



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 Empresa de Cigarros Lázaro Peña"

Autora:

Daily Parra Quilez

Tutores:

Lic. Yailenis Mulet Concepción

Ing. Juan Marcos Pupo Francisco

Curso: 2008-2009

PENSAMIENTO

"SOLO ES ÚTIL EL CONOCIMIENTO QUE NOS HACE MEJORES."

SÓCRATES

AGRADECIMIENTO:

A TODOS LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE CIGARROS QUE COLABORARON EN EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO.

A MIS TUTORES PORQUE SIN ELLOS NO HABRÍA PODIDO REALIZAR LA TESIS Y POR SU AYUDA INCONDICIONAL.

AL CLAUSTRO DE PROFESORES QUE DURANTE TODA LA CARRERA ME IMPARTIERON CLASES.

A LAS AMISTADES QUE ESTUVIERON CUANDO MÁS LAS NECESITABA.

A LOS QUE ME AYUDARON Y A LOS QUE NO TAMBIÉN PORQUE HICIERON QUE ME ESFORZARA MÁS.

DEDICATORIA:

*A MI MADRE, POR SU AMOR INCONDICIONAL Y SIN LÍMITES QUE ME PERMITIÓ
LLEGAR HASTA AQUÍ.*

*A MI PADRE, QUIÉN HA GUIADO DE CERCA MI PRESENTE Y FUTURO PARA
CONVERTIRME CADA DÍA EN MEJOR PERSONA.*

*A MI ESPOSO, QUIEN HA SIDO AMIGO, COMPAÑERO Y AMANTE, MI OTRA
MITAD, SIN TI...QUÉ SERÍA DE MÍ.*

*A MI HIJA QUE ESTÁ POR NACER Y UN DÍA COMPRENDERÁ LO IMPORTANTE
QUE ES PARA MÍ.*

A MI FAMILIA QUE ME APOYÓ EN TODO MOMENTO.

RESUMEN

El presente trabajo de diploma titulado “Identificación de los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña”, tiene como objetivo: determinar los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial (IE) para contribuir al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

El mismo está estructurado en dos capítulos, el primero incluye el marco conceptual de la Inteligencia Empresarial, su relación con la gestión de la información y de conocimiento. En el segundo capítulo se expone la metodología para la implementación, el diagnóstico de la Inteligencia Empresarial y sus resultados, así como los requerimientos necesarios para la proyección de la IE como sistema de trabajo interno.

Para la realización del trabajo se consultó una amplia bibliografía y se emplearon métodos teóricos como: análisis y síntesis, inductivo deductivo y métodos empíricos, como la observación. Además se utilizaron técnicas para la recolección y procesamiento de información, las cuales se presentan en la medida que se exponen los resultados en el capítulo 2.

El tema que se investiga reviste gran relevancia en los momentos actuales, en los que el Proceso de Perfeccionamiento de la Empresa Cubana exige reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, para lo que se hace necesario aplicar la Inteligencia Empresarial, con el fin de lograr el desarrollo de capacidades y la solución de problemas organizacionales, empleando técnicas y métodos novedosos de diagnósticos y planificación, así como sustentar los procesos productivos y de servicio en la gestión de conocimientos, orientada al aprendizaje organizacional.

Los resultados obtenidos arrojaron una situación favorable para la empresa, con predominio de las fortalezas, buen clima organizacional y la utilización de los métodos y estilos de dirección. La gestión de información y de conocimientos, así como la comunicación con el entorno, no se realiza de forma óptima para la implementación del Sistema de Inteligencia Empresarial.

ABSTRACT

The present work titled "Identification of the necessary requirements for the implementation of the Managerial Intelligence in the Company of cigarettes Lázaro Peña" has as objective: to determine the necessary requirements for the implementation of the Managerial Intelligence (MI) to contribute to the improvement of the managerial administration.

The same one is structured in two chapters; the first one includes the conceptual mark of the Managerial Intelligence, their relationship with the administration of the information and of knowledge. In the second Chapter the methodology is exposed for the implementation, the diagnosis of the Managerial Intelligence and its results, as well as the necessary requirements for the projection of the MI like system of internal work.

For the realization of the work a wide bibliography was consulted and theoretical methods were used as: analysis and synthesis, inductive deductive and empiric methods, as the observation. Techniques were also used for the gathering and prosecution of information, which are presented in the measure that the results are exposed in the chapter 2.

The topic that is investigated had great relevance in the current moments, in those that the Process of Improvement of the Cuban Company demands to reduce the uncertainty in the taking of decisions, for what becomes necessary to apply the Managerial Intelligence, with the purpose of achieving the development of capacities and the solution of organizational problems, using technical and novel methods of diagnostic and planning, as well as to sustain the productive processes and of service in the administration of knowledge, guided to the organizational learning.

The obtained results threw a favourable situation for the company, with prevalence of the strengths, good organizational climate and the use of the methods and address styles. The administration of information and of knowledge, as well as the communication with the environment, is not carried out in a good way for the implementation of the System of Managerial Intelligence.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Inteligencia Empresarial.....	5
1.1 Algunas consideraciones sobre la gestión empresarial.	5
1.2 Origen y Evolución de la Inteligencia Empresarial.....	7
1.3 Marco conceptual de la Inteligencia Empresarial.....	11
1.4 Soporte material de la Inteligencia Empresarial.	13
1.5 Diversos enfoques sobre Inteligencia Empresarial.	23
1.6 La Inteligencia Empresarial en Cuba.	28
Capítulo II: Diagnóstico para la identificación de los requerimientos necesario para la proyección de la IE como sistema de trabajo interno en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.	32
2.1 Caracterización de la Empresa.	32
2.2 Metodología para la implementación de la IE como sistema de trabajo interno en organizaciones empresariales.	34
2.3 Resultados del Diagnóstico para la Implementación de la IE.	40
2.4 Análisis de los resultados del diagnóstico.....	53
2.5 Identificación de los requerimientos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión de la IE.	55
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Referencias Bibliográficas	63
Bibliografía.....	66
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El ritmo de desarrollo tecnológico y de cambios sociales, políticos y económicos en el mundo, hace que los empresarios no puedan confiarse sólo en su instinto, en la información más cercana y en los conocimientos de sus asesores para tomar decisiones, por lo que surge la necesidad de establecer nuevas reglas de monitoreo de la información y anticipación de acciones.

La Gestión de Información y del Conocimiento, bases del ejercicio de la Inteligencia, constituyen desde el punto de vista teórico una nueva metodología, un nuevo enfoque y síntesis teórica para el planeamiento y administración estratégica de las organizaciones y para su toma de decisiones. Esto permite que cada cual en la organización disponga de la información necesaria (interna y externa), en el momento preciso. Sus actividades van dirigidas a desarrollar y controlar todo tipo de conocimiento en una organización, con objeto de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la misma y desarrollar nuevas oportunidades.

Difundir la información dentro de una organización con el apoyo de las nuevas tecnologías, sin olvidar que el intercambio de información se debe convertir en una práctica integrada en la cultura de la organización, es parte fundamental de la Gestión de Información como plataforma de la Inteligencia Empresarial.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. El Decreto Ley 252 del 7 de agosto del 2007 sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano pone en vigor el Decreto No 281 del 16 de agosto del 2007(Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial), el cual, en el artículo 64 acápite 70 exige: “Diseñar e implantar el Sistema de Inteligencia Empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la organización superior de dirección. Controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas”. Teniendo en cuenta que la Empresa de Cigarros Lázaro Peña se encuentra insertada en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y está instrumentando el Decreto Ley No 281, se requiere la implementación de la IE, para lo cual no dispone de orientación referida a como llevar a cabo este proceso.

Atendiendo además, a que, en la entidad el personal tiene poco conocimiento del tema, existe poca coherencia entre el nivel de la gestión de información y el nivel de la organización; no se optimiza la capacidad instalada y a pesar del reconocimiento empresarial que se le da al papel de la Gestión de Información y el Conocimiento, estas no están incluidas dentro de las estrategias organizacionales; surge la necesidad de desarrollar una actividad en función del proceso sistemático, que controle como planificar, organizar, analizar, producir, diseminar, proteger y conservar la información y conocimiento que se desarrolla en la empresa, de manera que la toma de decisiones sea más efectiva y la realización de las actividades de la misma estén en correspondencia con los problemas reales que se generan en su desarrollo, por lo 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 en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña?

El **Objeto** de la investigación es la Gestión Empresarial.

El **campo de acción** es la Inteligencia Empresarial.

El **objetivo** de esta investigación es: determinación de los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial que contribuya al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Se propone como **Hipótesis**: La determinación de los requerimientos necesarios para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial mediante la aplicación de la metodología seleccionada, viabilizará su implementación y contribuirá al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Tareas a Realizar:

1. Definir el marco teórico conceptual de la Inteligencia Empresarial.
2. Realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de la entidad para la implementación de la Inteligencia Empresarial.
3. Analizar de forma comparativa las características de la organización con los requerimientos del sistema de Inteligencia Empresarial.
4. Definir alternativas estratégicas a seguir por la organización para llevar a cabo el proceso de implementación de la Inteligencia Empresarial.

Para ello se propone estructurar la tesis con dos capítulos:

Capítulo 1. Marco teórico referencial 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. Diagnóstico para la identificación de los requerimientos necesario para la proyección de la IE como sistema de trabajo interno en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña. En este capítulo se expone una breve caracterización de la organización objeto de estudio, la metodología propuesta y los resultados de su aplicación.

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

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos 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 de los sistemas de información y conocimiento en la empresa.

Métodos Estadísticos: Para organizar y procesar los datos, así como mostrar los resultados alcanzados mediante la aplicación del diagnóstico.

Técnicas como la encuesta y la entrevista para la recopilación, análisis y presentación de la información.

El tema que se investiga reviste gran **relevancia** en los momentos actuales, en los que el Proceso de Perfeccionamiento de la Empresa Cubana exige reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, todo lo cual, se consolida con el desarrollo de una buena gestión de información y organización de los procesos de vigilancia y la comunicación con el entorno. Se requiere efectividad en la organización del trabajo y el desarrollo y aplicación de los procesos de gestión de forma integrada, para lo que se hace necesario aplicar la Inteligencia Empresarial, con el fin de lograr el desarrollo de capacidades y la solución de problemas organizacionales, empleando técnicas y métodos novedosos de diagnósticos y planificación, así como sustentar los procesos productivos y de servicio en la gestión de conocimientos, orientada al aprendizaje organizacional.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL.

Las empresas cubanas, en la búsqueda del camino de la eficiencia en la Gestión Empresarial, han comprendido la importancia de abonar con profundidad todo lo relacionado con la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento lo que indica que están pasando a una etapa de desarrollo sólido, profesionalmente fundamentado. El perfeccionamiento empresarial, entendido como un proyecto de innovación, no es concebible sin la aplicación de estos instrumentos.

Para las organizaciones en perfeccionamiento empresarial, la inteligencia empresarial constituye una herramienta gerencial que facilita el proceso de toma de decisiones y la orientación estratégica, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y al entorno, permitiendo lograr la descripción y previsión de hechos y procesos tecnológicos, de mercado o sociales, así como la determinación y evaluación de tendencias.

1.1 Algunas consideraciones sobre la gestión empresarial.

En sus inicios se entendía por gestión “el saber que puede ser sistematizado y aprendido” (1). Una definición más actual la define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (2). 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 con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Las cuatro funciones básicas de la gestión son planear, organizar, dirigir y controlar y se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos. Debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa para responder a ellos en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

La Gestión Empresarial es la actividad que busca mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Abarca el ciclo de negocio de la empresa, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos. Además, determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado,

selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una retroalimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio.

Abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y, dependiendo del tamaño de la misma, dependerá la dificultad de la gestión a llevar a cabo. Se reconoce que las técnicas de gestión empresarial, hasta el momento, son siete: (3)

1- Análisis Estratégico: identifica y diagnostica los escenarios político, económico y social nacionales e internacionales más probables y analiza los agentes empresariales exógenos a la empresa.

2- Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planifica la anticipación de la actividad futura de la empresa y fija las estrategias y metas a cumplir. Organiza y determina las funciones y estructura para lograr los objetivos, estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

3- Gestión de la Tecnología de Información: aplica los sistemas de información y comunicación interna y externa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de Internet.

4- Gestión Financiera: obtiene dinero y crédito al menor costo posible y asigna, controla y evalúa el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

5- Gestión de Recursos Humanos: busca utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible, preocupándose del proceso de obtención, mantenimiento y desarrollo del personal.

6- Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministra los bienes y servicios que satisfarán necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas en productos finales debidamente distribuidos.

7- Gestión Ambiental: contribuye a crear conciencia acerca la necesidad de aplicar en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

La Inteligencia Empresarial influye sobre cada una de estas técnicas de manera directa pues para ponerlas en práctica es necesaria la existencia de datos que se transformen en información y, como se analizará más adelante constituye la base para el desarrollo de la misma.

En la actualidad se habla a nivel mundial de la necesidad de implementar los sistemas integrados de gestión, como una vía muy eficaz para que las organizaciones logren altos desempeños en su gestión por la calidad, el ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Estos sistemas constituyen la integración en un solo sistema de gestión, de los requisitos establecidos en las normas siguientes:

1. ISO1 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
2. ISO 14001: 2004 Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.
3. OHSAS2 18001: 1999 Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos.

Para las empresas que tienen su sistema de gestión certificado (calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional) o están en proceso de certificarlo, es muy importante tener en cuenta estas normas, con el objetivo de prestar especial atención al diseño y la documentación.

A manera de resumen se puede asumir que la Gestión Empresarial es el grupo de tareas y actividades realizadas en las empresas por los equipos de trabajo con el fin de cumplir los objetivos, lograr las metas de la organización y generar utilidades.

La empresa debe gestionarse para que genere riquezas en el futuro, este es el verdadero reto de la gestión empresarial moderna, y todos los adelantos, las tecnología y capacitación de personal, confluyen en tratar de resolver los problemas que se presentan para cumplir este objetivo. La Gestión Empresarial exige hoy de nuevos sistemas, de nuevas aptitudes y de nuevas formas de actuación. La Inteligencia Empresarial como un sistema de gestión dentro de este, posibilita el estudio de las potencialidades que existen en cada organización y que no se han identificado, así como de las debilidades y amenazas que giran a su alrededor y que no se elimina ni combaten por falta de conocimiento.

1.2 Origen y Evolución de la Inteligencia Empresarial.

Desde el punto de vista psicológico, el término inteligencia - 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 -los

miembros de la "inteligencia" no toman las decisiones por sí mismos. 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.

Aparecido en la literatura norteamericana a finales de los años 40, se introdujo en el lenguaje académico de otros países a partir del quinquenio 1975-1980. Richelson define la inteligencia como un "producto resultante de la colección, evaluación, análisis, integración e interpretación de la información disponible sobre uno o más aspectos de naciones extranjeras o de áreas de operación que son significativas para la planificación". (4) Con este concepto surgieron la Agencia Central de Inteligencia, la Agencia de Inteligencia para la Defensa y el Buró Nacional de Inteligencia e Investigación del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

La evolución de la teoría de la dirección hasta los últimos criterios que hoy se analizan, condicionan una interrelación, cada vez más estrecha entre el uso consciente de la información, que realizan los individuos para percibir cambios, crear nuevos conocimientos y actuar, con ventajas sobre los demás. Marx y Engels definen al individuo, al "hombre como organismo y como personalidad" y exponen que "el desarrollo del individuo está condicionado por el desarrollo de todos los demás con los que se encuentra en comunicación directa o indirecta" (5). 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. La integración de ambas acepciones conduce al concepto central de inteligencia organizacional.

El desarrollo de la teoría de la dirección, surgida a principios del siglo XX, ha tenido un acelerado avance que la ha colocado a tono con los adelantos de la ciencia, en especial las sociales y dentro de ellas, la psicología y la sociología.

Comienza con el enfoque clásico de Frederyck Taylor (1911) (6) con su visión de empresa como un sistema racional y cerrado, y al trabajador como un individuo motivado principalmente por situaciones económicas; pasa por la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo (1927-1932) (7), 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 y continúa con la escuela de los sistemas sociales, representada por Chester Barnard (1938) (8), 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 y Chandler (1941) 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 se adoptan, la determinación de objetivos de la organización, cómo debe darse este proceso, así como la importancia de la comunicación en la organización y cómo se ejecuta (9).

También cabe mencionar en esta secuencia, la escuela neoclásica, que enfoca la dirección hacia la maximización del beneficio, descentralización, dirección por objetivos (DPO), control por excepción, motivación por medio 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 por medio 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 (10).

Todos estos elementos han servido de base a las diferentes concepciones, corrientes o tendencias contemporáneas sobre la dirección, conocidas como teoría de la excelencia, dirección estratégica, teoría del liderazgo, teorías X, Y y Z; 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 lugar cada vez más relevante e importante del factor humano, por su dinamismo e intervención ganada en el proceso de dirección.

- El enfoque estratégico para dirigir el rumbo que la organización debe proyectar a largo plazo.
- La necesidad de ejecutar cambios en la forma de dirigir, que permitan a las organizaciones transformaciones trascendentes en su trabajo (11).

Todavía hoy las organizaciones interactúan bajo los patrones del desarrollo científico-tecnológico identificados por Fernández (1997), que son: "El empleo intensivo de los conocimientos científicos, no sólo en términos de procesos o productos específicos, sino como una forma continua de producir y utilizar información".

No cabe duda que no son suficientes las capacidades de dirección, se necesitan otras, como la disponibilidad y el uso de información, así como recursos humanos preparados para apoyar la innovación que debe realizarse continuamente en la organización, para desarrollarse en un ambiente turbulento. También, es necesario gerenciar la información y los conocimientos, mediante la aplicación del conocido ciclo de dirección: planificación, organización, gestión, control con una "función más, que está apareciendo, la de coordinación", que establece un intercambio enriquecedor entre los conceptos y métodos de la administración con los de la información y favorece la aparición de otros nuevos en cada una.

Más concretamente, Páez Urdaneta (1992) muestra el acercamiento que se ha producido entre las ciencias y tecnologías de la administración y las ciencias y profesiones de la información cuando dice: "Se plantea entonces, la urgencia de que se redefina al profesional de la información... como un agente activo para la modernización del desarrollo, por medio de la gestión estratégica de la inteligencia social, el mejoramiento de los mecanismos para su comunicación o difusión, la adaptación y la socialización de la tecnología informática de soporte", y 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" (12).

Recientemente en la historia común de las ciencias de la administración y de la información, se ha definido la gestión del conocimiento como "...una nueva cultura empresarial, una nueva manera de gestionar las organizaciones, que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información, las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos... podría

resumirse en información + gestión de recursos humanos... hacer asequible, de manera sistemática y organizada, al conjunto de la organización, la información corporativa y los conocimientos y opiniones de los trabajadores"(13). Esta definición se ha tomado entre muchas existentes debido a la forma explícita en que queda la integración entre ambas ciencias.

La afirmación de Páez Urdaneta (1992), al decir "...Cuando hablamos de inteligencia, hablamos de información como oportunidad..., es decir, de estructuras de conocimiento que, al ser contextualmente relevantes, permiten la intervención ventajosa en la realidad", (14) indica un camino para abordar el tema desde las ciencias de la información en estrecha vinculación con las de la administración.

1.3 Marco conceptual de la Inteligencia Empresarial.

En las disertaciones sobre el tema se encuentran una serie de términos que establecen cierta similitud con la Inteligencia Empresarial como son: Inteligencia Económica, Inteligencia de Negocio, Inteligencia Organizacional, Business Intelligence, Inteligencia Corporativa, Inteligencia Competitiva. Para muchos investigadores estos términos tienen relación, incluso pueden considerarse sinónimos, en esta investigación se analizará el término Inteligencia empresarial o corporativa pese a que en el país se manejen otros términos.

La palabra Inteligencia proviene 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. (15)

Para la inteligencia empresarial o corporativa se han planteado una serie de enfoque de cómo desarrollarlo en cada empresa, se plantea que la inteligencia está en:

"...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, 1986) (16).

"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)

“La inteligencia corporativa es la capacidad y la función de reunir y analizar datos para, de modo sistemático y organizado, obtener y difundir información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, que permita crear conocimiento apto para la toma de decisiones y la orientación táctica y estratégica” (Orozco,1996)(17)

“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) (18).

“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) (19).

“Inteligencia para la empresa no es un legajo de datos impresos, no es necesariamente un reporte grueso y denso, no es espiar a otras empresas, sustraer proyectos o planes, o instalar dispositivos de alta tecnología. En su descripción más básica, la inteligencia en la empresa es: La captación, análisis y diseminación de información relevante o conocimiento explícito para provocar cambios favorables a la empresa. La inteligencia en la empresa ayuda a un directivo a orientarse estratégicamente en la elaboración de una táctica de mercado, en fin a tomar la decisión adecuada para un negocio” (García Orozco, 2000) (20).

“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) (21).

“La inteligencia empresarial o corporativa es la capacidad que se desarrolla mediante el proceso en el cual, de forma legal y sistemática, se recopilan, procesan y analizan datos, luego se disemina información significativa, relevante y oportuna, tanto interna como del entorno, creándose finalmente conocimiento que se utiliza en la toma de decisiones y la orientación estratégica” (Núñez Paula, 2002) (22).

Como se puede apreciar todos los autores mencionados coinciden en que la Inteligencia Empresarial es un proceso de recopilación, análisis y diseminación de la información para la toma de decisiones y la orientación estratégica.

Además estos conceptos implican la utilización efectiva de toda información del entorno de la organización y de todas las operaciones internas, del conocimiento existente fuera y dentro de la organización.

La Inteligencia Empresarial fundamenta su éxito o fracaso en la Gestión de la información, el conocimiento y la gestión del aprendizaje y puede desarrollarse de forma más dinámica al integrarse a las tecnologías de la información, no obstante, el interés mayor al desarrollar la Inteligencia Empresarial debe estar en su concreción como sistema interno, con una proyección estratégica que abarque todas las esferas y subsistemas de forma integrada.

De ahí que se coincida en que la Inteligencia Empresarial es 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, así como 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.

1.4 Soporte material de la Inteligencia Empresarial.

La inteligencia empresarial se presenta como las capacidades que deben desarrollar las empresas para resolver los problemas que se generan y está sustentada en tres formas de Gestión: Gestión de información, Gestión de conocimiento orientada al aprendizaje y la Vigilancia y comunicación con el entorno. Se ha planteado que hoy decidir sin información es otorgar muchas ventajas a los competidores, de igual forma, la información fundamenta el éxito o fracaso en los procesos de toma de decisiones.

Gestión de Información.

La información son datos, procesados, interpretados y presentados en una forma útil, pero que requieren de creencias y valores, creatividad, juicio, habilidades y experiencia, para manejar situaciones, realizar tareas y actividades en la organización.

Uno de los más connotados estudiosos venezolanos contemporáneos en esta especialidad, el desaparecido Páez Urdaneta expresó:

“....en la antigüedad, el hombre occidental quería ser sabio; luego el hombre moderno quiso ser conocedor; el hombre contemporáneo parece contentarse con estar informado (y posiblemente el hombre futuro no esté interesado en otra cosa que en tener datos)". (23)

El concepto de información ha sido, es y será foco de estudio y análisis de muchos estudiosos de diversas especialidades. La información es mucho más que datos; tiene que ver con el orden de las cosas, hechos o fenómenos registrados en forma sistemática guardando relación con otros hechos o fenómenos.

Buckland identifica tres usos fundamentales del concepto información (24):

Información como proceso: Lo que una persona conoce cambia, cuando el sujeto se informa. En este sentido, información es: la acción de informar, comunicación del conocimiento o noticias de algún hecho u ocurrencia; la acción de decir o el hecho de haber escuchado sobre algo.

Información como conocimiento: El concepto información es también utilizado para consignar el producto de la información como proceso: el conocimiento comunicado que concierne a algún hecho, sujeto o evento particular; aquello que uno capta o se le dice; inteligencia, noticias. La noción de información como aquello que reduce la incertidumbre puede verse como un caso particular de información como conocimiento. En algunas ocasiones la información aumenta la incertidumbre.

Información como cosa: El concepto información se utiliza también para objetos, tales como datos y documentos, que son referidos como información porque se les considera informativos, como portadores de la cualidad de impartir conocimiento o comunicar información; instructivo.

La gestión de información es todo lo relacionado con la obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al costo adecuado, en el tiempo oportuno, en el lugar apropiado, para tomar la acción correcta. (25)

Tiene como objetivos en una organización, maximizar el valor y los beneficios derivados del uso de la información, minimizar el costo de adquisición, procesamiento y uso de la información, determinar responsabilidades para el uso efectivo, eficiente y económico de la información y asegurar un suministro continuo de la información.

Gestión de Recursos de Información (GRI).

Es el proceso dentro del segmento de la gestión de información que sirve al interés corporativo. Persigue asociar la información para beneficio de la organización en su totalidad mediante la explotación, desarrollo y optimización de los recursos de información. Los intereses de la organización generalmente se manifiestan en las metas y objetivos

corporativos. Por tanto, la gestión de recursos de Información, es el vínculo gerencial que conecta los recursos de información corporativos con las metas y objetivos de la organización. (26)

El uso y valor de la información.

El uso de la información, la informática y las telecomunicaciones y la confluencia de estas tres vertientes, está siendo objeto de una atención preferencial en una gran cantidad de países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo. Y lo más importante, es que hay un consenso generalizado sobre el impacto en el desarrollo socioeconómico de un país, al margen de la existencia oficial de políticas nacionales de información en sus respectivos países. Se vive una época en la que la información ha pasado de ser un simple elemento de interés a constituir un recurso con marcado valor económico.

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.

La política de información en Cuba.

Entre los años 1997 y 1998, un grupo de trabajo integrado por especialistas del país, tuvo a su cargo la elaboración de la Política Nacional de Información, la que, en el año 1999, fue aprobada por el Consejo de Dirección del CITMA. Ella tuvo como antecedentes la celebración de tres Seminarios sobre Política Nacional de Información, el primero en 1992, el segundo y el tercero en 1996, que perseguían elaborar una propuesta de políticas, principios

y recomendaciones a implementar que posibilitaran la inserción exitosa en la economía nacional e internacional de los sistemas y servicios de información cubanos desde una óptica diferente.

Con esta política, se perseguía redefinir el sector de información en el país, reestructurar el Sistema Nacional y su mecanismo de coordinación, así como fortalecer las tareas de investigación mediante el aseguramiento de su impacto económico, social y científico. Todo esto se realizó a partir de un nuevo enfoque: considerar a la información como un bien económico y como un recurso productivo.

El objetivo clave de esta nueva política era que todas las empresas, unidades de ciencia y técnica y demás entidades del país incorporaran la información como un recurso activo en su dinámica de trabajo. De este modo, la información pasa a ocupar un lugar determinante en el desarrollo nacional y se asume la necesidad de:

- Promover la comprensión y demostrar la utilidad de los recursos y servicios de información para la toma de decisiones y la solución de problemas en todas las actividades del desarrollo económico y social.
- Acelerar la integración conceptual y operacional requerida para el reconocimiento y desarrollo de la Industria Nacional de Información.
- Favorecer el desarrollo de la cultura informacional en la sociedad.

Sistema de información para la Inteligencia Empresarial.

Existen elementos objetivos que guían la gestión de la información en una organización y condiciones necesarias para llevar a cabo esta gestión de forma sistemática, entiéndase esto último como el conjunto de reglas, principios o medidas que coordinan los elementos básicos del sistema de información para que los mismos respondan a los intereses de la función de la inteligencia de la organización.

Para poder gestionar la información en correspondencia con los objetivos de la IE debe existir comunicación informacional lo que requiere de la formación de conocimientos y habilidades, además de la utilización de técnicas y herramientas que viabilicen el proceso de comunicación.

