, Cuba, 1985.

PARISCA, S.: *Gestión tecnológica y competitividad: Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión empresarial*, Editorial Academia, La Habana, Cuba, 1995.

PÉREZ BETANCUOR, A.: *Cacería de errores*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 1990.

PÉREZ BETANCUOR, A.: *Lo que todo empresario cubano debe conocer*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 1990.

PÉREZ BETANCUOR, A.: *El directivo y al ideología organizacional cubana*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 2003.

PETERSEN P.: *Organización y dirección de empresas*, Editorial UTEHA, Ciudad México, 1961.

POPOV G, L.: *Problemas de la teoría de la dirección*, Editado por la Escuela Nacional de Dirección de la economía, La Habana, Cuba.

PERE ESCORSA Y RAMÓN MASPONS. "De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva". Pearson Educación S.A. España. 2001.

LAMBER, L.: *Romper el cerco*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 2003.

REVISTA CUBANA DE GESTIÓN EMPRESARIAL: *Nueva Empresa*. Vol.1. No.1, 2001. "Cuba posee una verdadera riqueza de conocimientos". P. 3.

REVISTA CUBANA DE GESTIÓN EMPRESARIAL: Nueva Empresa. Vol.2. No.3, 2002. “Una respuesta para alcanzar el éxito”. P. 3.

REVISTA CUBANA DE GESTIÓN EMPRESARIAL: Nueva Empresa. Vol.3. No.1, 2004. “El nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”. P. 5.

STONER, F: Administración. 5ta Edición, S/Editorial. P.4

SEMINARIO IBEROAMERICANO sobre tendencias modernas en Gerencia de la Ciencia y la innovación tecnológica IBERGECYT 99' (4.: 1999: La Habana) El perfeccionamiento empresarial cubano/ Pérez Betancourt, Armando. La Habana: CITMA: SECYT: Agencia De Ciencia y Tecnología, 1999. Pág. 160.

SOSA; MARISEL. La inteligencia empresarial en la empresa cubana. Agosto 2002. Evento Intempres 2002.Casa Consultora DISAIC.

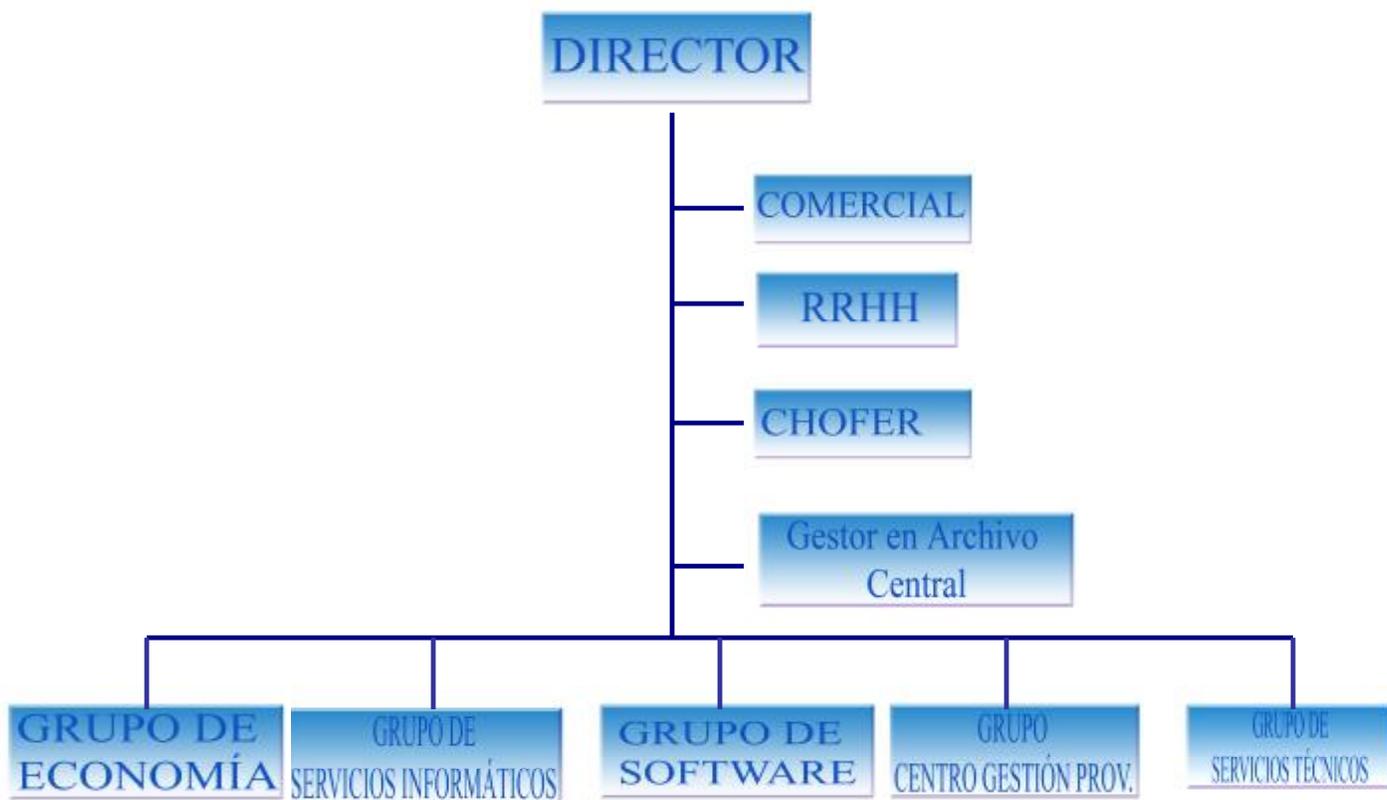
Stoner, James A.F; Wankel, Charles. Administración. Quinta Edición. México D.F. Prentice Hall. 1999?

TESTA, JAMES. La base de datos del ISI y su proceso de selección de revistas. Tomado de Internet, <http://www.isinet.com>. Marzo de 1998.

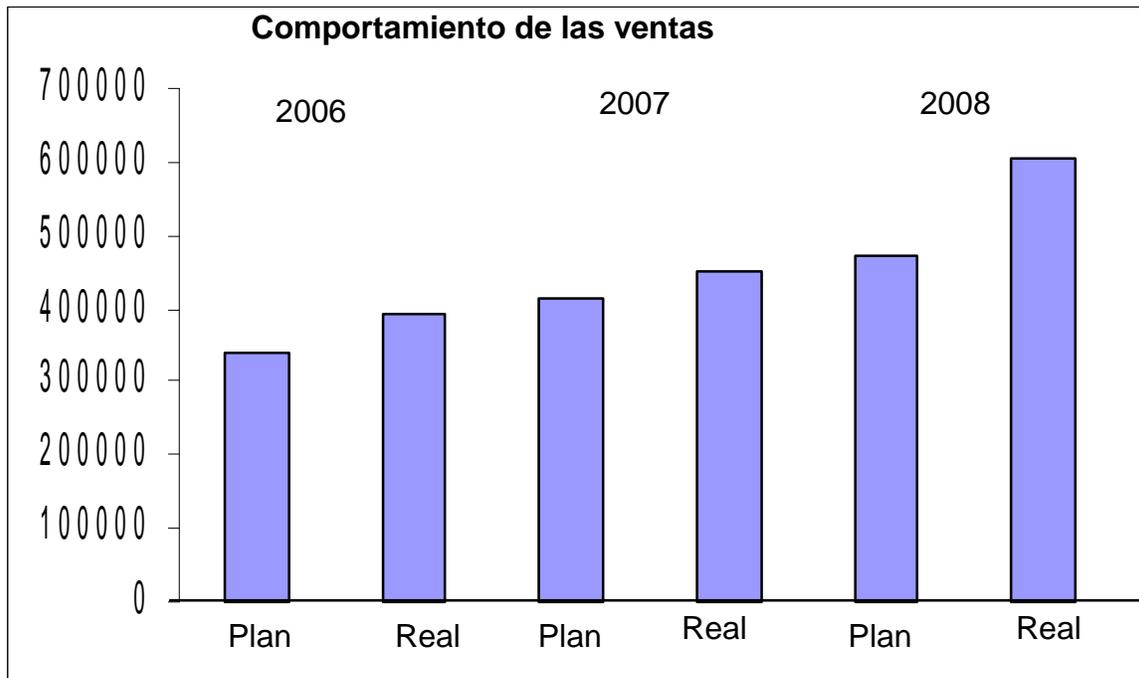
Internet, <http://www.gestionadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>.

ANEXOS

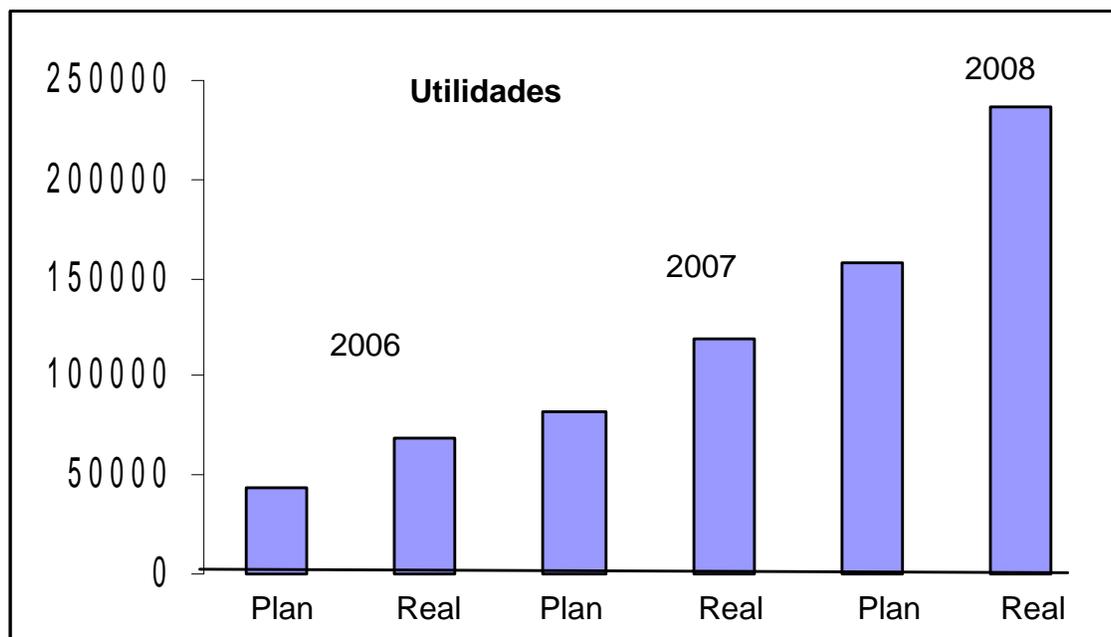
Anexo 1. Estructura organizativa de la empresa



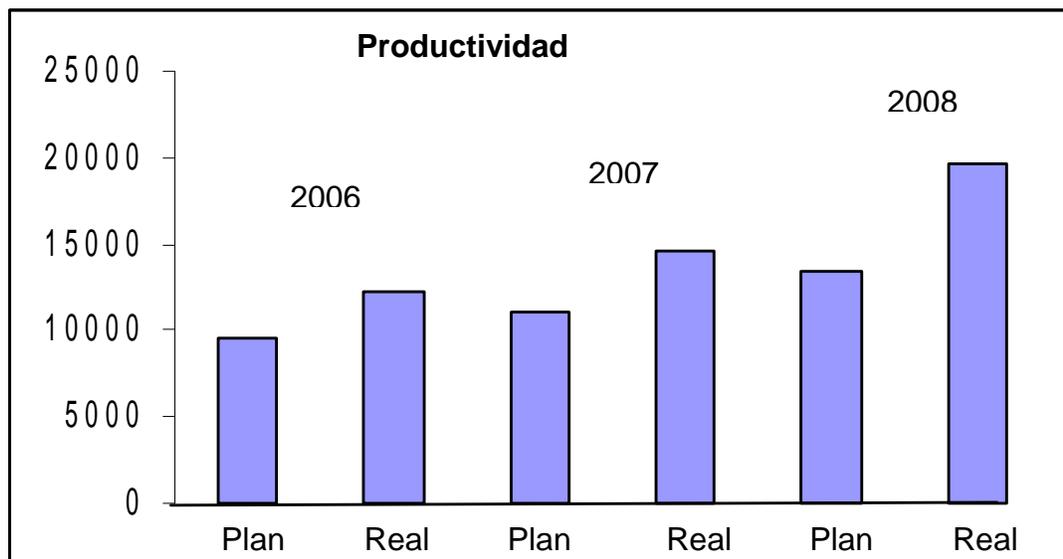
Anexo 2-A. Principales resultados económicos.



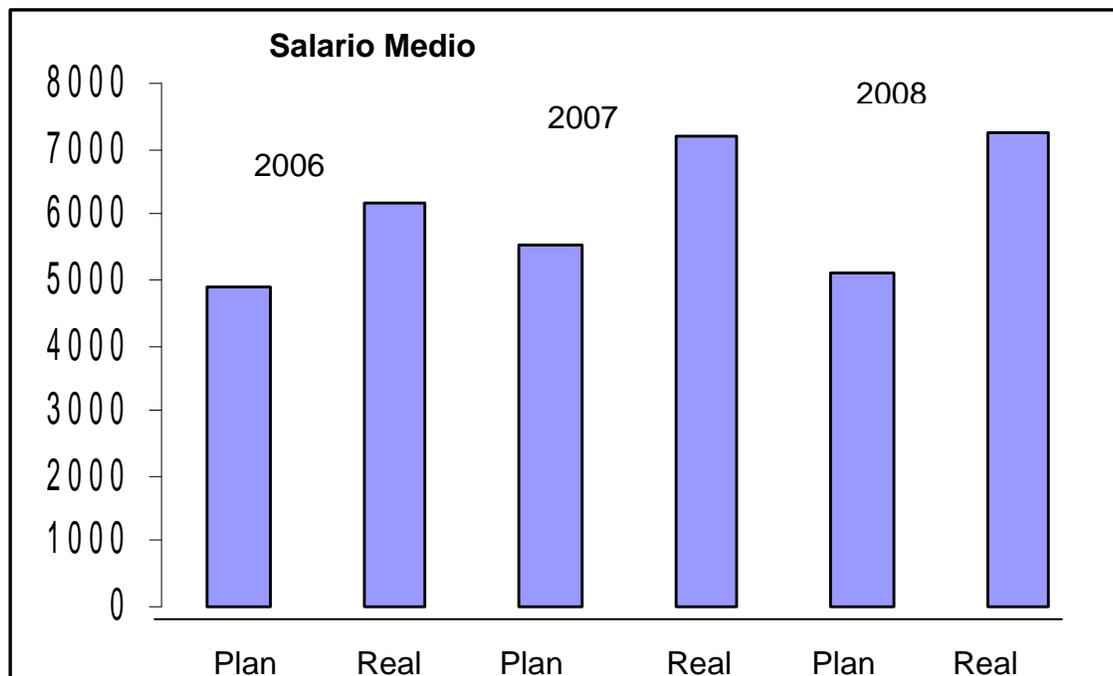
Anexo 2-B. Principales resultados económicos.