El objetivo del sistema de información es desarrollar de forma exitosa la acción o proceso de informar para apoyar la toma de decisiones, la información en sí misma no garantiza su utilización y uso. Tan pronto como se hayan fijado las necesidades de información han de

orientarse los procesos de recogida, almacenamiento y análisis de la información accesible a fin de suministrar las respuestas convenientes para facilitar, la toma de decisiones. Estos procesos garantizan el flujo efectivo de la información y pueden estar representados de la forma siguiente:

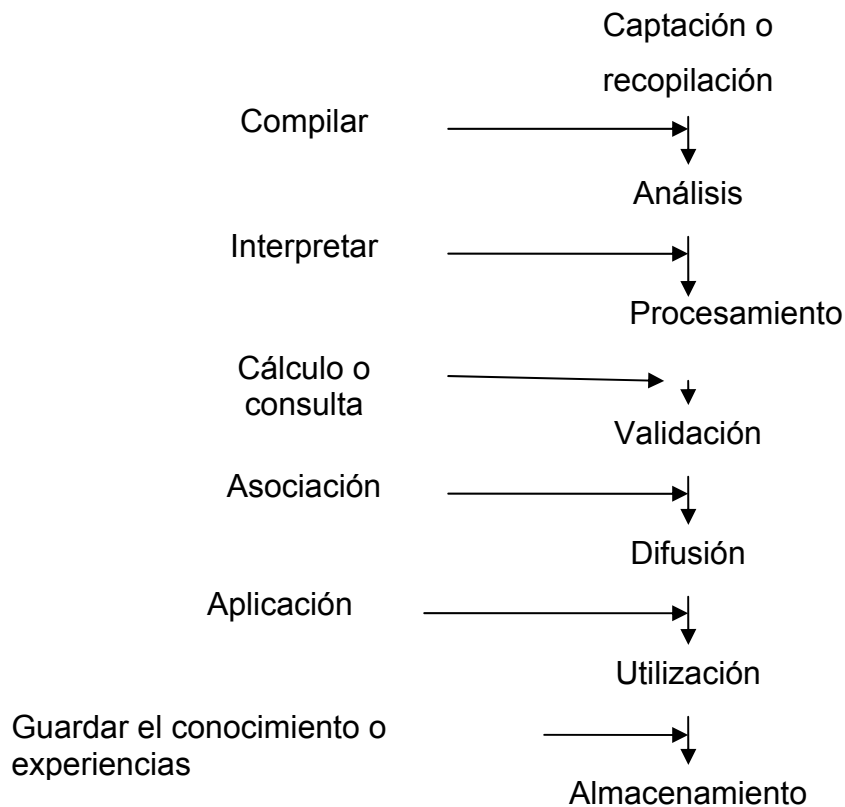


Figura1: Procesamiento de la información. (27)

Gestión del conocimiento (GC).

En los últimos años, la gestión del conocimiento ha ocupado el interés de investigadores, directivos de empresas, instituciones y organizaciones. La obtención de ventajas competitivas basadas en el conocimiento se ha convertido para éstas en punto clave que asegure su éxito y subsistencia a largo plazo. Importantes esfuerzos se están llevando a cabo para conceptualizar y estructurar corrientes de pensamiento que permitan una comprensión más holística del tema. No obstante, aun persiste cierta confusión en como instrumentar la gestión del conocimiento y como hacerla útil para la toma de decisiones cotidianas de las organizaciones.

La denominación Gestión del Conocimiento tiene dos componentes, por una parte, el relativo a la gestión, el cual en el ámbito organizacional se traduce en la adopción de funciones, tales como: planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos, según la misión y visión de éstas; y por otra parte, la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad y, por ende, incentiva en la toma de decisiones.

Existen un grupo de conceptos tratados por diversos autores como: (28)

“El concepto de gestión del conocimiento, que estaría constituido por todas aquellas actividades y procesos que permiten generar, buscar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento de una organización con el fin de incrementar su capital intelectual y aumentar su valoración dentro de su entorno de mercado”. (Lozano y otros)

“La Gestión del Conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”. (Andreu y Sieber)

“La Gestión del Conocimiento es el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización”. (Sveiby)

“La Gestión del Conocimiento es la identificación, optimización y gestión dinámica de los activos intelectuales en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por personas o comunidades”. (Snowden, IBM)

Atendiendo a los conceptos antes mencionados se puede concluir que la Gestión del Conocimiento es un proceso sistemático que permite crear, buscar, almacenar, difundir y compartir conocimiento para utilizarlo para el mejoramiento del funcionamiento de la empresa.

Desde la perspectiva del Capital Intelectual, la Gestión del Conocimiento sería el conjunto de procesos y sistemas que están orientados a incrementar el Capital Intelectual. Por eso se afirma con anterioridad que: la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

Existen distintos tipos de conocimiento con necesidades de gestión diferentes:

- Tácito / Explícito

- Individual / Organizacional
- Interno / Externo

Se plantea que la base para llegar al conocimiento es la necesidad de saber algo, existen varios recursos disponibles como los datos, la información, la información con valor agregado (inteligencia, la experiencia, valores, etc.), que proporcionan alguna dirección para encontrar lo que se necesita saber. De ahí que se considere el conocimiento como información que se ha creado o se ha encontrado, se procesó, destiló y empaquetó por la mente humana.

La naturaleza del Conocimiento Organizacional:

Tarondeau (1998) define la organización como “una cartera de recursos basados en conocimientos”. (29) Las elecciones estratégicas de la empresa consisten en crear, explotar y mantener una cartera de conocimientos que le aseguren ciertas ventajas estratégicas sobre las empresas competidoras. Conocimiento y aprendizaje pueden ser vistos como conceptos inseparablemente relacionados de la siguiente manera: el conocimiento es una variable de stock y el aprendizaje es una variable de flujo. En un momento dado, un individuo o una empresa poseen un stock de conocimiento que está cambiando constantemente mediante un proceso de aprendizaje (Bierly, 1999)

La mayoría de los investigadores se han dedicado a describir y clasificar diferentes tipos de conocimiento y explicar la diferencia entre conocimiento individual y social (Spender, 1994; Alavi y Leider, 1999; Tiwana, 2000). (30)

El Ciclo del Conocimiento:

No existe linealidad en la gestión del conocimiento, sino espirales positivas (positive loops) que retroalimentan permanentemente el sistema y permiten a su vez su auto sustentación. Basado en este argumento, cuatro dimensiones pueden identificarse en el ciclo del conocimiento.

- La dimensión "Inteligencia" que está asociada a los procesos de creación de nuevo conocimiento dentro de la organización, la identificación, en fuentes internas y externas, de conocimiento útil y relevante y la captura de este conocimiento para la creación de la memoria de conocimiento corporativo como una expresión de los conocimientos explícitos codificados. Se contemplan, igualmente, en esta fase del ciclo la identificación de las fuentes de conocimiento tácito disponible dentro y fuera de la organización (bases de expertos).

- La dimensión "Distribución" está vinculada con los mecanismos de tratamiento, codificación y transmisión que facilitan el acceso, transferencia y difusión del conocimiento disponible en la organización. El conocimiento codificado se convierte en información para el que lo consume. Una determinada información codificada puede evocar distintas consideraciones dependiendo del receptor de dicha información. En este sentido, la información no tiene contexto y es muy importante dotarla de una taxonomía apropiada para orientar su aprovechamiento.
- La dimensión "Aprendizaje" se relaciona con los mecanismos de asimilación e internalización de la información que se comunica, se transmite y se comparte ya sea de manera tácita o explícita. Es por ello que no se puede hablar de transferencia de conocimiento sin que ocurra de manera intrínseca un proceso de aprendizaje en el plano del individuo y también en el plano de la organización. Absorber y asimilar el conocimiento en el plano del individuo supone una estructura de modelos mentales que facilitan la comprensión de dicha información para su aplicación a situaciones y problemas concretos. En este sentido, los modelos de asociación permiten trasladar el conocimiento de un contexto a otro para lograr potenciarlos y reutilizarlos.
- La dimensión "Renovación" está organizada a través de los procesos de renovación y creación de nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente, experiencias prácticas y lecciones aprendidas. La renovación del conocimiento está atada a los procesos de replicación del mismo que conducen a su reutilización en otros contextos y que se traducen y conducen a su vez en mejoras.

Vigilancia y Comunicación con el Entorno.

La IE se caracteriza por su dinamismo y versatilidad al ser un instrumento integrador de herramientas de gestión que tradicionalmente se emplean de manera independiente. La vigilancia y comunicación con el entorno es una de ellas y se reconoce cada vez más como un instrumento que posibilita el desarrollo y ejercicio de la función de inteligencia al velar por la adecuada y precisa difusión de la información dentro de la empresa.

En el pasado, la vigilancia resultaba ser menos compleja que en la actualidad por el hecho de que las innovaciones se realizaban en un número limitado de países y el progreso técnico era mucho más lento. Además los gastos en investigación y desarrollo han crecido vertiginosamente, tratando de alcanzar la suficiencia y supremacía tecnológica.

La definición más referida y con la que mayor consenso existe es la dada por Palop y Vicente (1999) considerándola como 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 u amenaza para ésta. Esto concuerda con la idea de Paul Degoul (1992) que expone con un grado sintético y acertado que “la vigilancia es prospectiva o no es vigilancia”.

Según Callon, Curtial y Penan (1993) “el objetivo de la vigilancia consiste en proporcionar buena información a la persona idónea en el momento adecuado” por lo que la estructuración de la función de la vigilancia se vuelve cada vez más necesario.

Esta necesidad de captar información aumenta si los productos se comercializan en distintos países. En este caso es mucho más necesario captar de una manera ordenada y sistemática informaciones sobre los competidores, nuevos productos, novedades técnicas, regulaciones y cualquier otro tipo de información que resulte interesante y provechosa captar para lograr la adaptación al entorno.

Pero, no sólo la información del exterior es necesaria para el funcionamiento de las entidades, también la Vigilancia Interna es fundamental para la competitividad de la empresa. Las personas deben tener conocimiento acerca de su organización (misión, visión, valores, cultura, procedimientos, formas de trabajo) y las actividades que se realizan (proyectos, cursos, ponencias, seminarios, artículos) evitando duplicidad de esfuerzos y aprovechando lo aprendido y mejorando la productividad de las personas.

Según Porter existen cuatro aspectos, denominados ejes, alrededor de los cuales se organiza la vigilancia y son determinantes para la competitividad de la organización: clientes, proveedores, tendencias en el mercado y productos sustitutivos. A partir de ellos se debe organizar la vigilancia en cuatro ejes:

- La vigilancia competitiva se centra en la información sobre los competidores actuales y los potenciales y sus movimientos en el mercado (visible y no visible)
- La vigilancia comercial estudia los datos referentes a clientes y proveedores
- La vigilancia tecnológica se ocupa de las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer y sus posibilidades de utilización en distintos productos.

- La vigilancia del entorno que detecta las señales exteriores que pueden condicionar el futuro como las normativas políticas de la sociedad, medio ambiente.

Algunos autores se restringen al entender por vigilancia únicamente el aspecto tecnológico y tratan de igualarlo al término IE pero, de manera general, la IE supera los límites de la Vigilancia Tecnológica en el sentido de que abarca la captación de información de cualquier fuente y formato, independientemente de si es formal o informal. Además comprende todo tipo de contenidos: información técnica, económica, comercial, regulaciones, etc. siempre y cuando sean de interés para la organización y por último, incluye explícitamente otros tratamientos adicionales a la información como la asimilación de los contenidos, la toma de decisiones y la protección de los resultados.

En los últimos años la expresión vigilancia está siendo sustituida paulatinamente por inteligencia, aunque ambos términos continúan siendo usados indistintamente. Según Escorsa y Valls (1997), Rodríguez (1999), Palop y Vicente (1999) y Cartier (1999), ambas expresiones son prácticamente sinónimas. Se exponen a continuación algunos matices que pretenden explicar la progresiva sustitución de vigilancia por inteligencia.

Algunos autores (Martinet y Marti, 1995) atribuyen a la vigilancia el seguimiento pasivo del entorno mientras que la inteligencia, según ellos y esta autora, presenta un carácter mucho más activo. Otros autores no lo consideran así pues conciben la existencia de dos tipos de vigilancia: activa y pasiva. Según la bibliografía consultada la vigilancia pasiva escruta de forma rutinaria un amplio conjunto de fuentes de datos esperando encontrar asuntos de interés; en contraposición la vigilancia activa se ocupa de la búsqueda regular de información relevante sobre actividades seleccionadas, para proveer un conocimiento continuo de los desarrollos y las tendencias emergentes.

Según otros autores con los que se coincide, la inteligencia se diferencia de la vigilancia en que no se limita a la mera obtención de información sino que hace énfasis en la selección de esta información, en su análisis y en su presentación de forma adecuada. Por tanto, aspectos como el conocimiento de las necesidades de la empresa, el empleo de fuentes formales e informales o la combinación de varias técnicas de análisis (escenarios, Delphi, mapas) reciben ahora una atención especial. En definitiva, se considera que la inteligencia presenta una información más elaborada y mejor estructurada para la toma de decisiones.

Para otros, la diferencia reside en el carácter global de la inteligencia, que integra los resultados de la vigilancia en diferentes ámbitos (Martre, 1994, Rouach, 1996, Degoul, 2000). Por ejemplo, la vigilancia tecnológica favorece a la inteligencia económica, pero no es capaz por sí sola de completar la inteligencia económica, dejándose entrever la subordinación de la vigilancia a la inteligencia. La primera constituye una herramienta que contribuye al desenvolvimiento y objetivos de la segunda.

Tal vez la opinión de Baumard (1991) resuma los puntos de vista anteriores: “contrariamente a la vigilancia, la inteligencia no es solamente observación sino una práctica ofensiva y defensiva de la información. Su objetivo consiste en relacionar diversas áreas para servir los objetivos tácticos y estratégicos de la empresa. Es una herramienta que conecta el saber de la empresa con la acción.”

Los sistemas de vigilancia y comunicación con el entorno, ayudan a identificar las expectativas, necesidades y ubicación de los sistemas socioculturales, políticas generales y particulares, elementos y factores económicos, jurídicos, estructurales, tecnológicos, geográficos, demográficos y comerciales, agentes reguladores, proveedores, distribuidores y vendedores, colaboradores, alianzas competidoras, clientes y grupos de interés y de presión. Su enfoque sistémico sostiene definir y ubicar quiénes integran estas áreas claves de la mercadotecnia en la organización, diagnosticando el estado de la comunicación de la misma con el entorno.

El no dedicar tiempo, recursos y esfuerzos requeridos en este sentido limita el incremento de la calidad en la producción y servicios, la proyección de las ventas sobre la base de necesidades reales, la planificación certera de esfuerzos y recursos, la evaluación de costos de oportunidad, el mantenerse al margen de transformaciones, cambios y tendencias, el trabajar sin un sentido de pertenencia, el proyectar una imagen desfavorable o el no contribuir al mejoramiento social.

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.

1.5 Diversos enfoques sobre Inteligencia Empresarial.

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 disseminación 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 Escorsa (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 entre 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 vigilancia tecnológica y no como el desarrollo de las capacidades propias de la organización sobre la base de la cultura y estructura vigente.

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:

1. Un enfoque centrado en los sistemas y no en las personas.
2. 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.
3. No se ofrecen métodos ni herramientas para el diseño de sistemas internos.
4. No se definen los componentes asociados a la inteligencia empresarial.
5. Se establece como requisito indispensable para aplicar la inteligencia empresarial se deben poseer las características de un profesional de la información.
6. No se enfatiza en los elementos socio psicológico.
7. No se aborda el diseño o cambios estructurales necesarios.
8. No se ofrece una guía para la realización del diagnóstico.

1.6 La Inteligencia Empresarial en Cuba.

La Inteligencia Empresarial comienza a desarrollarse en Cuba como actividad organizada a inicios de los 90 con la creación en el IDICT (Instituto de Información Científico Técnica) de la Consultoría Biomundi/IDICT que se ha especializado en estos temas.

Según Eduardo Orozco, existen cuatro grupos de actores que tienen diferentes funciones en cuanto a la Inteligencia Empresarial. (31) Ellos son:

El grupo de organizaciones de carácter gubernamental, en el cual se fijan las acciones de política y las estrategias. Se han elaborado y aprobado políticas y estrategias para la informatización de la sociedad, política de información, estrategia de introducción de la gestión del conocimiento y otros cuerpos de similar carácter, que propician la introducción de las nuevas concepciones de trabajo en la economía de la información, tanto en la escala productiva como en la de las organizaciones de tipo científico, educativo, y otros. Este grupo se puede clasificar como facilitador o impulsor para el desarrollo de esta actividad, pues sus políticas y estrategias impactan en los demás.

En dicho grupo se distingue el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) como organismo rector de esta actividad en el país, también está presente la Asamblea Nacional, como máximo órgano, donde se aprueban todas las leyes del país, las cuales

pueden influir en esta actividad. Es importante el papel de los otros ministerios por ser los principales promotores como organismos superiores, de lo que se realice en las empresas adscritas a los mismos, así como en la preparación de sus cuadros los cuales determinarán en gran medida el desarrollo de esta herramienta gerencial.

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.

El grupo de organizaciones de producción de conocimientos, que incluye las universidades, centros de investigación, consultorías y otros, el papel que juega este grupo tiene que ver en particular en la preparación de recursos humanos así como en la oferta por parte de las consultorías de servicios y productos de Inteligencia Empresarial y la investigación relativa al tema.

El grupo que representa a las organizaciones relacionados con el sector productivo y de servicios, participa como usuario o como actor directo, aquí también se incluyeron a determinados centros investigativos que por sus características se consideran actores directos de esta actividad, ya sea subcontratando servicios de inteligencia empresarial, diseñando los propios en sus organizaciones o creando unidades o sistemas de inteligencia.

El grupo, que representa a los consumidores directos y al medio ambiente, son beneficiarios del proceso, mediante el acceso a mejores productos o servicios, tanto por acciones de política como por el trabajo del sector productivo y de los servicios. Al mismo tiempo constituyen actores indirectos porque en el afán de las empresas por satisfacer las necesidades de sus clientes, en aquellas que presentan una filosofía marketing, entonces se convierte en una necesidad el uso de la Inteligencia Empresarial, para conocer que desean, que esperan de los bienes o servicios de la organización y en que medida estos lo satisfacen.

A través del estudio realizado por Rey Guardarrama, en la Universidad de la Habana, se ha podido conocer que se han gestado un conjunto de políticas, estrategias y acciones que inciden directamente sobre la empresa y por lo tanto sobre la aplicación de la Inteligencia Empresarial en la misma. (32)

Las primeras medidas surgieron a inicios de los 90, las cuales ya han sido tratadas, por su impacto en la economía del país, como fueron: la apertura a la inversión extranjera, que ha

elevado la competitividad de nuestro mercado con la introducción de empresas extranjeras, favoreciendo así la necesidad de aplicar la Inteligencia Empresarial.

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 la consultoría QUEM que realiza actividades de inteligencia en este sector.

El gobierno ha reconocido “la necesidad de alcanzar niveles más altos de informatización (entendida como la conjunción del uso de las tecnologías informáticas y de comunicaciones y los métodos y procesos para la compilación, procesamiento y distribución de información), reconociendo en primer lugar la importancia del incremento de la eficiencia económica para el aumento de la competitividad”. Es por ello que encabezado por el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones ha comenzado un proceso de informatización de la sociedad y brindar información cubana al exterior es a la vez aumentar las posibilidades de acceso de los nacionales a información mundial. Por lo que esta estrategia se presenta como impulsora de la inteligencia corporativa en Cuba.

La actividad docente respecto a los temas de Inteligencia Empresarial y gestión del conocimiento comenzó en 1993 mediante cursos de la Consultoría BioMundi/IDICT. PROINFO, 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 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.

El Centro de Gestión de Información de la Universidad de Camagüey, desde 1997 comenzó a desplegar acciones en función de la gestión del conocimiento. La Cátedra de Información de esta universidad desarrolló un diplomado sobre gestión de información y conocimiento que se imparte desde 1997, y en el cual han participado numerosos profesionales de la provincia camagüeyana y de otras provincias.

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. Otras organizaciones han ofrecido cursos y entrenamientos en análisis de información entre otros temas, como son la OCPI y el Instituto Finlay.

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, entre otros; que contribuyen en gran medida a incrementar el conocimiento sobre el entorno, tanto nacional como internacional, brindando información de gran valor para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial.

Otro centro de reciente creación es el Observatorio de Ciencia y Tecnología el cual puede contribuir en la vigilancia científico-técnica del país mediante el uso de la prospectiva tecnológica.

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 de experiencias positivas realizadas en nuestro país y en otros países.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIO PARA LA PROYECCIÓN DE LA IE COMO SISTEMA DE TRABAJO INTERNO EN LA EMPRESA DE CIGARROS LÁZARO PEÑA.

Este capítulo tiene como objetivo presentar una breve caracterización de la entidad objeto de estudio, la metodología escogida para el diagnóstico, así como los principales resultados de su aplicación. Se presenta además los requerimientos identificados para la implementación de la Inteligencia Empresarial y un plan de acción para su puesta en práctica.

2.1 Caracterización de la Empresa.

La Empresa de Cigarros Lázaro Peña, perteneciente al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, creada por la Resolución N° 361/2000 del Ministro de la Agricultura, se constituye como una Empresa cerrada que cuenta con tres Unidades Empresariales de Base; una de Producción de Cigarrillos, una de Comercialización y Abastecimiento y otra de Servicios Generales.

Cuenta con un mercado interno en moneda nacional, con poca competencia, buen crecimiento relativo a las ventas y buena cuota de mercado, recursos indispensables para mantener los equipos funcionando, pequeño presupuesto para la adquisición de nuevos equipos, Sistema de Gestión de la Calidad certificado, e inicio de acciones en la implementación de sistema de Gestión medioambiental y de Recursos Humanos, así como del sistema interno de la propiedad intelectual.

El Objeto Empresarial se aprobó por la Resolución No. 841/2005 del Ministerio de Economía y Planificación, dictada el 28 de enero de 2005 y fue modificado por adición a través de la Resolución No. 2573/2005 de ese propio organismo, emitida el 25 de octubre de 2005, en las cuales se detallan 16 aspectos que definen el Objeto Empresarial autorizado de entidad, el fundamental y el que es la base del estado de resultado es:

Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, cigarrillos con destino al consumo nacional.

En el anexo 1 se exponen los restantes 15 aspectos del Objetos Social.

La entidad está estructurada de la siguiente forma:

Dirección de la empresa, conformada por cuatro (4) Direcciones Funcionales:

1. General
2. Contabilidad y Finanzas

3. Recursos Humanos

4. Técnica-Gestión de la Calidad

Unidades Estratégicas de Negocios (UEB):

1. Producción de Cigarrillos

2. Comercialización y abastecimiento

3. Servicios Generales

Para su mejor entendimiento ver el anexo 2: Organigrama.

Misión

Satisfacer el más exigente gusto de los consumidores, mediante la producción y comercialización mayorista de cigarrillos negros y rubios con la calidad que le confieren las mejores mezclas del tabaco cubano, permitiendo percibir su insuperable aroma, con una elevada Gestión de los Recursos Humanos.

Visión

La producción y comercialización de cigarrillos negros y rubios, que cubra más de un 50% de la demanda nacional, con calidad total certificada por la norma internacional ISO 9000, con sistema de gestión de la calidad certificado por la NC ISO 9001:2001 y la implementación del sistema de gestión de los Recursos Humanos y certificación del sistema de seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.

Política de la Calidad

La Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” se propone mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, así como cumplir los requisitos de NC ISO 9001:2001, que permita un control eficaz de los procesos, satisfaciendo y superando las expectativas de Calidad de los Cigarrillos Negros y Rubios que produce y comercializa.

Para lo cual, establecerá anualmente nuevos objetivos de la calidad y mantendrá alta calificación de sus trabajadores, técnicos y directivos en la actividad en que se desempeña.

La empresa cuenta con una plantilla de 571 trabajadores, personal de cultura elevada y media, así como de ingreso promedio, comprometidos con la gestión del conocimiento, capaces de sacrificarse a costa de cumplir con los compromisos contraídos, consagrados, con alto sentido de pertenencia y con una elevada experiencia en el trabajo que desempeñan.

En el anexo 3 se relaciona la plantilla de trabajadores por edad y sexo, así como nivel de escolaridad.

Durante el período 2004 – 2008 la entidad cumplió sus planes de producción y venta, lo que permitió generar utilidades. En el 2005 las mismas disminuyeron debido al incremento de los precios del tabaco consumido y al del salario devengado por la aplicación del sistema de pago. Estos gastos tienen respaldo productivo por lo que no resulta negativo para la gestión de la unidad, el plan de producción de la misma se sobrecumplió en un 20.0%. En el 2006 las utilidades aumentaron con respecto al año anterior, sin embargo disminuyó la producción en 464.47 millones por rotura de la caldera, falta de tabaco a inicio de año, falta de piezas de repuestos, falta de materias primas (marquillas y polipropileno) entre otras causas, de igual forma disminuyeron los costos y los gastos. En el 2007 la Producción Total de la empresa se cumple al 100.3 %, que representa un monto de 226.3 MP superior al previsto, originada por el sobrecumplimiento de la producción física de cigarrillos negros en 120.66 millones que representan en valores 1 441.9 MP, ya que fue incumplida la producción de cigarrillos rubios en 48.44 millones, la cual representan en valores 1 312.7 MP dejados de producir, causado por la baja demanda en el mercado minorista de estos tipos de cigarrillos. En el 2008 la Producción de Bienes y Servicios de la empresa alcanzó los 96.5 MMP, para el 101.6 % de cumplimiento, este representa un monto de 1.5 MMP superior, originado por el sobre cumplimiento de la producción física de cigarrillos, así como por la disminución de la producción terminada. Con respecto al año anterior este indicador es superior en 20.7 MMP, motivado fundamentalmente por el incremento del precio mayorista de los cigarrillos producidos. Todo ello trajo consigo que las utilidades aumentaran en 4 860.3 MP.

En el anexo 4 se muestra la tabla comparativa de los indicadores económicos en el período señalado anteriormente.

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 (33) 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 se llevaron a cabo 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.
7. Fase B, que garantiza el buen funcionamiento del sistema:
8. Tomar medidas de rendimiento.
9. Coordinar tareas.
10. Motivar y liderar el trabajo en grupo.
11. 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 del Diagnóstico para la Implementación de la IE.

Por cuestión de tiempo y a solicitud de la empresa se desarrollarán los pasos 1, 2 y 3 de la metodología seleccionada.

Paso 1: Preparación del ambiente.

Tarea 1: Introducción de la información.

Para la preparación del ambiente se introdujo primeramente la información acerca del tema. Se hicieron conversatorios e intercambio con trabajadores de experiencia y directivos de la empresa para lograr un mayor compromiso y participación de los mismos en la investigación. Se definieron los principales conceptos asociados al tema de Inteligencia Empresarial. Se planteó la necesidad de la implementación del Sistema de Gestión de Inteligencia Empresarial en la entidad. También se realizaron talleres sobre la evolución del tema en Cuba, así como las disposiciones y normativas que existen al respecto.

Tarea 2: Conformación del plan de aprendizaje.

Luego de haber introducido la información a los principales directivos y trabajadores, se extendió al resto de la organización. Esto exigió el diseño de un plan de aprendizaje que puede verse en el anexo 5.

Tarea 3: Conformación del grupo de trabajo para la implementación.

El grupo de trabajo estuvo integrado por la máxima dirección de la organización, los responsables por área de resultado clave y colaboradores del proceso. Este grupo fue el responsable de la organización, ejecución y control del proceso de implementación. Para

una mejor conformación de este grupo se definieron las características y funciones de cada miembro las cuales pueden ser consultadas en el anexo 6.

Tarea 4: Creación del cronograma de trabajo.

Luego de creado el grupo se confeccionó un cronograma de trabajo que incluyó las acciones a desarrollar para llevar a cabo la implementación, las fechas para iniciar y culminar cada paso a ejecutar, así como los responsables de cada acción y los medios y recursos necesarios para su ejecución. Este cronograma puede verse en el anexo 7.

Paso 2: Diagnóstico de la inteligencia empresarial.

Se realizó un diagnóstico general que incluyó el análisis de diversos componentes en la organización con el objetivo de difundir las principales fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades para llevar a cabo el proceso de implementación.

Tarea 1: Identificación de los problemas objetos de decisión.

Para la identificación de los problemas objetos de decisión de la organización se tomó en consideración el criterio de los miembros del grupo de trabajo conformado en el paso 1 de la metodología. La identificación de dichos problemas responde a la necesidad de definir los aspectos que generan conflicto comúnmente en la organización. A continuación se enumeran los principales problemas definidos:

1. Gestión del aprendizaje orientado a las necesidades de conocimiento.
2. Uso de herramientas de análisis y validación de la información.
3. Incorrecta implementación de las habilidades directivas en mandos intermedios para la toma de decisiones.
4. Comunicación Empresarial.
5. Preparación de la reserva de cuadros

Tarea 2: Diagnóstico organizativo y funcional.

Para llevar a cabo el diagnóstico de forma tal que responda a las necesidades de la empresa para implementar el Sistema de Gestión de Inteligencia Empresarial es necesario realizarlo desde el punto de vista de los niveles Estratégicos, Operativos, Administrativos y Tecnológico, como lo plantea la metodología propuesta por la Lic. Yailenis Mulet Concepción, al analizar los indicadores del diagnóstico organizativo y funcional. La entrevista fue uno de los métodos utilizados, así como la consulta de documentos y la encuesta, esta

última fue realizada teniendo en cuenta una población de 208 trabajadores sin cargos directivos de los cuales se tomó una muestra de 68 (Ver anexo 8).

El diagnóstico realizado estuvo dirigido a describir y valorar el estado de los indicadores propuestos para cada gestión. Este permitió identificar como está funcionando la organización, en el (anexo 9) se refleja el estado de cada indicador propuesto en la metodología. Dicho análisis descriptivo permitió definir las principales fortalezas de la entidad y las debilidades que debe afrontar y eliminar para su mejor funcionamiento.

Gestión Tecnológica.

Fortalezas

Inversión de tecnología de punta.

Tecnología para la producción superior a la de la competencia

Vigilancia tecnológica.

Renovación tecnológica.

Página Web interna.

Plan de capacitación anual.

Tecnología de información.

Sistema de control de proceso.

Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nueva tecnología.

Debilidades.

Estado técnico de las máquinas.

Organización de la producción.

Materiales fundamentales no idóneos.

Piezas de respuesto.

Niveles productivos.

Área de responsabilidad.

Mantenimiento mecánico.

UEB Producción.

Comercial y abastecimiento

Comercial y abastecimiento

UEB Producción.

Gestión operativa.

Fortalezas.

Profesiograma del trabajador.

Sistema de Gestión de la Calidad certificado.

Instrumentos de medición certificado.

Implementación de las NC: 1400 y 1800 de SSST.

Identificación de los flujogramas.

Debilidades.

Medios de transporte.

Iluminación de las oficinas.

Área de responsabilidad.

UEB Comercial y
abastecimiento.

Mantenimiento de la
infraestructura.

Gestión Administrativa.

Fortalezas.

Estilos y métodos de dirección.

Los directivos son líderes.

Participación de los trabajadores en la toma de
decisiones.

La iniciativa y creatividad de los directivos son un
valor.

La planificación estratégica está orientada hacia el
cliente.

La información utilizada con anterioridad es un
elemento de retroalimentación.

Se comparten los conocimientos entre los directivos y
los trabajadores.

Correlación entre planeación y objetivos estratégicos.

Debilidades.

Métodos económicos sobre los administrativos.

Conocimiento de los términos Gestión de Información
y de conocimiento e Inteligencia Empresarial.

Autonomía para imponer las necesidades de cambio.

Medición del impacto de los estilos y métodos de
dirección utilizados.

Área de responsabilidad.

Dirección General.

Dirección técnica y Gestión de
la Calidad.

Dirección General

Dirección General

Gestión Estratégica.

Fortalezas.

El nombre de la empresa tanto en su forma gráfica como en su propia nominación expresa lo que realmente hace.

Misión y visión formulada y actualizada.

Los objetivos están trazados desde el punto de vista estratégico.

Creación de piezas y programas con vista a sustituir importaciones.

Atención al hombre.

Estrategia de capacitación.

Se trabaja sobre la base de las debilidades.

Las actividades laborales se realizan en equipos de trabajo con valores compartidos.

Debilidades.

Área de responsabilidad.

Dentro de los objetivos estratégicos no están definidas la educación y habilidades para crear una organización inteligente.

Dirección General

Estudios de mercado.

Comercial

Las amenazas y oportunidades no son conocidas por la mayoría de los trabajadores.

Dirección Técnica y Gestión de la Calidad

Estudio de fluctuación real y potencial.

Recursos Humanos

Los anexos 10 y 11 son los resultados de la encuesta realizada a trabajadores del centro sin cargos directivos y el estudio de clima laboral, los cuales sirvieron de herramientas para el análisis de los indicadores propuestos en la metodología.

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

La Vigilancia y comunicación con el entorno 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. Para la realización de este diagnóstico se utilizó los indicadores propuesto en la metodología seleccionada.

La organización en el espacio temporal en que vive.

La empresa cuenta con una serie de documentos que le permiten identificar la manera en que se comunica con el entorno; las vías de comunicación con clientes, suministradores y otro tipo de empresas, están establecidas en el Manual de Comunicación y en el de Papelería Institucional. En el Manual de Comunicación se identifican los factores internos que influyen en este proceso así como las formas en que se realizará la comunicación. En el mismo está establecido:

1. Los principios fundamentales para la elaboración del mensaje.
2. Los elementos que integran el ciclo de Comunicación de la Empresa: para ello se utiliza el Modelo Tradicional de Comunicación: Emisor---mensaje---canal de transmisión---decodificación---receptor---retroalimentación.
3. Los canales de Transmisión personales y no personales.
4. Los Canales Organizacionales.
5. Las responsabilidades para las personas que se encargan de la comunicación.
6. Los Niveles de Comunicación presentes en la Empresa: interpersonal, intragrupal, intergrupale institucional.
7. La Identificación de los Públicos Objetivos.
8. Las Redes de Comunicación Interna y Externa. Las tareas a realizar para llevar a cabo cada aspecto de los determinados en dicho manual reflejan la realidad adecuada de la organización en el espacio temporal en que se desarrolla. Estas actividades son formuladas por parte de la dirección y como vía de conocimiento se imparten capacitaciones a los trabajadores. La información y conocimiento sobre dichas acciones es compartida por parte del Equipo Directivo con el resto de los trabajadores lo que conlleva a un mayor grado de compromisos, identidad y pertenencia con las mismas.

Factores del entorno que influyen en el desarrollo de la organización.

La empresa tiene identificado los factores del entorno que influyen sobre el desarrollo de la misma y la caracterización de su comportamiento para determinar el grado de importancia en el desempeño organizativo y el cumplimiento de sus objetivos y metas. Se desarrolla en un entorno probable donde se mantiene la estabilidad social y política del país, así como su recuperación económica paulatina en medio de las presiones inherentes al bloqueo económico y amenazas de Estados Unidos, que se mantienen y que afectan coyunturalmente con más intensidad al sector energético, los sectores emergentes de la economía y los precios de las importaciones. La actividad de mercadotecnia en la organización está dando sus primeros pasos por lo cual no tienen identificadas las áreas de resultado clave, ni las necesidades de información de cada una para la entidad, así como las expectativas y estado de comunicación con las mismas. Pese a lo antes mencionado tienen identificados comportamientos expectativos y necesidades, sistemas socioculturales, aspectos ideológicos de política y políticas particulares tales como: económicas, jurídicas, estructurales, tecnológicas, geográficas, demográficas, comerciales, instancias superiores en la estructura jerárquica, colaboradores por contratación, consultores externos y distribuidores. Teniendo en cuenta los agentes del entorno que influyen de manera positiva en la organización, esta aprovecha la oportunidad de ser líder de mercado por no contar con una fuerte competencia, y así absorbe una gran parte del mercado, por lo que vende todo lo que produce con este fin. Además tienen definido la cultura e identidad de la organización, imagen, comunicación con el entorno, vigilancia tecnológica y plan de negocios.

Conocimiento sobre la influencia del entorno.

La empresa no cuenta con un sistema de información de mercado que le provea a tiempo información adecuada y segura, la información que existe del mercado es escasa y los mecanismos que se usan para conocer la evolución del mismo son las encuestas y las investigaciones que realiza el Buró de Investigaciones Sociales y Económicas (BISE), las cuales permiten conocer la opinión de los clientes y el nivel en que la organización satisface la demanda. No se realiza planificación alguna para la mercadotecnia. No se realizan actividades de publicidad y promoción. Producen para vender, satisfacer necesidades y generar beneficios para la empresa. Los negocios que existen están claramente formulados en términos de orientación al mercado, con una buena tasa de retorno. Como se mencionó

anteriormente la mercadotecnia prácticamente es intangible, por lo que no existe una buena relación de esta con las ventas, producción, investigación, abastecimiento y finanzas. La entidad cuenta con una cartera de productos bien definidas y un mercado seguro, al que no satisface toda la demanda. No se negocia directamente con los proveedores. En ocasiones la imagen de la empresa se ve afectada por la producción y venta de cigarrillos elaborados ilícitamente, que empaña la calidad del producto. Otro de los factores que influyen sobre la producción de la entidad son los cambios climáticos que afectan la producción de la materia prima fundamental. En la empresa existe información en materia de propiedad industrial y es muy utilizada por parte de los miembros de la ANIR, esta organización cuenta con un registro para proteger las invenciones y los modelos industriales, los que son divulgados y expuestos mediante los Foros. La Dirección General tiene registrada la Información Confidencial Clasificada (OCIT) mediante la cual se protegen los conocimientos e información técnica, económica, comercial y financiera secreta.

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

GESTIÓN DE INFORMACIÓN.

La Gestión de la Información es considerada, según bibliografías consultadas, la base de la Inteligencia Empresarial, comprende las actividades relacionadas con la obtención de la información adecuada, a un precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada. Para realizar este diagnóstico se utilizaron los indicadores propuestos en la metodología y se utilizó el manual de comunicación de la entidad así como el manual de la tecnología de la información.

1. Recursos de Información.

Los recursos de información están identificados a nivel organizacional y por cada proceso fundamental que se desarrolla. Está definida la cantidad de recursos con cuenta la empresa, las necesidades reales y potenciales así como los responsables de identificarlas. Se conocen los beneficios que estos reportan y su correspondencia con el desarrollo de las actividades fundamentales en cada proceso organizacional.

2. Necesidades de información.

Las necesidades de información se determinan por cada dirección según las operaciones que realizan, es decir a partir del trabajo cotidiano y por los cambios del mercado nacional.

Estas necesidades se determinan para la toma de decisiones en cada área de trabajo y son definidas por los trabajadores y las actividades que realizan

.3. Costo y beneficio de los recursos de información.

No se tiene definido como se evalúan los costos y beneficios de los recursos de información en dependencia de las actividades que se realizan y el objetivo con que se utilizan, la forma y correspondencia en que se hace.

4. Oportunidades de uso de los recursos de información.

Las oportunidades que tienen los trabajadores para el uso de los recursos de información están definidas en las vías de comunicación establecidas en el manual, dichas oportunidades están en correspondencia con las necesidades de los mismos.

5. Flujos y procesos de información.

Está definido que información fluye formal y cual informal, así como quines son los responsables de las actividades específicas que rigen a la organización. El flujo de información en ocasiones no fluye de manera óptima pues la información que se le da a los trabajadores no llega a como fue emitida. Existen normas que determinan cuales son las informaciones que se deben preservar y cuales no, así como el tiempo que estas deben permanecer archivadas. Para estos flujos de información están identificadas las áreas de resultado clave y los procesos fundamentales que realiza cada una de ellas.

6. Políticas de información.

La gestión de la información en la empresa es de vital importancia para trazar las estrategias organizacionales, existen normativas para el uso de la información que son orientadas por el nivel superior y puestas en prácticas en la empresa. Se está trabajando en el diseño de una política de información.

7. Rol en la gerencia. La información que más se recopila es de carácter científico técnico, sobre clientes, gestión, económica y jurídica regulatoria, estas permiten de forma inmediata detectar los problemas existentes y trazas planes de acciones correctivas. La gerencia le concede gran importancia al uso de las TICs (tecnología de la informática y las comunicaciones), pues les reportan grandes beneficios en el flujo de información y en la utilización de esta información para las estrategias organizacionales, las TICs más usadas en la empresa son teléfonos fijos, los video casetes y video conferencias, los CDs, las computadoras y el correo electrónico.

8. Utilidad de la información.

Existe sistematicidad y actualización en el uso de la información, las fuentes más utilizadas son informes, consejos de dirección, reuniones por áreas de trabajo, murales, matutinos, teléfonos, correo electrónico, el Chat. La información en la empresa se maneja por direcciones y es de gran importancia para la toma de decisiones.

9. Tipo de información.

Los tipos de información que más fluyen están en correspondencia con las características de la organización, pero existe deficiencia en la información sobre el entorno y la satisfacción personal. La información más utilizada para la toma de decisiones son las referidas a los ingresos, los gastos, las utilidades, los costos y la producción.

10. Métodos de búsqueda.

El BISE es uno de los mecanismos que utiliza la empresa para la recopilación de información, así como los diferentes informes de los resultados de cada área de trabajo. Además partiendo de la idea que la información es la base para el desarrollo, los trabajadores utilizan la Intranet para mantenerse informado del comportamiento de la economía, la industria, la tecnología y el desarrollo socio – político del país y del mundo.

11. Método de análisis.

No se utilizan métodos ni herramientas de análisis para evaluar el comportamiento de la información en la organización.

12. Métodos de almacenamiento.

La información se almacena en CDs, Discos 3/2, Computadoras y documentos impresos. Esta no está disponible para todos los trabajadores pues existe información clasificada que no puede ser compartida por todos los miembros de la organización.

13. Vías de socialización de la información.

Los informes que se dan a conocer a los usuarios están redactados de manera clara, de tal modo que sea accesible su comprensión por cualquier persona en la organización, esta información como se explicó anteriormente se limita en ocasiones solo a un grupo de personas teniendo en cuenta el grado de importancia que tenga.

14. Estrategias informacionales y de informatización.

Están definidas estrategias específicas para la gestión de la información, las que incluyen incentivos para mejorar la recopilación, análisis, utilización, definición y almacenamiento de la

información. El manual de tecnología de la información establece las políticas de seguridad de la tecnología, el procesamiento de información clasificada, la neutralización de la recepción o transmisión de informaciones de carácter nocivo o en contradicción con los principios de la sociedad y los soportes de información.

15. Actualización de la información.

En la página Web se debe actualizar de manera sistemática la información de las áreas de trabajo, para el conocimiento de los miembros de la organización. Trimestralmente el BISE debe darle a la empresa la información que esta necesita sobre el comportamiento de la demanda, el nivel de satisfacción de los consumidores del cigarrillo que esta produce y otras informaciones necesarias para la mejora de la producción. Mensualmente los departamentos deben presentar un informe al Consejo de Dirección sobre el resultado de su trabajo, el cual da a conocer los logros y deficiencias.

16. Tecnologías de la información.

En el Manual de Tecnología de la Información se tiene registrado la utilidad, uso, nivel de acceso y disponibilidad de las tecnologías de la información. Además en el inventario consta la cantidad y valor de las mismas.

17. Comunicación organizacional.

La organización tiene identificado el clima y lenguaje organizacional, así como el acceso a fuentes de información y estrategias de comunicación. En el manual de comunicación están definidos los canales de comunicación, vías, medios y principios de comunicación, así como la forma en que se desarrolla la comunicación grupal, interna, externa y con sus respectivos canales.

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.

Según Rastogi la Gestión del Conocimiento es un proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y difusión del conocimiento por individuos y grupos con objeto de conseguir los objetivos de la organización. Para la realización de este diagnóstico se utilizaron una serie de indicadores propuesto en su metodología.

Definición de estrategias.

Las estrategias organizacionales están alineadas con sus capacidades. Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con una fuerte competencia por contar con un mercado seguro,

esta aprovecha oportunidades y ventajas existentes y las futuras trazando estrategias de calidad que le permitan una mejor posición en el mercado. La Gestión del Conocimiento se proyecta estratégicamente atendiendo a:

Sensibilización para la Gestión del Conocimiento.

La Dirección de la empresa está conciente del papel que juega la Gestión del Conocimiento en el desarrollo futuro de la misma, para ello se trabaja en la superación de los directivos y trabajadores en general.

Intercambio de conocimiento.

En la empresa existen herramientas de retroalimentación de conocimiento, las diferentes fuentes que se utilizan son: la utilización de experiencias exitosas en otras empresas, la experiencia de los trabajadores más antiguos en la organización así como la de los que ya no están y han dejado su trabajo en manos de personal capacitado, además se basan en los errores cometido para que no se repitan. Los conocimientos son compartidos entre trabajadores, entre departamentos, entre direcciones y entre UEB por medio de cursos, reuniones, informes y los distintos canales de comunicación existente.

Adquisición de conocimientos.

Mediante los estudios de determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA) y de Clima Laboral se determinan las necesidades de aprendizaje las que son identificadas mediante la realización de las actividades colectivas e individuales y atendiendo a las necesidades de la ejecución de los procesos fundamentales. La evolución de la adquisición de conocimiento se realiza mensualmente en la evaluación del desempeño de los trabajadores. Las necesidades de aprendizaje están en correspondencia con las de información.

Transferencia de conocimiento sobre generaciones.

La transferencia de conocimiento se realiza en la organización mediante los cursos que imparten las personas de mayor experiencia y conocimiento al resto de los trabajadores, además con la preparación que se le da al personal en adiestramiento. Según los estudios de Clima Laboral se transfiere conocimiento mediante el desarrollo del ingenio y creatividad de los trabajadores, con la promoción de trabajadores hacia puestos en los que deben enfrentar nuevos desafíos y con el incentivo de los jefes por que los trabajadores aporten ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.

Equipos de trabajo.

Según las observaciones y entrevistas realizadas a directivos y trabajadores del centro, el trabajo se realiza en equipos y no en grupos de trabajo donde cada cual tiene definido lo que debe hacer, aunque existen áreas donde no se tiene unión en las decisiones que se toman. En la solución de problemas el conocimiento que aportan algunos es para el beneficio de todos.

Fuentes de conocimientos.

Los directivos saben donde encontrar la información necesaria para la realización de su trabajo, pero no se tiene noción de la compatibilidad que existe entre el conocimiento de la organización y la fluctuación laboral. Además no cuentan con un banco de conocimiento donde se tenga identificado las potencialidades de los trabajadores. Para la adquisición de fuentes de conocimiento se tiene en cuenta el reclutamiento de personal capacitado así como la contratación de fuentes externas de conocimiento.

Dirección del conocimiento.

Dentro de las funciones del equipo directivo está la gestión del conocimiento, pero no se tiene trazadas las estrategias, políticas, acciones y metas para cada área de trabajo.

Utilización del conocimiento.

La utilización del conocimiento es una premisa para el desarrollo de las actividades fundamentales por lo que se valida su utilización mediante las capacitaciones, aprendizaje y transferencia de conocimientos que se convierten en valor agregado para la producción y luego se traducen en ahorro de tiempo, en un clima de trabajo más favorable y en la innovación.

Soporte material del conocimiento.

En la empresa se realizan salvas sobre la información contable – financiera, así como del resto de las actividades fundamentales, con vista a tener un nivel de información y una memoria organizacional, que permita conservar el conocimiento adquirido tanto en la solución de problemas, como en el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades y procesos.

Protección al conocimiento.

En la empresa existe un registro para proteger las invenciones y los modelos industriales, así como la propiedad intelectual; este es conocido por la mayoría de los miembros de la organización.

Gestión del aprendizaje.

La Gestión del Conocimiento en la organización incluye acciones dirigidas a mejorar el pensamiento sistemático y la habilidad de comunicación, incrementar la creatividad, combinar los conocimientos adquiridos, identificar problemas y generar nuevos conocimientos, la aceptación del riesgo, capacidades personales de desarrollo, innovación, investigación, diseño de planes de aprendizajes individuales y el aprovechamiento de la tecnología.

2.4 Análisis de los resultados del diagnóstico.

Luego de realizar la valoración descriptiva de los indicadores se hizo una valoración del grado de comportamiento de estos de forma cuantitativa lo cual puede ser consultado en el anexo 12, el resultado de dicho análisis arrojó una situación favorable para la empresa, se refleja además la incidencia de cada uno de los indicadores evaluados en los resultados generales de la organización. Para la evaluación de estos indicadores de forma cuantitativa se desarrolló una sesión de trabajo del grupo de implementación y se tuvieron en cuenta criterios de los especialistas de las áreas de resultado clave y criterios en general de los trabajadores, ya que son estos los que realizan las actividades fundamentales en la empresa y aunque la administración tenga la intención de crear las condiciones para favorecer el desarrollo de acciones en general que permitan agregar valor a los productos y servicios creados a partir de la utilización de los conocimientos existentes y el desarrollo de nuevos conocimientos, la ejecución de dichas acciones depende de las necesidades de formación e información de todo el personal involucrado en la empresa. Una vez evaluado el estado y comportamiento de los componentes se delimitaron las fortalezas y debilidades que presenta la organización para el desarrollo de la IE, así como lo que puede constituir amenaza u oportunidad en el proceso de implementación, (ver anexo 13). La identificación de las fortalezas y debilidades se hizo para cada uno de los componentes, no siendo así para la identificación de las oportunidades y amenazas que se identificaron en sentido general para la organización. Para cada una de las debilidades se identificó a que área de responsabilidad

están asociadas, es decir a que área de resultado clave se le atribuye la mayor responsabilidad en la existencia de cada debilidad o lo que es lo mismo a que áreas le corresponde eliminar estas debilidades. Para evaluar los factores de mayor incidencia se realizó la Matriz de Evaluación de los Factores Interno (MEFI) (Ver anexo 14) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) (Ver anexo 15), que sirvieron de base para la definición de alternativas estratégicas para la proyección de la IE. Fueron evaluadas además las condiciones internas de la organización para desarrollar la comunicación con el entorno, las que sirvieron para posteriormente formular estrategias. Se hizo un análisis comparativo de las áreas de responsabilidad lo cual puede ser consultado en el anexo 16. Se definieron además las principales causas de las debilidades identificadas combinando las técnicas de Brainstorming y el diagrama causa-efecto cuyos resultados se muestran en el anexo 17.

Conclusiones generales del Diagnóstico.

Al hacer un análisis de los diagnósticos realizados se puede concluir que la Gestión Tecnológica tiene como principales fortalezas los aspectos relacionados con la inversión y renovación tecnológica, la utilización de tecnología de producción superior a la de la competencia. Sus principales debilidades están asociadas a los estados técnicos de las máquinas de los talleres primarios y secundarios y problemas de organización de la producción, donde las áreas de responsabilidad son las de mantenimiento mecánico, la UEB de Producción y la de Comercial y A Buró de Investigaciones Sociales y Económicas abastecimiento. Los profesiogramas de los trabajadores, el Sistema de Gestión de la Calidad y la identificación de los flujogramas son algunas de las fortalezas asociadas a la Gestión Operativa. Las principales debilidades relacionadas con los medios de transporte y la iluminación de las oficinas recayeron en la UEB de comercial y abastecimiento y en el procesos de mantenimiento de la infraestructura. En la Gestión administrativa las fortalezas fundamentales están relacionadas con los estilos y métodos de dirección, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la planificación estratégica orientada hacia el cliente. Concerniente a la Dirección General y a la de Técnica y Gestión de la Calidad recae la responsabilidad de las debilidades relacionadas con los métodos de dirección económicos sobre los administrativos, los conocimientos de los términos gestión de información, de aprendizaje e Inteligencia empresarial. El análisis de la Gestión Estratégica demostró que el nombre de la empresa expresa lo que realmente hace, la misión y la visión están

actualizadas y los objetivos están trazados desde el punto de vista estratégico. No obstante se identificaron debilidades relacionadas los estudios de mercado, el conocimiento de las amenazas y oportunidades y los estudios de fluctuación, donde los principales responsables son la Dirección General, la de Comercial y la de Recursos Humanos. La Gestión de Información y la de Conocimiento señalaron que existe concientización para el desarrollo de estas actividades, que hay correspondencia entre las necesidades de información y los recursos de información y existen herramientas de retroalimentación de conocimiento. Pese a lo antes expuesto existen debilidades con los flujos de información, el conocimiento de la información del entorno, la compatibilidad entre el conocimiento de la organización y la fluctuación laboral, así como la inexistencia de un banco de conocimiento, las áreas de responsabilidad para la erradicación de estos problemas son Recursos Humanos, la Dirección General y la de Comercial. El diagnóstico de la Vigilancia y Comunicación con el Entorno arrojó la existencia de un mercado seguro e insatisfecho y el acceso a información en materia de propiedad industrial, así como, amenazas relacionadas con la actividad de mercadotecnia, el sistema de información de mercado y el bloqueo económico.

2.5 Identificación de los requerimientos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión de la IE.

Para la identificación de estos requerimientos se realizó el paso 3 de la metodología seleccionada.

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

Se identificaron los requerimientos para cada componente atendiendo al comportamiento de los indicadores evaluados en el diagnóstico. Se definió lo que se necesita desarrollar para proyectar la IE como sistema de trabajo interno. Para la identificación de los requerimientos se tuvieron en cuenta las pautas y criterios definidos para el desarrollo de la IE definidos a través del decreto ley 281 y las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 así como las características y elementos que consideran la literatura actualizada sobre la implementación de la IE como sistema de trabajo interno. Se tuvo en cuenta además que los requerimientos no constituyen debilidades, ni amenazas, constituyen exigencias para garantizar el desarrollo de la IE, constituyen aspiraciones identificadas a partir del análisis de los componentes de la función de IE.

Requerimientos necesarios para la proyección de la IE como sistema de trabajo interno.

1. Definir la ubicación del sistema de IE y a quién reporta el grupo de IE
2. Establecer el presupuesto, personal y objetivos
3. Definir principales usuarios: clientes interno
4. Describir cómo es el proceso de IE atendiendo a las características de la entidad.
5. Definir cuáles son las fuentes legales de información para IE y cuáles son las habilidades necesarias y qué métodos seguir.
6. Determinar como garantizar el uso efectivo de los productos de inteligencia y asegurar que la IE apoya y trabaja para la estrategia empresarial.
7. Determinar cuáles son los mejores medios de difundir los productos de la IE
8. Diseñar un sistema de Vigilancia tecnológica sustentado en planes prospectivos.
9. Definir mecanismos para la actualización de los conocimientos técnicos atendiendo a los cambios del entorno y el desarrollo interno de organización así como, los cambios ocurridos en sector productivo o de servicio de que se trate.
10. Definir mecanismos de autodiagnóstico por grupos de trabajo y la forma en que se mide la participación del capital humano en los resultados económicos, así como cuáles son los indicadores de éxito de la organización.
11. Definir alcance, seguimiento y estimación de los costos de oportunidad en que se incurre por las restricciones en los procesos fundamentales, desglosándose hasta las actividades que incluye cada proceso.
12. Mapear las formas en que se orienta el cumplimiento de objetivos y tareas, los canales a través de los cuales se orienta su cumplimiento y los mecanismos que garantizan que la orientación llegue al usuario final.
13. Definir las estrategias de competencia interna en la organización y cómo medir el impacto de las mismas en los resultados de la organización, documentando de que forma se hace y quién lo realiza.
14. Definir los principios y normas de la negociación por parte del personal involucrado en la organización.

15. Definir como los procesos de aprendizaje organizacional retribuyen a las exigencias de los cambios culturales y los registros apropiados de las habilidades y experiencias del personal.
16. Elaborar planes de investigación y desarrollo en la organización y definir cómo se identifican las necesidades que lo sustentan.
17. Definir características y particularidades del sistema de información que alimente la toma de decisiones en la organización y en cada proceso.
18. 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.
19. Definir el perfil profesional del equipo directivo de la organización y métodos de autodiagnóstico.
20. Definir cómo inducir la información y propiciar el debate para incorporar nuevos conceptos en la organización que conformen una preparación ante transformaciones profundas.
21. Desagregar los niveles de responsabilidad en la obtención de resultados organizacionales de forma que se visualice mejor los niveles de autonomía para la gestión en cada proceso.
22. Definir qué nivel de implicación tiene cada trabajador en la obtención de los resultados generales de la organización a partir del flujo de los procesos.
23. Definir la cantidad de recursos de información con que cuenta la organización, estimación de las necesidades reales y potenciales de los mismos, responsables de identificarlos, beneficios que éstos 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.
24. Definir mecanismos, vías y métodos para identificar las necesidades de información.
25. Definir métodos para evaluar los costos y beneficios de los recursos de información.
26. Definir mecanismos que garanticen la correspondencia adecuada en el uso y adquisición de la información y los recursos asociados.
27. Definir flujos y procesos de información y responsable de su actualización y evaluación.

28. Definir política de información e informatización así como, políticas específicas para la gestión de la información, normativas que regulan el uso de la información y su utilización incluyendo la validación de las mismas, su accesibilidad y conservación.
29. Definir Rol de la Gerencia en la Gestión de información.
30. Clasificar la información atendiendo a su utilidad, métodos que se utilizan para ello y cómo se mide el nivel de utilidad en la toma de decisiones.
31. 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.
32. Definir estrategias informacionales y de informatización.
33. Definir mecanismos para la utilización de la información externa y fuentes a las que se puede acceder.
34. Registrar cantidad, valor, utilidad, uso, nivel de acceso y disponibilidad de 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.
35. 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.
36. Identificar el clima organizacional, lenguaje organizacional, acceso a fuentes de información y estrategias de comunicación y vías de retroalimentación.
37. Estructurar un sistema de gestión de información que apoye la toma de decisiones y la realización de las actividades fundamentales en la organización.
38. Proyectar estratégicamente la Gestión de conocimientos.
39. 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.
40. Diseñar mecanismos que posibiliten evaluar en qué medida el conocimiento adquirido contribuye a incrementar la efectividad en la realización de los procesos fundamentales y los procesos.
41. Definir métodos que permitan identificar las necesidades de formar conocimientos en correspondencia con las necesidades de información.