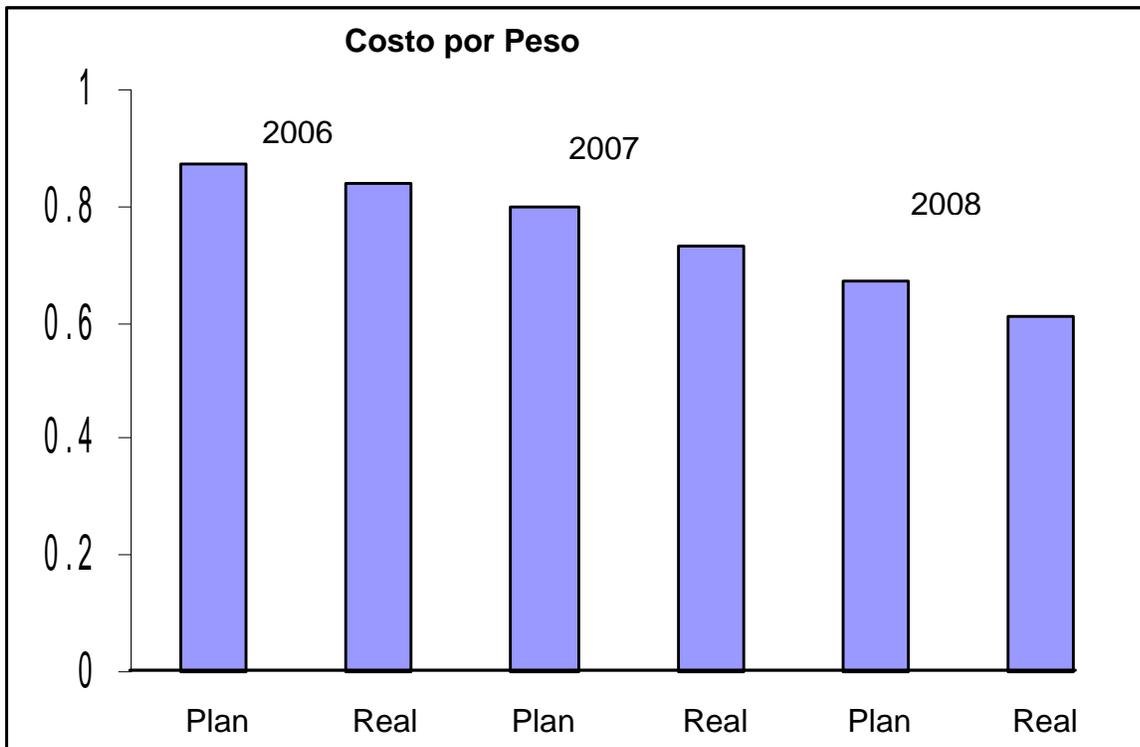
Anexo 2-C. Principales resultados económicos.



Anexo 2-D. Principales resultados económicos.

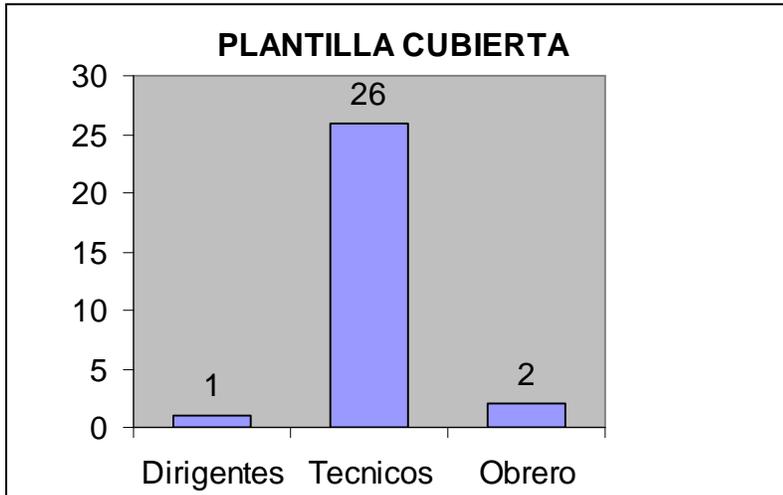


Anexo 2-E. Principales resultados económicos.



Anexo 3. Caracterización de la Fuerza de trabajo.

La entidad tiene **una plantilla aprobada** de 39 trabajadores y **una plantilla cubierta** por 29.



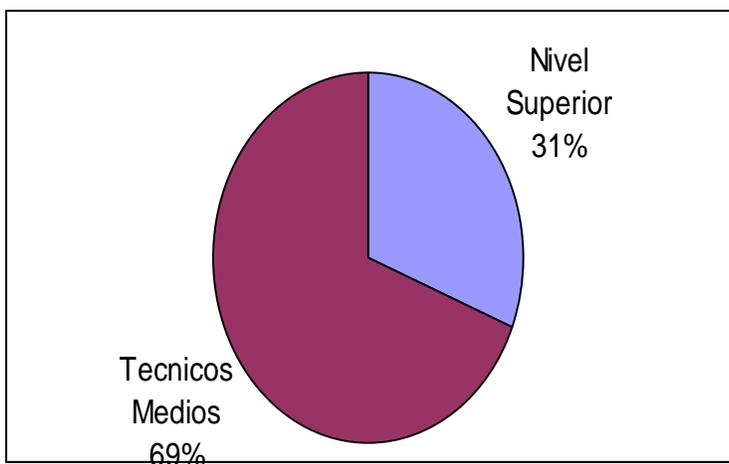
De ellos son:

- 1 Dirigentes
- 26 Técnicos
- 2 Obreros

Nivel de Escolaridad:

Nivel superior: 9

Nivel medio superior: 20



Anexo 4. Plan de aprendizaje

Acciones	Medios	Vías de desarrollo	Responsable
Realizar un curso preparatorio para la introducción y debate del tema.	Conferencias	Trabajo en equipo	Director
Postgrado de capacitación	Curso de preparación	Formación de competencias	Especialista de perfeccionamiento
Discusión de los principios básicos para el desarrollo de la IE.	Consejo de dirección	Punto de la agenda de reuniones	Director

Anexo 5.Cronograma de trabajo

Etapas	Aspectos a desarrollar	Acciones	Vías de realización	Responsables	Fecha
Etapa 1	Preparación del Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducir la información y propiciar el debate para conformar una preparación ante el proceso de transformación que puede surgir. 2. Conformar un Plan de Aprendizaje con introducción inmediata. 3. Formar un grupo de trabajo para la implementación. 	Informe sobre el desarrollo y aplicación del Plan de aprendizaje Evaluación del grado de sensibilización con el proceso	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento	Enero 2009

		4. Crear un cronograma de trabajo.			
Etapa 2	Diagnóstico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los problemas que son objeto de decisión. 2. Diagnóstico organizativo y funcional. 3. Diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno. 4. Diagnóstico de la gestión de la información y el conocimiento orientado al aprendizaje. 5. Valoración 	Metodología e indicadores	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento Grupo de implementación	Marzo 2009

		<p>descriptiva del comportamiento de los indicadores evaluados en todos los componentes.</p> <p>6. Valoración cuantitativa del estado de los indicadores evaluados.</p> <p>7. Identificación de las fortalezas y debilidades en cada componente.</p> <p>8. Identificación de las causas que originan las debilidades y las áreas de responsabilidad a que corresponden.</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>9. Análisis del nivel de incidencia de las fortalezas y debilidades identificadas en los resultados generales de la organización.</p> <p>10. Análisis de la incidencia del comportamiento de los indicadores evaluados en el aprovechamiento de las capacidades productivas de trabajo.</p>			
Etapa 3	Identificación de los requerimientos	1. Identificar los requerimientos para cada	Enfoque lateral del Pensamiento estratégico y trabajo en grupo	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento	Abril 2009

		<p>componente y por cada área de resultado clave.</p> <p>2. Definir los factores claves para el desarrollo de la IE atendiendo a los requerimientos identificados.</p> <p>3. Estimación de las posibilidades reales de desarrollo.</p>			
Etapa 4	Diseño del sistema	<p>1. Planificar y discutir lo que se desea obtener.</p> <p>2. Definir el problema de aplicación y sus componentes aclarando, que es fundamental y que</p>	Metodología para el diseño y enfoque de procesos	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento	Agosto 2009

		<p>es opcional.</p> <p>3. Estimar el tamaño de la aplicación a desarrollar.</p> <p>4. Definir los objetivos.</p>			
Etapa 5	Implementación	<p>7. Identificar las necesidades de personal y la formación de los mismos.</p> <p>8. Establecimiento de la estructura organizativa.</p> <p>9. Definir responsabilidades y autoridades.</p> <p>10. Organizar los puestos de trabajo con los recursos</p>	Puesta en practica a través del plan de acción.	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento Grupo de implementación	Septiembre 2009

		<p>necesarios para cada tarea.</p> <p>11. Puesta en funcionamiento del equipo.</p> <p>12. Divulgación de los estándares de trabajo.</p>			
Etapa 6	Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los ejes sobre los que se sustenta el proceso de evaluación: 2. Evaluar del funcionamiento de la IE. 3. Realizar reuniones para identificar los problemas 	Auditoría	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento Grupo de implementación	Enero 2010

		<p>antes que aparezcan, en caso de desviaciones poner en práctica las acciones correctivas necesarias.</p> <p>4. Recompensar y disciplinar.</p>			
--	--	---	--	--	--

Anexo 6. Cálculo de la muestra.

N: población = 29

(p): Probabilidad de éxito = 0.5

(q): Probabilidad de fracaso = 0.5

(d): Error máximo permisible ≤ 0.1

Confiabilidad: 95 %

$$n = \frac{4 p * q * N}{d^2(N-1) + 4 p * q}$$

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 29}{(0.1)^2(29-1) + 4 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 19$$

Anexo 7. Encuestas y Entrevistas realizadas, y sus principales resultados.

Proceso de Toma de decisiones.

a) Pudiera decirnos cuáles son los problemas a los que generalmente se enfrenta que requieren su actuación sobre él, por ejemplo:

--x-- Decisiones respecto a problemas técnicos especializados.

---- Problemas relativos a la fijación de precios y determinación de costos

---- Decisiones respecto a la compra de materiales.

---- Problemas sobre ubicación física de instalaciones.

--x-- La manera equitativa de distribuir algo deseable.

---- La manera más justa de hacer que se realice algo no deseable por los ejecutores.

---- La planeación de actividades extras y su forma de remuneración.

---- Los sistemas de estimulación.

--x-- La manera justa de resolver problemas disciplinarios y conflictos interpersonales y grupales.

---- Imponer la decisión a los subordinados que deban ejecutarla.

Otros como:

b) Cuando tiene que tomar decisiones generalmente:

--x --- la toma de forma individual.

-- -- recurre a uso de expertos dentro de la organización.

--x-- recurre al uso de expertos fuera de la organización.

--x-- comparte la situación de la decisión con los subordinados como grupo, y solicita sus ideas y sugerencias en una junta de grupo.

----- obtiene la información de los subordinados y luego determina la decisión apropiada.

c) ¿Cómo usted mide la aceptación y calidad de las decisiones que toma?

d) Cuando usted toma una decisión, utiliza como fuente de información:

--x-- la experiencia del pasado.

--x-- lo que ha conocido de fuentes fidedignas y confiables.

--x-- lo que ha investigado al respecto.

----- la observación.

---- la inducción.

----- la intuición.

e) ¿Cómo usted identifica los riesgos que asume al tomar una decisión?

--x-- Identifica los resultados de las diferentes alternativas.

----- Asigna argumentadamente una probabilidad de ocurrencia de estos resultados.

--x-- Determina el grado de deseabilidad de cada una de las variantes.

-- -- Compara los resultados en función de su probabilidad de ocurrencia.

--x-- Compara los resultados de acuerdo con la prioridad de los objetivos.

--x-- De acuerdo a la cantidad de recursos que es necesario poner en juego.

Tabulación de la Encuesta.

A. Pudiera decirnos cuáles son los problemas a los que generalmente se enfrenta que requieren su actuación sobre él, por ejemplo:

No	CANT.	%
1ra	11	55
5ta	4	20
9na	5	25

B. Cuando tiene que tomar decisiones generalmente:

No	CANT.	%
1ra	2	10
3ra	12	60
4ta	6	30

C. ¿Cómo usted mide la aceptación y calidad de las decisiones que toma?

	CANT.	%
SI	17	85
NO	3	15

Como?

- Mediante criterio de trabajadores, clientes

D. Cuando usted toma una decisión, utiliza como fuente de información:

No	CANT.	%
1ra	9	45
2da	8	40
3ra	3	15

E. ¿Cómo usted identifica los riesgos que asume al tomar una decisión?

No	CANT.	%
1ra	9	45
3ra	5	25
5ta	3	15
6ta	3	15

Encuesta a directivos sobre preparación gerencial

La Empresa se esfuerza para incrementar sus fortalezas y capacidades competitivas por lo que le pedimos a usted que conteste nuestras preguntas, recuerde que de la sinceridad de sus respuestas depende la veracidad de nuestras valoraciones. GRACIAS.

a) ¿Qué tiempo dedica a su autopreparación? ¿Qué actividades realiza para ello?

b) ¿Quiénes tienen influencia en su desarrollo profesional:

-----padre.

----- amigos.

-----madre.

----- otros (quiénes).

----- otros familiares.

c) ¿Qué atributos considera no deben faltar en un dirigente?

d) ¿Qué haría ante una situación de conflicto?

e) ¿Considera la Dirección estratégica una herramienta de trabajo?

f) ¿Cree que exista compatibilidad entre la cultura organizacional y las estrategias adoptadas por la organización hasta el momento?

g) ¿En la organización se lleva a cabo un proceso de aprendizaje para formar un individuo flexible y práctico?

h) ¿Se mide el impacto de las estrategias diseñadas en los resultados de la organización?

i) ¿Qué acciones considera necesarias para lograr productividad en el trabajo?

j) ¿El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y los objetivos de la organización son compatibles en intereses?

k) ¿Cómo garantiza la organización que el nivel de competencia de cada individuo es el adecuado para las necesidades actuales y futuras?

l) ¿Qué mecanismos utilizan para motivar y estimular la investigación de los trabajadores? ¿A quién se le atribuye esa responsabilidad en la organización?

m) ¿Se estimula el esfuerzo y resultados individuales? ¿Cómo?

n) ¿Cuáles son los indicadores de éxito de la organización?

ñ) ¿Cómo miden el impacto de los factores organizativos, comunicacionales, administrativos, de innovación, tecnología, y aprendizaje en los resultados económicos?

Tabulación de la encuesta

a. ¿Qué tiempo dedica a su autopersección? ¿Qué actividades realiza para ello?

CANTIDAD DE TRABAJADORES	HORAS	%
7	3	35
10	1/2	50
3	2	15

Actividades que realiza para ello

- Postgrados, Seminarios, Lecturas.
- Gestión personal de documentos.
- Intercambio de correos electrónicos.

b. Quienes tienen influencia en su desarrollo profesional.

Influencia	Si	NO	%
Amigos	5		25
Padre	7		35
Madre	7		35
Otros familiares	1		5
Otros. ¿Quiénes?			

c. ¿Qué cualidades considera no deben faltar en un dirigente?

Cualidades	Si	No	%
Humanismo			
Responsabilidad	9		45
Consagración			
Exigencia			
Internacionalismo			
Apariencia personal	2		10
Relaciones humanas			
Honestidad	4		20
Honradez	2		10
Educación formal	1		5
Solidaridad			
Colectivismo	2		10

d. ¿Qué haría ante una situación de conflicto?

- Buscar las causas del problema y tratar de darle solución llegando a un consenso.
- Trazar las acciones necesarias para resolver el problema.

- Hacer un análisis para darle solución y tomar las medidas pertinentes para que no ocurra nuevamente.

e. ¿Considera la Dirección Estratégica una herramienta de trabajo?

	CANT.	%
SI	18	90
NO	2	10

f. ¿Cree que exista compatibilidad entre la cultura organizacional y las estrategias adoptadas por la organización hasta el momento?

	CANT.	%
SI	15	75
NO	5	25

G. ¿En la organización se lleva a cabo un proceso de aprendizaje para formar individuos flexibles y prácticos? ¿Mediante que acciones?

	CANT.	%
SI	13	65
NO	7	35

Acciones:

- Cursos de superación y capacitación.
- Escuela municipal y provincial del PCC.
- La toma de decisiones colegiadas.

H. Se mide el impacto de las estrategias diseñadas en los resultados de la organización?. De qué forma y quien lo realiza.

	CANT.	%
SI	2	10
NO	15	75
A VECES	3	15

- Control a los resultados alcanzados, cada jefe de departamento.
- Los balances de trabajo, en reuniones del área y reuniones sindicales esto es responsabilidad del jefe de grupo.