42. 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 que se utilizan, así como los mecanismos a través de los cuales se controla el cumplimiento de esta función.
43. Definir equipos de trabajo, la función que desarrolla cada miembro de los equipos, características específicas y rol que desempeñan.
44. Definir mecanismos para la identificación de las fuentes de conocimiento en la organización.
45. Definir métodos para evaluar la utilización del conocimiento.
46. 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 y métodos utilizados.
47. Establecer mecanismos para garantizar la protección de conocimientos y el conocimiento por los miembros de la organización de cómo hacerlo.
48. Definir el proceso de gestión de aprendizaje y sus componentes.
49. Caracterizar la organización en el espacio temporal en que vive y definir mecanismos para su autodiagnóstico.
50. 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.
51. 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.
52. Definir qué leyes o regulaciones existen en estos momentos que afectan el desarrollo de la actividad de mercadotecnia.
53. Definir escenarios en el proceso de comercialización.
54. Diseñar un sistema de vigilancia y comunicación con el entorno.
55. Definir el rol de la gerencia en el desarrollo de la cultura de trabajo que existe en la organización y el que debe desempeñar el desarrollo de la cultura organizacional.
56. 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.

57. Determinar si la estructura vigente debe favorecer la especialización y cooperación, el acceso a recursos, la desagregación de objetivos, responsabilidades y facultades las coordinaciones, la rapidez y la calidad de los resultados.

58. 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.

59. Definir acciones para utilizar las potencialidades psíquicas de los trabajadores.

60. Definir métodos y vías para evaluar la utilización del capital humano y la identificación de reservas en su aprovechamiento.

61. Definir acciones para dirigir la productividad del trabajo, y métodos y criterios para medir su efectividad.

62. Definir métodos y criterios para evaluar la utilización de los recursos disponibles y su aprovechamiento.

63. Definir el nivel de aceptación del servicio que se presta, en qué 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.

Una vez definidos los requerimientos se definieron alternativas para su instrumentación utilizando la técnica del enfoque lateral del pensamiento estratégico atendiendo a las interrelaciones entre los requerimientos, factores claves restricciones, factores de éxito, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas así como los problemas organizacionales. En el anexo 18 se pueden ver las interrelaciones definidas en cada uno de los componentes evaluados. Para la definición de las alternativas se aplicó el proceso multicriterial de Saaty, más conocido como Expert – Choise, en su forma simplificada, mediante la comparación de la importancia de un criterio en comparación con uno por uno de los restantes para determinar que requerimientos constituirían fundamentales u opcionales para la proyección de la IE en la entidad cuyos resultados se muestran a través de una Matriz de tamizado de Richman en el anexo 19. De esta forma quedaron definidos los requerimientos realmente necesarios, las alternativas propuestas para su instrumentación y las vías de realización (Ver anexo 20).

CONCLUSIONES

1. Las principales limitaciones que se tienen en la entidad para la implementación de la Inteligencia Empresarial son de gestión, organizativas, conocimiento y comunicación.
2. La empresa presenta una situación interna favorable, con predominio de las fortalezas, no obstante se presentan limitaciones en la gestión de la información, el conocimiento y la vigilancia y comunicación con el entorno lo que limita la implementación del Sistema de Inteligencia Empresarial.
3. La Inteligencia Empresarial es aplicable en la organización, pero se requiere un mayor trabajo en la gestión que se realiza en el nivel administrativo, la gestión de la información y el conocimiento orientada al aprendizaje.
4. Las áreas con mayor dificultad para la implementación de la IE son la UEB de Comercial y Abastecimiento, la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General.
5. La Gestión de Información en la organización se realiza de forma empírica, de acuerdo a las necesidades de cada actividad y en la medida que imponga la operatividad.
6. La determinación de los requerimientos necesarios para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial mediante la aplicación de la metodología seleccionada, posibilitará el proceso de implementación del Sistema de Inteligencia Empresarial y contribuye al perfeccionamiento de la gestión empresarial, por lo que la hipótesis de esta investigación queda validada.

RECOMENDACIONES

1. Trabajar sobre la base de la metodología propuesta con el objetivo de lograr la implementación de la Inteligencia Empresarial de forma sistémica.
2. Tener en cuenta la elaboración de planes de aprendizaje e investigación y desarrollo, en el análisis comparativo que se debe realizar sobre las condiciones de la entidad y los requerimientos de la IE.
3. 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. Concebir dentro de las estrategias organizacionales la gestión de información y de conocimiento.
5. Crear condiciones que permitan que la Vigilancia y la Comunicación con el entorno se complementen entre sí, dado que ambas se basan en las competencias centrales de la empresa.
6. Utilizar las consideraciones teóricas aportadas y el sistema de indicadores propuesto con el objetivo de formar los principios básicos para el desarrollo de la IE en la empresa de forma sistémica.
7. Establecer la necesidad de poseer un buen sistema de gestión de la información que viabilice la gestión del conocimiento y el aprendizaje a través de los cursos de capacitación a directivos.
8. Tener en cuenta los requerimientos y alternativas definidos en esta investigación para la implementación del Sistema de Inteligencia Empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Peter Drucker es habitualmente considerado "el padre de la gestión" gracias a los libros que publicó a finales de los años cuarenta y en especial por el publicado en 1954: "The Practice of Management".
2. Ponjuán Dante, Gloria. *Gestión documental, de información y del conocimiento... puntos de contacto y diferencias*. Ciencias de la Información Volumen 34 No. 3 diciembre /2003.
3. La gestión empresarial. Sitio en Internet: <http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>. Consulta: 29/02/2009.
4. Citado por: Basnuevo, Anais. Tesis de doctorado: Modelo para la introducción de la Inteligencia Organizacional en la delegación del CITMA en Holguín, Capítulo I p. 12.
5. Marx y Engels definen al individuo: hombre como organismo y como personalidad y exponen que el desarrollo del individuo está condicionado por el desarrollo de todos los demás individuos con los que se encuentra en comunicación directa o indirecta. (Obras completas, T.3, p. 440).
6. Ingeniero Mecánico, Economista, fue uno de los principales exponentes del científicismo y precursor de la administración (1856-1915).
7. Es considerado el fundador de la escuela de las relaciones humanas, se considera que puso en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración (principales aportes en 1927 y 1932).
8. Es considerado uno de los fundadores de la teoría de la transición: más orientada a las personas en la administración (1886- 1961).
9. Fue desarrollado por administradores, consultores e investigadores, quienes trataron de aplicar los conceptos de las grandes escuelas a situaciones reales.
10. Citado por: Basnuevo, Anais. Tesis de doctorado: Modelo para la introducción de la Inteligencia Organizacional en la delegación del CITMA en Holguín, Capítulo I p. 15.
11. Augier, Escalona Alejandro. Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al título de máster en educación con mención en dirección educacional. Instituto Pedagógico Latinoamericano y caribeño IPLAC, cátedra UNESCO en ciencias de la educación. Holguín, 2000, p 8.

12. Páez, Urdaneta Iraset. Gestión de la inteligencia, aprendizaje..., 1992, p. 13.
13. Espín, Andrade Rafael Alejandro. Modelos Formales, Gestión del conocimiento e Inteligencia Empresarial: Experiencias y Planes, Ciudad de La Habana, INTEMPRES, 2001. Documento Digital.
14. Páez, Urdaneta Iraset. Gestión de la inteligencia, aprendizaje..., 1992, p. 14.
15. García Orozco, Javier. La Inteligencia Empresarial para el turismo. Consultoría y Análisis Turísticos Grupo Cubanacán. Año 2000. Internet, Sitio <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
16. Taylor, R. S. Value- added processes in information systems. Norwood, NJ. Ablex, 1986.
17. Orozco Silva, Eduardo. Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba. Consultoría Biomundi / IDICT. Año 2002.
18. Cubillo, Julio. Asesor Regional en Información de la CEPAL. Ciencias de la Información., Brasilia, v. 26, n. 3, p. 260-267, set. /dez. 1997.
19. Cornella, A; Canals, A. Gestión de Recursos de Información en la Empresa. España. Tomado de: Internet, Sitio <http://www.infonomics.net/cornella/grilic.htm>, diciembre del 2001.
20. García Orozco, Javier. La inteligencia empresarial para el turismo. Consultoría y Análisis Turísticos Grupo Cubanacán. Año 2000. Internet, Sitio <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
21. Rezende, Yara. El profesional de la información, vol10.no.5, mayo 2001.
22. 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.
23. Páez, Urdaneta Iraset. Gestión de la inteligencia, aprendizaje..., 1992, p. 20.
24. Gutiérrez Cuevas, Carlos. KMC Colombia. Tomado de: Intempres 2003.
25. Rezende, Yara. El profesional de la información, vol10.no.5, mayo 2001.
26. Ponjúan Dante.Gloria. . Gestión de la Información en las Organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. (1998). 100. p.

27. Mulet Concepción, Yailenis. Trabajo de Diploma, metodología para implementar la inteligencia empresarial como un sistema interno en las organizaciones del territorio. 80.p.
28. Orozco Silva, Eduardo. Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba. Consultoría Biomundi/IDICT. Año 2002. 12.p
29. Orozco Silva, Eduardo. Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba. Consultoría Biomundi/IDICT. Año 2002. 12.p
30. Orozco Silva, Eduardo. Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba. Consultoría Biomundi/IDICT. Año 2002. 14.p
31. Orozco, Eduardo. Periódico Juventud Rebelde, edición especial de Opciones, 2003.
32. Guardarrama, Rey. Tesis de grado. Universidad de la Habana. 2003.
33. Publicada en: <http://www.monografias.com>. enero, 2008.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aja Quiroga Lourdes. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. Tomado de Internet http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/acisu0502.htm
2. Ashton, W. B.; Klavans, R. Keeping abreast of science and technology: Technical intelligence for business. Columbus, OH: Battelle Press, 1997.
3. Augier, Escalona Alejandro. Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al título de Máster en Educación con mención en dirección educacional. Instituto Pedagógico Latinoamericano y caribeño IPLAC, cátedra UNESCO en ciencias de la educación. Holguín. 2000.
4. 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)
5. Basnuevo, Anais. Tesis de doctorado: Modelo para la introducción de la Inteligencia Organizacional en la delegación del CITMA en Holguín.
6. Bergeron, P. Information resources management. Annual review of Information Science and Technology. Vol. 31, 1996, p. 263-300.
7. Blanco Encinosa, Lázaro. Información, conocimiento y economía. Reflexiones sobre el valor y el costo de los recursos informativos. Economía y Desarrollo Nro 2/ 2001.
8. Buchanan, Steven J. The Information audit: an integrated strategic approach. Tomado de: Internet, Sitio www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy/, octubre 23 de 1999.
9. Bueno, Duran; Cruz Roche. Economía de Empresa, "Análisis de las decisiones empresariales".1999.
10. Choo, C. W. y Auster, E. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. Annual review of Information Science and Technology. Vol. 28, 1993, p. 9-314.
11. Coburn, M. M. Competitive technical intelligence: A guide to design, analysis and action. Washington, D. C. New York: American Chemical Society. Oxford University Press, 1999.
12. Consejo de Estado de la República de Cuba. Bases generales para el Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana. Aprobado por el Acuerdo 187 del Consejo de Estado de la República de Cuba, del 18/08/98. 142 p.

- 13.Consultoría Biomundi/IDICT. “El mundo en hechos y cifras. La industria de la información.” 1997.
- 14.Cornella, A; Canals, A. Gestión de Recursos de Información en la Empresa. España. <http://www.infonomics.net/cornella/grilic.htm>, diciembre del 2001.
- 15.Cornella, Alfons. La información alimenta y ahoga. Noviembre del 2000. Internet, Sitio <http://www.infonomía.com>. Abril 2003.
- 16.Cronin, B. y Davenport, E. Social Intelligence. Annual review of Information Science and Technology. Vol. 28, 1993, p. 3-44.
- 17.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>
- 18.Cuesta, Guillermo.Sistema de dirección y gestión empresarial. Publicado en <http://www.opciones.cubaweb.cu/> el 16 de septiembre del 2007.
- 19.Decreto Ley No 252 de 7 de agosto de 2007: sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- 20.Decreto No 281 de 16 de agosto de 2007: Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- 21.Dou, H. Technology watch and competitive intelligence: The European way. Competitive Intelligence Review, 8(1), p. 78-84, 1997.
- 22.Escorsa, Pere y Maspons, Ramón. “De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva”. Pearson Educación S.A. España.2001.
- 23.Espín, Andrade Rafael Alejandro. Modelos Formales, Gestión del Conocimiento e Inteligencia Empresarial: Experiencias y Planes. Ciudad de La Habana, INTEMPRES, 2001. Documento digital.
- 24.Fernández, Coira María del Carmen. Sistema de Vigilancia Tecnológica para un Centro de I+D: centro de investigación y desarrollo del transporte CETRA. Ciudad de La Habana, INTEMPRES 2003.
- 25.Fernández, Font Mario. Innovación tecnológica y competitividad. Un intento de divulgación de conceptos, enfoques y métodos. Fundación Friedrich Ebert, 1997, p. 50.

26. Gandarilla, Angel y Ferriol, Fermín. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Agosto 2002.
27. García Orozco, Javier. Utilización de herramientas de inteligencia empresarial para la realización de estudios de fusiones y adquisiciones de compañías en la Industria del Viaje. Casa Consultora DISAIC. Ciudad de La Habana, INTEMPRES 2003.
28. ----- . La inteligencia empresarial para el turismo. Consultoría y Análisis Turísticos Grupo Cubanacán. Año 2000. Internet, Sitio <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
29. Garrido LI. y Gomez S. AERN, Aplicaciones empresariales con redes neuronales S.L. Internet, Sitio <http://www.aern.net>. Marzo 2003.
30. Gilad, B. y Gilad T. The business intelligence system: a new toll for competitive advantage, New York: Amacom, 1988.
31. Gómez Espericueta-Nemak, José Antonio. ¿Donde está la inteligencia? Tomado de: Internet, Sitio <http://www.occ.com.mx/>, abril 23 del 2003.
32. Guardarrama, Rey .Tesis de grado. Universidad de la Habana .2003.
33. Gutiérrez Cuevas, Carlos. KMC Colombia. Tomado de: Intempres 2003.
34. Hechavarría, Kindelán Ángela. ¿Inteligencia competitiva en organizaciones de base científica y tecnológica? Ciudad de La Habana, INTEMPRES 2003.
35. Hernández Sampier Roberto. Metodología de la investigación, Tomo 1 y 2. Editorial Félix Varela, La Habana 2004.
36. Iglesias Morel, Antonio. La administración pública y la gestión empresarial como campos de investigación y perfiles de formación diferenciada de cuadros y directivos. Algunas experiencias en Cuba. Centro de estudios de técnicas de dirección.
37. Jacques L. Hamel. Knowledge for Sustainable Development in Africa: Toward New Policy Initiatives. Economic Commission for Africa, P.O. Box 3005, Addis Ababa, Ethiopia.
38. Laporte, Bruno. Sharing Knowledge for Development: "Knowledge as a Currency", Manager, Knowledge & Learning Services, World Bank. (September 2003)
39. Marquetti Nodarse, Hiram, "La empresa cubana: principales retos que enfrenta." La Economía Cubana en el 2000.CEEC.2001.
40. Marx y Engels . (Obras completas, T.3, p. 440).

41. Menguzzato, M; Renan, J.J. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Libro de texto de Dirección Estratégica. Año 1999.
42. Mulet Concepción, Yailenis. Trabajo de Diploma, Metodología para implementar la inteligencia empresarial como un sistema interno en las organizaciones del territorio.
43. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997): "The knowledge-creating company". Oxford University Press, Nueva Cork.
44. 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.
45. Orozco, Eduardo. La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas. Ciencias de la Información Vol. 31, No1-2, marzo-junio, 2000.
46. -----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.
47. -----Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba. Consultoría Biomundi/IDICT, año 2002.
48. -----Periódico Juventud rebelde, edición especial de Opciones, 2003.
49. Páez, Urdaneta Iraset. Gestión de la inteligencia, aprendizaje. 1992.
50. Perez Escorsa y Ramón Maspons. "De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva". Pearson Educación S.A. España. 2001.
51. Ponjua Dante, Gloria. Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. Facultad de Comunicación Universidad de La Habana, 2003.
52. Prescott, J. E. The evolution of competitive intelligence. International Review of Strategic Management, 6, p. 71-90, 1995.
53. Rezende, Yara. El profesional de la información, vol10.no.5, mayo 2001.
54. Rubio Domínguez, Pedro. Introducción a la gestión empresarial. Libro 1. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
55. Sierra lombardía, Viriginia. Metodología de la investigación científica. Centro de estudios de educación superior "Manuel F. Gran" Universidad de oriente. 1998.

56. Sosa; Marisel. La inteligencia empresarial en la empresa cubana. Agosto 2002. Evento Intempres 2002. Casa Consultora DISAIC.
57. Stewart, T.A. (1997): "Intellectual capital. The new wealth of organizations". Nicolas Brealey Publishing. London.
58. Stoner, James A.F; Wankel, Charles. Administración. Quinta Edición. México D.F. Prentice Hall. 1999.
59. Sveiby, K. (1998): "The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets". Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
60. Taylor, R. S. Value-added processes in information systems. Norwood, NJ. Ablex, 1986.
61. 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.
62. La gestión empresarial. Sitio en Internet: <http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>. Consulta: 29/02/2009.
63. IS THE UNITED STATES LOSING ITS COMPETITIVE EDGE? Sitio en Internet: www.futureofinnovation.org. February 16, 2005
64. La gestión del conocimiento en Cuba. Grupo de Gestión del conocimiento. www.geco.pinar.cu. 2009.

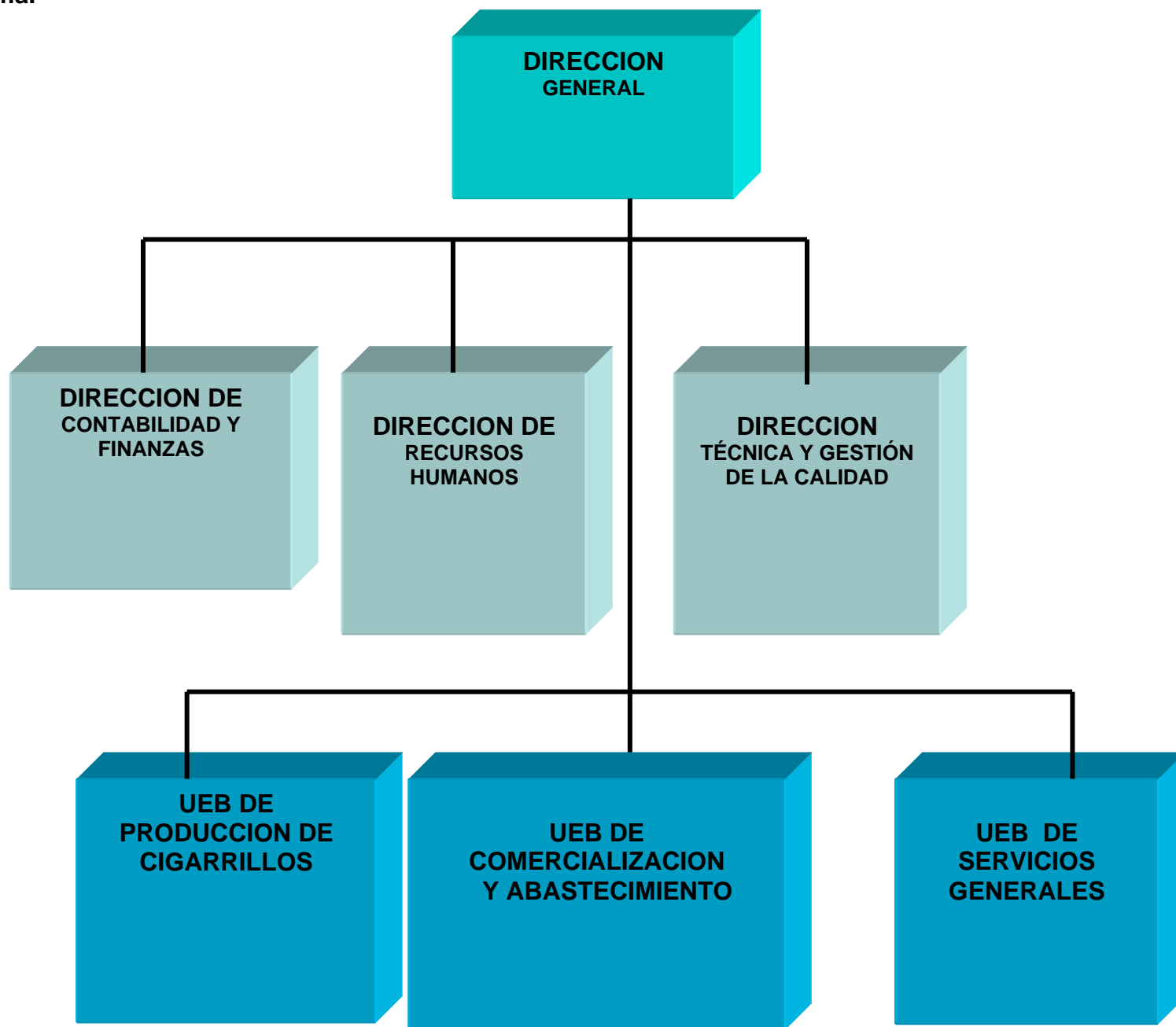
ANEXOS

ANEXO 1: Objeto Social de la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.

1. Comercializar de forma mayorista, los subproductos de la producción de cigarros y producciones hechas a partir del material de desecho del proceso productivo a entidades del sistema y a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, en moneda nacional.
2. Comercializar de forma mayorista, desechos de tabaco para la producción de tabaquina, a entidades del sistema en moneda nacional.
3. Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, así como los excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad, todo ello en moneda nacional.
4. Comercializar de forma mayorista productos ociosos, a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, en moneda nacional.
5. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de viviendas y de comedor, cafetería y recreación para los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
6. Brindar servicios de carpintería a entidades del sistema, en moneda nacional.
7. Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor al sistema del Ministerio de la Agricultura y a terceros, en moneda nacional. A terceros, en los retornos, teniendo la obligación de acudir a las Agencias de Cargas de Municipios y Provincias.
8. Brindar servicios de círculo infantil para los hijos de los trabajadores de la empresa en moneda nacional, cumpliendo las regulaciones establecidas por el Ministerio de Educación.
9. Brindar servicios de comedor y cafetería a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
10. Brindar servicios de recreación a los trabajadores del sistema en moneda nacional, en las instalaciones ya existentes con que cuenta la Empresa.

11. Ofrecer servicios de carpintería, de reparación y mantenimiento de enseres menores y de parqueo a los trabajadores del sistema, en pesos moneda nacional.
12. Producir y comercializar de forma mayorista muebles y útiles para el hogar a las entidades del sistema y de forma minorista a los trabajadores de la entidad, en pesos moneda nacional.
13. Prestar servicios de transporte-custodia de carga de cigarros por vía automotor, en pesos moneda nacional.
14. Ofrecer servicios de transporte de carga por vía automotor, en pesos moneda nacional.
15. Brindar servicios de alojamiento no turístico con alimentación, asociada a los trabajadores en funciones de trabajo, en pesos moneda nacional.

ANEXO 2: Organigrama.



ANEXO 3: Plantilla de trabajadores por edad y sexo.

Identificación de los Públicos Objetivos:

<u>Áreas</u>	<u>/ 17 y 30</u>		<u>/31y 50</u>		<u>/51 y 60</u>		<u>más 60</u>	
	F	M	F	M	F	M	F	M
Dirección Empresa	1	2	7	18	0	3	0	0
UEB Comercializ.y Abastec.	0	7	6	63	2	18	0	2
UEB Producción Cigarrillo	16	51	61	183	1	21	0	1
UEB Servicios Generales	3	2	44	33	4	15	1	1
Adiestramiento Laboral	2	3	0	0	0	0	0	0
Total General	22	65	118	297	7	57	1	4

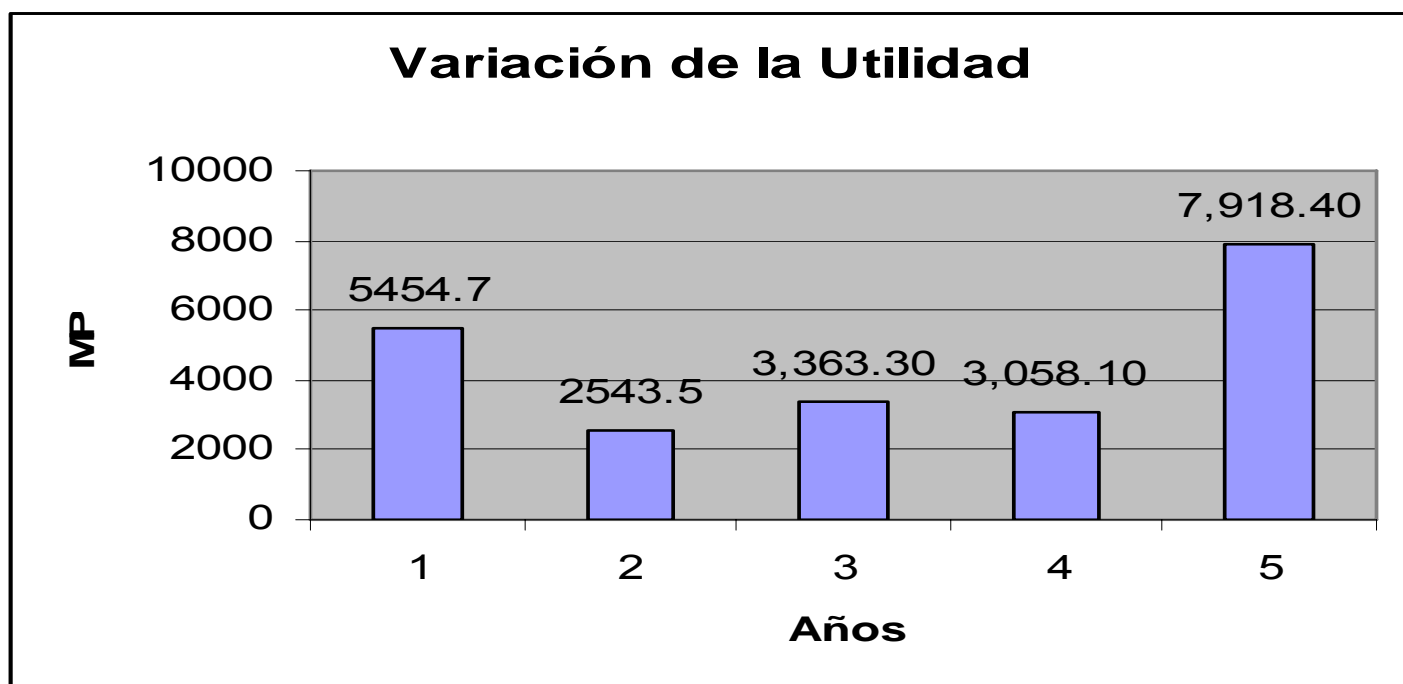
La edad promedio en la entidad es de 39 años.

Nivel de Escolaridad

<u>Nivel de Escolaridad</u>	<u>Femenino</u>	<u>Masculino</u>	<u>Total</u>	<u>% F</u>
6to grado	0	2	2	-
9no Grado	12	71	83	14,3
Nivel Medio Superior	51	132	183	27,9
Técnico Medio	47	85	132	35,6
Universitario	38	133	171	22,2
Total	148	423	571	

ANEXO 4 : Indicadores económicos del período 2004 – 2008

INDICADORES	U/M	2004	2005	2006	2007	2008
Producciones de Bienes y Servicios					75,836.8	96,478.6
Producción Total	MP	61107.4	75104.3	67,966.2	76,030.9	96,667.2
Costo de la Producción Total	MP	53783.3	69574.7	62,090.9	70,489.9	86,367.5
Producción Mercantil	MP	61187.5	74854.6	68,166.5	75,972.2	96,543.2
Costo de la Producción Mercantil	MP	53863.4	69325.0	62,299.3	70,431.0	86,243.3
Ventas Netas	MP	62722.5	73044.4	66,851.9	75,734.3	95,633.5
Costo de la Producción Vendida	MP	55223.1	67614.0	61,033.5	70,387.2	85,522.3
Total de Ingresos	MP	63029.9	73375.4	67,303.5	76,358.5	96,212.7
Total de Gastos	MP	57575.2	70831.9	63,940.2	73,300.4	88,294.3
De ellos CUC	MCUC	3466.0	4900.8	4,821.3	5,927.3	6,691.6
Relación Gastos Tot. /Peso I. Total					0.9600	0.9177
Utilidad o Pérdida del Período	MP	5454.7	2543.5	3,363.3	3,058.1	7,918.4



1(2004) 2(2005) 3(2006)

4(2007) 5(2008)

ANEXO 5: 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 General
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 General

Programa de aplicación

Acciones	Medios	Vías de desarrollo	Responsable
Formar equipos de trabajo para la realización de las distintas actividades de la empresa, donde exista un lenguaje compatible generando menos ideas diferentes para poder apreciar o decodificar mejor el conocimiento táctico, las apreciaciones, motivaciones, opinión y problemas personales que pueden disminuir la productividad y rentabilidad.	*Consejo de dirección *Toma de decisiones	*Debate *Trabajo en grupo	Director General
Encauzar los métodos y estilos de dirección hacia la creación de un ambiente laboral favorable, que imprima a los subordinados seguridad, estabilidad, confianza, comprensión de errores, y una comunicación sin restricción.	*Declaración, métodos y estilos de dirección	*Acciones participativas	Director UEB de Comercialización

Ajustar las necesidades de conocimientos específicas de las personas y grupos en consonancia con las de la empresa.	*Plan de aprendizaje	*Identificación *Aprendizaje	Recursos Humanos
Diagnosticar con frecuencia la cultura empresarial para determinar nivel de desarrollo de la conciencia relativa a la gestión del conocimiento y de la comunicación.	*Encuestas *Entrevistas *Evaluación *Decisiones e impacto	*Satisfacción *Cliente *Imagen	Comercial
Utilizar las fuentes no documentales considerando a las propias personas dentro y fuera de la empresa como fuentes de información que propicien la generación de conocimientos e inteligencia empresarial.	*Empresa	*Desarrollo de acciones para el aprendizaje interno	Director Económico
Desarrollar mecanismos que estimulen la mejora y calidad en la ejecución de distintas tareas.	*Empresa	*Debate *Trabajo en grupo	Director General
Importar herramientas de diagnóstico que posibiliten la identificación de las necesidades reales de la consistencia organizacional para la definición efectiva de los objetivos estratégicos.	*Empresa	*Desarrollo de acciones para el aprendizaje interno	Director General
Establecer mecanismos para la identificación de necesidades de formación e información.	*Empresa	*Debate *Trabajo en grupo	Recursos Humanos
Establecer un sistema de información de mercado que provea a la empresa de la información adecuada segura y a tiempo sobre el desarrollo de las áreas claves de mercadotecnia.	*Encuestas *Entrevistas *Evaluación *Decisiones e	*Satisfacción *Cliente *Imagen	Director de UEB de Comercialización

	impacto		
Incluir en la formulación de los objetivos estratégicos, Planes de acción y objetivos de trabajo por cada una de las Áreas de Resultados Claves las necesidades de formar nuevos conocimientos, a partir del diagnóstico de las necesidades de formación e información.	*Encuestas *Entrevistas *Evaluación *Decisiones e impacto	*Satisfacción *Imagen	Director General
Definir indicadores representativos de las capacidades que deben tener los trabajadores de la organización a partir de la misión y visión de la misma.	*Encuestas *Entrevistas *Evaluación *Decisiones e impacto	*Satisfacción *Cliente *Imagen	Recursos Humanos
Aprovechar, oportunamente, el conocimiento y la información que poseen los de más experiencia (y en tendencia al envejecimiento), para el aprendizaje de la fuerza de trabajo más joven y técnicamente en formación. Se puede incorporar activamente a esta acción el grupo de los retirados o jubilados que poseen experiencias reutilizables, y realizar acciones específicas de información hacia el segmento de la reserva de cuadros.	*Empresa	*Debate *Trabajo en grupo	Recursos Humanos
Seleccionar adecuadamente la información necesaria para la toma de decisiones y orientar los servicios que se diseñen, hacia los usuarios y el mercado,	*Consejo de dirección *Toma de decisiones	*Debate *Trabajo en grupo	Director General

identificando las oportunidades y detectando los problemas y lagunas de información, para determinar las necesidades de información y satisfacerlas.			
Desarrollar con mayor profundidad en la implementación de la Resolución 297 el componente de información y comunicación y la evaluación de riesgos correspondientes a estas áreas.	*Consejo de dirección *Toma de decisiones	*Debate *Trabajo en grupo	Director General

ANEXO 6: Grupo de implementación.

No.	Nombre y apellidos	Cargos
1	Mariela Cables Ferrás.	Direc. Tec y Gestión de la calidad
2	Mavel Bruzón Infante	Esp. "B" Gestión Rec. Humano
3	Juan Marcos Pupo Francisco	Sistematizador "B" Dirección General
4	Emilio Medina Carbón	Esp."A" en Tec. Ind.Agropec.
5	Carlos M. Marrero Cordovés	Esp."B"en Normalización
6	Osmar Marrero Ricardo	Esp."A" en Tec. Ind.Agropec.
7	Emilio Medina Carbón	Esp."A" en Tec. Ind.Agropec.
8	Romárico L. Pérez Tamayo	Sistematizador "B" UEB Comercial
9	Vilma O. García Hernández	Sistematizador "B" UEB Servicios
10	Lisandra Rosa Saraiba Núñez	Esp."B" Gest. Rec. Hum(E.P)
11	Osmani Acosta Reynoso	Sistematizador "B" UEB Producción
12	Lisette Gutiérrez Cervantes	Esp. "B" en g. de la Cal(EP)
13	Onia Pérez de la Rosa	Esp. "B" Gestión Calidad
14	Libian Torres Pérez	Esp. "B" Gestión Rec. Humano
15	Angel Góngora Díaz	Espec."C" en Inversiones
16	Rubén O. Pérez Alemán	Esp."B" Gestión Econom. (ep)
17	José E. Paz Antunez.	Especial."B" en Atm (EP)
18	Pedro Alexei Arias Estrada	Esp. B en Cienc. Inform. (EP)
19	Yailenis Mulet Concepción	consultora externa

Funciones de los integrantes del Grupo de implementación.

- Director o máximo ejecutivo al frente de la organización: Es el que dirige las funciones del grupo y el que controla directamente la marcha del proceso de implementación. (1)
- Los jefes de cada área se resultado clave: Son los responsables de la preparación de los trabajadores y la aplicación del diagnóstico a sí como la identificación de los requerimientos por cada área que le compete. (2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17)
- Un trabajador designado como especialista en IE: es el encargado de dirigir el proceso de implementación, recoger la información necesaria por cada uno de los pasos a seguir y presentar los resultados al resto del grupo para su análisis. (5)
- Un consultor externo: es el especialista en IE que asesora metodológicamente el proceso de implementación y participa activamente en las sesiones de trabajo del grupo. (19)
- Un especialista en informática: que procesa la información y estructura los resultados y los socializa utilizando las TICs. (18)

- Otros trabajadores designados: que representen al colectivo de trabajadores y son responsables directos en el proceso de concientización y divulgación de los resultados del proceso de implementación.
- Otros actores de apoyo: estudiantes de práctica, trabajadores que estén estudiando carreras universitarias y especialidades técnicas, clientes fijos, proveedores, miembros de organizaciones de administración o instituciones del territorio que se desee involucrar para apoyar el proceso.

ANEXO 7: Cronograma de trabajo.

Etapas	Aspectos a desarrollar	Acciones	Vías de realización	Responsables	Fecha de Culminación
Etapa 1	Preparación del Ambiente	<p>1. Introducir la información y propiciar el debate para conformar una preparación ante el proceso de transformación que puede surgir.</p> <p>2. Conformar un Plan de Aprendizaje con introducción inmediata.</p> <p>3. Formar un grupo de trabajo para la implementación.</p> <p>4. Crear un cronograma de trabajo.</p>	<p>Informe sobre el desarrollo y aplicación del Plan de aprendizaje</p> <p>Evaluación del grado de sensibilización con el proceso</p>	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento	Ene-09

Etapas	Diagnóstico	1. Identificar los problemas que son objeto de decisión.	Metodología e indicadores	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento	Mar-09
		2. Diagnóstico organizativo y funcional.		Grupo de implementación	
		3. Diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno.			
		4. Diagnóstico de la gestión de información y el conocimiento orientado al aprendizaje.			

		<p>5. Valoración 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>			
--	--	---	--	--	--

		9. Análisis del nivel de incidencia de las fortalezas y debilidades identificadas en los resultados generales de la organización.			
		10. Análisis de la incidencia del comportamiento de los indicadores evaluados en el aprovechamiento de las capacidades productivas de trabajo.			
Etapas 3	Identificación de los requerimientos	1. Identificar los requerimientos para cada componente y por cada área de resultado clave.	Enfoque lateral del Pensamiento estratégico y trabajo en grupo	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento	Abr-09

		<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>			
Etapas	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 es opcional.</p> <p>3. Estimar el tamaño de la aplicación a desarrollar.</p>	Metodología para el diseño y enfoque de procesos	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento	Jun-09

		4. Definir los objetivos.			
Etapas	Implementación	1. Identificar las necesidades de personal y la formación de los mismos.	Puesta en práctica a través del plan de acción.	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento	Ago-09
		2. Establecimiento de la estructura organizativa.		Grupo de implementación	
		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.			
Etapas	Evaluación	<p>1. Definir los ejes sobre los que se sustenta el proceso de evaluación:</p> <p>2. Evaluar del funcionamiento de la IE.</p> <p>3. Realizar reuniones para identificar los problemas antes que aparezcan, en caso de desviaciones poner en práctica las acciones correctivas necesarias.</p> <p>4. Recompensar y disciplinar.</p>	Auditoría	<p>Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento</p> <p>Grupo de implementación</p>	Feb-10

ANEXO 8: Cálculo de la muestra escogida para la realización de la encuesta a trabajadores sin cargos directivos.

p: Probabilidad de éxito = 0,5.

n: número de la muestra

q: Probabilidad de fracaso = 0,5.

d: Error máximo permisible $\leq 0,1$.

Confiabilidad = 95 %.

N: Número de la población (trabajadores)

$$n = \frac{4 p q N}{d^2 (N - 1) + 4 p q}$$
$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 208}{(0.1)^2 (208 - 1) + 4 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 67.75$$

ANEXO 9: Diagnóstico Organizativo y Funcional.

GESTIÓN TECNOLÓGICA.

Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías.

En la Organización se realizan estudios de factibilidad para la realización de inversiones, las cuales están condicionadas por la aprobación del Grupo TABACUBA y cuando el monto sea mayor de 1 Millón de Pesos por el Nivel Central del Estado.

La necesidad de invertir surge desde el momento en que la demanda es mucho mayor que la oferta, los cuales son los resultados de estudios realizados por el Buró de Investigaciones Sociales y Económicas (BISE). Cuando se aprueba una inversión el Grupo sitúa el presupuesto para acometer la misma. En el presente año se tiene previsto una inversión de tecnología de punta, la cual asciende a 20 millones de pesos.

Calificación y superación.

Para el uso de las nuevas tecnología y de las ya existentes se realiza un plan de capacitación anual que cubre las necesidades de los departamentos en cuanto a la calificación y superación de los trabajadores. Los objetivos de este plan responden a las exigencias de desarrollo e innovación tecnológica. En la organización se trabaja sobre la base de vigilancia tecnológica que luego se explicará en este indicador.

Concepción del desarrollo tecnológico.

La dirección cuenta con un alto grado de sensibilización en cuanto a la necesidad de la innovación tecnológica. Dentro de los planes y objetivos estratégicos de la organización se encuentra el desarrollo tecnológico. Las acciones encaminadas para alcanzar el desarrollo tecnológico al que aspira la entidad están actualizadas y documentadas.

Renovación tecnológica.

Los conocimientos que se posee sobre el mercado tecnológico forman parte de los planes de renovación tecnológica, la nueva tecnología a implantar en el taller de producción se basa en la elevada eficiencia tecnológica y productiva de la misma. Los estudios de mercado para la implementación de nuevas tecnologías las realiza el grupo TABACUBA y la empresa desarrolla la proyección de forma cualitativa y cuantitativa hacia la renovación tecnológica. La renovación tecnológica se realiza tanto como vía de desarrollo como necesidad impuesta por los cambios del entorno.

Tecnologías de la información.

La actividad informática es rectorada por los Técnico en Ciencias Computacionales, al igual que los servicios de reparación y mantenimiento de las tecnologías; garantizando el correcto funcionamiento de los sistemas informáticos que existen en la empresa y la utilización de los servicios de la red interna y la red de alcance global. Está atendida directamente por el Director General y se designó mediante resolución el Responsable de Seguridad Informática y Criptografía.

La tecnología de la información reporta grandes beneficios a la entidad pues permite una comunicación más rápida y efectiva, así como un mayor flujo de información de forma organizada. Los económicos, las Direcciones Generales, los dependientes de almacén así como los especialistas principales son los trabajadores con mayor acceso a la tecnología.

La política de la informatización y automatización está orientada a procesar la información mediante las tecnologías informáticas para contribuir a la toma de decisiones, buscando la correcta ejecución de todos los sistemas implementados. Para ello se usan herramientas tales como: páginas Web, correo electrónico, mensajería instantánea, programas contables y de recursos humanos, así como el uso de soportes removibles, proyectores, entre otros. Otro aspecto importante es la integridad de la información que se procesa, por lo que está establecido un procedimiento de salvaguardas para proteger la misma. El mantenimiento tanto a programas como a las partes internas de las tecnologías es una medida importante para el estado óptimo de estos.

Rendimiento tecnológico.

En el proceso de producción están identificados los cuellos de botella, las causas fundamentales de la existencia de los mismos son por problemas técnicos en las máquinas y de organización. En el taller primario están dados por dos problemas fundamentales; la poca presión de vapor disponible para el secado de la hebra y por el estado técnico del equipamiento que no permite el flujo para el que fue concebido por el fabricante. En el taller secundario están identificados estos cuellos de botella en el mal estado técnico de las máquinas de envoltura que unido al uso de materiales fundamentales no idóneos (marquilla y pegamento) trae consigo que las máquinas que inician el proceso no puedan trabajar al máximo de su capacidad.

Para identificar estos cuellos de botella se utiliza un Sistema de Control de Procesos que es

una Base de Datos donde se refleja el rendimiento de cada máquina, es decir se compara lo que debe producir con lo que realmente produce, se identifican las causas por las que no produce al máximo y según los niveles de incidencia se puede apreciar donde es que se produce el cuello de botella. Para evitar estas restricciones en la producción teniendo en cuenta la base de datos antes mencionada se analizan los problemas que las provocan y se trazan las estrategias pertinentes. Además atendiendo a los niveles de capacidad las primeras máquinas en el proceso de producción tienen una mayor capacidad instalada que las siguientes y un proceso de acumulación para evitar que se produzcan estancamientos. Este mismo Sistema de control de Proceso permite identificar y evaluar las máquinas de mayor rendimiento tecnológico.

Vigilancia tecnológica.

Están definidas las acciones y proyecciones de la organización para la observación, capacitación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social y comercial, relevantes para la misma que implican una oportunidad u amenaza. Para el desarrollo de las actividades en la empresa se utilizan varios sistemas operativos y programas:

- Microsoft Windows 2000: Sistema Operativo instalado en el Servidor de Datos (Advanced Server) y en cada estación de trabajo (Professional)
- Microsoft Office 2000 y 2003: Paquete de programas para el uso de oficina: editores de texto, hojas de cálculos, diseñador de presentaciones y bases de datos.
- Norton Antivirus Corporate Edition: Programa para la protección de los archivos de las computadoras controlado desde el servidor hacia las restantes estaciones de trabajo.
- Mail Daemon: Programa para la gestión de la mensajería electrónica.
- Microsoft Outlook Express: Programa para la gestión de la mensajería electrónica a nivel de estación de trabajo.

Sistemas Contables:

- EXACT: Sistema para la gestión económica y bases de datos asociadas.
- EFINE: Sistema para emitir los Estados Financieros al grupo TABACUBA. Sistema de Recursos Humanos
- FASTOS: Sistema para la gestión de los Recursos Humanos y Nóminas.
- SQL SERVER: Servidor de Bases de Datos

Para controlar el correcto uso y cuidado de las tecnologías de la información, así como la información que se procesa, de acuerdo a los intereses de la empresa, se diseñó un Reglamento de la Seguridad Informática.

Para la utilización de la información aparte de los programas antes mencionados se utilizan soportes para transportarla tales como, discos duros, disquetes, CDs y Memorias Externas.

Prospectiva Tecnológica.

En la organización se trabaja sobre la base del futuro tecnológico, por lo que es de vital importancia la toma de decisiones en esta área. Para futuras inversiones tecnológicas se evalúan y analizan los posibles escenarios así como los presupuestos con los que se cuenta.

En la actualidad se tienen en proyectos:

1. Ampliar la capacidad de la línea arrendada.
2. Instalar un sistema de GPS (Sistema de posición global).
3. Ampliar las capacidades de la telefonía.
4. Modernizar los servidores.
5. Invertir en nuevo equipamiento para el taller de producción.

Para la puesta en práctica de estos proyectos las estrategias están dirigidas hacia los esfuerzos de adquisición y generación de conocimientos nuevos.

Tecnología y mantenimiento.

En la empresa se trabaja sobre la base del desarrollo tecnológico pues para la producción de cigarrillos las máquinas deben estar en buen estado técnico, la tecnología para la producción de cigarrillos es superior a la competencia. En los momentos actuales la maquinaria se ha visto afectada por la falta de piezas de repuesto para su reparación operativa, por lo que los niveles productivos no están a la altura de los esperados. Para dar solución a esta situación en el presente año se realizará una inversión donde se modernizarán los módulos y se espera alcanzar niveles de 40 MM de cigarrillos diarios. Esta inversión fue propuesta por la empresa y aprobada por los niveles superiores correspondientes.

La tecnología de la información es fundamental en la organización, pues tanto el control de la producción como el resto de las actividades de la empresa se muestra a través de la red interna de computadoras. Además se utiliza la página Web de la empresa para que cada trabajador tenga acceso a la información que necesite tanto para su conocimiento personal

como para desarrollar su trabajo. El correo electrónico y el programa de computación Netwriter dan la posibilidad a cada trabajador de circular la información que se necesite de manera urgente.

GESTIÓN OPERATIVA

Conocimientos técnicos.

Los conocimientos técnicos para el desarrollo de cada actividad y proceso están definidos en el profesiograma del trabajador, lo cual forma parte de la competencia laboral. Estos profesiogramas están registrados en soporte digital e impreso y archivado para posibles verificaciones. Teniendo en cuenta los cambios del entorno y el desarrollo interno de la organización, así como, los cambios ocurridos en el sector, los jefes inmediatos realizan cambios en los profesiogramas de sus trabajadores, los cuales son registrados por la Dirección de Recursos Humanos.

Toma de decisiones.

En la organización la toma de decisiones está sustentada en información sobre el desarrollo de los procesos fundamentales, sus restricciones, cambios, riesgos, y necesidades operativas. Estas informaciones se nutren de los Manuales de Normas y Procedimientos del área mensualmente.

Sistema de calidad.

En la organización está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad, estando certificado por la Norma ISO 9000. El mismo está orientado al cliente externo.

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, comprende los siguientes documentos:

- Manual de la calidad.
- Procesos documentados.
- Procedimientos documentados.
- Registros de la calidad.

El sistema se revisa mediante las Auditorías internas del Sistema de la Calidad y la revisión por la dirección.

Además como parte de este sistema se registran los costos de calidad.

Los Comités de la Calidad en las Unidades Empresariales de Base (UEB) constituyen una vía apropiada para la participación consciente y voluntaria de los trabajadores en la solución

de los problemas de la calidad. Se rigen para su funcionamiento a través de los reglamentos creados por la Empresa y la Oficina Territorial de Normalización. Su capacitación se realiza por los documentos conformados al efecto.

Para la atención al consumidor, se analizan las reclamaciones o quejas de los clientes con la participación de todos los implicados.

Forma en que se mide los resultados económicos.

Los resultados económicos se miden en la empresa a través del Balance General. Para un mayor entendimiento de estos resultados el departamento de economía realiza un análisis económico financiero donde explica que significa cada partida de este balance y porque se comportó de esa manera en el período a evaluar.

Los resultados económicos no son solamente producto del rendimiento de la producción, pues en la empresa todos se ven implicados en el mismo, es decir, cada trabajador y obrero tiene participación en el cumplimiento del plan.

Semanalmente se reúne la comisión de divisa donde se realizan cortes semanales de los fundamentales indicadores económicos y se trazan estrategias. Los indicadores de éxito de la empresa se miden principalmente para el Sistema de Pago, los mismos son:

- Ventas y utilidad en el período
- Índices de consumo energético
- Productividad
- Salario medio

Los dos últimos representan la correlación salario medio – productividad, teniendo en cuenta como se manifiesta esta correspondencia con lo planificado permite accionar oportunamente para el logro de los objetivos, planes y acciones estratégica.

Medios de transporte.

Para la transportación del personal se cuenta con 2 ómnibus. Además con 4 autos ligeros y 2 motos, los cuales son escasos para la realización de las actividades previstas para las diferentes Direcciones.

Los medios de transporte pesado existentes son insuficientes a las necesidades de la organización, solo se cuenta con un parque de 7 rastras, que no suplen las necesidades de transportación de materia prima y materiales y cigarrillos, esta inquietud se ha elevado al organismo superior, el cual a asignado un monto de 37,8 MCUC para contratar estos

servicios a otros organismos como Almacenes Universales.

Para la transportación de mercancías se cumple con las regulaciones establecidas por Transito y por el Organismo Superior.

Gestión y calidad de los insumos de trabajo.

Durante el proceso de diseño de la infraestructura se tuvo en cuenta que los edificios y locales tuvieran la distribución necesaria para acometer las tareas y operaciones designadas, aunque existen problemas en la iluminación dentro de las oficinas, debido a la decoración de los interiores.

En la entidad se cuenta con el equipamiento necesario para la realización de las actividades fundamentales, se tienen certificados por la Oficina Territorial de Normalización todos los instrumentos de medición, además se realizan los tres tipos de Mantenimiento: preventivo - planificado, contra avería y por diagnóstico, atendiendo a los manuales técnicos del equipamiento.

Los programas informáticos Exact y Fastos utilizados en la Contabilidad y Recursos Humanos respectivamente se actualizan periódicamente por DESOFT (organismo contratado).

Están implementado las NC: 14000, correspondiente al Sistema de Gestión Ambiental, las cuales se deben certificar en el transcurso del año, dentro del cual están previstas un grupo de acciones para disminuir al máximo las emanaciones de gases.

Análisis de los costos de producción o servicios.

Cada UEB cuenta con un grupo económico que analiza los costos de producción o servicio, estos están identificados atendiendo a los cambios en el mercado y el entorno empresarial. Los mismos están documentados, así como la forma en que se calculan, analizan y se decide sobre ellos. En este análisis intervienen los grupos económicos de las UEB, la Dirección de Contabilidad y Finanzas y las personas que de manera directa deben rendir cuenta sobre el comportamiento de estos costos. Para dar a conocer el análisis se presenta un informe al consejo de dirección y en el boletín económico que se emite.

Identificación de restricciones.

Mediante el Sistema de Control de Procesos se identifican las restricciones de los mismos, así como, alcances, seguimientos y estimación. Esto permite que se analicen los costos de oportunidad en que se incurre por ello, se desglosan hasta las actividades que incluye cada

proceso. De esta manera los trabajadores pueden verse reflejados en los procesos y apreciar que se pierde o se gana según el cumplimiento de sus obligaciones.

Organización de la producción y los servicios.

En la empresa están identificados doce procesos fundamentales, así como, sus flujogramas y responsables, los mismos son: Realización del Producto, Comercialización del Producto, Compra, Mantenimiento a los Equipos de Cómputo, Mantenimiento Mecánico, Mantenimiento a la Infraestructura, Mantenimiento Eléctrico y Electrónico, Mantenimiento al Transporte, Gestión de los Recursos Financieros, Gestión de Capital Humano, Medición - Análisis y Mejora y Gestión de la Dirección.

Además está documentada la forma, vías y medios que se utilizan para socializarla. Está identificado el personal que participa en las actividades de cada proceso, así como, la misión, objetivos, resultados a obtener y la descripción de las actividades y recursos del proceso.

Cumplimiento de objetivos y tareas asignadas.

Los objetivos del año se definen en la Proyección Estratégica los cuales van aumentando según las orientaciones del nivel superior así como de las auditorias e inspecciones que se realizan a la entidad. En el manual de comunicación están establecidos los canales a través de los cuales se orienta el cumplimiento de los objetivos y tareas. Además mediante el Libro de la Gestión se controlan los acuerdos del Consejo de Dirección así como el autocontrol, proyección estratégica, despacho, auditorias internas y externas y lo relacionado con el perfeccionamiento empresarial.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Significación y correspondencia entre el objeto social y el nombre de la organización.

El nombre de la empresa tanto en su forma gráfica como en su propia nominación expresa lo que realmente hace, como lo demostró la encuesta realizada a trabajadores del centro (Ver anexo 10), en la misma de las 68 personas sin cargo directivos, el 100 % estuvieron de acuerdo con la afirmación anterior. Esto permite que sus trabajadores así como los agentes activos del entorno la reconozcan con facilidad y se sientan identificados con la organización.

Formulación de la Misión y Visión de la organización.

La misión y la visión están formuladas y actualizadas de acuerdo con los principios de la Dirección Estratégica, lo que fue demostrado de igual forma y con los mismos resultados mediante la encuesta que se muestra en el (anexo 10). Las actividades de la organización

están en correspondencia con lo definido en su misión y orientadas a la visión, lo que permite que la organización puede concebir procesos de cambio.

Definición de los objetivos estratégicos.

Los objetivos están trazados desde el punto de vista estratégico, permiten orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones de la organización. Estos propician una base de evaluación y control de la efectividad y funcionamiento de la organización. Dentro de estos objetivos está concebida la estructura organizacional, la implicación de los empleados, la asignación de recursos que respalden las decisiones estratégicas, no siendo así la educación y habilidades para crear una Organización Inteligente.

Orientación estratégica.

La dirección de la Organización está orientada hacia el diseño y puesta en práctica de las decisiones estratégicas. Dentro de la estructura funcional de la entidad está concebida la creación de estrategias como resultado integrado de las aspiraciones de la entidad, sus características, capacidades y limitaciones y los eventos potenciales y desfavorables del entorno. Existe un soporte organizacional conformado por los planes de acción, los programas y presupuestos a largo de la entidad, un sistema informativo tanto preventivo como correctivo, la motivación e implicación del personal, el proceso de comunicar y compartir el diseño estratégico y la estructura organizativa.

Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo.

En la Entidad se tiene definidos los indicadores para la evaluación del desempeño, los cuales permiten mediante una ponderación comparar los resultados alcanzados con las estrategias propuestas para el transcurso del período.

Como un indicador en las Normas Cubanas: ISO: 9000 se evalúan periódicamente tanto los proveedores como los clientes, informándole a estos los resultados obtenidos, con vistas a mejorar las relaciones y a trazar políticas contractuales más favorables para ambos.

En la Empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores según los modelos establecidos para la actividad, del cual se derivan los análisis correspondientes con cada trabajador, con vistas a alcanzar las metas propuestas por cada departamento.

El trabajo de la ANIR en la Organización es bueno, los trabajadores de áreas como Mantenimiento, Taller Secundario, Taller Primario y Dirección General se encuentran

inmersos en la creación de piezas y programas con vistas a sustituir importaciones. En el 2008 la Entidad recibió el reconocimiento de la Estrella de Calixto a nivel Provincial.

Formulación de estrategias de competencia interna.

En la Entidad se parte del principio que la competencia es la base del desarrollo, por lo que se formulan estrategias de competencia interna, lo que estimula tanto a las áreas como a los trabajadores a que se sientan motivados en el desempeño de sus funciones. Se realizan periódicamente Chequeos de Emulación, en los cuales se estimulan a los departamentos y trabajadores destacados.

Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos.

Las negociaciones son realizadas por el personal facultado en cada dirección, para la misma se tiene en cuenta los pasos a seguir según el Procedimiento para la Contratación Económica establecido, este contrato o convenio se aprueba en el Comité de Contratación, previa certificación positiva del Consultor Jurídico y de haber sido explicado ante dicha Comisión las causas por la que se solicita la aprobación de dicho contrato.

Cambio organizacional.

Los responsables de superación de los trabajadores son los directivos de la Organización en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos. Para esta actividad se planifica de forma anual un Plan de Capacitación donde se define las necesidades de superación de todos los trabajadores.

En la Entidad está establecido un Código de Ética, el cual lo conforman una serie de preceptos que deben estar presentes en cada directivo y a la vez les sirve de base en la rendición de cuenta del resultado de su gestión, así como para entender los nuevos valores y códigos.

A pesar de que en la Entidad no se realizan estudios de mercado, si se mide la satisfacción del cliente a través de los estudios realizados por el BISE.

En la presentación y discusión de la propuesta de los planes de las UEB se aprueban los compromisos de cada colectivo de trabajadores para dar cumplimiento a los lineamientos orientados por el Grupo y el Ministerio, atemperado a las necesidades de desarrollo de la economía del país.

En la Organización se tienen definidos las amenazas y oportunidades, las cuales no son conocidas por la mayoría de los trabajadores como lo reflejó la encuesta realizada, en la que

el 66.18 % de los encuestados dijo no tener conocimiento de las mismas. Estas son tomadas por los directivos como base para enfrentar las vicisitudes constantes del entorno.

La Empresa recibe de los Niveles superiores un conjunto de políticas y objetivos, la cual la atempera con las necesidades de la Organización y son evaluadas periódicamente en los Consejos de Dirección.

Atención al hombre.