I. ¿Qué acciones considera necesarias para lograr productividad en el trabajo?

- Buena preparación para el desarrollo del trabajo.
- Cumplimiento de los objetivos
- Disposición y compromiso individual.
- Capacitación de cada trabajador.
- Organización y planificación de las tareas.
- Evaluar y reconocer los resultados alcanzados.

J. ¿El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y los objetivos de la organización son compatibles en intereses? ¿Qué lo demuestra?

	CANT.	%
SI	11	55
NO	9	45

Lo demuestra:

- La evaluación del desempeño en cada trimestre.
- La realización personal y profesional.

K. ¿Cómo garantiza la organización que el nivel de competencia de cada individuo es el adecuado para las necesidades actuales y futuras?

- Cursos de actualización.
- A través de la superación profesional y política.
- La evaluación del desempeño por etapas.
- Exigencia de incorporación a la superación.
- Evaluación mensual del cumplimiento de las responsabilidades individuales.

L. ¿Qué mecanismos utilizan para motivar y estimular la investigación de los trabajadores? ¿A quien se le atribuye esa responsabilidad en la organización?

- La presentación de trabajos en Forum de ciencia y técnica.

M. ¿Se estimula el esfuerzo y resultados individuales? ¿Cómo?

	CANT.	%
SI		
NO	17	85
A VECES	3	15

¿Cómo?

- Asamblea Sindical.

N. ¿Cuáles son los indicadores de éxito de la organización?

Se desconoce.70 %

Resultados Económicos.30%

Ñ. ¿Cómo miden el impacto de los factores organizativos, comunicacionales, administrativos, de innovación, tecnología, y aprendizaje en los resultados económicos?
100 %.Desconoce el término.

Encuesta sobre motivación por el trabajo.

La Empresa se esfuerza para incrementar sus fortalezas y capacidades competitivas. Con el objetivo de diagnosticar la motivación laboral de su colectivo le pedimos a usted que conteste nuestras preguntas, recuerde que de la sinceridad de sus respuestas depende la veracidad de nuestras valoraciones. GRACIAS.

Marque con una **X** los tres elementos en orden de importancia que constituyen las causas fundamentales por las que usted trabaja en este lugar.

- 1- Puede resolver sus necesidades materiales y de su familia.
- 2- Tiene un trabajo interesante.
- 3- El lugar tiene un ambiente acogedor.
- 4- Es un lugar de mucho prestigio, en el que usted se siente orgulloso de trabajar.
- 5- Le ofrecen posibilidades de superación.**
- 6- El colectivo de trabajo de la organización es muy acogedor y lo aprecian mucho.**
- 7- Usted siente que se preocupan por usted.
- 8- Los dirigentes suyos son muy capaces y los tratan muy bien.
- 9- En esta organización usted puede autorrealizarse profesionalmente.
- 10- Este lugar queda cerca de su casa.
- 11- En esta empresa le pagan más que en cualquier otra.
- 12- Su horario de trabajo es más conveniente para su caso.
- 13- Aquí le dan participación en la solución de los problemas de la organización.
- 14- Aquí usted hace el trabajo que le gusta.**
- 15- En esta organización se le da gran atención al hombre.
- 16- Porque en esta instalación trabajan sus principales amigos.
- 17- Ninguno de los elementos enumerados constituyen el motivo por el cual usted se encuentra trabajando aquí.

Tabulación de la Encuesta.

ELEMENTOS	ELEMENTO EN 1RA PRIORIDAD	ELEMENTO EN 2DA PRIORIDAD	ELEMENTO EN 3RA PRIORIDAD	%
5	17			85
6		17		85
10			2	10
14			17	85

ELEMENTOS	Solo se pusieron los elementos que adquirieron algún valor en la encuesta por orden de prioridad.
------------------	--

Encuesta de actitudes.

La Empresa se esfuerza para incrementar sus fortalezas y capacidades competitivas. Con el objetivo de diagnosticar su cultura empresarial le pedimos a usted que conteste nuestras preguntas, recuerde que de la sinceridad de sus respuestas depende la veracidad de nuestras valoraciones. GRACIAS.

Por favor califique los siguientes enunciados según la escala.

5- Totalmente de acuerdo.

4- En gran medida.

3- Medianamente.

2- Poco.

1- Nada.

1- En este grupo se trabaja bien.

1-2-3-4-5

2- Si me esfuerzo podré progresar en el grupo.

1-2-3-4-5

3- Las decisiones de ascenso son justas.

1-2-3-4-5

4- Conozco los objetivos, metas y estrategias de mi grupo.

1-2-3-4-5

5- En el trabajo aprovecho al máximo mis habilidades.

1-2-3-4-5

6- La carga de trabajo es grande pero no resulta pesada.

1-2-3-4-5

7- Tengo fe y confianza en mi jefe.

1-2-3-4-5

8- Me siento con libertad de decirle al jefe que lo pienso.

1-2-3-4-5

9- Sé lo que el jefe espera de mí.

1-2-3-4-5

Tabulación de la Encuesta.

Categoría	1		2		3		4		5	
Preg	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
1					13	65	7	35		
2							16	80	4	20
3							7	35	13	65
4					16	80	4	20		
5			3	15	5	25	12	60		
6							19	90	1	5
7					8	40	12	60		
8			17	85	3	15				
9			16	80	4	20				

Preg. (1-9)	Corresponde a cada pregunta de la encuesta.
Categoría(1-5)	Es la puntuación que cada trabajador le dió en la encuesta.

Encuesta sobre características y condiciones de competencia esperada para un integrante del grupo.

Lea cuidadosamente la relación siguiente y seleccione con su criterio personal las doce características o condiciones de competencias deseadas para un integrante del grupo. Exprese su selección con un círculo alrededor del número asignado a la condición elegida. GRACIAS.

- 1- **Mente activa, escrutadora, con necesidad de perfeccionamiento y búsqueda de los medios para ello.56%****
- 2- Pensamiento claro, lógico, conciso, y expresión conforme a ello tanto oralmente como por escrito.
- 3- **Capaz de hacer frente a emergencias, conflictos o crisis. Gusta de enfrentar metas altas, exigente consigo mismo.56%****
- 4- **Capaz de entender y seguir instrucciones, razonable, racional y realista.85%****
- 5- Con energía y perseverancia para el trabajo, no dispuesto a que le digan que no.
- 6- **Adaptable a situaciones nuevas y cambiantes.56%****
- 7- **Con juicio sentido común y de responsabilidad de acuerdo a la misión que se le asigna.85%****
- 8- Decidido, con confianza en sí mismo.
- 9- **Emocionalmente estable aún cuando enfrenta situaciones personales o laborales difíciles, capaz de distinguir entre lo de mayor y menor importancia. 25%****
- 10-**Con temperamento de conductor de grupo y madera de dirigente.85%****
- 11-Dispuesto a cooperar y trabajar con otros.
- 12-**De comunicación abierta, perspicaz para conocer a los demás, comprensivo de la naturaleza humana.25%****
- 13-**Inquisitivo, con capacidad de análisis.****
- 14-Con dominio de otro (s) idioma (s).
- 15-Con buena salud y buen porte.
- 16-**Paciente, cortés, buena escucha, capaz de ponerse en el lugar de otros.56%****
- 17-Con talento potencial para promover.
- 18-Consecuente con lo que puede dar y se espera de él.
- 19-Con inteligencia para buscar y hallar nuevas ideas y llevarla a su aplicación práctica
- 20-**Con fuertes conocimientos teóricos de la actividad que desempeña.****
- 21-Con amplia experiencia en las actividades del campo económico.

Tabulación de la encuesta.

PREG.	SI	%	NO	%
1	16	80	4	20
2	2	10	18	90
3	16	80	4	20
4	16	80	4	20
5	0	0	20	100
6	16	80	4	20
7	16	80	4	20
8	0	0	20	100
9	16	80	4	20
10	16	80	4	20
11	16	80	4	20
12	16	80	4	20
13	16	80	4	20
14	0	0	20	100
15	0	0	20	100
16	16	80	4	20
17	0	0	20	100
18	0	0	20	100
19	2	10	18	90
20	0	0	20	100
21	0	0	20	100

SI	Es la cantidad de trabajadores que estuvieron de acuerdo con esas caracterizas.
NO	Es la cantidad de trabajadores que no estuvieron de acuerdo con esas características.

Encuesta sobre gestión de Conocimiento

Con el objetivo de diagnosticar el estado de la gestión del Conocimiento en la Empresa, le solicitamos que responda las preguntas que se formulan en esta encuesta. Su respuesta nos será de gran utilidad para la realización de nuestra investigación, por lo que le solicitamos que sea lo más explícito posible. Gracias.

- ¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y las estrategias organizacionales?

Existe una relación directa de intercambio (73%).

1. ¿Existe sensibilización por la gestión del conocimiento?

	CANT	%
SI	15	75
NO	5	25

2. ¿Existen mecanismos que posibilitan el intercambio de conocimientos en la organización?

	CANT	%
SI	12	60
NO	8	40

3. ¿Se desarrolla la adquisición del conocimiento para el aprendizaje?

	CANT	%
SI	8	40
NO	12	60

4. ¿Se lleva a cabo la transferencia de los conocimientos sobre las generaciones de trabajadores?

	CANT	%
SI	14	70
NO	6	30

¿Qué métodos y soportes se utilizan?

Capacitaciones en duo.

5. ¿Está integrada la gestión del conocimiento en los procesos de negocios?

	CANT	%
SI	15	75
NO	5	25

6. ¿Se trabaja en equipos para la solución de los problemas específicos de las actividades de la organización?

	CANT	%
SI	13	65
NO	7	35

7. ¿Cómo se identifican las necesidades de formar conocimientos?

Se desconoce

8. ¿Están en correspondencia con las necesidades de información?

Entrevista relacionada con la Gestión de la Información.

1- Pudiera decirnos que tipo de información es la que más recopila para la realización las actividades que lleva a cabo en la organización:

----- Científico y tecnológica.

----- De la competencia.

--x-- Sobre el cliente.

----- Satisfacción del personal y cambio del mismo

--x-- Gestión y el funcionamiento de la empresa en general.

--x-- Económica, financiera, registro contable, estado/análisis.

----- Jurídica y regulatoria.

----- Sobre el entorno (Proveedores, distribuidores, actividades de la empresa, oportunidades competitivas, políticas económicas, políticas gubernamentales, tamaño y acciones del mercado, tendencia de la industria, oportunidades comerciales, tendencia de la economía mundial.)

2- ¿Qué fuentes consulta para la búsqueda de la información necesaria para la realización de sus actividades fundamentales:

--x-- Bases de datos internas de la empresa que contenga toda la información pretérita ya estructurada y procesada por la entidad.

----- Bases de datos externos afines las necesidades de la empresa y uso cotidiano.

----- Bases de datos de organizaciones nacionales.

----- Información de patentes.

----- Reportes de las principales empresas del sector.

--x-- Catálogos y directorios de productos y servicios.

----- Prensa especializada.

----- Revistas especializadas.

----- Estudios de consultoría.

----- Investigaciones y tesis de grado.

--x-- Clientes.

--x-- Personal interno.

--x-- Estudios técnicos y consultorías realizadas por la propia empresa y por otros similares.

----- Fondos bibliográficos del sector.

--x-- Entrevistas a líderes de opinión.

- x-- Sitios Web.
- Otros. ¿Cuáles?

3- ¿Qué análisis se realizan para evaluar el comportamiento de la información en la organización? ¿Qué herramientas se utilizan?

- Estudios de tendencias.
- Análisis de escenarios.
- x-- Consulta a expertos.
- Análisis estadístico.
- Mapas tecnológicos.
- Métodos bibliométricos y patentométricos.
- Perfiles de compañía.
- Perfiles de personalidad.
- Perfiles de mercado.
- x-- Excel.
- Bases de datos en línea.
- Estudios selectivos de consumidores y distribuidores.
- Sondeo de mercado.
- Marketing interno.
- Ingeniería inversa.
- x-- Estudio de satisfacción del cliente.
- Identificación de potencial oculto en competidores.
- Técnicas de banchmerking.
- Otras ¿Cuáles?

4- ¿A través de qué medios se difunde la información?

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| --x-- Informes. | ---x-- Páginas Web. |
| --x-- Reuniones. | ----- Conversatorios. |
| --x-- Consejos de dirección. | --x-- Matutinos. |
| --x-- Correo electrónico. | ----- Mítines. |
| --x-- Intranet. | ----- Bases de datos. |
| ----- Biblioteca virtual. | ----- Teléfono. |
| ----- Seminarios. | ----- Radio. |

----- Debates.

----- Pancartas.

--x--- Boletines.

----- Otros ¿Cuáles?

--x-- Murales.

5- ¿Cómo se identifican las necesidades de información para desarrollar cada actividad?

A través de cada actividad

6- ¿Cómo se define qué información se debe preservar y cuales eliminar? ¿Quién toma esta decisión?

Se desconoce

7- La información final que llega a los usuarios es accesible para cualquier persona en la organización ¿Qué restricciones existen al respecto? ¿Con qué objetivos se limita?

Con carácter limitado, sólo los responsables de cada área.

8- ¿Por qué razones se determina las necesidades de información? ¿Quiénes determinan la necesidades de:

--x-- las personas.

--x-- las actividades.

Guía de entrevista a directivos.

- 1- ¿Cuál es su función en la empresa?
- 2- ¿Qué carrera estudió?
- 3- ¿Cuántos años de experiencia tiene?
- 4- ¿Podría decirme con sus palabras la misión y visión de su empresa?
- 5- ¿Cómo evaluaría la cultura de la organización?
- 6- ¿Cómo identifica una necesidad de cambio? ¿Se considera responsable del mismo?
- 7- ¿Me pudiera decir con sus palabras que entiende por Gestión del Conocimiento?
¿Por qué vía recibió información acerca de ella?
- 8- ¿Cómo se aplica en su empresa?
- 9- ¿Existen mecanismos que permitan el intercambio de conocimiento en la organización?
- 10- ¿Se lleva a cabo la transferencia de conocimientos sobre las generaciones de trabajadores? ¿Qué métodos y soportes se utilizan?
- 11- ¿Cómo identifican las necesidades de formar conocimientos? ¿Considera que están en correspondencia con las necesidades de información?
- 12- ¿Cómo garantiza la empresa la formación de sus miembros?

Anexo 8. Valoración descriptiva de los indicadores evaluados.

Diagnóstico organizativo y funcional.

A continuación se muestra una valoración descriptiva de los principales resultados de los indicadores evaluados.

GESTION TECNOLÓGICA

Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías.

Aplicando una entrevista al consejo de dirección donde se encontraban el director y los especialistas principales, Comercial, Recursos Humanos (RRHH) y secretario del Sindicato se pudo conocer que no existe disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías, no se aprueban planes de inversión por carencias de fuentes propias, solo la empresa nacional dispone de estos recursos.

Calificación y superación

La entidad está conciente de la importancia del desarrollo tecnológico, fundamentalmente por la labor que realiza se concibe el desarrollo, con ciertas limitaciones, la misma es financiada en CUC por la empresa nacional, lo que limita un desarrollo mayor de la tecnología.

Concepción de desarrollo Tecnológico

El país tiene restricciones de inversiones solo algunos Ministerios pueden efectuarlas, existe concientización sobre las necesidades de disponer de nuevos recursos económicos que garanticen optimizar el desarrollo tecnológico, y se tienen limitaciones con el financiamiento necesario para lograr este desarrollo.

Renovación Tecnológica.

No existe un plan de renovación tecnológica confeccionado sobre los conocimientos del mercado, no se realizan estudios de mercados frecuentes, pero se tiene en cuenta la renovación tecnológica en el momento que se necesite, no como una vía de desarrollo, sino que son los trabajadores quienes identifican estas necesidades.

Tecnología de la información

Se utiliza la tecnología de la información, se cuenta con pizarras telefónicas, teléfonos en cada departamento, un portal web donde se publica todo lo que pueda ser de interés para la empresas pertenecientes al MINAGRI, también correo electrónico, Internet, Chat nacional, toda los movimientos contables están automatizados, Recursos Humanos, y

cada departamento tiene sistemas asociados a su desempeño: sistema de ordenes de trabajos, atención a reportes, existe un sistema para sección sindical, todo ello reporta grandes beneficios, disponibilidad y agilidad, a todo estos recursos tienen acceso todos los trabajadores según su responsabilidad. Están definidas las políticas de la organización respecto a la utilización de esta tecnología, existe un plan de Seguridad Informática y el responsable de esta tarea realiza revisiones periódicas por cada puesto de trabajo para velar por su cumplimiento.

Rendimiento tecnológico

No existe un método específico para identificar los cuellos de botellas al respecto solo se define el caso del Departamento de Servicios Técnicos donde un cliente que no tenga ficha actualizada o contrato y que no sea agregado como cliente y confeccionado su ficha, no se le puede prestar el servicio lo que traería consigo la pérdida de un cliente. Para evitar que esta situación afecte el proceso, el comercial mantiene actualizados todos los documentos al respecto. En la entidad el rendimiento de los equipos alcanza el nivel máximo, no existe ningún equipo inutilizado.

Prospectiva Tecnológica

No se predice el futuro de la organización de forma organizada o mediante un método específico, por lo que no existen estrategias al respecto. Se analizan los posibles cambios tecnológicos, según las necesidades la entidad.

Tecnología y mantenimiento

La organización esta sensibilizada sobre la base del desarrollo tecnológico y están definidas las políticas para la reparación y mantenimiento de equipos que garantizan el desempeño efectivo de los procesos, estas políticas no son divulgadas.

GESTION OPERATIVA

Conocimientos técnicos

Los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de cada actividad están definidos en los profesiogramas, pero no están diseñados los flujos de procesos. Los mecanismos que se utilizan para la actualización de los conocimientos técnicos atendiendo a los cambios del entorno y el desarrollo interno de la organización así como, los cambios ocurridos en sector productivo o de servicio, son las evaluaciones de

desempeño, las resoluciones emitidas por los organismos centrales y las políticas de la empresa.

Toma de decisiones

Las decisiones son tomadas en esta organización por el Consejo de Dirección, cuando son de nivel administrativo, las de los Departamento se toman con el especialista principal y sus técnicos. Existe la necesidad de mejorar el sistema de información pues en ocasiones las decisiones tomadas por la administración no siempre llegan a todos los niveles que deberían.

Sistema de calidad

En la organización no existe implementado un sistema de gestión de la calidad, pero se mide mediante cartas de aceptación, expresando la satisfacción del cliente, dando una panorámica de los servicios prestados.

Forma en que se miden los resultados económicos

Los resultados económicos se miden a través de un plan, la entidad establece los resultados que existen entre los eventos comerciales y los resultados financieros mediante el análisis comparativo del plan y real.

Para dar a conocer los resultados económicos se reúnen todos los meses el consejo de dirección en el cual se explican las cifras y su significado económico, luego individual por cada departamento y se ofrece una explicación general en la reunión del sindicato.

Para medir la participación del capital humano en los resultados económicos se realizan análisis de la productividad. Dentro de los indicadores de éxito de la organización están las ventas, costo por peso, productividad, salario por peso de venta.

Medios de transporte

Los medios de transporte aunque son propios de la entidad, son insuficientes ya que no cubren las necesidades de transportación que se requiere. Se tienen en cuenta las medidas de seguridad, y se establece un plan que los integra, la responsable de Recursos Humanos chequea paulatinamente el cumplimiento de estas medidas.

Gestión y calidad de los insumos de trabajos

La organización no determina la infraestructura externa, no posee edificio propio es un préstamo del MINAGRI, pero los lugares de trabajos se encuentran bien ubicados según la actividad que realizan y la importancia de la misma. No existe suficiente espacio para la colocación de equipos y materiales en las áreas, no hay una distribución de equipos por hombre equilibrada ejemplo de ellos en el taller de servicios técnicos las herramientas y equipos de trabajo son limitadas.

El mantenimiento de los equipos y computadoras es garantizado por los propios técnicos del taller dándoles prioridad a los equipos de la entidad. Los servicios que presta la organización no afectan a la sociedad ni al medio ambiente.

Análisis de los costos de producción o servicios

Están identificado los costos de los servicios atendiendo a las variaciones del mercado y los cambios que se suscitan en el entorno empresarial, los cuales están documentados, expresando la forma en que se calculan, analizan y se decide sobre ellos, esto se encuentra en la ficha de costo de cada servicio. Esta ficha es enviada por la Empresa Nacional, aunque en el caso de los software que EIMA Holguín diseña y elabora, son creadas por la propia entidad.

Identificación de restricciones

Se identifican como restricciones fundamentales los insumos que en ocasiones no son suficientes y pues se cuenta con el financiamiento necesario lo que constituye una limitación a la hora de prestar el servicio de taller y esto puede traer consigo la pérdida de algún cliente.

Organización de la producción y los servicios

EL manual de procedimiento de la entidad esta confeccionado, aunque los flujogramas de los procesos más importantes no están diseñados, una de las vías de socializarlo es a través del portal web, donde todos los trabajadores pueden consultar cualquier documento de la organización que sea de uso colectivo.

Cumplimiento de los objetivos y tareas asignadas

Se orienta el cumplimiento de objetivos y tareas en los Consejos de Dirección. Uno de los mecanismos que garantizan que la orientación llegue al usuario final es mediante asambleas sindicales, reuniones de grupos u otros.

GESTION ESTRATEGICA

Significación y correspondencia con el objeto social del nombre de la organización

El nombre de la empresa, tanto en su forma grafica como en la propia nominación expresa lo que realmente hace la misma. En entrevistas realizadas se pudo comprobar que existe conocimiento del nombre de la entidad.

Formulación de la Misión y Visión de la organización

La misión y visión están formuladas pero no actualizadas de acuerdo con los principios de la Dirección Estratégica, en la entrevista realizada a los especialistas principales se comprobó que un gran porcentaje de ellos desconoce este elemento.

Definición de objetivos estratégicos

Están definidos los objetivos estratégicos de la organización, y a que objetivo responde cada Área de Resultado Clave, esto se encuentra en el Plan Estratégico de la entidad.

Estos objetivos se van evaluando paulatinamente, y es responsabilidad del director controlar su cumplimiento dentro de los mismos no están concebido ninguno de los elementos propuestos en la metodología todo esta relacionando con la parte administrativa y productiva.

Orientación estratégica

La dirección de la Organización está orientada hacia el diseño pero no hacia la puesta en práctica de las decisiones estratégicas, está concebida dentro de la estructura funcional de la Organización la creación de estrategias como resultado integrado de las aspiraciones de la entidad, existe un soporte organizacional conformado por planes de acción, programas, presupuestos, sistema de control tanto preventivo como correctivo de ejemplo de ellos son el comité de contratación y el Consejo de Producción.

Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo

Existen indicadores de medición del desempeño propios de la organización, entre los que se encuentran la satisfacción del cliente, el incremento de los niveles de venta, la productividad, las utilidades, la rentabilidad y la calidad del servicio. Los resultados internos de la entidad son fundamentales para el desarrollo de la misma, depende del resultado de cada grupo para que la organización tenga un buen desempeño.

Formulación de estrategias de competencia interna

En la organización no se diseñan estrategias de competencia internas pero en la práctica se puede ver como los diferentes grupos velan por su profesionalidad, se mide de forma cualitativa como los clientes salen satisfechos con los servicios prestados.

Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos

La entidad tiene definida los principios y norma que rige todo el proceso de negocio, lo cual se aplica en la contratación económica con los diferentes clientes, en los que

participan los diferentes especialistas involucrados. La firma de los convenios colectivo de trabajo posibilitan a la organización resolver los problemas interno con los trabajadores. Toda actividad relacionada con la negociación entre diferentes implicados son debidamente planificados y citado con anterioridad siempre buscando la cooperatividad. Cuando son internos se consignan en el plan de trabajo.

Cambio organizacional

Existen directivos que son creativos de manera espontánea y eso son los que aprecian y respetan más los trabajadores.

Cada Especialista Principal es responsable del desarrollo personal y profesional de los miembros de su Departamento. Los mismos contemplan dentro de sus acciones la conducta y comportamiento de sus miembros. La dirección debe preocuparse por hacer más ameno y distinto el trabajo.

Los trabajadores participan en la creación del presupuesto de la organización, a la hora de planificar se realiza reuniones por los diferentes grupos, luego el especialista principal lo discute con cada uno de ellos y lo aprueban.

No se realizan a menudo investigaciones de mercados, pero se mide la satisfacción del clientes a través de entrevistas, encuestas, y cartas de aceptación, todos estos documentos se encuentran en los archivos de la entidad.

Las Políticas de Desempeño de la organización están definidas sobre la base de alcanzar sobre todo la implementación de una política correcta de satisfacción de los clientes, existen márgenes en la definición de las políticas. En este aspecto están definidos los calificadores de cada cargo de cada trabajador. La evaluación de estos, está relacionada en lo fundamental, con la calidad de los servicios que se prestan. Los indicadores que avalan el desempeño en lo individual y colectivo, se evalúan al final de cada mes mediante el Coeficiente de Participación Laboral.

Atención al hombre.

Se considera el desarrollo de las habilidades, dando posibilidad a los trabajadores de su constante superación. Según encuesta aplicada de la motivación laboral, se pudo comprobar que los aspectos que corresponden a la atención al hombre por la organización fue nula y solo 2 trabajadores concuerdan que en la empresa se les tiene en cuenta, el resto no consideró este aspecto, lo que demuestra que los trabajadores reconocen que la atención al hombre en la entidad es pobre. No se ha desarrollado un

método o una herramienta para llevar a cabo una estimulación moral con buenos resultados, aunque la forma de ayuda material no existe debido a las reglamentaciones de la entidad.

Calificación y Superación

Se realizan estudios de caracterización donde se reflejan las necesidades e intereses de superación de cada trabajador mediante encuestas donde muestran sus intereses personales y luego son valoradas por Recursos Humanos y se realizan los Planes de Superación. Aunque la tecnología es media en la organización, el rendimiento de los equipos es al máximo, sus directivos y trabajadores se mantienen capacitados a medida que ingresan nuevos equipos y productos de software con el objetivo de lograr el uso eficiente de los mismos.

El equipo directivo influye en la conducta y formación de los trabajadores debido a las características de la entidad por el contacto directo que se mantiene con los clientes a diario.

En el Plan de Superación se incluyen los directivos con cursos de superación profesional con el objetivo de capacitar y actualizarlos.

Investigación y Desarrollo.

No se elaboran planes de investigación y desarrollo. La concientización respecto a la responsabilidad de investigar los problemas que puedan afectar la organización y proponer soluciones se reflejan en el plan estratégico en las amenazas de la entidad. Los cambios que impone el entorno son del dominio de los trabajadores, mayormente comunicados por el nivel directivo. En este sentido se debe tener un mayor protagonismo donde se vinculen los temas de investigación.

Salario y Estimulación materiales.

La entidad cuenta con un pago de salario en Moneda Nacional y una estimulación salarial según el cumplimiento de su plan también en Moneda Nacional. Hoy la entidad no cuenta con un salario acorde con los esfuerzos que los trabajadores realizan, existe un estímulo material que es un módulo de aseo personal que se le entrega a los trabajadores trimestralmente. Consta con las políticas salariales que deben aplicarse, contenidas en el sistema de pago.

Actividades de apoyo en las actividades empresariales.

Como parte de apoyo a las actividades de la organización se realizan acciones relacionadas con el aprendizaje, en este aspecto se desarrollan cursos de comunicación social donde tuvieron acceso todos los trabajadores además se utilizan como una vía los matutinos. El flujo de información no es muy eficiente entre los trabajadores y los directivos, según conversatorios y entrevistas a algunos trabajadores, plantearon que debe existir una mejora en el flujo de la información, en ocasiones llega un poco retrasada a ellos.

La limpieza de los locales se considera buena como parte de las condiciones de trabajo indispensables para el desarrollo exitoso de las actividades, la recreación se manifiesta en la conmemoración de fechas históricas y conmemorativas como son días de las del Aniversario de la Revolución, Aniversario de la empresa, día de la Rebelión Nacional, otras como día de las madres y de los padres por parte del sindicato que deben fortalecerse.

Motivación e Interés por el Trabajo.

Los trabajadores aún no se sienten totalmente satisfechos por el interés de los directivos hacia los problemas individuales de cada uno de ellos en las cuestiones materiales, aunque es un poco complejo ayudar a los trabajadores por las limitaciones de recursos.

Los trabajadores se muestran comprometidos con la entidad pues es reconocida la calidad del trabajo por sus clientes. La dirección vela porque sus trabajadores se encuentren en superación profesional y le brindan la ayuda necesaria para que estos se desarrollen lo que los estimula en este aspecto. En la encuesta de motivación por el trabajo se pudo ampliar más sobre este tema. Según encuesta aplicada a 20 trabajadores de un total de 29, representando 69 %. En este análisis se comprobó que los elementos con mayores valores fueron la posibilidad de superación, que le gusta el trabajo que realiza y el colectivo de la organización es muy acogedor y lo aprecia mucho, los trabajadores sienten que pueden realizarse aunque hay que destacar que los mismos se sienten desmotivados pues existe poca estimulación por parte de la administración.

Selección y Fluctuación de la Fuerza de laboral

El sistema de ingreso está diseñado según resoluciones que buscan que la selección final de los trabajadores sea el hombre adecuado para el puesto adecuado. En este caso la compañera de Recursos Humanos es la encargada de realizar las evaluaciones,

entrevistas, encuestas a los candidatos, siempre contando con la opinión del Jefe del grupo implicado en la selección. Como parte de los pasos que continúan es las investigaciones que les realizan en los lugares pertinentes como los centros de trabajo anteriores y en el área de convivencia. Luego de los pasos de la selección se pone a prueba el trabajador para ver las condiciones del mismo y de esta forma se seleccionan. En el proceso de selección se tienen en cuenta las características, habilidades y conocimientos de cada trabajador para la ubicación en el puesto. En un estudio realizado anteriormente por una estudiante se pudo comprobar que los casos de fluctuación laboral han sido por mejoría salarial, en este momento la fluctuación laboral a disminuido considerablemente.

Formación de capacidades.

El Jefe de grupo evalúa el cumplimiento de las tareas asignadas mediante la satisfacción del cliente, comprobando que se le ha prestado un servicio con calidad, esto va apoyado a un Coeficiente de Participación Laboral (CPL) que es la evaluación mensual del trabajador.

Valores compartidos en el desempeño del trabajo.

Como valores que rigen la organización se destacan la Ética, Honestidad, Trabajo en equipo, Sentido de pertenencia, existe consenso en el equipo directivo de que estos valores son los que deben predominar, las actividades laborales se desarrollan en equipos con los valores compartidos.

Aceptación de los Resultados

Se mide la aceptación de los resultados organizacionales, se hace por cada área de resultado clave, mediante reuniones por grupo, propiciando debates con el objetivo de esclarecer cualquier inquietud sobre el tema. No existe un método elaborado para medir la aceptación por parte de los trabajadores de las decisiones tomadas por el equipo directivo, en estas reuniones se llegan a acuerdos los que el especialista principal de cada grupo tendrá en cuenta a la hora de tomar las decisiones en consejo de dirección.

GESTION ADMINISTRATIVA

Estilos y Métodos de Dirección.

La toma de decisiones en algunos casos se realiza utilizando la información que se dispone en ese momento, generalmente cuando se trata de problemas inesperados.

En las ocasiones donde se deben tomar decisiones de carácter organizacional tiene un fuerte papel el Comité de Expertos, donde proporcionan la información necesaria para generar o evaluar alternativas, se realizan consultas y se obtiene ideas y sugerencias individuales donde se cuentan con los demás especialistas. El director comparte la decisión con los trabajadores y este genera y evalúa las alternativas. Se considera un estilo de dirección democrático-participativo.

Estructura del Liderazgo.

Los directivos de la organización, aunque trabajan para lograrlo, no en todos los casos son líderes, faltando en ocasiones conceder en la práctica una mayor relación Jefes y subordinados.