La empresa considera al factor humano como el principal activo y ente estratégico de la organización. La Atención al Hombre está concebida como una práctica necesaria, factible y costeable. Con la implementación de lo establecido en el Sistema de Atención al Hombre del Decreto 281 y con la implantación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, se garantiza el incremento de la motivación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos, preparación y desarrollo, remuneración, estimulación hasta la garantía de su seguridad y salud en el trabajo y medio ambiental. El mejoramiento de la calidad de vida y los objetivos de la organización son compatibles en intereses, por lo que la misma tiene varios convenios realizados con otras organizaciones para que les presten servicios a los trabajadores, tales como, convenios con cultura, con el INDER (Instituto Nacional de Deporte y Recreación), con Servicios Técnicos Personales y con el Instituto Libro.

En la entidad se cuenta con una Estrategia de Atención al Hombre para estimular al Capital Humano, la cual está diseñada para atender las necesidades del mismo y su bienestar en sentido general. Además, encaminados a lograr la proyección estratégica diseñada, se realiza anualmente el Programa de Atención al Hombre, con metas y objetivos bien especificados, el cual es analizado y valorado su cumplimiento mensualmente por la Administración y el Sindicato, para trazar pautas sobre la implementación y el desarrollo del mismo.

Cuentan con un Reglamento de Estimulación Moral el cual permite a los trabajadores ser estimulados y reconocidos moralmente dentro y fuera de su colectivo laboral, para el desarrollo de valores morales en los mismos.

Calificación y superación del personal.

La Entidad cuenta con una Estrategia de Capacitación, la cual está diseñada para dotar al Capital Humano en un ambiente de conocimientos y de información. Para poder implementar esta Estrategia se realiza el Plan de Capacitación anual donde se recoge la proyección de

capacitaciones a realizar en sus distintas modalidades (Conferencias, Talleres, Seminarios, Cursos, Postgrados, Diplomados y Maestrías). En dicho Plan se proyectan acciones encaminadas a formar y desarrollar a todo el personal como vía para llegar a la excelencia en el mismo.

La Empresa tiene un grupo de trabajadores estudiando en las distintas modalidades de formación y desarrollo que el sistema de Educación ha puesto a su disposición. Estos trabajadores están acogidos al Decreto 91 de 1981, los cuales se encuentran cursando estudios de Nivel Superior en las distintas Universidades y Sedes Universitarias de la provincia.

También en el centro se imparten cursos de capacitación para perfeccionar el desempeño laboral de los trabajadores como un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico, en el cual el máximo responsable es el jefe directo del trabajador, el cual debe planificar, organizar, ejecutar y controlar la actividad, puesto que es considerada una inversión y no un costo, requiriendo de un ambiente propicio para el aprendizaje como lo es el Aula de Capacitación con la que cuentan.

Entre los cursos que se ofertan para habilitar a los trabajadores que se inician en la empresa se encuentran:

1. Curso para Operario Agroindustrial.
2. Curso para Especialista "B" Agroindustrial Especializado.

Los cursos de Capacitación están diseñados acorde a las necesidades de aprendizaje determinadas por la Matriz de Competencia Laboral según cada Profesiograma o Perfil de Competencias de cada trabajador. Es por ellos que han sido varias las capacitaciones recibidas por las diferentes vías.

Además en cada mes se imparten diferentes cursos de capacitación según las distintas modalidades de formación y desarrollo, los cuales se programan trimestralmente. Para desarrollar las acciones de capacitación la empresa seleccionó a los trabajadores más calificados y con cualidades para comunicar y enseñar los que se desempeñan como Instructores Internos. Para la Actividad de Capacitación, Desarrollo y Formación de la Empresa fue presentado, discutido y aprobado, dentro del Plan Económico, el Presupuesto de Capacitación. Para ello se tiene en cuenta los elementos siguientes:

- El estipendio a los recién graduados de nivel superior y técnico medio en adiestramiento

laboral.

- El estipendio o salario del personal que se prevé incorporar a cursos de capacitación en los diferentes modos de formación y desarrollo dentro y fuera de la Entidad, por un período mayor de un mes.
- La adquisición de recursos materiales para el desarrollo de acciones de capacitación en la Entidad.
- El pago a los instructores.
- La adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes.
- La participación en acciones de capacitación fuera de la Entidad.

Investigación y Desarrollo.

El término Investigación y Desarrollo es conocido por los trabajadores del centro pero lo que más se hace es investigar. Lo antes expuesto responde a que al instalar la tecnología de producción la misma contaba con el diseño del producto a desarrollar. Lo único que la fábrica desarrolla es el sello de la cajetilla. La investigación que se lleva a cabo en la empresa responde a las necesidades que existen en la misma, es decir, se trabaja sobre la base de sus debilidades.

Para la entidad conocer el nivel de satisfacción de sus clientes tiene un contrato con el BISE, este organismo es el encargado a nivel nacional de realizar encuestas y otro tipo de investigación sobre el comportamiento de la demanda de los cigarrillos que se producen.

La ANIR (Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores) en la empresa es el organismo encargado de motivar a los trabajadores a realizar investigaciones, para ello utiliza la emulación entre sus miembros como vía para alcanzar resultados positivos. Todo este trabajo sirve de plataforma para trazar estrategias que respondan a las transformaciones que se producen en el entorno de la empresa.

Salarios y estimulaciones materiales.

En la empresa están definidas las políticas que deben regir los principios de retribución al trabajo a través del sistema salarial establecidas por la Resolución 27 del 2006. El pago y estimulación salarial se realizan conformes al tiempo y las cantidades establecidas. Los conocimientos y habilidades individuales puestos en función de la organización son principios de estimulación salarial. Mediante los Indicadores del Sistema de Pago se estimula el esfuerzo y los resultados individuales. Las necesidades de estimulación en las diferentes

direcciones o esferas de atención están definidas, 90 % para los trabajadores indirectos y del 100 % a los directos contra el coeficiente aprobado.

Actividades de apoyo a las actividades empresariales.

En la entidad se llevan a cabo acciones que apoyan las actividades empresariales, relacionadas con el aprendizaje mediante cursos de capacitación, publicaciones en la página Web de la empresa y conversatorios con los trabajadores, teniendo en cuenta el Decreto Ley 281, se realizan una series de tareas para mejorar la comunicación en la empresa. También se efectúan actividades recreativas y de apoyo a la limpieza. Entre departamentos, direcciones, compañeros y organizaciones existe una buena cooperación que permite un mayor flujo de información y mejor desarrollo de los procesos en cada área. El diagnóstico es una actividad fundamental en la empresa que refleja la situación de la misma en el momento que se realiza, este se hace anualmente y en el mismo cada trabajador expresa su criterio acerca de lo que desde su punto de vista está funcionando bien o mal en la organización, estos planteamientos se llevan al Consejo de Dirección donde se traza un plan de medidas y luego se chequea mensual. La actualización política e ideológica es una tarea fundamental que realizan y chequean los directivos, fundamentalmente rectorada por la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista de Cuba. Todas estas actividades se planifican y controlan por el plan de trabajo del mes. Con los Estudios de Clima Laboral (encuesta de 80 preguntas que refleja la situación de los trabajadores y su posición en cuanto al funcionamiento de la empresa, (anexo 11) se puede apreciar la influencia de estas actividades sobre los trabajadores y su incidencia en los resultados económicos de la empresa.

Motivación e interés por el trabajo.

A través de los Estudios de Clima Labora antes mencionados, la empresa conoce el grado de motivación e interés por el trabajo de sus trabajadores, teniendo en cuenta los resultados, realizan actividades y trazan estrategias para eliminar los problemas existentes. El Programa de Atención al Hombre en la organización es un medio con el cual se persigue elevar la motivación y satisfacción personal de los trabajadores.

Selección y fluctuación de la fuerza laboral.

Para la selección de la fuerza de trabajo se tiene en cuenta el principio “el hombre adecuado para el puesto adecuado”. Este plan se aplica para todo el personal aspirante a ocupar una

plaza en la entidad, excepto, recién graduados en adiestramiento laboral, dirigentes, funcionarios y personal nombrado por designación. Esto se realiza teniendo en cuenta la formación técnica, destrezas y/o habilidades, conocimientos para la tarea asignada y las características de su personalidad. Para la selección del personal se realizan entrevistas iniciales y técnicas.

La Dirección de Recursos Humanos, a partir de un estudio minucioso de la plantilla existente, analiza las necesidades de los cargos y ocupaciones a cubrir. Los Directores de cada UEB Y los jefes de área participan en la selección de la fuerza laboral requerida, siendo esto uno de sus responsabilidades.

Para el análisis de la fluctuación real y potencial de la empresa está establecido un modelo de encuestas, estos no se han realizado pues no se les ha solicitado la necesidad de este estudio a la Dirección de Recursos Humanos.

Según entrevistas realizadas con los trabajadores los posibles fluctuantes causarán baja por trasladarse de provincia. La fluctuación real está dada por trabajadores que han causado baja debido a medidas disciplinaria que se les ha aplicado.

Formación de capacidades.

En la economía actual, se ha tomado plena conciencia de que el conocimiento contenido en una organización empresarial constituye una de sus principales fuentes de ventajas competitivas, es por ello que en la empresa para la formación de capacidades se realizan los planes de capacitación. La evaluación del desempeño es el instrumento mediante el cual se mide el desarrollo demostrado en el cumplimiento de las tareas asignadas a cada área, la evaluación obtenida por el trabajador puede ser superior, adecuada o deficiente, según el resultado de los mismos la Dirección de Recursos Humanos en conjunto con los directivos del área a que pertenece el trabajador trazan estrategias y toman medidas con él para mejorar su rendimiento. Tomando como base la Matriz de Competencia Laboral se definen las Necesidades de Aprendizaje para la formación de las capacidades.

Valores compartidos en el desempeño del trabajo.

En la Entidad están definidos los principios que precisan las normas de actuación. Existe un consenso en el equipo directivo respecto a los valores centrales que deben predominar en la Organización, los trabajadores tienen conocimiento de las primicias que guían su posicionamiento y estrategias competitivas, desarrollando la actividad laboral en equipo con

la condición de los siguientes valores compartidos: respeto a los clientes, recursos Humanos competentes, rentabilidad, respeto personal y colaboración, imagen corporativa fuerte y participación en la toma de decisiones.

Aceptación de los resultados.

En la empresa se mide la aceptación de los resultados organizacionales, esto se hace por cada área de resultado clave. Para este fin se utiliza el balance de cada UEB y el de la Dirección de Economía. A la aceptación de este resultado por parte de los trabajadores de las decisiones tomadas por el equipo directivo se mide durante el estudio del clima laboral.

Imagen favorable.

La imagen que proyecta la empresa de manera externa se evalúa mediante los estudios realizados por el BISE y que previamente son contratados por la entidad. De forma interna a través de los estudios de clima laboral se mira la imagen que proyectan los trabajadores y los directivos. Teniendo en cuenta los resultados investigados se realiza un plan de acción para erradicar los errores existentes.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Estilo de dirección y métodos.

Los estilos de dirección que se utilizan por parte de los directivos en la organización son:

- La dirección participativa.
- La unidad entre las organizaciones políticas y de masas y los directivos a los diferentes niveles para el cumplimiento de los objetivos trazados por la Empresa.
- La evaluación por resultados.
- La estimulación a los subordinados por iniciativas con resultados positivos.
- La constante vigilancia sobre el cumplimiento de los principios del Código de Ética de los Cuadros del Estado.

De esta misma forma los dirigentes se apoyan en los siguientes métodos de dirección:

- Métodos económicos. Basados en el análisis sistemático como instrumento fundamental para evaluar los resultados productivos, económicos y financieros, seleccionar las alternativas más eficientes y eficaces desde el punto de vista económico.
- Métodos administrativos. Basados en la aplicación de la Dirección por Objetivos como método, mediante el cual los jefes y subordinados de común acuerdo, identifican los objetivos a alcanzar y definen las responsabilidades individuales.

- Métodos políticos. Basados en la aplicación de sistemas de superación e información constantes a los jefes y trabajadores sobre temas de carácter político, científico-técnico y cultural. La atención al hombre y el reconocimiento social a los diferentes niveles.

Estos estilos y métodos utilizados están en plena correspondencia con las exigencias del entorno y con las estrategias definidas por la organización, pero no se tienen definidas estrategias para medir el impacto de los mismos. . Mediante los procedimientos para la participación de los trabajadores en la dirección se motiva a los mismos para que se involucren en los diferentes procesos. A través de la encuesta sobre la gestión de la inteligencia en el nivel administrativo dirigida a trabajadores (Ver anexo 10) se pudo apreciar que los métodos mencionados por los directivos están en correspondencia con los identificados por los trabajadores en un 73.53 %, así como que predominan los métodos económicos sobre los administrativos.

Estructura del Liderazgo.

Los Estudios de Clima Laboral utilizados en la empresa permiten apreciar la relación que existe entre los trabajadores y los directivos, debido a que los resultados son información confidencial no se pueden dar cifras, pero tanto estas investigaciones como las encuesta realizada por esta autora reflejó que para los trabajadores de la organización sus directivos son líderes, arrojando esta última como resultados positivos un 63.23 %.

Gerencia y toma de decisiones.

En la organización la toma de decisiones se realiza por parte del consejo de dirección y según el nivel de competencia de los cuadros. En esta actividad también participan los trabajadores. En las discusiones se tiene en cuenta el nivel de participación, métodos y estilos de dirección a utilizar en el proceso de decisión. Los procedimientos para la participación de los trabajadores permiten aumentar la toma de decisiones. La Gestión de Información es un elemento fundamental para la toma de decisiones. A través de encuestas y asambleas de servicios se obtiene la información necesaria para la toma de decisiones. La información utilizada anteriormente es archivada para luego usarla como elemento de retroalimentación.

Iniciativa y creatividad.

La iniciativa y creativities son parte de los valores y métodos que utiliza el equipo directivo. Estas son apreciadas y materializadas a través de los trabajadores. Los directivos

incentivan la iniciativa de los trabajadores mediante la competencia laboral y el trabajo de la ANIR, los resultados de los mismos son estimulados moral y materialmente según las posibilidades de la empresa. Para los trabajadores la iniciativa y la creatividad de los directivos son un valor, con un 57.35 % de respuestas a favor y para el 42.65 % es un método de trabajo, según la encuesta realizada. Como parte de las Estrategias de Dirección el equipo administrativo toma experiencia de los resultados exitosos de otras empresas.

Preparación gerencial.

Como parte de la preparación de los directivos, estos utilizan la vía de la capacitación, si los intereses de superación son personales estos utilizan horarios fuera de la jornada laboral, y si son necesidades de la empresa, esta crea los horarios y los convenios para los cursos que deben tomar. Estos conocimientos adquiridos son compartidos y tomados como experiencia por el resto de los directivos y trabajadores. La preparación está dirigida hacia conocimientos de comunicación, administrativos, culturales, de innovación o aprendizaje.

Competencia.

Los factores de éxito de los directivos son identificados según los resultados de su gestión en el área a que pertenecen, además teniendo en cuenta los resultados y opiniones de cada uno de sus subordinados. El perfil profesional de todos los directivos es nivel superior, el resultado de su trabajo se puede apreciar a través de la evaluación del desempeño que se les realiza. La retroalimentación de sus actividades de aprendizaje y capacitación son parte de sus autopreparación.

Lenguaje Organizacional.

Los directivos de la organización dominan los términos misión, visión, estrategia, dirección estratégica, ventajas competitivas, calidad total, cultura organizacional, desarrollo sostenible, coeficiencia y tecnología de la información. La Gestión de la Información y del conocimiento, así como el término Inteligencia Empresarial son vocablos nuevos en la organización a los que se les está prestando total importancia por su repercusión y valor en el funcionamiento del Perfeccionamiento empresarial. En la página Web se publican estos términos para el conocimiento de todos los trabajadores y como parte de la cultura organizacional que lleva a cabo la entidad. Esto propicia el debate entre los trabajadores y directivos con el fin de lograr una mayor preparación ante las transformaciones del entorno.

Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica que se lleva a cabo en la empresa coincide con el concepto que tienen acerca del tema los directivos. El tiempo de los dirigentes es planificado mediante el plan de trabajo. Los objetivos operacionales confeccionados por la Dirección Técnica son la herramienta fundamental para el análisis y de la Planeación estratégica. Las inspecciones internas y externas demuestran el alto grado de correlación entre la Planeación y objetivos estratégicos. Esta planeación orientada hacia el cliente está respaldada por políticas y tareas orientadas por el nivel superior y los directivos de la empresa.

Autonomía de gestión.

En la organización los directivos tienen autonomía para:

- La creación e implementación de estrategias en la organización.
- La negociación y concertación de acuerdos.
- Elaborar los planes estratégicos.
- Orientar la cultura del equipo de trabajo.
- Exigir el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Asignar nuevas responsabilidades a un puesto de trabajo.

Decidir sobre los mecanismos a través de los cuales obtener los resultados.

Para imponer la necesidad de cambio la autonomía depende de las orientaciones del nivel superior y de las transformaciones del entorno.

Control y coordinación de los objetivos y las tareas.

En la organización se elaboran planes de medidas y acción para lograr las metas. Como parte de la encuesta realizada se pudo apreciar que el 77.94 % de los trabajadores tiene conocimiento del tema. Además se determinan tareas con la estructura de autoridad, responsabilidad y roles para cada miembro del grupo de trabajo en correspondencia con las necesidades productiva. Utilizando herramientas para la motivación y concientización, los directivos implican a los subordinados en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Mediante el chequeo sistemático de las tareas y objetivos de trabajo los jefes verifican el cumplimiento de los mismos. A través de los análisis económicos, reuniones del sindicato y manual de comunicación se informan los objetivos que conciertan a la organización y las tareas que se llevarán a cabo.

B. CULTURA DE TRABAJO

Desarrollo de la cultura de trabajo.

El factor fundamental de la Organización es el Capital Humano, el equipo directivo se mantiene informado a cerca de la necesidad e intereses de los trabajadores, para ello está implementado el Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección, el cual sirve de mecanismo de retroalimentación, similar a la aplicación de la Logística Inversa. La Página Web de la Entidad sirve para mantener informados y actualizados a los trabajadores sobre las estrategias, políticas, así como toda la documentación inherente a una Empresa en perfeccionamiento Empresarial.

En la Entidad está implantado un Sistema de Comunicación, en el cual están determinados los encargados de transmitir todas las informaciones a cada trabajador, se realizan encuestas periódicas con el fin de conocer el estado del clima laboral, así como de otros temas que se determinen.

Aspectos que deben caracterizar la cultura de trabajo.

La cultura de trabajo está enfocada a alcanzar:

- La orientación a la acción.
- La autonomía y decisión.
- La productividad a través de la gente.
- Los compromisos con los valores.
- Los conocimientos de la organización.
- La disposición con el cambio.
- La disposición para el aprendizaje.
- La ética profesional.
- El pensamiento ecológico.
- La suficiente posición global.
- El desarrollo personal.

La capacidad de búsqueda, análisis y utilización de la información.

La orientación al cliente es dentro de la cultura de trabajo un factor decisivo en la obtención y cumplimiento de los objetivos de la empresa para lo cual está diseñado e implementado un Plan de Mercadotecnia.

Premisas para lograr un cambio cultural efectivo.

Ante los cambios, la entidad tiene definidas varias premisas para afrontarlos e involucrar en los mismos a los trabajadores, tales como, explicar la necesidad y la lógica de cambios, pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar el cambio y ofrecer apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio. Mediante los foros de las diferentes organizaciones políticas y sociales los trabajadores se involucran en los procesos de transformación. Utilizando técnicas de investigación, tales como; las encuestas, la entrevista y la observación se diagnostica y evalúa el estado de la cultura organizacional. A través de la capacitación a los miembros de la organización se lleva la cultura del estado actual al deseado y para medir la pertenencia y compromiso de estos con la misma se realiza la evaluación del desempeño y de idoneidad.

Identificación de la cultura de la organización.

La organización tiene conocimiento de las características culturales de la región donde está ubicada, por ser un gran número de trabajadores residentes en esta área también se tiene determinado las tradiciones, ideologías, religiones, folklore, costumbres, idiosincrasia y lenguaje de la población. También se tiene determinado las características de la rama a la que pertenece la empresa: políticas, leyes, reglamentos, normas, tipos de productos y servicios que presta, así como la arquitectura, estética, decoración, limpieza, distribución y ubicación de los locales, las consignas y otros. Además se analiza la historia de la organización, sus fundadores y líderes, los principales eventos que afrontó desde su surgimiento, que solución se afrontó en cada caso, determinación y caracterización de los grupos y líderes.

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

Flexibilidad y reglamentación

Las Estructuras organizativas y la reglamentación en la organización favorecen a la adaptación al entorno y la creatividad. Está establecida la reglamentación de funciones y tareas a cumplir por cada trabajador. En la Entidad existe un procedimiento para la participación de los trabajadores en la toma de decisiones; en el cual se escuchan el criterio de los trabajadores, así como las sugerencias emitidas por los mismos con vistas a estar constantemente en un proceso de mejora continua.

El proceso de aprendizaje comienza desde el momento de que el trabajador es contratado, al

cual se le capacita en el uso de la tecnología instalada, lo que permite formar un individuo con conocimientos flexibles y prácticos.

Estructura jerárquica y geográfica

La estructura de la Empresa posibilita ser flexible a la implementación de nuevos Sistemas, estrategias, manuales y procedimientos de funcionamiento de los diferentes procesos. La disposición organizativa de la Entidad permite un equilibrio entre la centralización y descentralización, se parte de que cada UEB contiene un departamento económico y de recursos humanos, en los cuales se realizan todas las actividades inherentes a una organización, además esta estructura favorece a la especialización y cooperación entre los diferentes equipos de trabajo. En el Plan Técnico-Económico se fijan los Objetivos de cada área, así como la asignación de los recursos para completar los mismos y se evalúa periódicamente su cumplimiento. La distribución jerárquica permite que cada cual exprese sus dotes y habilidades individuales, pues las estrategia del equipo directivo están trazadas con el objetivo de estimular a la creación por partes de los trabajadores.

Estructura contable y financiera

La estructura contable y financiera está organizada de la manera siguiente:

Dirección de Contabilidad y Finanzas

Un grupo económico en cada UEB

Esta estructura es lo suficientemente flexible como para absorber cambios en los niveles de actividad. De manera que se organizan las tareas de forma correcta en esta área y permite evaluar sus resultados. Los cargos de cada miembro están bien definidos según sus profesiogramas.

Las disposiciones empresariales se basan en los datos de la contabilidad por lo que esto es un importante instrumento en la toma de decisiones. Debido a su importancia estos datos se llevan por área de responsabilidad. Mediante un Boletín Económico que emite el departamento de Contabilidad y Finanzas se da a conocer la información contable para los interesados externos, el consejo de dirección y para el colectivo de trabajadores. Además de esto periódicamente se actualizan los sistemas de control interno.

Organización del trabajo.

El Especialista de Cuadros tiene actualizados los planes de trabajo por cada área, así como los planes de trabajos individuales, los cuales deben estar redactados de forma fácil de

comprender y ejecutar. Mediante el plan de trabajo se planifican las tareas y prioridades de la organización así como las fechas y los responsables. Los resultados esperados para un puesto son definidos e identificados por las Matrices de Competencia Laboral.

Equilibrio entre responsabilidad y autoridad.

En la organización según entrevista con directivos y subordinados la mayoría de las veces la autoridad delegada es proporcional a la asignada. Los valores definidos para cada área de trabajo permiten a los directivos asegurarse y controlar que los resultados previstos, las actividades, los límites y los canales de información estén definidos de forma clara. Las líneas de autoridad están definidas y se pueden verificar a través del organigrama de la empresa.

Política de desempeño.

Las políticas de desempeño de la organización están definidas sobre la base de mantener los resultados alcanzados, como son el perfeccionamiento empresarial, las normas cubanas de calidad, la Referencia Nacional en la agricultura Urbana y la Condición 8 de Octubre a los innovadores de la empresa. Además desde el punto de vista estratégico se proponen certificar las normas cubanas para el sistema medioambiental y de seguridad y salud del trabajo. También estas políticas están orientadas a elevar los niveles de producción, basados en aumento de la eficiencia.

ANEXO 10: Encuesta sobre la gestión de la inteligencia en el nivel administrativo dirigida a trabajadores.

En la entidad se está realizando un estudio sobre el desarrollo de la Inteligencia Organizacional, para ello necesitamos que usted nos de su opinión en algunas preguntas que formulamos a continuación:

Cargo que ocupa:

Carrera que estudió:

Años de experiencias:

De una población de 208 trabajadores sin cargos ejecutivos fue seleccionada una muestra de 68.

1. ¿El nombre de la entidad expresa claramente lo que realmente hace la misma?

SI _____ No _____ Argumente

Sí	No	% de sí
68	0	100

2. ¿Está formulada y actualizada la misión y visión de la organización, existiendo conocimiento compartido de la misma así como su significación?

SI _____ NO _____ Argumente

Sí	No	% de sí
68	0	100

3. ¿Se tiene concebida dentro de las funciones del equipo directivo crear cultura organizacional?

SI _____ NO _____ Argumente

Sí	No	% de sí
49	19	72.05882352

4. ¿Están definidos los principios y valores que rigen la organización?

SI _____ NO _____ Argumente

Sí	No	% de sí
41	27	60.29411764

5. ¿Son conocidas y compartidas por los miembros de la organización y el equipo directivo las amenazas y oportunidades para la organización?

SI _____ NO _____ Argumente

Sí	No	% de sí
23	45	33.82352941

6. ¿Participan los trabajadores en la creación de presupuestos para la organización?

SI _____ NO _____

Sí	No	% de sí
36	32	52.94117647

7. De los siguientes estilos de dirección y métodos identifique los que son utilizados por sus directivos.

Estilos:

La dirección participativa.-----

La unidad entre las organizaciones políticas y de masas y los directivos a los diferentes niveles para el cumplimiento de los objetivos trazados por la Empresa-----

La evaluación por resultados-----.

La estimulación a los subordinados por iniciativas con resultados positivos-----

La constante vigilancia sobre el cumplimiento de los principios del Código de Ética de los Cuadros del Estado-----

Métodos:

Métodos económicos-----

Métodos administrativos-----

Métodos políticos-----

Sí	No	% de sí
50	18	73.52941176

50 encuestados coincidieron con los métodos y estilos identificados por los directivos, para un 73.52941176 %, los 18 restantes no los identificaron todos.

8. ¿Son los directivos líderes en la organización?

SI_____ NO_____

Sí	No	% de sí
43	25	63.23529411

9. Constituye la iniciativa y la creatividad un valor en los directivos de la organización o un método de trabajo.

Valor	Método	% de Valor
39	29	57.35294117

10. ¿En la organización se elaboran planes de medidas y acción para lograrlas metas?

SI_____ NO_____

Sí	No	% de sí
53	15	77.94117647

Gracias por su colaboración.

ANEXO 11: Estudio de Clima Laboral.

Cuestionario sobre mi trabajo.

Estamos realizando una investigación sobre el clima sociopsicológico en la Empresa. Esta técnica consiste en un conjunto de reflexiones. Su tarea consiste en relacionar estas reflexiones con lo que ocurre en su centro laboral. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Rogamos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a mejorar y desarrollar las condiciones de su centro de trabajo. No es necesario que ponga el nombre. Gracias por su colaboración.

1	V—F---	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2	V—F---	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3	V—F---	La mayoría del trabajo de esta Unidad exige raciocinio (entenderse).
4	V—F---	En esta organización se busca que cada cual tome sus propias decisiones de cómo realizar su trabajo.
5	V—F---	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
6	V—F---	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con su obligaciones.
7	V—F---	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
8	V—F---	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9	V—F---	Aquí las promociones carecen de objetividad.
10	V—F---	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11	V—F---	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12	V—F---	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13	V—F---	La adopción de nueva tecnología es mirada con recelo.
14	V—F---	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo.
15	V—F---	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16	V—F---	Aquí todos los problemas se discute de manera constructiva.