Las limitaciones en su condición de líderes hacen que los directivos no actúen como agentes de cambios activos en la organización, pues falta de protagonismo ante algunas tareas.

Gerencia y toma de decisiones.

El proceso de la toma de decisiones se realiza en todos los niveles pero de manera primordial en los directivos de primer nivel, como el Consejo de Dirección y los de segundo nivel los Grupos. Todos tienen un grado de responsabilidad y no todas las decisiones que se toman son en colectivos, hay decisiones que competen al colectivo y se escuchan criterios y opiniones de los trabajadores. Estas se llevan a las asambleas sindicales donde se decide.

Iniciativa y creatividad.

La dirección debe hacer énfasis en tomar iniciativas para que el trabajo sea más ameno, no se ha podido poner en práctica la creatividad e iniciativa como valor priorizado. Aunque existen directivos que son creativos de manera espontánea. Algunos Especialista han planteado en entrevistas realizadas a ellos que se reúnen con sus trabajadores y escuchan sus iniciativas con respecto al trabajo y entre todos la valoran y si hay consenso la ponen en práctica. También cuando existe algún nuevo servicio que se quiera prestar de lo que no se tiene experiencia se busca información de otras organizaciones de éxito.

Preparación gerencial.

Los directivos reciben cursos de superación según los intereses de la entidad y personales siempre vinculados a la labor que desempeñan, por ejemplo el director está en estos momentos pasando una maestría en “Dirección de la Alta Empresa”, y los Especialistas Principales han pasado curso Integral de Gerencia Empresarial, Dirección Estratégica, Dirección por valores, escuela preparación políticas del Partido Comunista de Cuba. Estos cursos son autorizados por la entidad en horarios laborales.

Hoy constituye una fortaleza el tiempo que se le puede emplear a los estudios de manera individual debido a que la alta dirección prioriza la superación profesional a todos los niveles.

Competencia.

Los factores de éxito de su desempeño son identificados por los directivos mediante las evaluaciones sistemáticas, resultados en el trabajo, auditorías. El trabajo es evaluado por los resultados en el desempeño de sus funciones y tareas además del cumplimiento de los objetivos de trabajo propuestos individualmente. De forma trimestral se realizan evaluaciones y al final del año se evalúa en general.

Lenguaje Organizacional.

Debe fortalecerse en el lenguaje organizacional de la entidad la concepción de Misión, Visión, Dirección Estratégica y Calidad. Para el equipo de dirección estas deben ser las palabras de éxito. Debe seguir fortaleciéndose debido a los cambios del entorno y las exigencias de los clientes donde se necesita de directivos más capaces para que los mismos puedan estar a la altura de las necesidades empresariales. Lo que no se puede decir lo mismo de los trabajadores que la mayoría no dominan estos conceptos, se debiera tener un mejor flujo de información al respecto. Es una debilidad que pocos de los directivos abordan los conceptos de Inteligencia Empresarial, aspecto que debe ser superado para luego ser profundizados con todos en la organización.

Planificación Estratégica.

La planificación en la organización se proyecta de forma estratégica. Se implantan tareas en función de respaldar la planeación fundamentalmente a través del control de los presupuestos por área de resultados clave y el cumplimiento de los planes de acción. El tiempo que los dirigentes se planifican mediante el plan de trabajo y las tareas programadas en el mes, coincide realmente con lo que se necesita. El concepto que

tienen los directivos de la organización sobre la importancia de la Planificación Estratégica debe fortalecerse.

Autonomía de gestión.

La empresa tiene la posibilidad según las insuficiencias que se le puedan señalar de crear e implementar estrategias. Elaborar nuevos acuerdos. Imponer necesidad de cambio en caso que lo requiera. Exigir a través del plan de capacitación el desarrollo profesional de sus subordinados y orientar la cultura de su equipo de trabajo, eligiendo los métodos y herramientas de evaluación y control. El equipo directivo tiene además autonomía para establecer los mecanismos de decisión mediante los cuales se obtienen mayores resultados, no siendo así para asignar nuevas responsabilidades a un puesto de trabajo.

Control y coordinación de los objetivos y como las tareas.

Se elaboran planes de medidas y acción para lograr las metas con la estructura de autoridad, responsabilidad y roles para cada miembro, generalmente definidos por los objetivos de trabajo. Existen mecanismos para verificar que se entienda el propósito de las tareas asignadas, la forma en que la realizan y las vías que se utilizan para comunicar los objetivos que concierne la organización son a través del consejo de dirección y seguidamente por los grupos. Existe un mecanismo de flujo de la información que debe fortalecerse, el cual debe favorecer más al conocimiento de los objetivos trazados para que sean del dominio de los trabajadores. Se efectúan reuniones que favorecen la realización de tareas y actividades imprevistas que surgen en la funcionalidad de la organización.

CULTURA DEL TRABAJO

Desarrollo de la cultura del trabajo

El equipo directivo se mantiene informado acerca de algunas de las necesidades e intereses de los trabajadores. Los trabajadores se sienten comprometidos con la actualización y superación en los temas de atención a los clientes y las técnicas de la comunicación social. La entidad debe fortalecer la cultura organizacional interna, ya que se puede imponer en el mercado con mejor atención a los clientes.

Aspectos que deben caracterizar la cultura de trabajo

Se pudo valorar según entrevista realizadas a los Especialistas de cada grupo que existen algunos términos que no son de dominio de todos, aunque si tienen un breve conocimiento de los mismos, en la encuesta realizada sobre Gestión del Conocimiento nos confirmó los resultados que se obtuvieron en las entrevistas, todo esto esta dado a que el flujo de información cultural en la entidad es pobre.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

Flexibilidad y reglamentación.

La estructura organizativa y la reglamentación en la organización favorecen la adaptación al entorno, existe flexibilidad en las atribuciones de la estructura orgánica que permite la expresión de habilidades. Se busca sobre todo la formación de un individuo con conocimientos más flexibles y prácticos que represente en todo momento los intereses definidos en la Misión y Visión de la entidad.

Estructura jerárquica y geográfica.

La estructura vigente de la organización es aceptable, ya que la misma fue aprobada a propuesta de la propia empresa nacional y en interés de que responda al cumplimiento de la misión que tiene asignada. Los grupos de trabajo de la entidad pueden considerarse equipos de trabajo que operan como direcciones funcionales y sus principales directivos participan en los órganos colegiados de dirección, de igual forma participan los especialistas que en casos específicos se requiera. Los objetivos de trabajo son propuestos por los propios equipos, se analizan y resumen en alguno de los órganos colegiado de la organización donde se aprueban definitivamente y de esta forma son incluidos en los objetivos para un período dado, generalmente para un año, donde quedan definidos cada uno de los responsables. Están claramente definidas las funciones que corresponden a cada uno lo cual posibilita la ejecución de las tareas por si misma, independientemente del control que se ejerce sobre ellas.

Estructura contable y financiera.

La UEB cuenta con un grupo económico el cual realiza todas las operaciones contables financieras a través de sistemas automatizados de Inventario, Nominas, Activos Fijos y Combustibles que enlaza con el sistema de contabilidad Gestión Jet todo esta información la maneja la entidad y tributa sus estados financieros a finales de mes a la Empresa Nacional.

La planeación económica que se concreta en el Presupuesto de Ingresos y Gastos del año desglosado por meses que por consiguiente se puede manejar por días a nivel de grupos y UEB esta en EXCEL.

Esta planeación parte en primer lugar de los niveles de Ventas e Ingresos que se proponen, analizan y se someten a la aprobación de los directivos de las reuniones anuales de conformación del Plan que se discuten en Asambleas con todos los trabajadores en cada grupo.

En estos Análisis Económicos que participan los integrantes del los Consejos de Dirección se toman los Acuerdos procedentes que permiten trabajar en la elevación de los Ingresos y la minoración de los Gastos.

Estos resultados, a su vez, son informados y analizados con los trabajadores, mediante los Matutinos o las asambleas de afiliados que tiene establecidos la Sección Sindical.

Organización del trabajo.

La entidad tiene actualizados todos los planes de trabajo desde el director, por área y trabajador. Los especialistas principales una vez confeccionado los planes ya sean semanales o mensuales, depende las características de cada grupo, van chequeando cada tarea planificada con cada uno de los trabajadores y a su vez tiene que rendir informe al director al cierre del mes. Estas tareas son planificadas según sus prioridades con fecha de cumplimiento y un responsable para cada una. Los trabajadores participan en la confección de los planes, por lo que ellos tienen plena conciencia de su funcionalidad.

Equilibrio entre responsabilidad y autoridad

Las delegaciones de facultades en relación con la responsabilidad asignadas se desarrolla sobre la bases de las regulaciones establecidas por el Director General para cada área con que cuenta la entidad.

El equipo directivo se asegura de que estén definidos de forma clara los resultados previstos, las actividades y los límites informando a los trabajadores de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos. La línea de autoridad en la organización se encuentra definida y es verificable mediante el organigrama.

Política de desempeño.

La política de desempeño se encuentra definida en la organización. Esta formulación le permite a la organización dirigir funciones y dar soluciones a los problemas que con frecuencia se presentan en la organización y definir la forma en que la organización aspira a trabajar con sus miembros buscando y consolidando el alcance de los objetivos. La misma satisface en parte las necesidades, formación, maximizando la utilidad de planes estratégicos como mejor instrumento para el alcance de los objetivos.

Diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno.

En la entidad no hay diseñado un sistema organizado para la observación y análisis del entorno, aunque se realizan búsqueda de información, se analizan, se procesan, se utilizan para la toma de decisiones según las necesidades de la entidad. En el momento que se necesite la información se busca, ya sea de los organismos superiores, Internet u otras entidades que tengan experiencias, el comité de expertos se reúne y analiza todo, luego cuando se tenga lo que se quiere se procesa y se aplica.

No se tiene un sistema estructurado de información de mercado, aunque la entidad tiene elaborado el plan de negocios, estando claramente formulados, este plan se mide de forma semanal por cada grupo y mensual a nivel de entidad, el desarrollo en la mercadotecnia es pobre.

El objetivo de las ventas en la entidad es favorecer al desarrollo de la automatización de todos los sistemas y subsistemas de los clientes. Los proveedores están determinados a nivel municipal estos son los encargados de ofertar los insumos que se necesitan para su funcionamiento interno. La entidad se encuentra en ocasiones en carencia de herramientas y piezas de repuesto que limitan los servicios. El personal de la entidad se mantiene en constante superación, esto influye para el perfeccionamiento de los servicios. El personal de entidad esta capacitado y superado en las ciencias informáticas, por las características de la entidad así lo requiere. El desarrollo de las innovaciones es pobre, no existe motivación por parte de los trabajadores, y la entidad no ha establecidos ningún mecanismo para lograrlo. De forma general no se identifican expectativas, necesidades y ubicación de sistemas socioculturales, políticas generales y particulares, posibles competidores, alianzas y grupos de interés y de presión. Los elementos y factores económicos, jurídicos, estructurales, tecnológicos y comerciales se definen a partir de las indicaciones, normativas y regulaciones que se establecen por el nivel

superior y no se tienen en cuenta expectativas sobre el comportamiento de los mismos, además que no se identifican factores o elementos geográficos.

No se realizan estudios sobre la imagen que proyecta la organización hacia el entorno, solo se recogen criterios sobre la satisfacción de los clientes con los servicios prestados. No existe un plan de desarrollo tecnológico por lo que se desconoce a lo que se puede aspirar. Existen planes de seguridad con el objetivo de proteger los conocimientos e informaciones técnicas, económicas, comerciales y financieras secretas de entidad.

Se tiene plena conciencia de que la comunicación con el entorno es de suma importancia, en la entidad no se han establecido todos los mecanismos necesario para que la misma se más efectiva, lo que pudiera lograr un mejor desarrollo de los servicios, esto limita orientar la gestión del la inteligencia en función de satisfacer las necesidades de formación e información para incrementar la calidad en la prestación de servicios.

Diagnóstico de la gestión de la información y el conocimiento orientado al aprendizaje.

Gestión de la Información.

En la Entidad no está definido un Sistema de Gestión de la Información, se concibe de forma empírica, teniendo conocimiento que es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos.

No se definen flujogramas de información, aunque tienen algunas vías de obtención de información, como los organismos superiores, Internet , intranet, entre otros, no son utilizados al máximo, también es poco el uso de métodos y técnicas que pueden hacer más eficientes, la búsqueda, análisis y difusión de la información.

Durante el proceso de elaboración de las informaciones las que más se recopilan y se hace énfasis son las de carácter Económico, Jurídico, Regulatorios y sobre los Recursos Humanos. Se tienen en cuenta las que recogen el grado de satisfacción de los clientes en los servicios prestados. Existe relación entre los tipos de información que fluyen y las características de la organización, se considera que se trabaja más sobre la operatividad de los procesos.

Las informaciones que más se utilizan en el momento de tomar decisiones son: cumplimiento de los planes sobre ingresos, gastos, utilidades y los costos. Sistemáticamente se realiza la actualización de la información utilizando las siguientes fuentes: informes, reuniones de grupos, consejos de dirección, mítines, matutinos.

El flujo de la información se interpreta de acuerdo a las necesidades prácticas respecto a la Gestión del Conocimiento y determina la toma de decisiones y las actividades que se realizan.

Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento orientado al aprendizaje.

La Gestión del Conocimiento no se realiza como un proceso sistemático que contribuya a la generación constante de alternativas para el uso del conocimiento que se encuentre dentro y fuera de la entidad. Aunque existe una alta preocupación por parte de la dirección sobre formación de los trabajadores, las necesidades de formar conocimientos se identifican teniendo en cuenta las actividades y el criterio de los trabajadores.

El desarrollo de la gestión del conocimiento es poco, se confunde la gestión de conocimientos con capacitación y formación profesional lo que limita la proyección de planes de aprendizajes individuales y organizacionales y una estrecha interpretación de este último proceso.

No se identifican mecanismos para potenciar la creatividad y motivación hacia la investigación y resulta complejo identificar los niveles de competencias esperados para satisfacer las expectativas actuales y futuras de la entidad.

Se lleva a cabo la transferencia de los conocimientos sobre las generaciones de trabajadores creando espacios para capacitación de los especialistas a los jóvenes con el objetivo que todos estén capacitados para desarrollar bien su tarea. Esta integrada la gestión del conocimiento en los procesos de negocios.

Se integra la Gestión del Conocimiento en los procesos de negocios como vía de involucrar a los trabajadores con los verdaderos intereses que define la actividad. Se trabaja en equipo para solucionar los problemas que se presenten. Están automatizados todos los procesos contables, logrando transparencia en la información.

Según encuesta aplicada a los directivos de la entidad se pudo constatar que los mismos no tienen el discernimiento necesario sobre la Gestión del Conocimiento aunque empíricamente se desarrolla en algunos grupos de trabajo.

Anexo 9. Valoración cuantitativa del estado de los indicadores evaluados.