17	V—F---	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18	V—F---	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19	V—F---	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.
20	V—F---	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21	V—F---	Las condiciones de trabajo son buenas.
22	V—F---	Aquí uno se siente automotivado con el trabajo.
23	V—F---	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.
24	V—F---	Yo me siento muy motivado (a) por formar parte de este grupo.
25	V—F	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
26	V—F	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.
27	V—F	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no importa.
28	V—F	Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.
29	V—F	La iniciativa de los grupos no recibe respaldo de los niveles superiores.
30	V—F	Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.
31	V—F	A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.
32	V—F	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.
33	V—F	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34	V—F	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35	V—F	Cuando uno no sabe como hacer algo nadie le ayuda.
36	V—F	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.
37	V—F	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
38	V—F	Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para

		avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
39	V—F	Aquí únicamente están pendiente de los errores.
40	V—F	Aquí se traslada o expulsa al trabajador con facilidad.
41	V—F	En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.
42	V—F	Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
43	V—F	Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.
44	V—F	La eficacia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
45	V—F	Aquí cada departamento trabaja por su lado.
46	V—F	Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
47	V—F	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).
48	V—F	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
49	V—F	Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.
50	V—F	A menudo se inician trabajos que no se saben porque se hacen.
51	V—F	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
52	V—F	Los programas de capacitación son para pocos.
53	V—F	En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
54	V—F	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
55	V—F	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56	V—F	La dedicación de este grupo merece reconocimiento.
57	V—F	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58	V—F	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59	V—F	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
60	V—F	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro

		departamento.
61	V—F	El espíritu de equipos de esta organización es excelente.
62	V—F	Los recursos limitados de nuestro departamento lo compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
63	V—F	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.
64	V—F	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65	V—F	Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
66	V—F	Por lo general, las personas que trabajan son reconocidas en la institución.
67	V—F	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.
68	V—F	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.
69	V—F	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño del trabajo.
70	V—F	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71	V—F	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72	V—F	En general todos tratan con cuidado los bienes.
73	V—F	Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
74	V—F	Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
75	V—F	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
76	V—F	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
77	V—F	Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.
78	V—F	Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanente.
79	V—F	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
80	V—F	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

ANEXO 12: Valoración cuantitativa de los indicadores evaluados y nivel de incidencia en los resultados de la organización.

INDICADORES EVALUADOS	VALOR ASIGNADO	NIVEL DE INCIDENCIA
GESTIÓN TECNOLÓGICA		
Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías	5	D
Calificación y superación	3	I
Concepción del desarrollo tecnológico	4	D
Renovación tecnológica	5	D
Tecnologías de la información	5	D
Vigilancia tecnológica	3	I
Prospectiva tecnológica	3	I
Tecnología y mantenimiento	4	D
Total de Indicadores	8	
Total de Puntos asignados por Indicador	32	
Calificación obtenida por el componente	4	
GESTIÓN OPERATIVA		
Conocimientos técnicos	4	D
Toma de decisiones	3	D
Sistema de calidad	5	D
Forma en que se miden los resultados económicos	4	D
Medios de transporte	4	D
Gestión y calidad de los insumos de trabajo	4	D
Análisis de los costos de producción y servicios	5	D
Identificación de las restricciones	3	I
Organización de la producción y los servicios	5	D
Cumplimiento de objetivos y tareas asignadas	3	I
Total de Indicadores	10	
Total de Puntos asignados por Indicador	40	

Calificación obtenida por el componente	4	
GESTIÓN ESTRATÉGICA		
Significación y correspondencia con el objeto social del nombre de la organización	4	I
Formulación de la misión y visión de la organización	3	I
Definición de objetivos estratégicos	3	D
Orientación estratégica	3	D
Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo	3	D
Formulación de estrategias de competencia interna	2	I
Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos	5	D
Cambio organizacional	2	I
Atención al hombre	4	D
Calificación y superación	4	D
Investigación y desarrollo	5	D
Salarios y estimulación materiales	4	D
Actividades de apoyo a las actividades empresariales	3	I
Motivación e interés por el trabajo	3	D
Selección y fluctuación de la fuerza laboral	4	D
Formación de capacidades	3	D
Valores compartidos en el desempeño del trabajo	3	I
Aceptación de los resultados	3	I
Imagen favorable	4	I
Total de indicadores	19	
Total de Puntos asignados por Indicador	65	
Calificación obtenida por el componente	3.42	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Estilo de dirección	4	I
Estructura del liderazgo	4	I
Gerencia y toma de decisiones	4	D
Iniciativa y creatividad	2	I

Preparación gerencial	3	I
Competencia	2	I
Lenguaje organizacional	3	D
Planificación estratégica	4	D
Control y coordinación de los objetivos y las tareas	4	D
Total de indicadores	9	
Total de Puntos asignados por Indicador	30	
Calificación obtenida por el componente	3.33	
CULTURA DE TRABAJO		
Desarrollo de la cultura de trabajo	3	I
Aspectos que deben caracterizar la cultura de trabajo	2	I
Premisas para lograr un cambio cultural efectivo	2	I
Identificación de la cultura de la organización	2	I
Total de indicadores	4	
Total de Puntos asignados por Indicador	9	
Calificación obtenida por el componente	2.25	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL		
Flexibilidad y reglamentación	3	D
Estructura jerárquica y geográfica	4	D
Estructura contable y financiera	4	I
Organización del trabajo	5	D
Equilibrio entre responsabilidad y autoridad	2	I
Política de desempeño	4	D
Total de indicadores	6	
Total de Puntos asignados por Indicador	22	
Calificación obtenida por el componente	3.67	
EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO		

La organización en el espacio temporal en que vive	3	I
Conocimiento sobre la influencia en el entorno	4	D
Total de indicadores	2	
Total de Puntos asignados por Indicador	7	
Calificación obtenida por el componente	3.5	
GESTIÓN DE INFORMACIÓN		
Recursos de Información	4	D
Oportunidades de uso de los recursos de información	5	D
Costos y beneficios de los recursos de información	3	I
Necesidades de Información	5	D
Flujos y procesos de información	4	D
Política de información	3	D
Rol de la gerencia	3	I
Utilidad en la información	4	D
Tipos de información	4	D
Métodos de búsqueda	4	I
Métodos de análisis	3	I
Métodos de almacenamiento	5	D
Vías de socialización de la información	4	D
Estrategias informacionales y de informatización	3	I
Actualización de la información	4	D
Tecnologías de la Información	5	D
Total de indicadores	16	
Total de Puntos asignados por Indicador	63	
Calificación obtenida por el componente	3.94	
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO		
Sensibilización para la Gestión del Conocimiento	4	I
Intercambio de conocimientos	4	I
Adquisición de Conocimientos	5	D

Transferencias de Conocimientos sobre generaciones	4	I
Equipos de trabajo	4	D
Fuentes de Conocimientos	3	I
Dirección del conocimiento	2	I
Utilización del conocimiento	5	D
Soporte material del conocimiento	3	I
Protección del conocimiento	4	D
Gestión del aprendizaje	4	D
Recursos de informatización	5	D
Total de indicadores	12	
Total de Puntos asignados por Indicador	47	
Calificación obtenida por el componente	3.92	
TOTAL DE INDICADORES EVALUADOS	86	

I: Indirecta

D: Directa

COMPONENETES DEL DIAGNÓSTICO	CANTIDAD DE INDICADORES EVALUADOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA
GESTIÓN DE INFORMACIÓN	16	3.94
GESTIÓN OPERATIVA	10	4
GESTIÓN ESTRATÉGICA	19	3.42
GESTION ADMINISTRATIVA	9	3.33
CULTURA DE TRABAJO	4	2.25
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL	6	3.67
GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS	12	3.92
GESTIÓN TECNOLÓGICA	8	4
EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO	2	3.5
TOTAL DE INDICADORES EVALUADOS	86	9

TOTAL DE PUNTOS ASIGNADOS POR COMPONENTES		32.03
CALIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO		3.56

ANEXO 13: Análisis de las fortalezas y debilidades por niveles.

Análisis de los resultados del diagnóstico de vigilancia y comunicación con el entorno.

Oportunidades.

Negocios en términos de orientación al mercado.

Mercado insatisfecho.

Herramientas para efectuar la comunicación con el entorno.

Acceso a información en materia de propiedad industrial.

Líder de mercado.

Amenazas.

No se negocia directamente con los proveedores.

Actividad de mercadotecnia.

Sistema de información de mercado.

Bloqueo Económico.

La producción y venta de cigarrillos elaborados ilícitamente empaña la imagen de la calidad del producto.

Los cambios climáticos que suceden en el mundo afectan la producción de la materia prima fundamental.

Publicidad y promoción.

Gestión de Información.

En la empresa los directivos están cocientes de la necesidad de la gestión de información para la realización de las actividades fundamentales, pese a esto no existen mecanismos que evalúen la importancia de dicha gestión.

Fortalezas.

Recursos de información.

Correspondencia entre las necesidades de información y los recursos de información.

Sistematicidad y actualización en el uso de la información.

Correspondencia entre los tipos de información y las características de la organización.

Uso de la Intranet.

Debilidades.

Evaluación de los costos y beneficios de los recursos de información.

Flujo de información.

Conocimiento sobre la información del entorno y la satisfacción personal.

Métodos y herramientas de análisis para evaluar el comportamiento de la información en la organización.

Área de Responsabilidad.

Dirección técnica

Proceso de Gestión Financiero

Dirección General

Comercial

Recursos Humanos

Dirección General

Gestión del Conocimiento.

En la empresa se desarrolla esta actividad muchas veces sin tener conciencia de que se está desplegando, por lo que surge la necesidad de determinar los factores que influyen en esta gestión para obtener conocimientos que se conviertan en un activo intangible que genere utilidad a corto y mediano plazo.

Fortalezas.

Herramientas de retroalimentación de conocimiento.

Determinación de necesidades de aprendizaje.

Correspondencia entre necesidades de aprendizaje y de información.

Los directivos saben donde encontrar las fuentes de conocimiento.

Debilidades.

Conocimiento de la compatibilidad que existe entre el conocimiento de la organización y la fluctuación laboral.

Banco de conocimiento que defina las potencialidades de los trabajadores.

Estrategias, políticas, acciones y metas para la Gestión del Conocimiento.

Área de Responsabilidad.

Recursos Humanos

Recursos Humanos

Recursos Humanos

ANEXO 14: Matriz de Evaluación de los Factores Interno (MEFI)

Factores Claves			
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Inversión de tecnología de punta	0.09	4	0.36
Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nueva tecnología	0.1	4	0.4
Sistema de Gestión de la Calidad Certificado	0.13	4	0.52
Correlación entre planeación y objetivos estratégicos	0.01	3	0.03
Creación de piezas y programas con vista a sustituir importaciones	0.05	3	0.15
Programa de atención al hombre	0.01	3	0.03
Correspondencia entre las necesidades de información y los recursos de información	0.02	3	0.06
Correspondencia entre los tipos de información y las características de la organización	0.04	3	0.12
Determinación de las necesidades de aprendizaje	0.06	4	0.24
Correspondencia entre necesidades de aprendizajes y de información	0.01	3	0.03
Debilidades			0
Estado técnico de las máquinas	0.08	1	0.08
Organización de la producción	0.11	1	0.11
Medios de transporte	0.12	1	0.12
Conocimiento de los términos GI y GC e Inteligencia Empresarial	0.01	2	0.02
Dentro de los objetivos estratégicos no están definidos las educación y habilidades para crear una organización inteligente.	0.01	2	0.02
Estudios de mercado	0.02	2	0.04
Flujo de información	0.03	2	0.06
Métodos y herramientas de análisis para evaluar el comportamiento de la información en la organización	0.01	2	0.02
Banco de conocimiento que defina las potencialidades de los trabajadores	0.07	1	0.07
Estrategias, políticas, acciones y metas para la gestión del conocimiento	0.02	2	0.04
Resultado Total Ponderado	1		2.52

Teniendo en cuenta el Resultado Total Ponderado se concluye que hay un predominio de las fortalezas sobre las debilidades.

ANEXO 15: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores Claves			Resultado
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Ponderado
Negocios en términos de orientación al cliente.	0.09	3	0.27
Mercado insatisfecho	0.12	4	0.48
Herramientas para efectuar la comunicación con el entorno	0.04	3	0.12
Acceso a información en materia de propiedad industrial	0.05	3	0.15
Líder de mercado	0.16	4	0.64
Amenazas			0
No se negocia directamente con los proveedores	0.08	2	0.16
Actividad de mercadotecnia	0.05	2	0.1
Sistema de información de mercado	0.03	2	0.06
Bloqueo económico	0.13	1	0.13
La producción y venta de cigarrillos ilícitamente empaña la imagen de la calidad del producto	0.1	1	0.1
Los cambios climáticos que suceden en el mundo afectan la producción de materia primas fundamentales	0.09	1	0.09
Publicidad y promoción	0.06	2	0.12
Resultado Total Ponderado	1		2.42

Teniendo en cuenta el Resultado Total Ponderado se concluye que hay un predominio de las amenazas sobre las oportunidades.

ANEXO 16: Análisis comparativo de las áreas de responsabilidad.

Área de responsabilidad / G	Tecnológica					Operativa		Administrativa				Información				Conocimiento			Estratégica				Total
	1	2	3	4	5	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	
M.M	x																						1
UEB. P		x			x																		2
UEB. C. A			x	x		x								x						x			5
M. I							x																1
D.G								x		x	x		x		x				x				6
D.T y G.C									x			x									x		3
R.H														x		x	x					x	5
P.G.F												x											1

M. M: Mantenimiento Mecánico

P: Producción

C .A : Comercial y Abastecimiento

M. I: Mantenimiento de la Infraestructura

D.G: Dirección General

D.T y G.C: Dirección Técnica y Gestión de la Calidad

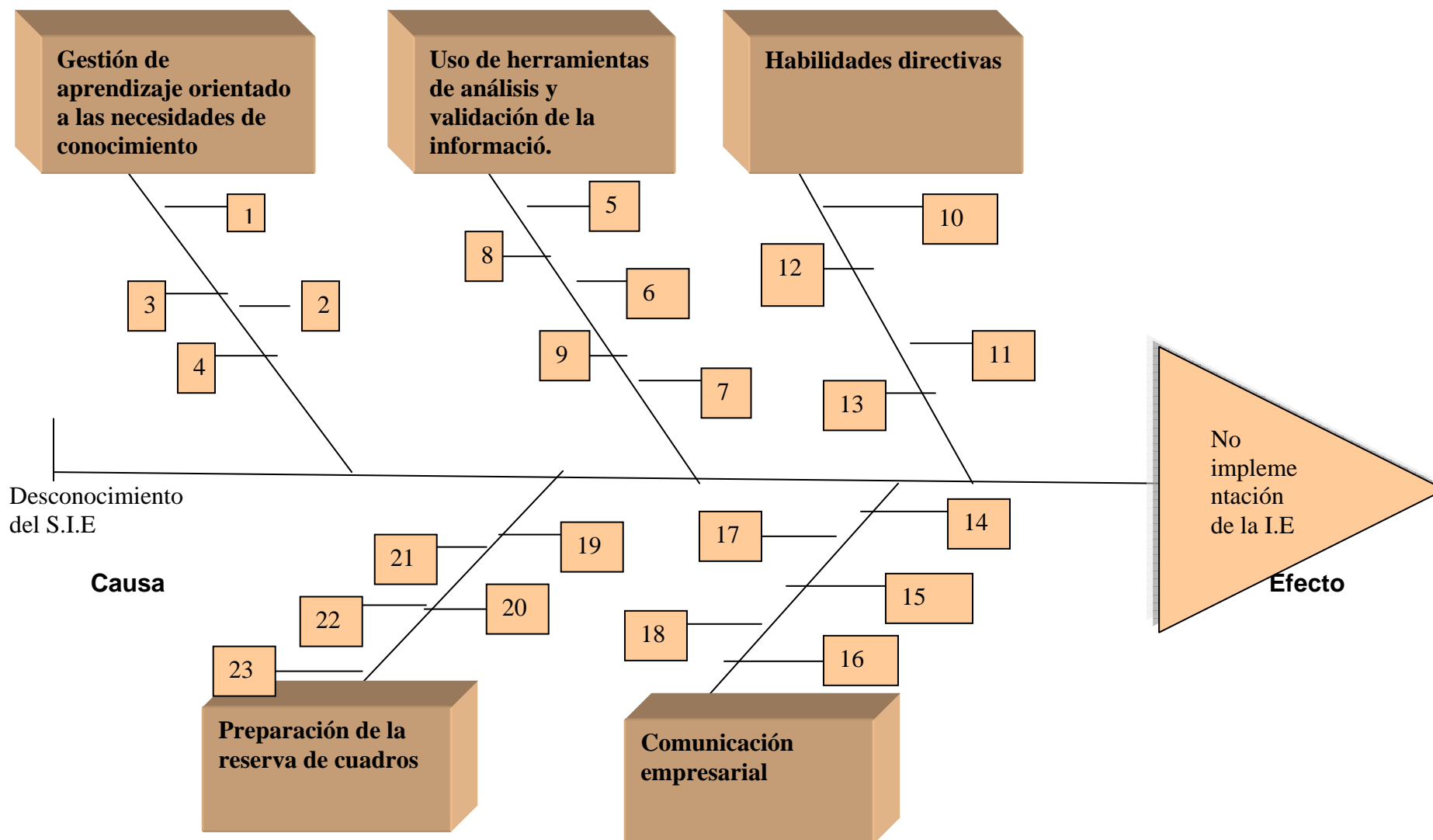
R.H: Recursos Humanos

P.G.F: Proceso de Gestión Financiero

G: Gestión

Las áreas que evidencian mayor responsabilidad son: UEB de comercial y abastecimiento, la Dirección de Recursos humanos y la Dirección General.

ANEXO 17: Diagrama Causa – Efecto.



S.I.E: Sistema de Inteligencia Empresarial

I.E: Inteligencia Empresarial

1. Abstracta interpretación del proceso de aprendizaje.
2. Evaluación del impacto de la capacitación.
3. Desconocimiento de los beneficios de la gestión del conocimiento.
4. Nivel de interrelación de los estudios de DNA y la gestión del conocimiento.
5. Recopilación de información implícita en los trabajadores.
6. Mecanismos de retroalimentación sobre las necesidades del mercado.
7. Conocimiento sobre la importancia de la gestión de la información.
8. Delimitación entre sistema de información e informática.
9. Uso de la información del entorno.
10. Excesiva reglamentación del organismo superior.
11. Medición del impacto de los estilos y métodos de dirección.
12. Concepción del proceso de gestión empresarial.
13. Autonomía para la toma de decisiones.
14. Organización de la producción.
15. Falta de información.
16. Concepción del proceso de comunicación y vigilancia con el entorno.
17. Mecanismo de evaluación y control.
18. Cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos.
19. Cumplimiento de los objetivos por área.
20. Pérdida de perfeccionamiento empresarial.
21. Proyección estratégica.
22. Gestión empresarial.
23. Deterioro del funcionamiento de las áreas de regulación y control.

ANEXO 18: Interrelaciones entre los requerimientos, factores claves, restricciones, factores de éxito, amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas y los problemas organizacionales.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

PROBLEMAS
En ocasiones se violan los canales de dirección establecidos.

FORTALEZAS
Las Estructuras organizativas y la reglamentación en la organización favorecen a la adaptación al entorno y la creatividad.
La estructura de la Empresa posibilita ser flexible a la implementación de nuevos Sistemas, estrategias, manuales y procedimientos de funcionamiento de los diferentes procesos.

OPORTUNIDADES

DEBILIDADES
Autonomía para acometer cambios.

REQUERIMIENTOS
Definir la ubicación del sistema de IE y a quien reporta el grupo.
Establecer el presupuesto, personal y objetivos.
Definir principales usuarios: clientes internos.
Determinar si la estructura vigente debe favorecer la especialización y cooperación, el acceso a recursos, la desagregación de objetivos, responsabilidades y facultades, las coordinaciones, la rapidez y la calidad de los resultados.
Definir las restricciones que la estructura organizativa impone al funcionamiento de los procesos organizacionales y las implicaciones que tiene las mismas en la obtención de los resultados.
Definir la ubicación del sistema de IE y a quién reporta el grupo de IE.
Establecer el presupuesto, personal y objetivos
Definir principales usuarios: clientes interno

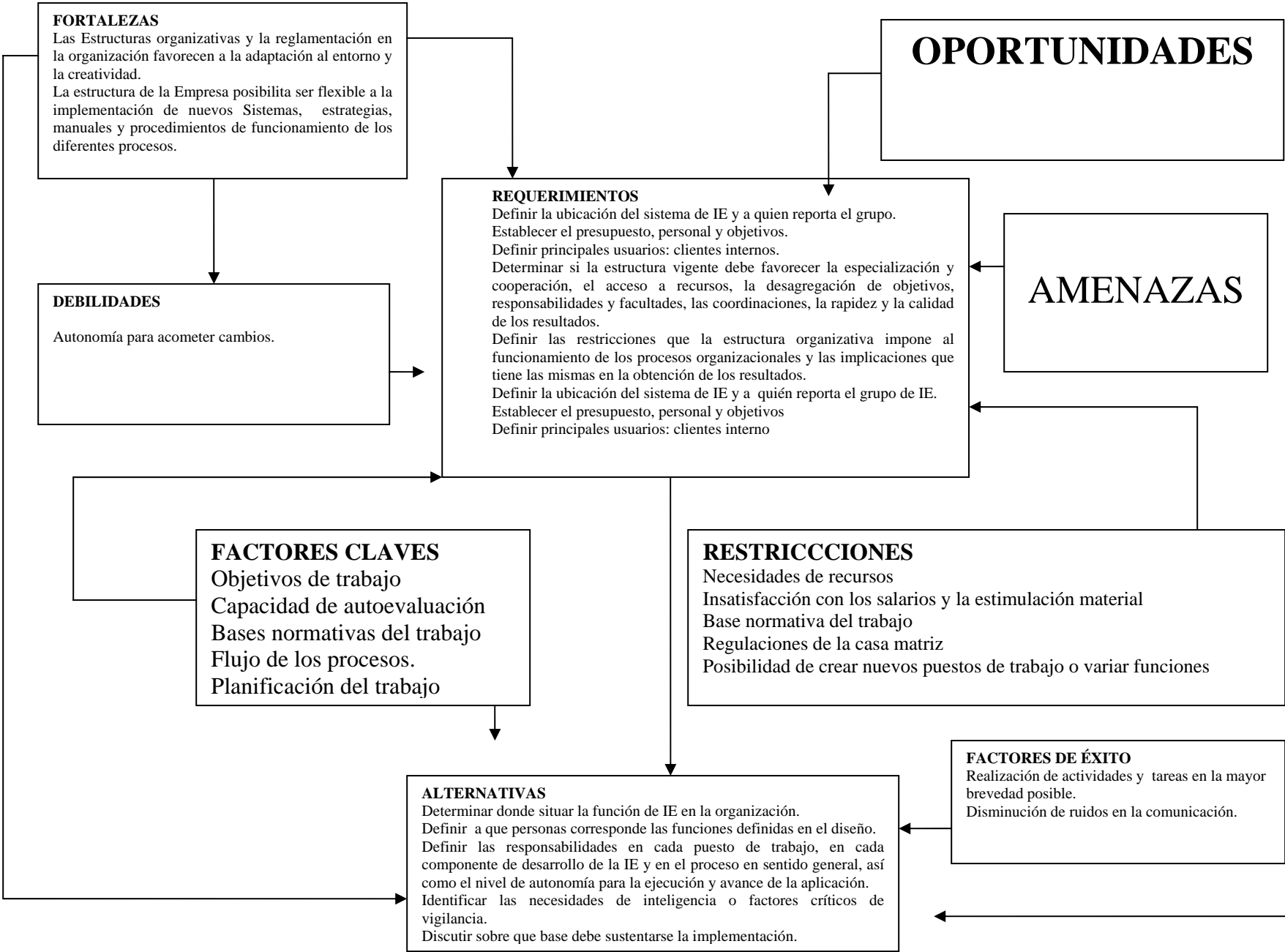
AMENAZAS

FACTORES CLAVES
Objetivos de trabajo
Capacidad de autoevaluación
Bases normativas del trabajo
Flujo de los procesos.
Planificación del trabajo

RESTRICCCIONES
Necesidades de recursos
Insatisfacción con los salarios y la estimulación material
Base normativa del trabajo
Regulaciones de la casa matriz
Posibilidad de crear nuevos puestos de trabajo o variar funciones

FACTORES DE ÉXITO
Realización de actividades y tareas en la mayor brevedad posible.
Disminución de ruidos en la comunicación.

ALTERNATIVAS
Determinar donde situar la función de IE en la organización.
Definir a que personas corresponde las funciones definidas en el diseño.
Definir las responsabilidades en cada puesto de trabajo, en cada componente de desarrollo de la IE y en el proceso en sentido general, así como el nivel de autonomía para la ejecución y avance de la aplicación.
Identificar las necesidades de inteligencia o factores críticos de vigilancia.
Discutir sobre que base debe sustentarse la implementación.



GESTIÓN ADMINISTRATIVA

FORTALEZAS

Estilos y métodos de dirección
Los directivos son líderes.
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
La iniciativa y creatividad de los directivos son un valor.
La planificación estratégica está orientada hacia el cliente.

DEBILIDADES

Métodos económicos sobre los administrativos.
Conocimiento de los términos gestión de información, de conocimiento e IE.
Autonomía para imponer la necesidad de cambio.
Medición del impacto de los métodos y estilos de dirección utilizados.

PROBLEMAS

Problemas de Transporte
Problemas de financiamiento.
Falta de autonomía.

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

REQUERIMIENTO

Mapear las formas en que se orienta el cumplimiento de los objetivos y tareas, los canales a través de los cuales se orienta su cumplimiento y los mecanismos que garantizan que la orientación llegue al usuario final.
Definir las estrategias de competencia internas en la organización y como medir el impacto de las mismas en los resultados de la organización, documentando de que forma se hace y quien lo realiza.
Definir el perfil profesional del equipo directivo de la organización y métodos de autodiagnósticos.
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.
Definir el rol de la gerencia en el desarrollo de la cultura de trabajo que existe en la organización y el que debe desempeñar el desarrollo de la cultura organizacional.
Describir cómo es el proceso de IE ateniendo a las características de la entidad.

FACTORES CLAVES

Resolver todos los problemas que presenten los sistemas y que tengan un efecto negativo sobre los procesos fundamentales.

RESTRICCCIONES

Autonomía para la toma de decisiones

ALTERNATIVAS

Definir los objetivos de la IE.
Determinar el responsable del sistema tomando en cuenta la alta preparación que debe tener esta persona, así como, deben determinarse los integrantes del grupo de inteligencia de ser necesario y sus funciones dentro del mismo.
Diseño de las ofertas de productos y servicios del sistema.
Formulación de los procedimientos y métodos a seguir para elaborar los productos de inteligencia o los servicios.
Diseñar el sistema de inteligencia.

FACTORES DE ÉXITO

Sensibilización con el desarrollo de la IE
Preparación gerencial
Disposición para el cambio

GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS

FORTALEZAS

Determinación de necesidades de aprendizaje.
Correspondencia entre necesidades de aprendizaje y de información.
Los directivos saben donde encontrar las fuentes de conocimiento.

PROBLEMAS

Acceso limitado a las TICs

OPORTUNIDADES

DEBILIDADES

Conocimiento de la compatibilidad que existe entre la fluctuación laboral el conocimiento de la organización.
Banco de conocimiento que defina las potencialidades de los trabajadores.
Estrategias, políticas, acciones y metas para la GC.

REQUERIMIENTO

Proyectar estratégicamente la gestión del conocimiento.
Definir mecanismos que posibiliten el intercambio de conocimiento en la organización y con otras organizaciones, así como con los polos científicos del territorio y del país.
Diseñar mecanismos que permitan evaluar en que medida el conocimiento adquirido contribuye a incrementar la efectividad en la realización de los procesos fundamentales y los procesos.
Definir métodos que permitan identificar las necesidades de formar conocimientos en correspondencia con las necesidades de información.
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 que se utilizan, así como los mecanismos a través de los cuales se controla el cumplimiento de esta función.
Definir mecanismos para la identificación de las fuentes de conocimiento en la organización.
Definir métodos para evaluar la utilización del conocimiento.
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 y métodos utilizados.
Establecer mecanismos para garantizar la protección de conocimientos y el conocimiento por los miembros de la organización de cómo hacerlo.

AMENAZAS

FACTORES CLAVES

Actualizar y establecer el proceso educativo para el mejoramiento.
Capacidad para trabajar de forma individual y colectiva

RESTRICCIONES

Cultura de aprendizaje

ALTERNATIVA

Identificación de la concepción del proceso de Gestión del Conocimiento.
Valoración del estado actual de la Gestión del Conocimiento en la empresa.
Formulación de Estrategias.
Plan de desarrollo.

FACTORES DE ÉXITO

Aprendizaje organizacional

GESTIÓN DE INFORMACIÓN

FORTALEZAS.

Recursos de información.

Correspondencia entre las necesidades de información y los recursos de información.

Sistematicidad y actualización en el uso de la información.

Correspondencia entre los tipos de información y las características de la organización.

DEBILIDADES

Evaluación de los costos y beneficios de los recursos de información.

Flujo de información.

Conocimiento sobre la información del entorno y la satisfacción personal.

Métodos y herramientas de análisis para evaluar el comportamiento de la información en la organización

PROBLEMAS

Dificultades en los canales de comunicación.

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

REQUERIMIENTOS

Definir características y particularidades del sistema de información que alimente la toma de decisiones en la organización y en cada proceso.

Definir la cantidad de recursos de información con que cuenta la organización, estimación de las necesidades reales y potenciales de los mismos, responsables de identificarlos, beneficios que éstos 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.

Definir mecanismos, vías y métodos para identificar las necesidades de información.

Definir métodos para evaluar los costos y beneficios de los recursos de información.

Definir mecanismos que garanticen la correspondencia adecuada en el uso y adquisición de la información y los recursos asociados.

Definir flujos y procesos de información y responsable de su actualización y evaluación.

Definir política de información e informatización así como, políticas específicas para la gestión de la información, normativas que regulan el uso de la información y su utilización incluyendo la validación de las mismas, su accesibilidad y conservación.

Definir Rol de la Gerencia en la Gestión de información.

Clasificar la información atendiendo a su utilidad, métodos que se utilizan para ello y cómo se mide el nivel de utilidad en la toma de decisiones.

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.

Definir estrategias informacionales y de informatización.

FACTORES CLAVAS

Capacidad tecnológica

Recursos informáticos

Bases normativas

Comunicación organizacional

RESTRICCCIONES

Dificultades en la comunicación interna

Insuficiente comunicación

ALTERNATIVAS

Determinar necesidades de información de inteligencia y los clientes-usuarios de la entidad.

Planificar la adquisición y uso de los recursos de información destinados a la realización de la Inteligencia Empresarial.

Seleccionar la información a elaborar y emitir, previa revisión con los especialistas correspondientes, métodos para el análisis periódico del ajuste económico y financiero, de las amenazas y oportunidades por cambios en el entorno empresarial y vías para el monitoreo continuo del mismo.

FACTORES DE ÉXITO

Calificación y superación

GESTIÓN OPERATIVA

PROBLEMAS
Limitación de recursos.

OPORTUNIDADES

FORTALEZAS
Profesiograma del trabajador.
Sistema de Gestión de la Calidad certificado.
Instrumentos de medición certificado.
Implementación de las NC: 1400 y 1800 de SSST.

DEBILIDADES
Medios de transporte.
Iluminación de las oficinas.

REQUERIMIENTOS
Definir mecanismos para la actualización de los conocimientos técnicos atendiendo a los cambios del entorno y el desarrollo interno de organización así como, los cambios ocurridos en sector productivo o de servicio de que se trate.
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.
Definir métodos y vías para evaluar la utilización del capital humano y la identificación de reservas en su aprovechamiento.
Definir acciones para dirigir la productividad del trabajo, y métodos y criterios para medir su efectividad.
Definir métodos y criterios para evaluar la utilización de los recursos disponibles y su aprovechamiento.
Definir el nivel de aceptación del servicio que se presta, en qué 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.
Determinar cuáles son los mejores medios de difundir los productos de la IE.

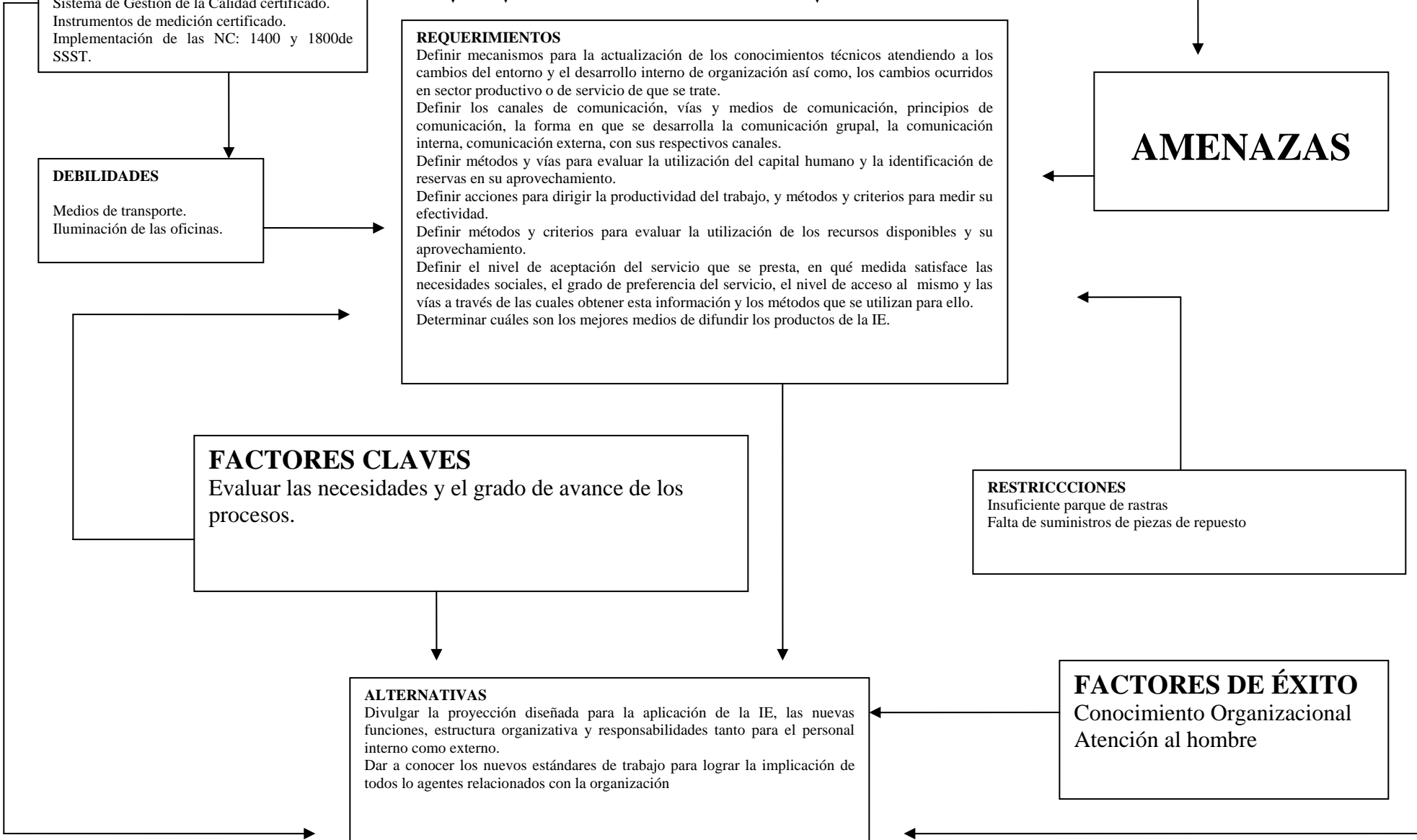
FACTORES CLAVES
Evaluar las necesidades y el grado de avance de los procesos.

AMENAZAS

RESTRICCIONES
Insuficiente parque de rastras
Falta de suministros de piezas de repuesto

FACTORES DE ÉXITO
Conocimiento Organizacional
Atención al hombre

ALTERNATIVAS
Divulgar la proyección diseñada para la aplicación de la IE, las nuevas funciones, estructura organizativa y responsabilidades tanto para el personal interno como externo.
Dar a conocer los nuevos estándares de trabajo para lograr la implicación de todos los agentes relacionados con la organización



GESTIÓN TECNOLÓGICA

PROBLEMAS
La eficiencia de la tecnología instalada en la producción no es capaz de satisfacer la demanda de cigarrillos del país.

OPORTUNIDADES

FORTALEZAS
Inversión de tecnología de punta.
Tecnología para la producción superior a la de la competencia
Vigilancia tecnológica.

DEBILIDADES
Estado técnico de las máquinas.
Organización de la producción.
Materiales fundamentales no idóneos.
Piezas de reexpuesto.
Niveles productivos.

REQUERIMIENTOS
Diseñar un sistema de Vigilancia tecnológica sustentado en planes prospectivos.

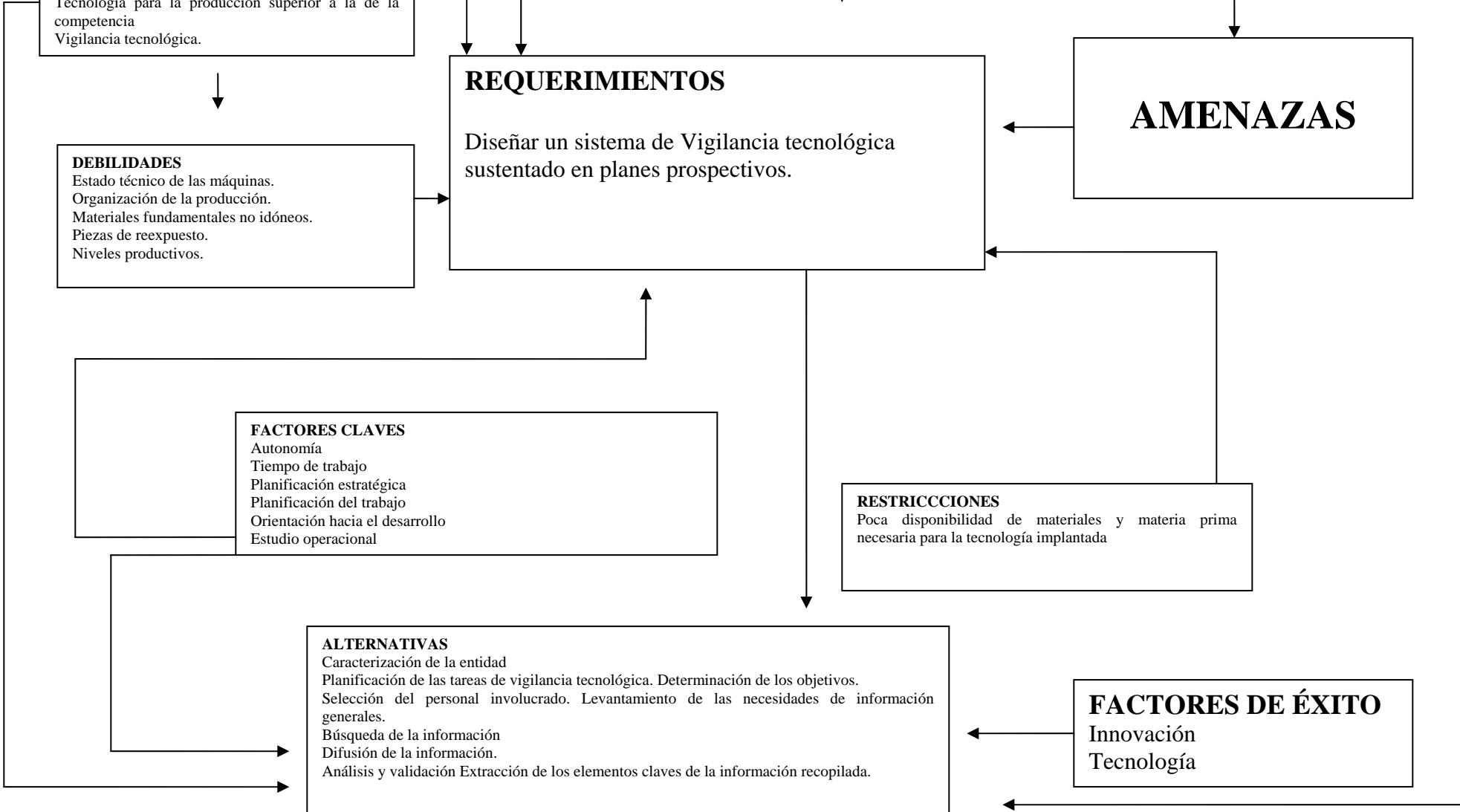
AMENAZAS

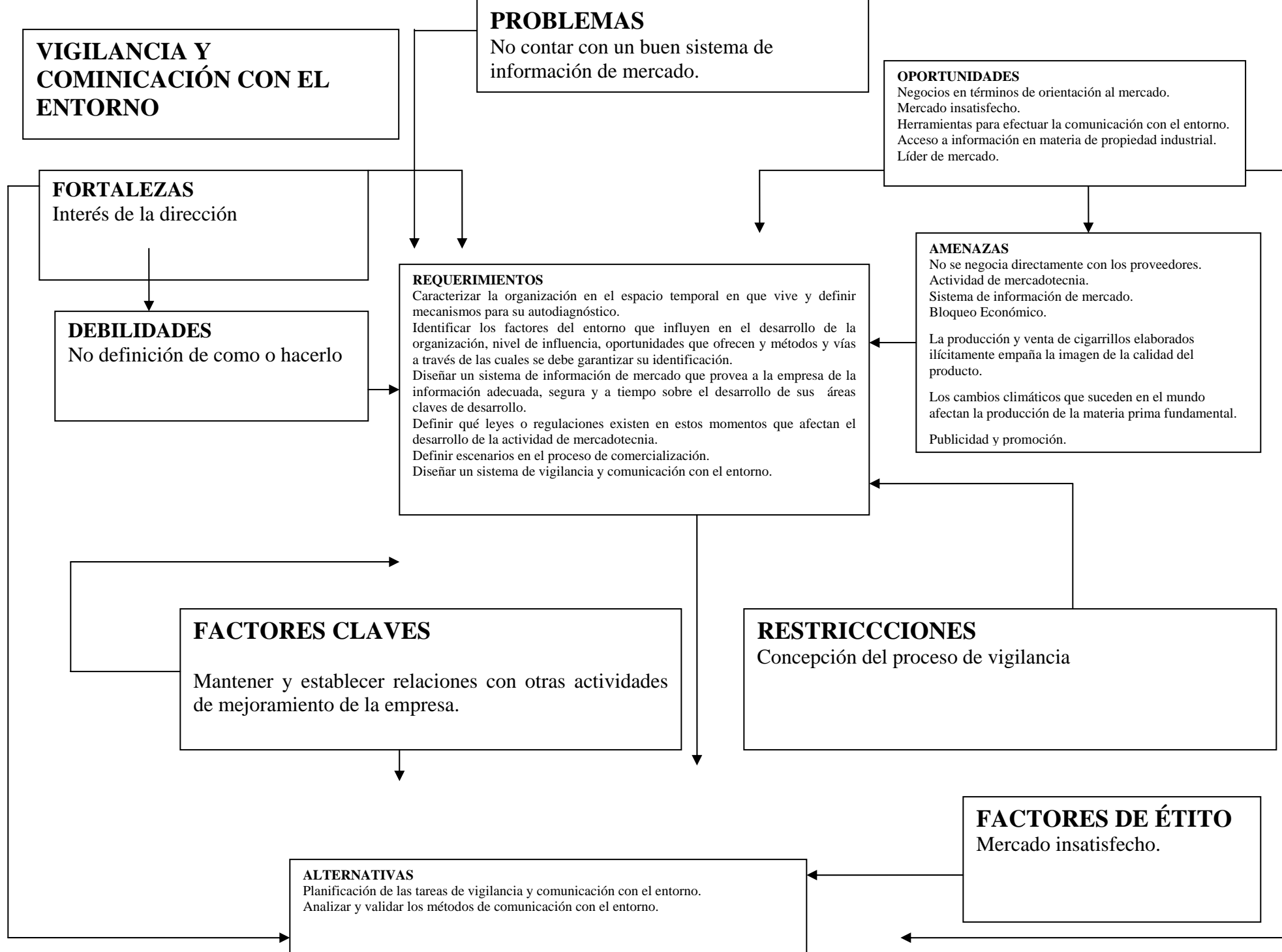
FACTORES CLAVES
Autonomía
Tiempo de trabajo
Planificación estratégica
Planificación del trabajo
Orientación hacia el desarrollo
Estudio operacional

RESTRICCCIONES
Poca disponibilidad de materiales y materia prima necesaria para la tecnología implantada

ALTERNATIVAS
Caracterización de la entidad
Planificación de las tareas de vigilancia tecnológica. Determinación de los objetivos.
Selección del personal involucrado. Levantamiento de las necesidades de información generales.
Búsqueda de la información
Difusión de la información.
Análisis y validación Extracción de los elementos claves de la información recopilada.

FACTORES DE ÉXITO
Innovación
Tecnología





GESTIÓN ESTRATÉGICA

FORTALEZAS

El nombre de la empresa tanto en su forma gráfica como en su propia nominación expresa lo que realmente hace.
Misión y visión formulada y actualizada.
Los objetivos están trazados desde el punto de vista estratégico.
Creación de piezas y programas con vista a sustituir importaciones.

DEBILIDADES

Dentro de los objetivos estratégicos no están definidas la educación y habilidades para crear una organización inteligente.

Estudios de mercado.

Las amenazas y oportunidades no son conocidas por la mayoría de los trabajadores.

Estudio de Investigación y desarrollo.

PROBLEMAS

Falta de autonomía para acometer inversiones

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

REQUERIMIENTO

Elaborar planes de investigación y desarrollo en la organización y estar definido cómo se identifican las necesidades que lo sustentan.
Definir alcance, seguimiento y estimación de los costos de oportunidad en que se incurre por las restricciones en los procesos fundamentales, desglosándose hasta las actividades que incluye cada proceso.
Definir los principios y normas de la negociación por parte del personal involucrado en la organización
Definir equipos de trabajo, la función que desarrolla cada miembro de los equipos, características específicas y rol que desempeñan.
Definir acciones para utilizar las potencialidades psíquicas de los trabajadores.
Determinar como garantizar el uso efectivo de los productos de inteligencia y asegurar que la IE apoya y trabaja para la estrategia empresarial.

FACTORES CLAVES

Revisar el plan estratégico anual.

RESTRICCCIONES

Estudios de Investigación y desarrollo.

ALTERNATIVAS

Lograr una alta concientización de los directivos y demás trabajadores de la organización acerca de la necesidad de aplicar la actividad de IE para lograr el desarrollo de capacidades que promuevan la socialización o incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas.

Unificar los objetivos y los significados de la comunidad que integra mediante la conciencia y la capacidad par el trabajo en equipo con una percepción y razonamiento integral de todos los sistemas que intervienen en la vida de la organización.

FACTORES DE ÉTITO

Describir la estrategia para lograr la excelencia.

Identificar las partes responsables.

CULTURA DE TRABAJO

PROBLEMAS

En ocasiones no se tiene en cuenta a la hora de elaborar un documento lo pautado en el manual de identidad corporativa.

OPORTUNIDADES

FORTALEZAS

El factor fundamental de la organización es el capital humano.
Implementación de procedimientos para la participación de los trabajadores en la dirección.
Interés de los trabajadores por la cultura de trabajo.

DEBILIDADES

Flujo de información sobre la Cultura del Trabajo.

REQUERIMIENTOS

Describir como es el proceso de IE atendiendo a las características de la entidad.
Definir mecanismos de autodiagnóstico por grupo de trabajo y la forma en que se mide la participación del capital humano.
Definir como los procesos de aprendizaje organizacional retribuyen alas exigencias de los cambios culturales y los registros apropiados de las habilidades y experiencias del personal.
Desagregar los niveles de responsabilidad en la obtención de resultados organizacionales de forma que se visualice mejor los niveles de autonomía para la gestión en cada proceso.
Definir el nivel de implicación de cada trabajador en la obtención de los resultados generales de la organización a partir del flujo de proceso.
Identificar el clima organizacional, lenguaje organizacional, acceso a fuentes de información y estrategias de comunicación y vías de retroalimentación.
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

FACTORES CLAVES

Cultura de trabajo
Gestión empresarial
Objetivos de trabajo
Características de puestos de trabajo
Capacidad de autodiagnóstico
Participación
Capacidad innovadora
Capacidad de análisis históricos

AMENAZAS

RESTRICCIONES

Capacidades productivas instaladas

FACTORES DE ÉXITO

Cultura de trabajo productiva

ALTERNATIVAS

Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.

ANEXO 19: Matriz de tamizado de Richman.

Requerimiento	Peso	Valoración					Calificación
		5	4	3	2	1	
1	0.02	X					0.10
2	0.02	X					0.10
3	0.02	X					0.10
4	0.02	X					0.10
5	0.02	X					0.10
6	0.02	X					0.10
7	0.02	X					0.10
8	0.02	X					0.10
9	0.014				X		0.028
10	0.012				X		0.024
11	0.012				X		0.024
12	0.014				X		0.028
13	0.003					X	0.003
14	0.012				X		0.024
15	0.014				X		0.028
16	0.012				X		0.024
17	0.025			X			0.075
18	0.012				X		0.024
19	0.012				X		0.024
20	0.014				X		0.028
21	0.012				X		0.024
22	0.012					X	0.012
23	0.02		X				0.10
24	0.02		X				0.10
25	0.02		X				0.10
26	0.02		X				0.10
27	0.02		X				0.10
28	0.01		X				0.04
29	0.01		X				0.04
30	0.01		X				0.04
31	0.01		X				0.04
32	0.01		X				0.04
33	0.01		X				0.04
34	0.025		X				0.10
35	0.025			X			0.075
36	0.014				X		0.028
37	0.02	X					0.10
38	0.02	X					0.10
39	0.025		X				0.10
40	0.02			X			0.06
41	0.02			X			0.06

42	0.02		X				0.08
43	0.025			X			0.075
44	0.003			X			0.009
45	0.003			X			0.009
46	0.025		X				0.10
47	0.003		X				0.012
48	0.025		X				0.10
49	0.01		X				0.10
50	0.01			X			0.01
51	0.025		X				0.10
52	0.02		X				0.10
53	0.02		X				0.10
54	0.003	X					0.015
55	0.003				X		0.006
56	0.014				X		0.028
57	0.003					X	0.003
58	0.014					X	0.014
59	0.003				X		0.006
60	0.01	X					0.05
61	0.003				X		0.006
62	0.003				X		0.006
63	0.01		X				0.04
Total	Σ1,00						3.502

Criterios para la valoración

1. Igual importante
2. Medianamente importante
3. Importante
4. Muy importante
5. Extremadamente importante

ANEXO 20: Requerimientos, alternativas y vías de realización.

No.	Requerimientos	Alternativas	Vías de realización
1	Definir la ubicación del sistema de IE y a quién reporta el grupo de IE.	Determinar donde situar la función de IE en la organización: la Función de IE centralizada, dependiendo de la Dirección, la Función de IE en una Unidad de Negocio o Departamento o La función de IE en cada Departamento.	Análisis de la estructura organizativa y trabajo en Grupo.
2	Establecer el presupuesto, personal y objetivos	Definir a que personas corresponde las funciones definidas en el diseño y en caso de que se considerara la creación de nuevos puestos llevar a cabo la selección correspondiente, así como poner en práctica la formación y adiestramiento en cada una de las funciones necesarias. Definir las responsabilidades en cada puesto de trabajo, en cada componente de desarrollo de la IE y en el proceso en sentido general, así como el nivel de autonomía para la ejecución y avance de la aplicación.	Trabajo grupal con expertos de la organización. Mediante el trabajo con los expertos con el empleo de la técnica de tormenta de ideas.
3	Definir principales usuarios: clientes interno	Identificar las necesidades de inteligencia o factores críticos de vigilancia. (Jerarquización de necesidades). Discutir sobre que base debe sustentarse la implementación, que metas se desean alcanzar, si es	Mediante el establecimiento de tres redes de trabajo: Red de Observadores. Red de Analistas.

		<p>posible abarcar en un corto plazo todos los requerimientos, que puede hacerse en un mediano y largo plazo, si es necesario solicitar servicio especializado, cuanto ha avanzado el proceso de concientización.</p> <p>Clarificar las áreas de la empresa que se verán afectadas atendiendo a los requerimientos y problemas identificados.</p> <p>Evaluar que áreas de la empresa se verán afectadas en el proceso de implementación, sobre que funciones debe recaer mayor responsabilidad.</p>	<p>Red de Decidores.</p> <p>Cadena del Valor de Porter, y el diagrama causa efecto de Ishikawa.</p>
4	<p>Describir cómo es el proceso de IE ateniendo a las características de la entidad.</p>	<p>Definir los objetivos de la IE.</p> <p>Determinar el responsable del sistema tomando en cuenta la alta preparación que debe tener esta persona, así como, deben determinarse los integrantes del grupo de inteligencia de ser necesario y sus funciones dentro del mismo, además de los colaboradores que desde sus puestos de trabajo en otras áreas suministrarán informaciones de diferentes tipos al grupo, creándose de esta forma la red de inteligencia, también deben determinarse los colaboradores externos a la entidad para de esta forma tejer una red completa.</p> <p>Diseño de las ofertas de productos y servicios del sistema,</p>	<p>Con el empleo de una matriz de impacto cruzado.</p>

		<p>el cual se realiza en función de las disponibilidades y de las necesidades de inteligencia.</p> <p>Formulación de los procedimientos y métodos a seguir para elaborar los productos de inteligencia o los servicios de información, así como las fuentes de información a utilizar y las herramientas necesarias para el procesamiento, análisis y difusión de la información.</p> <p>Diseñar el sistema de inteligencia.</p>	
5	<p>Definir cuáles son las fuentes legales de información para IE y cuáles son las habilidades necesarias y qué métodos seguir.</p>	<p>Determinar necesidades de información de inteligencia y los clientes-usuarios de la entidad.</p> <p>Planificar la adquisición y uso de los recursos de información destinados a la realización de la Inteligencia Empresarial.</p> <p>Seleccionar la información a elaborar y emitir, previa revisión con los especialistas correspondientes, métodos para el análisis periódico del ajuste económico y financiero, de las amenazas y oportunidades por cambios en el entorno empresarial y vías para el monitoreo continuo del mismo.</p> <p>Definir mecanismos para ofrecer atención al personal que acuda en busca de información.</p>	<p>Mediante la consulta a expertos externos a la organización.</p>

6	Determinar como garantizar el uso efectivo de los productos de inteligencia y asegurar que la IE apoya y trabaja para la estrategia empresarial.	<p>Lograr una alta concientización de los directivos y demás trabajadores de la organización acerca de la necesidad de aplicar esta actividad para lograr el desarrollo de capacidades que promueven la socialización o incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas.</p> <p>Unificar los objetivos y los significados de la comunidad que integra mediante la conciencia y la capacidad par el trabajo en equipo con una percepción y razonamiento integral de todos los sistemas que intervienen en la vida de la organización.</p>	Mediante la técnica filtraje de problemas (implica el uso de filtros mediante los cuales se evalúa cada producto o servicio. Los filtros a emplear se definieron por el grupo de expertos, al igual que el peso relativo que cada uno de ellos tiene en la evaluación)
7	Determinar cuáles son los mejores medios de difundir los productos de la IE.	<p>Divulgar la proyección diseñada para la aplicación de la IE, las nuevas funciones, estructura organizativa y responsabilidades tanto para el personal interno como externo.</p> <p>Dar a conocer los nuevos estándares de trabajo para lograr la implicación de todos lo agentes relacionados con la organización.</p>	Mediante el empleo de operadores booleanos.
8	Diseñar un sistema	Caracterización de la entidad: Análisis documental (Cartera	Auditoría a los aspectos

	<p>de Vigilancia tecnológica sustentado en planes prospectivos.</p>	<p>de productos y servicios, Plan de Negocios, Plan de Ciencia y Técnica, Calidad, Medio Ambiente y otros. Estructura Organizativa y de Recursos Humanos; Planeación Estratégica y Objetivos), la observación directa, encuestas, entrevistas, entre otras.</p> <p>Planificación de las tareas de vigilancia. Determinación de los objetivos. Primer paso: identificar la estrategia que adopta la empresa para lograr su misión y su meta (visión) , Segundo paso: determinar el tipo de vigilancia que se realizará, Tercer paso: definir los objetivos del Sistema de Vigilancia Tecnológica, Selección del personal involucrado. Levantamiento de las necesidades de información generales.</p> <p>Búsqueda de la información. Identificación de los recursos tecnológicos necesarios Mediante el levantamiento sobre los recursos que se requieren en cuanto a tecnologías de la Información y Telecomunicaciones. Selección de las fuentes de información depende en gran medida de la naturaleza de las necesidades de información detectadas.</p> <p>Definición de la estrategia de búsqueda.</p> <p>Análisis y validación Extracción de los elementos claves de la información recopilada. Elaboración de informes de</p>	<p>fundamentales de la vigilancia</p> <p>Mediante encuesta propuesta por Palop y Vicente, que trata los aspectos fundamentales de la vigilancia, adaptada a nuestras condiciones específicas.</p>
--	---	--	---

		<p>búsqueda, fichero de expertos, entre otros.</p> <p>Difusión de la información. Mediante el envío de boletines que circulan por la organización, con intervención activa del animador.</p> <p>Evaluación del funcionamiento del sistema. A través de encuestas empleadas en el diagnóstico</p>	
9	Estructurar un sistema de gestión de información que apoye la toma de decisiones y la realización de las actividades fundamentales en la organización.	<p>Identificación de las características generales de la organización.</p> <p>Identificación de la disposición y formulación requerida para llevar a cabo la gestión de la información.</p> <p>Identificación del estado y comportamiento de los elementos que componen el sistema de gestión de información.</p> <p>Análisis y evaluación de la gestión de información.</p> <p>Determinación de las necesidades de información y formación.</p> <p>Diseño de sistema.</p>	Mediante la consulta a expertos externos a la organización.
10	Proyectar estratégicamente la Gestión de	<p>Identificación de la concepción del proceso de Gestión del Conocimiento.</p> <p>Valoración del estado actual de la Gestión del Conocimiento</p>	Mediante la consulta a expertos externos a la organización.

	conocimientos.	en la empresa. Formulación de Estrategias. Plan de desarrollo.	
--	----------------	--	--