INDICADORES EVALUADOS	VALOR ASIGNADO	NIVEL DE INCIDENCIA
GESTIÓN TECNOLÓGICA		
Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías	3	Indirecta
Calificación y superación	3	Indirecta
Concepción del desarrollo tecnológico	4	Indirecta
Renovación tecnológica	3	Indirecta
Tecnologías de la información	4	Directa
Vigilancia tecnológica	3	Indirecta
Prospectiva tecnológica	2	Indirecta
Tecnología y mantenimiento	4	Directa
Total de Indicadores	8	
Total de Puntos asignados por Indicador	26	
Calificación obtenida por el componente	3.25	
GESTIÓN OPERATIVA		
Conocimientos técnicos	4	Directa
Toma de decisiones	3	Directa
Sistema de calidad	2	Directa
Forma en que se miden los resultados económicos	3	Indirecta
Medios de transporte	2	Indirecta
Gestión y calidad de los insumos de trabajo	4	Directa
Análisis de los costos de producción y servicios	5	Indirecta
Identificación de las restricciones	4	Indirecta
Organización de la producción y los servicios	3	Directa
Cumplimiento de objetivos y tareas asignadas	3	Indirecta
Total de Indicadores	10	
Total de Puntos asignados por Indicador	33	

Calificación obtenida por el componente	3.3	
GESTIÓN ESTRATÉGICA		
Significación y correspondencia con el objeto social del nombre de la organización	5	Indirecta
Formulación de la misión y visión de la organización	3	Indirecta
Definición de objetivos estratégicos	3	Indirecta
Orientación estratégica	2	Directa
Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo	2	Directa
Formulación de estrategias de competencia interna	2	Indirecta
Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos	4	Directa
Cambio organizacional	1	Indirecta
Atención al hombre	2	Directa
Calificación y superación	3	Directa
Investigación y desarrollo	3	Indirecta
Salarios y estimulación materiales	3	Directa
Actividades de apoyo a las actividades empresariales	3	Indirecta
Motivación e interés por el trabajo	3	Directa
Selección y fluctuación de la fuerza laboral	3	Directa
Formación de capacidades	4	Directa
Valores compartidos en el desempeño del trabajo	3	Indirecta
Aceptación de los resultados	3	Indirecta
Imagen favorable	4	Indirecta
Total de indicadores	19	
Total de Puntos asignados por Indicador	56	
Calificación obtenida por el componente	2.95	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Estilo de dirección	3	Indirecta

Estructura del liderazgo	2	Indirecta
Gerencia y toma de decisiones	3	Indirecta
Iniciativa y creatividad	3	Indirecta
Preparación gerencial	2	Indirecta
Competencia	3	Indirecta
Lenguaje organizacional	3	Directa
Planificación estratégica	3	Directa
Control y coordinación de los objetivos y las tareas	4	Directa
Total de indicadores	9	
Total de Puntos asignados por Indicador	26	
Calificación obtenida por el componente	2.89	
CULTURA DE TRABAJO		
Preparación gerencial	3	Indirecta
Aspectos que deben caracterizar la cultura de trabajo	3	Indirecta
Premisas para lograr un cambio cultural efectivo	2	Indirecta
Identificación de la cultura de la organización	3	Indirecta
Total de indicadores	4	
Total de Puntos asignados por Indicador	15	
Calificación obtenida por el componente	3.75	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL		
Flexibilidad y reglamentación	3	Directa
Estructura jerárquica y geográfica	4	Directa
Estructura contable y financiera	4	Indirecta
Organización del trabajo	4	Directa
Equilibrio entre responsabilidad y autoridad	3	Indirecta
Política de desempeño	3	Directa
Total de indicadores	6	
Total de Puntos asignados por Indicador	21	
Calificación obtenida por el componente	3.5	
EVALUACION Y COMUNICACION CON EL		

ENTORNO		
La organización en el espacio temporal en que vive	3	Indirecta
Conocimiento sobre la influencia en el entorno	3	Directa
Total de indicadores	2	
Total de Puntos asignados por Indicador	6	
Calificación obtenida por el componente	3	
GESTIÓN DE INFORMACIÓN		
Recursos de Información	4	Directa
Oportunidades de uso de los recursos de información	4	Directa
Costos y beneficios de los recursos de información	3	Indirecta
Necesidades de Información	4	Directa
Flujos y procesos de información	3	Directa
Política de información	2	Directa
Rol de la gerencia	2	Indirecta
Utilidad en la información	4	Directa
Tipos de información	5	Directa
Métodos de búsqueda	4	Indirecta
Métodos de análisis	2	Directa
Métodos de almacenamiento	3	Indirecta
Vías de socialización de la información	3	Directa
Estrategias informacionales y de informatización	2	Indirecta
Actualización de la información	3	Directa
Tecnologías de la Información	4	Directa
Total de indicadores	16	
Total de Puntos asignados por Indicador	52	
Calificación obtenida por el componente	3.25	
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO		
Sensibilización para la Gestión del Conocimiento	4	Indirecta

Intercambio de conocimientos	3	Indirecta
Adquisición de Conocimientos	4	Directa
Transferencias de Conocimientos sobre generaciones	3	Indirecta
Equipos de trabajo	3	Directa
Fuentes de Conocimientos	3	Indirecta
Dirección del conocimiento	3	Indirecta
Utilización del conocimiento	4	Directa
Soporte material del conocimiento	4	Indirecta
Protección del conocimiento	4	Indirecta
Gestión del aprendizaje	4	Directa
Recursos de informatización	4	Directa
Total de indicadores	12	
Total de Puntos asignados por Indicador	43	
Calificación obtenida por el componente	3.58	
TOTAL DE INDICADORES EVALUADOS	86	

COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO	CANTIDAD DE INDUCADORES EVALUADOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA
GESTIÓN DE INFORMACIÓN	16	3.25
GESTIÓN OPERATIVA	10	3.3
GESTIÓN ESTRATÉGICA	19	2.95
GESTION ADMINISTRATIVA	9	2.89
CULTURA DE TRABAJO	4	3.75
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL	6	3.5
GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS	12	3.58
GESTIÓN TECNOLÓGICA	8	3.25
EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO	2	3
TOTAL DE INDICADORES EVALUADOS	86	9
TOTAL DE PUNTOS ASIGNADOS POR COMPONENTES		29.47
CALIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO		3.27

Anexo 10 : Análisis de las incidencias por área de responsabilidad.

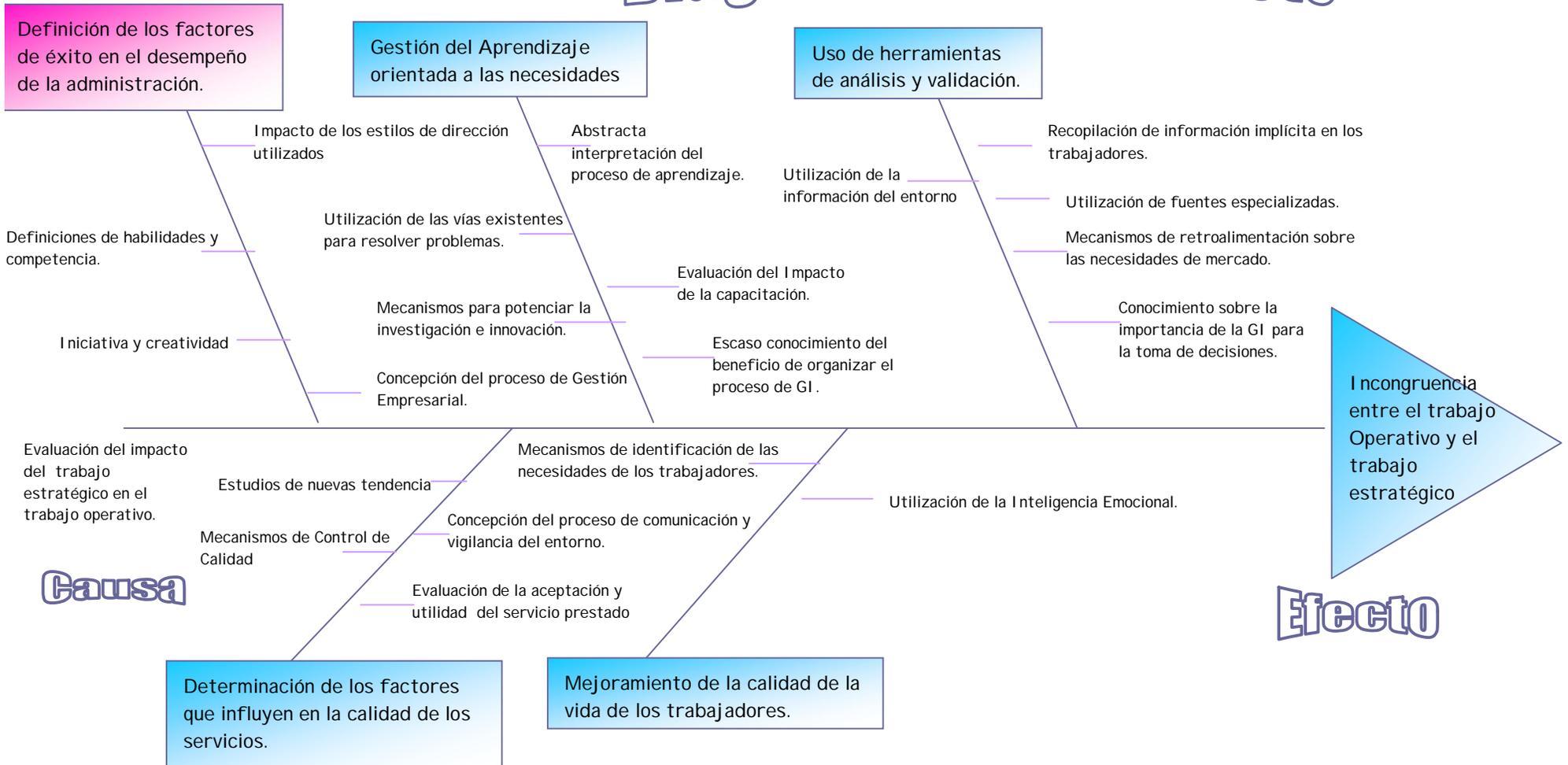
AREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL A				NIVEL B				NIVEL C							NIVEL D			NIVEL E	TOTAL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	1				
DIRECCION		x	x	x	x	x			x	x	x				x				x	x		x	12
ECONOMIA																							0
RECURSOS HUMANO															x						x	x	3
GRUPOS DE TRABAJOS																							0
COMERCIAL									x			x	x									3	
EIMA NACIONAL							x	x														2	
MINAG	x																					1	
NIVEL A: GESTION TECNOLOGICA																							
NIVEL B: GESTION OPERATIVA																							
NIVEL C: GESTION ESTRATEGICA																							
NIVEL D: GESTION ADMINISTRATIVA																							
NIVEL E: CULTURA DEL TRABAJO																							

Anexo 11 Coincidencia de las causas por componente

CAUSAS DE LAS DEBILIDADES	NIVEL A				NIVEL B				NIVEL C							NIVEL D			NIVEL E	TOTAL
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	1	
RECURSOS	X					X	X								X					4
CONOCIMIENTOS									X		X	X								3
GESTIÓN																				
ORGANIZATIVOS		X	X	X	X			X		X			X	X			X			9
COMUNICACIÓN																X		X	X	3
NIVEL A: GESTION TECNOLOGICA																				
NIVEL B: GESTION OPERATIVA																				
NIVEL C: GESTION ESTRATEGICA																				
NIVEL D: GESTION ADMINISTRATIVA																				
NIVEL E: CULTURA DEL TRABAJO																				

Anexo 12. Diagrama Causa Efecto.

Diagrama Causa-Efecto



Anexo 13. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

MEFI			
Factores Claves	Ponderaciones	Clasif	Result. Ponderados
FORTALEZAS			
Organización de la estructura contable y financiera.	0.10	4	0.4
Identificados los costos de producción.	0.07	3	0.21
Orientación sobre el cumplimiento de los objetivos y tareas de la organización.	0.08	3	0.24
El nombre de la entidad tiene correspondencia con su desempeño.	0.06	3	0.18
Definición y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.	0.06	3	0.18
Definición de los principios y normas de negociación.	0.08	4	0.32
Definición de las políticas de desempeño.	0.06	3	0.18
Desarrollo de las habilidades y superación de los trabajadores.	0.06	3	0.18
Utilización de Métodos de Dirección.	0.08	4	0.32
Proyección de la Planificación estratégica.	0.07	3	0.21
			0
DEBILIDADES			0
Implementación de un sistema de calidad.	0.04	2	0.08
Medios de Transporte.	0.04	2	0.08
Infraestructura externa.	0.04	1	0.04

Predominio del trabajo operativo sobre el estratégico.	0.03	2	0.06
Decisiones estratégicas.	0.03	2	0.06
Análisis de la influencia de los Factores del entorno.	0.02	1	0.02
Estimulación moral y material a los trabajadores.	0.03	2	0.06
Motivación Laboral.	0.03	2	0.06
Flujo de información sobre la Cultura del Trabajo.	0.02	1	0.02
Total	1.00		2.90
Se refleja una situación interna favorable con predominio de las fortalezas sobre las debilidades (2.90 > 2.50)			

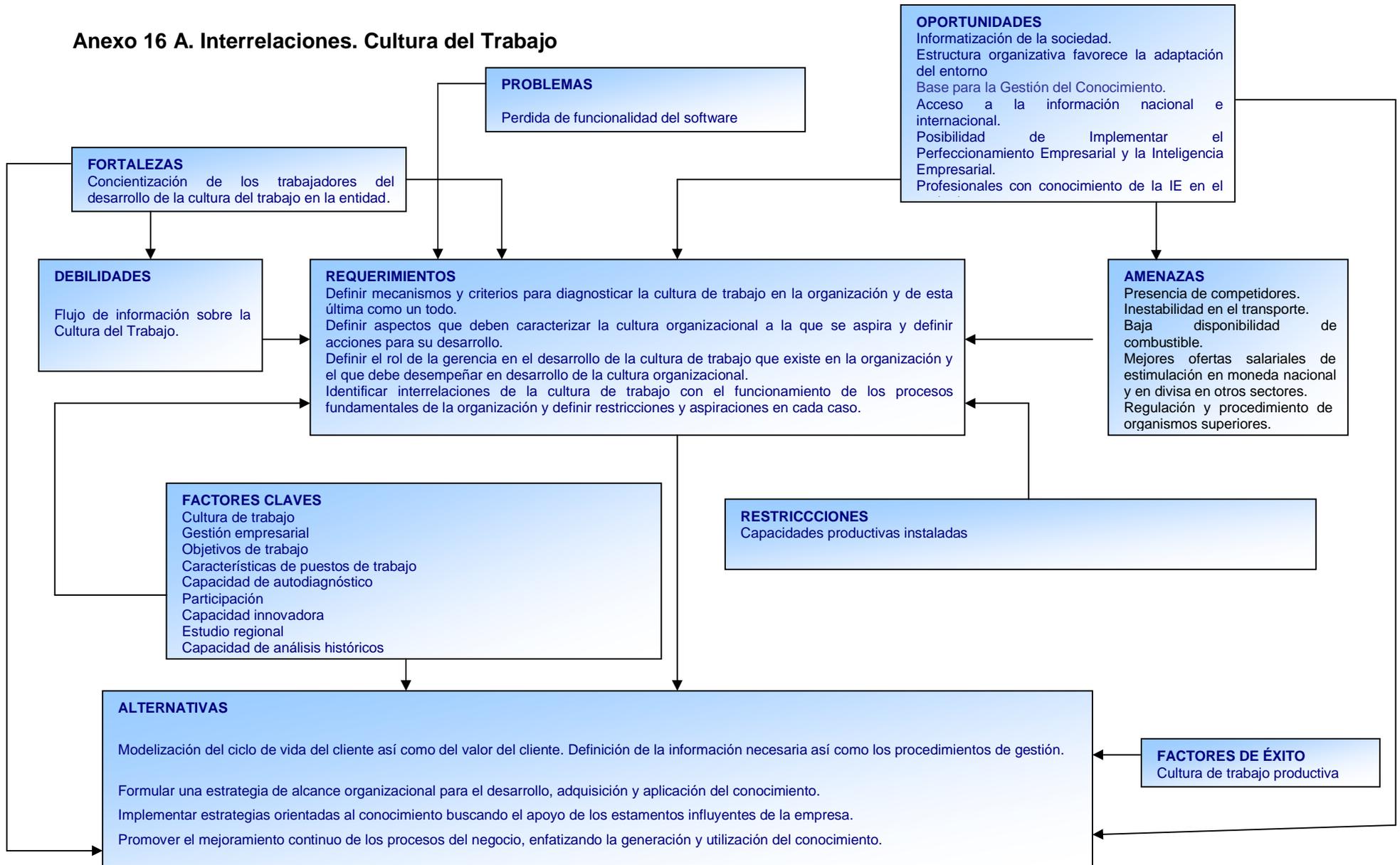
Anexo 14 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Factores Claves	Ponderación	Clasif	Result. Ponderados
Oportunidades			
Informatización de la sociedad	0.10	3	0.3
Estructura organizativa favorece la adaptación del entorno	0.10	3	0.3
Acceso a la información nacional e internacional.	0.10	3	0.3
Base para la Gestión del Conocimiento.	0.10	3	0.3
Posibilidad de Implementar el Perfeccionamiento Empresarial y la Inteligencia Empresarial.	0.20	4	0.8
Profesionales con conocimiento de la IE en el territorio.	0.08	3	0.24
Amenazas			0
Presencia de competidores.	0.07	2	0.14
Inestabilidad en el transporte	0.07	2	0.14
Baja disponibilidad de combustible.	0.06	1	0.06
Mejores ofertas salariales de estimulación en moneda nacional y en divisa en otros sectores.	0.06	2	0.12
Regulación y procedimiento de organismos superiores.	0.06	1	0.06
total	1.00		2.76

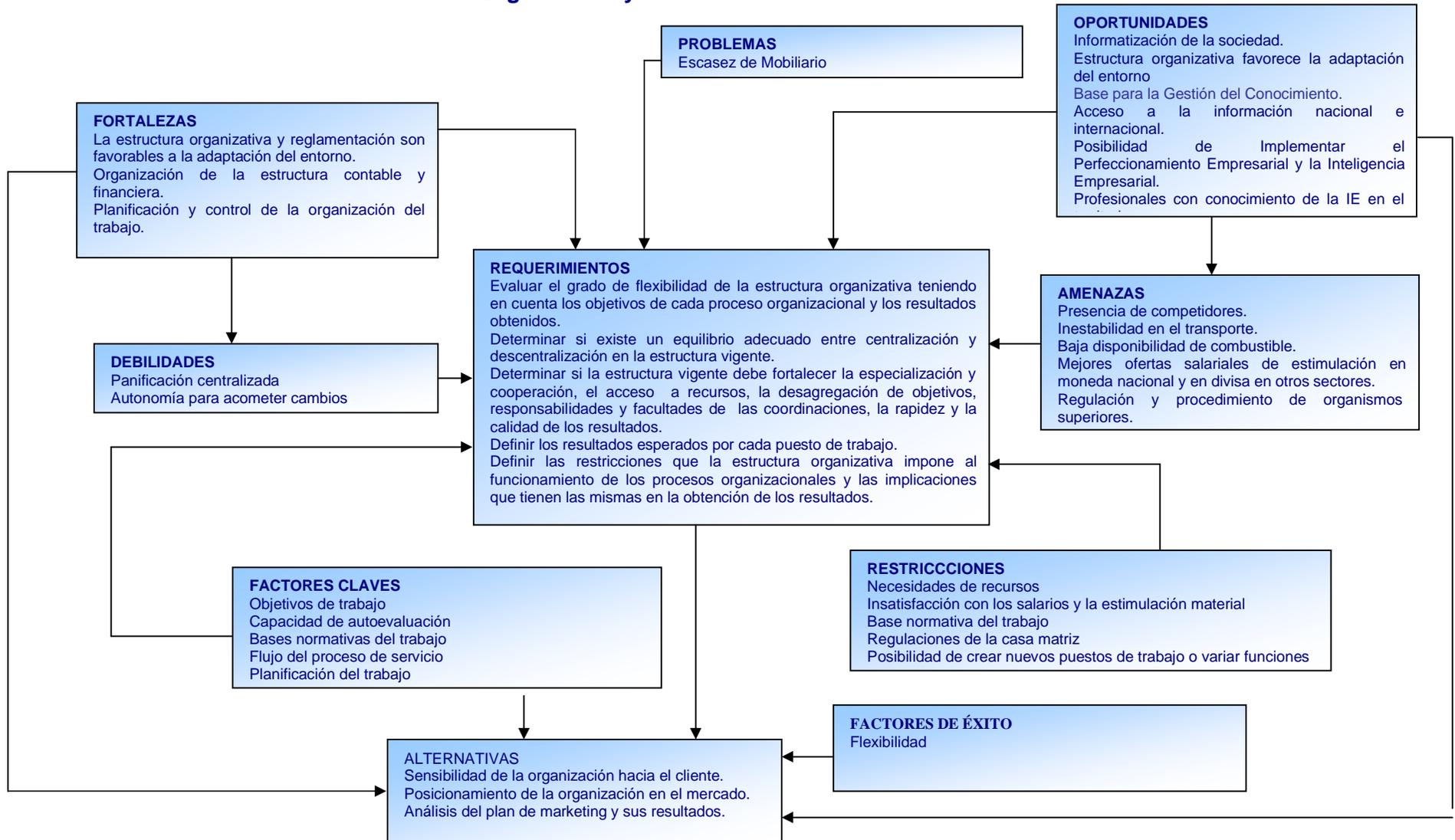
Anexo 15 Matriz Interna y Externa

4	3	2	1	RTP (MEFE) 2.76
I	II	III		
IV	V	VI		
VII	VIII	IX		
RTP (MEFI)=2.90				

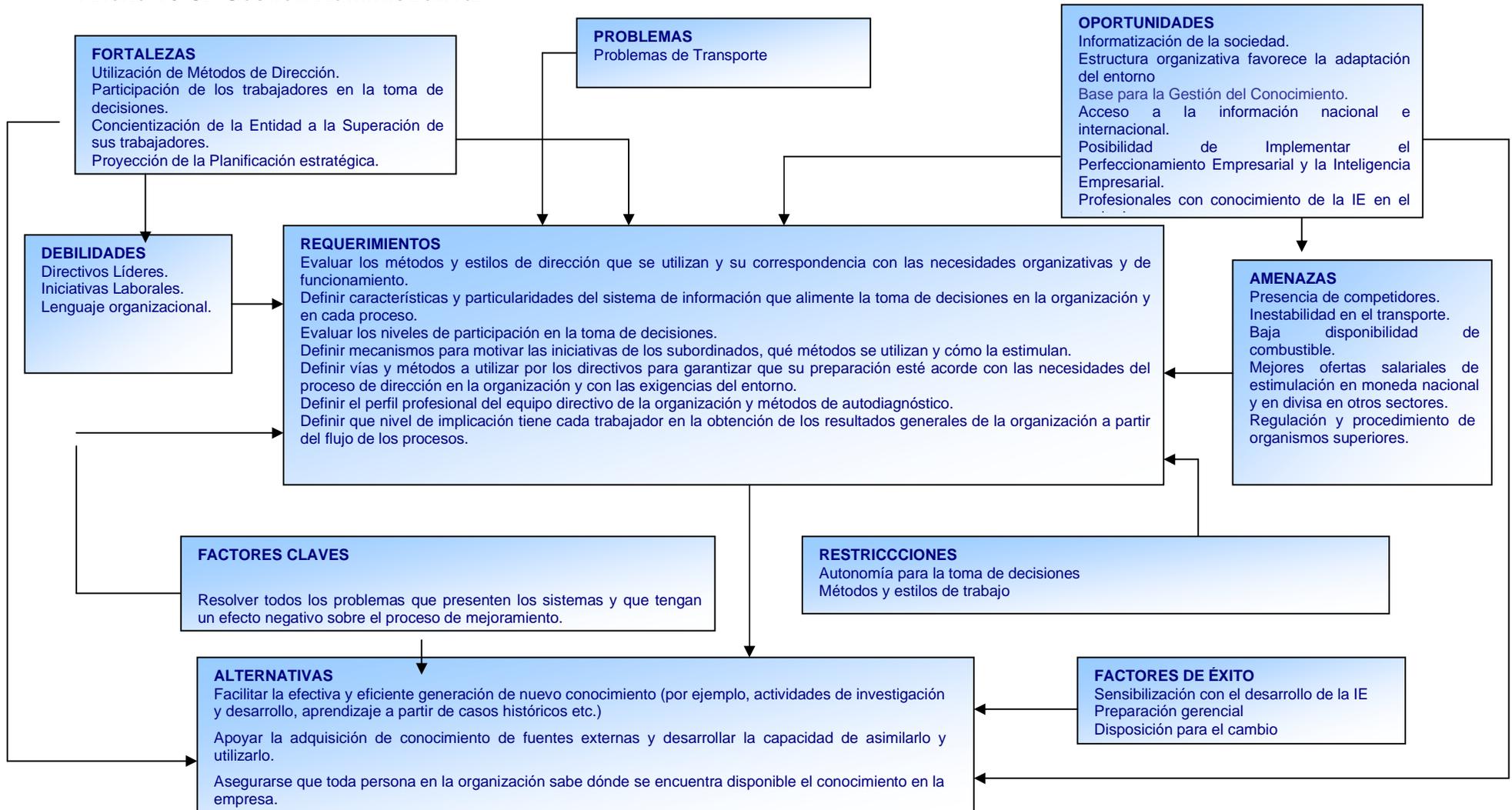
Anexo 16 A. Interrelaciones. Cultura del Trabajo



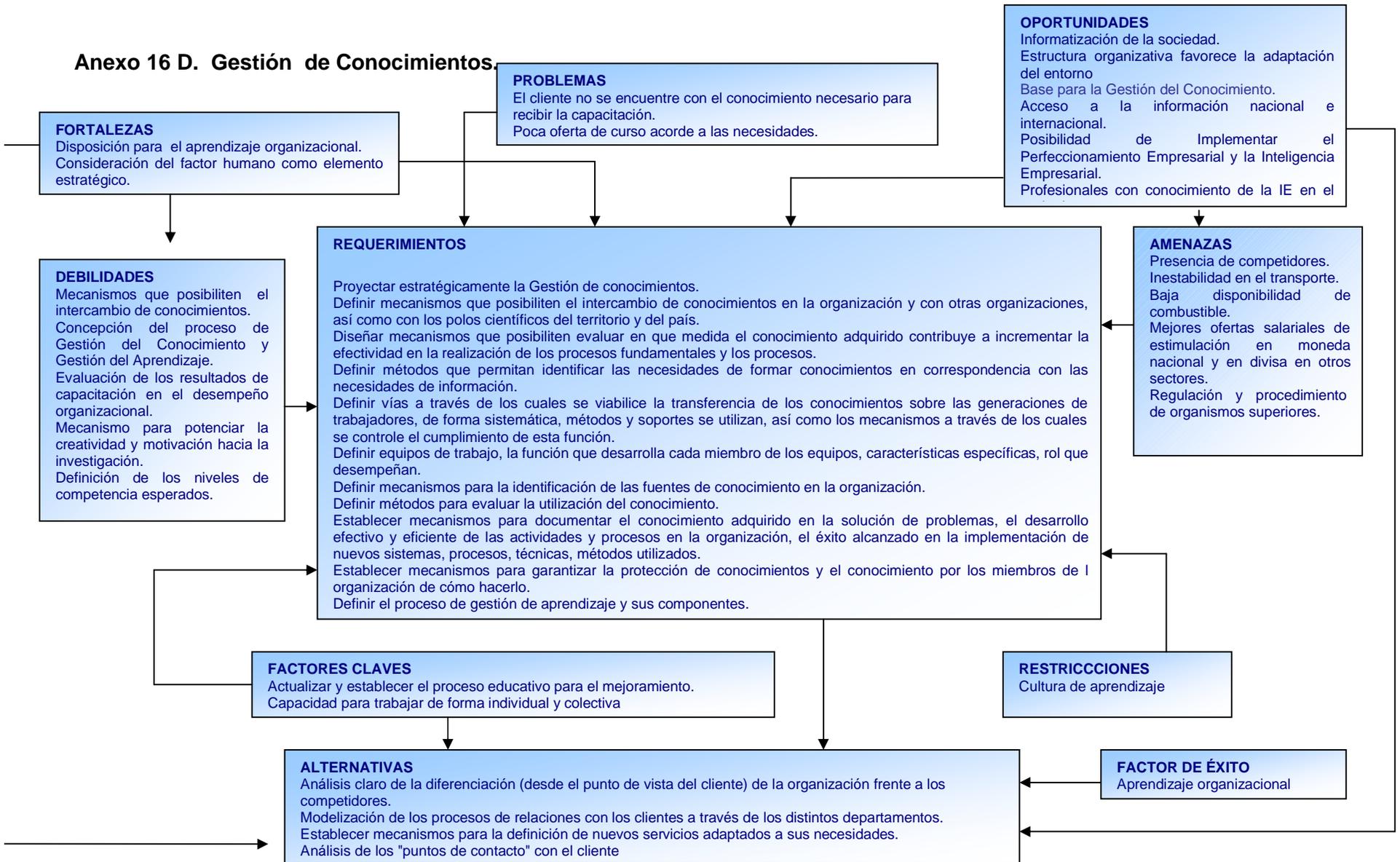
Anexo 16 B. Interrelaciones. Estructura Organizativa y funcional.



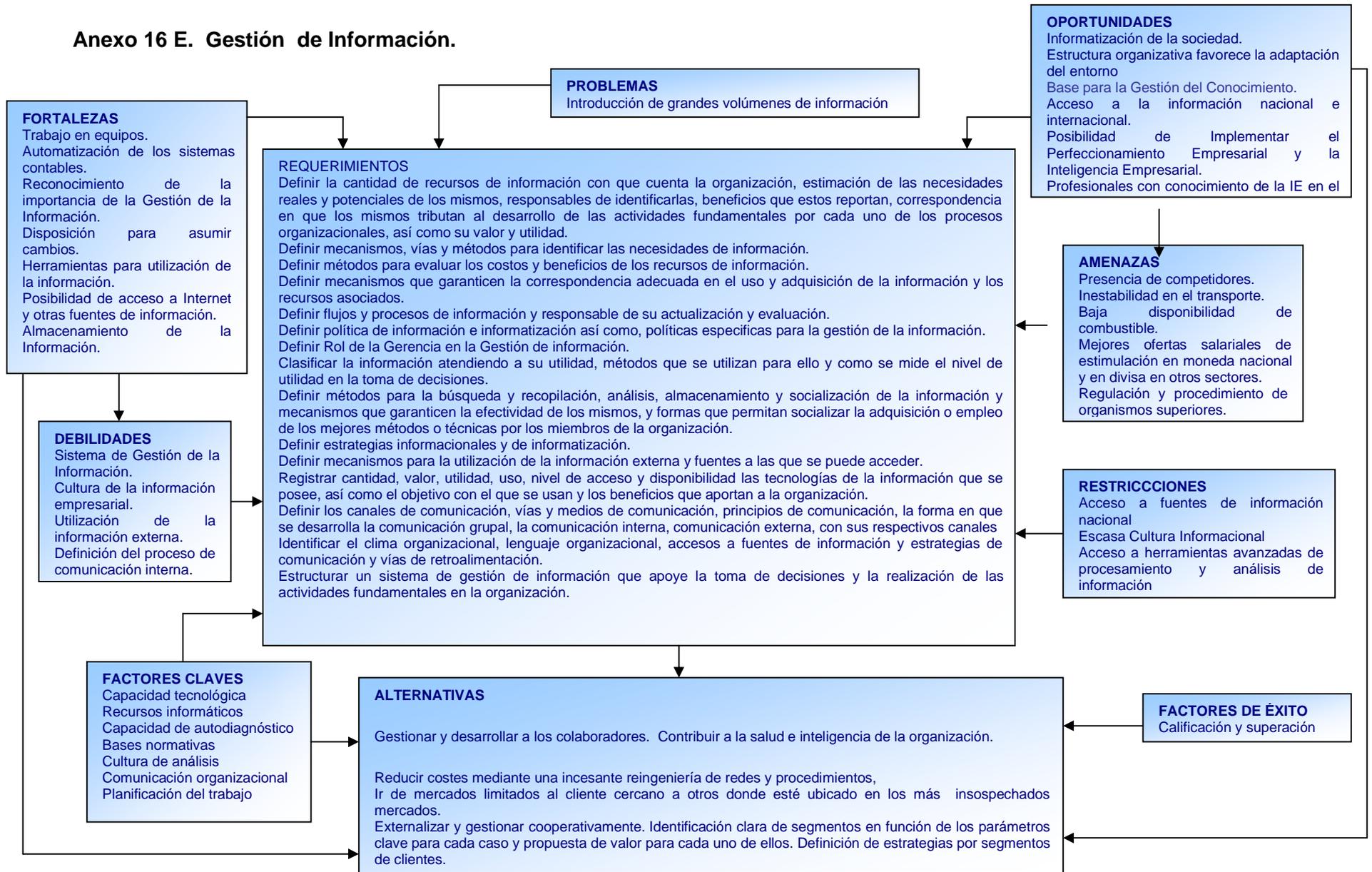
Anexo 16 C. Gestión Administrativa.



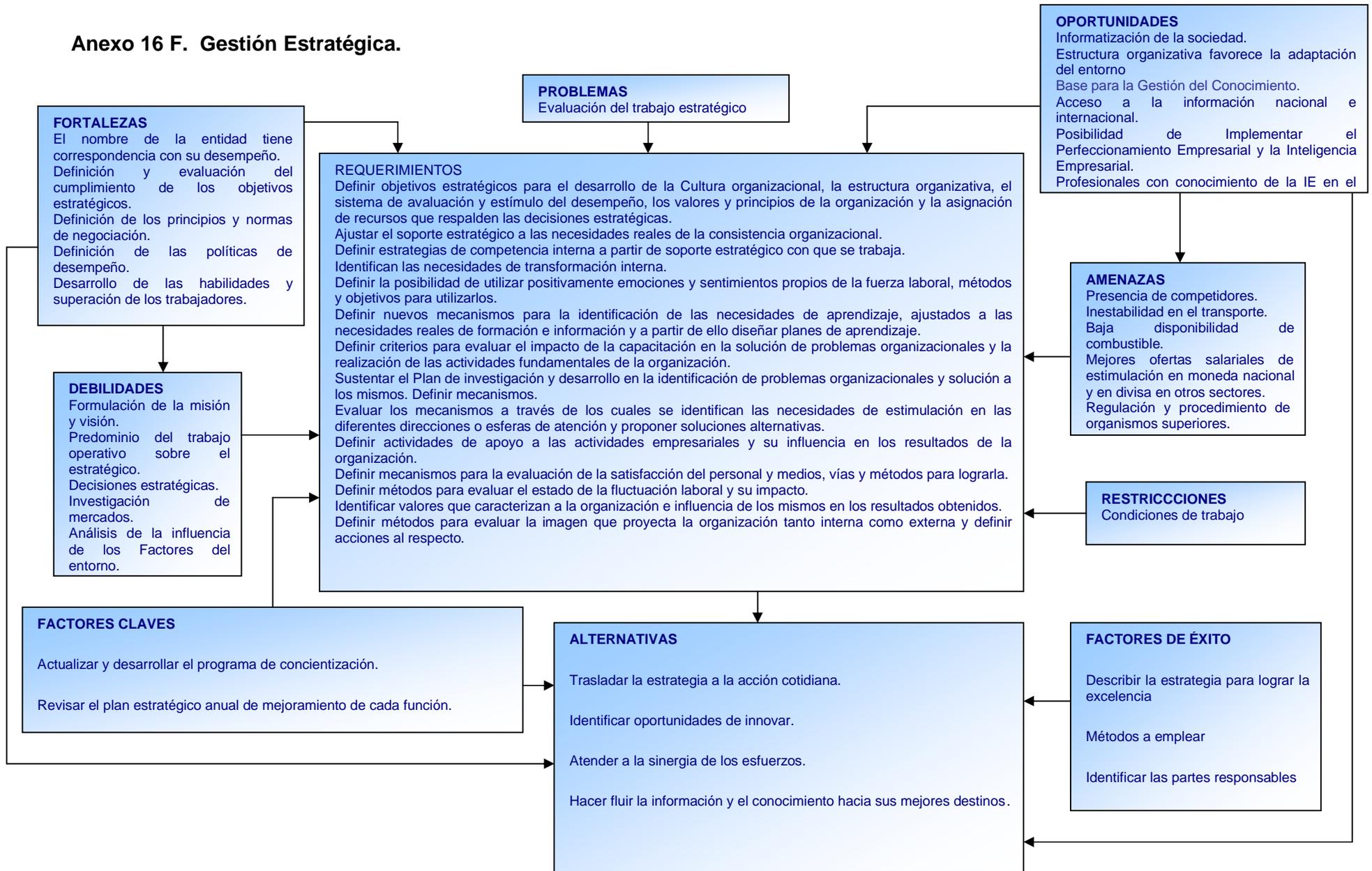
Anexo 16 D. Gestión de Conocimientos



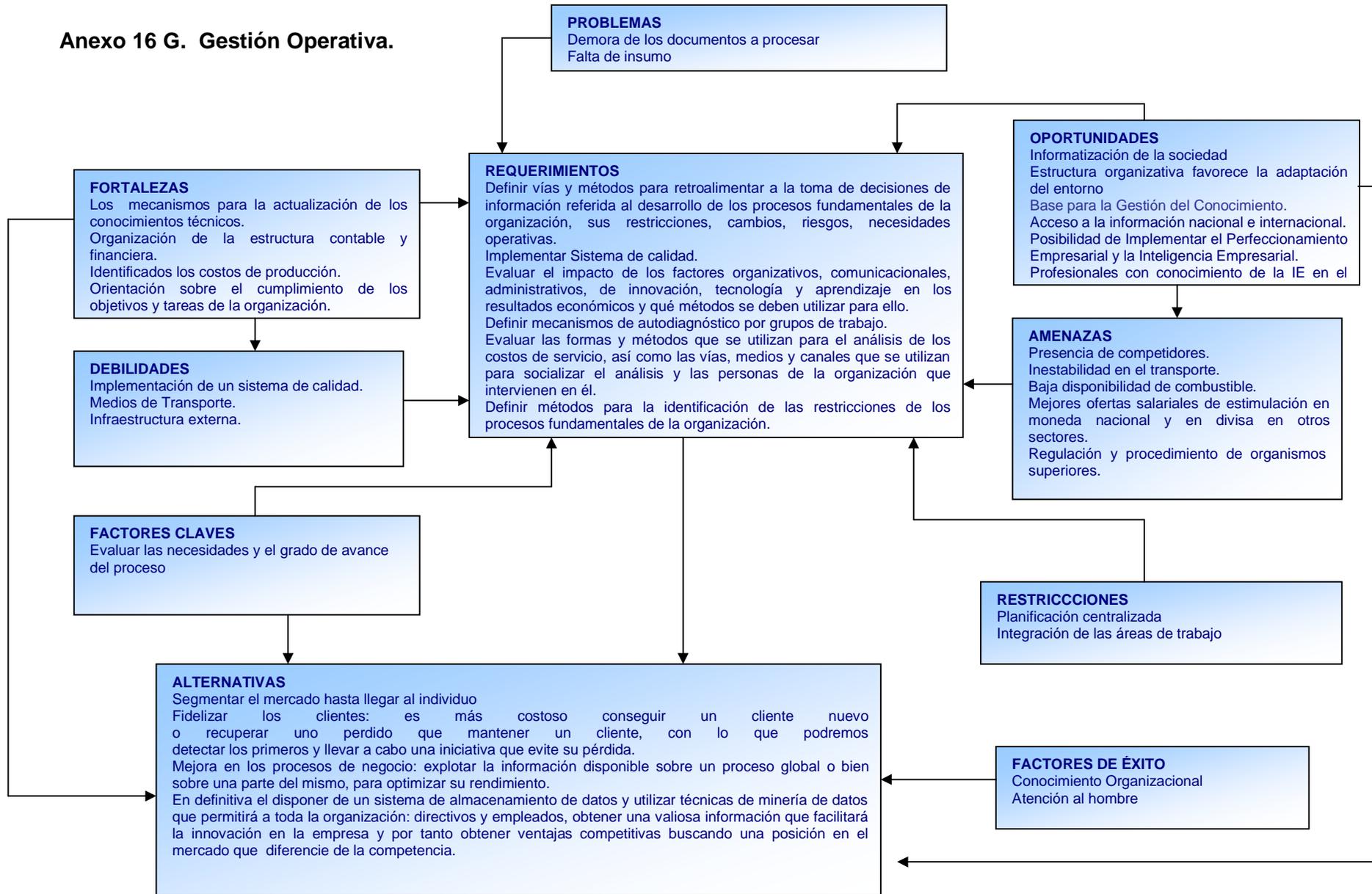
Anexo 16 E. Gestión de Información.



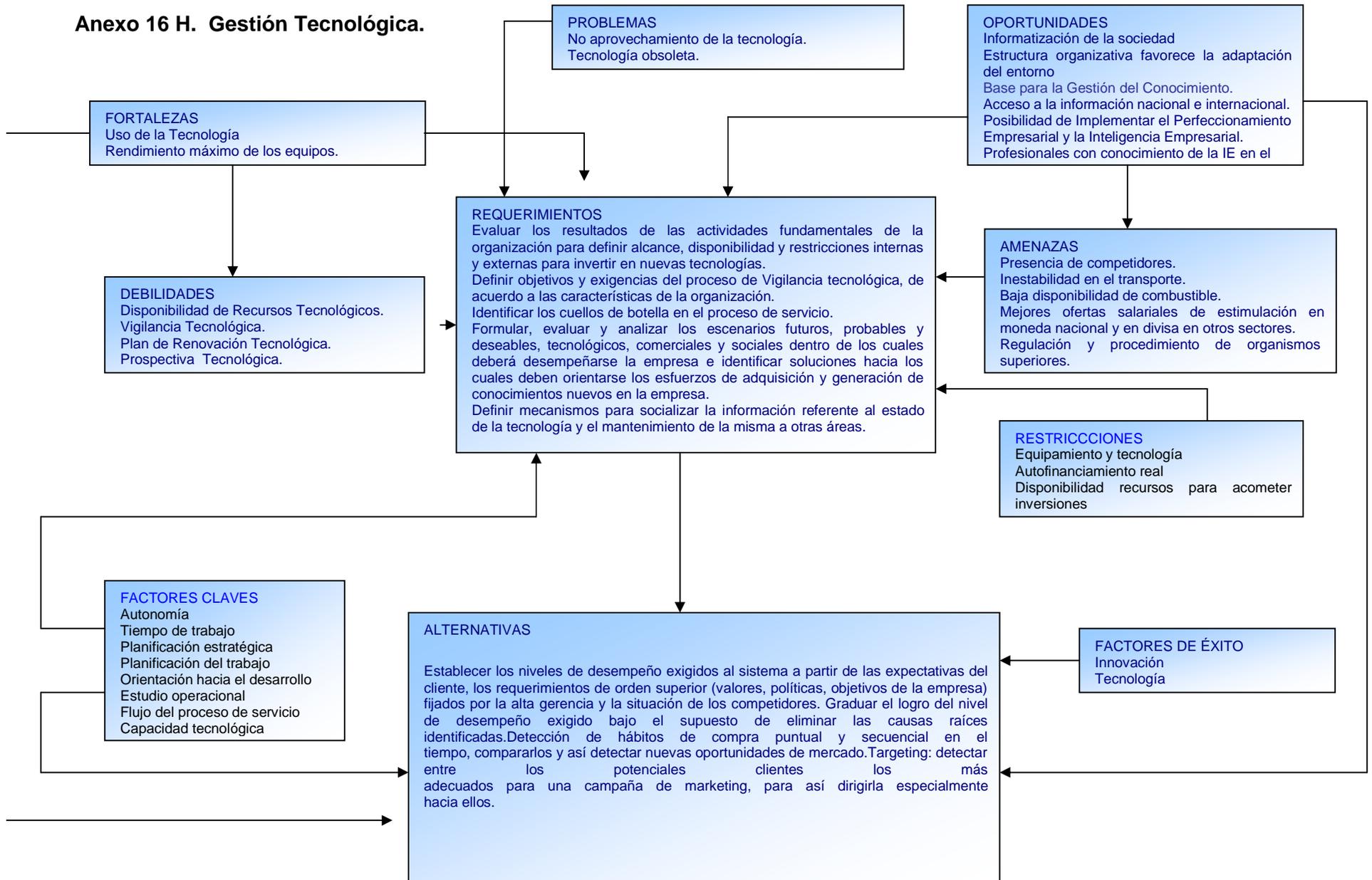
Anexo 16 F. Gestión Estratégica.



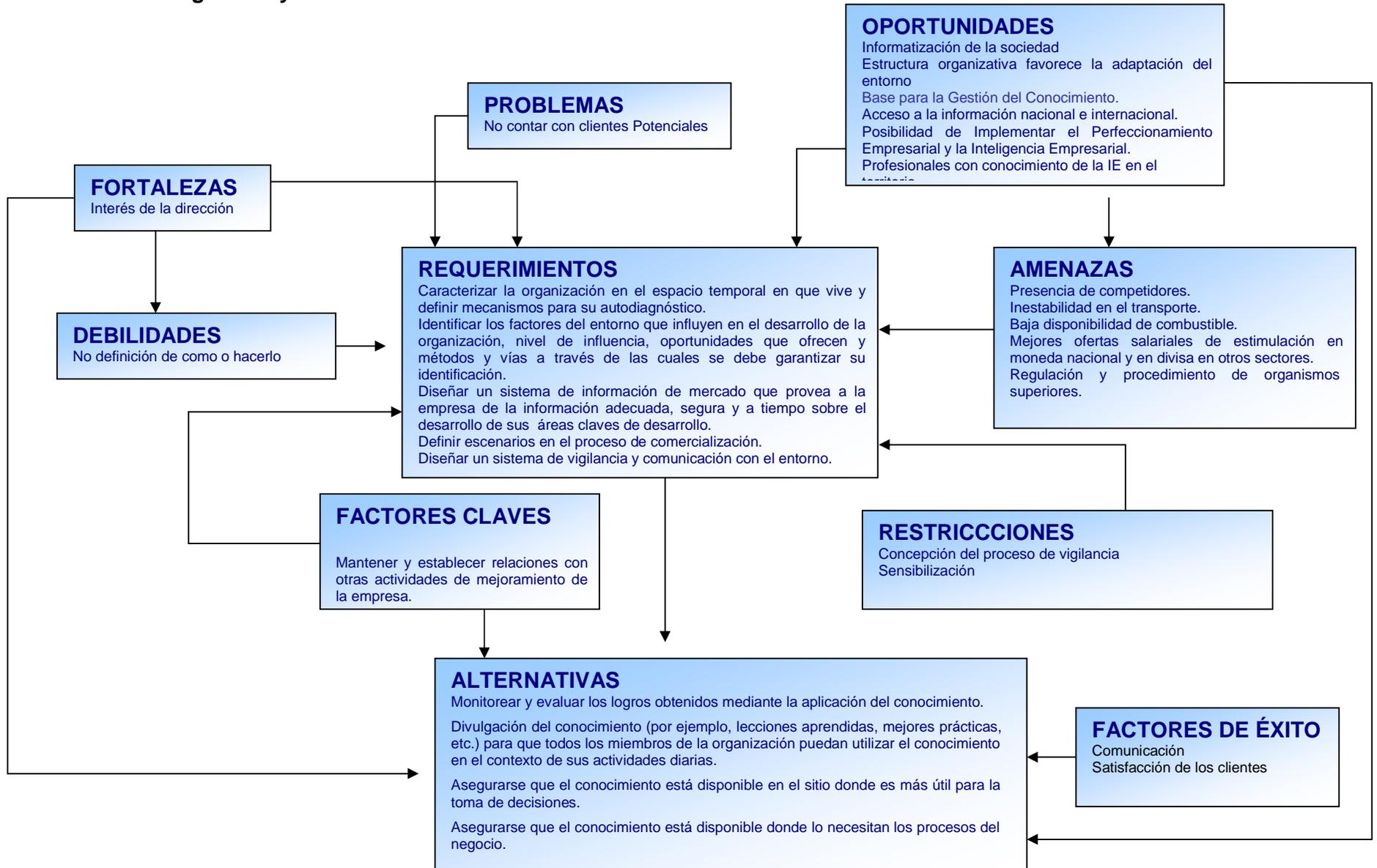
Anexo 16 G. Gestión Operativa.



Anexo 16 H. Gestión Tecnológica.



Anexo 16 I. Vigilancia y Comunicación con el Entorno.



Anexo 17 Enfoque lateral del pensamiento estratégico

