

**UNIVERSIDAD DE HOLGUIN
“Oscar Lucero Moya”**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Trabajo de Diploma

TITULO: Identificación de los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial en la Empresa Materiales de Construcción de Holguín.

AUTOR: Anabell San Igarza.

TUTOR: Lic. Yailenis Mulet Concepción.

**“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”
2009**

AGRADECIMIENTOS

Ante todo dar gracias al Colectivo de Profesores que con dedicación hicieron posible que llegara a cumplir esta meta.

A mi familia que tantos esfuerzos hicieron por verme graduada.

A mi tutora que en los momentos más difíciles siempre estuvo a mi lado.

A mi niña por compartir su tiempo sin reclamos.

Al colectivo de trabajadores de Medano por toda la atención prestada.

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

DEDICATORIA

Le dedico la realización de este trabajo a mi familia por la confianza y apoyo depositado en el transcurso de mi vida universitaria, a todas aquellas personas que confiaron en mí, en especial a mi hija por ser inspiración en mis deseos de seguir adelante, a mis profesores y a la Revolución Cubana.

PENSAMIENTO

“Admitir lo admitido por el hecho de estarlo es cobardía de ánimo o negación de inteligencia.”

José Martí

RESUMEN

El presente trabajo de diploma tuvo como objetivo determinar los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial (IE) en la Empresa Materiales de Construcción de Holguín (Médano) para contribuir al perfeccionamiento de la gestión empresarial. La realización del mismo permitió conocer la situación actual de la organización, tomando en cuenta los indicadores y la metodología seleccionada para la implementación del Sistema de IE. Las dificultades mayores estuvieron dadas en el desconocimiento de los términos organizacionales en la Empresa y la autonomía de gestión.

El trabajo está conformado fundamentalmente por dos capítulos: el Capítulo 1, donde se abordan los aspectos generales relacionados con la Inteligencia Empresarial y el Capítulo 2 donde se expone la metodología utilizada, el diagnóstico de la Inteligencia Empresarial y sus resultados.

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

INDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: FUNDAMENTOS GENERALES DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL	5
1.1 Origen y marco conceptual de la Inteligencia Empresarial.	5
1.1.1 Diversas denominaciones asociadas a la Inteligencia Empresarial.	8
1.2 Algunas consideraciones sobre aspectos funcionales de Gestión, asociadas a la Inteligencia Empresarial.	9
1.3 Diversos enfoques sobre el desarrollo de la Inteligencia Empresarial.	15
1.4 La Inteligencia Empresarial en Cuba.	21
CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IE EN LA EMPRESA MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE HOLGUIN.	24
2.1 Caracterización de la Empresa.	24
2.2 Metodología para implementación Inteligencia Empresarial como sistema de trabajo interno en organizaciones Empresariales.	27
2.3 Resultados de la Aplicación de la Metodología para la identificación de los requerimientos necesarios para la diseño de un sistema de Inteligencia Empresarial.	33
2.4 Estrategia a seguir para enfrentar los problemas que se presentan y viabilizar la Inteligencia Empresarial como sistema de trabajo.	43
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
BIBLIOGRAFIA	49
ANEXOS	51

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy, con el desarrollo cada vez más rápido del entorno y con ello, de los mercados y las exigencias del comprador, la Inteligencia empresarial se convierte en una herramienta de vital importancia para el aprovechamiento de las capacidades productivas y el perfeccionamiento de la gestión empresarial, así como el mejoramiento de la orientación y planificación en las empresas cubanas.

La valía más importante de una empresa reside en su capacidad para superar a su competencia en términos de costos y calidad de los bienes y servicios que ofrece; esta a su vez, depende considerablemente de la habilidad de la empresa para ajustarse a las actuales exigencias. Otras variables que considera cualquier empresa exitosa son la innovación y la inteligencia empresarial. Sólo las organizaciones que innovan y utilizan la inteligencia empresarial garantizan su presencia en el mercado. Así como la vigilancia o el estado de alerta frente a las fuerzas que afectan el negocio le permiten procesar e intercambiar información, aplicar conocimientos y, con ello, innovar su oferta de bienes y servicios. Competitividad e innovación son nociones estrechamente ligadas a la información y, en este sentido, la empresa moderna debe estar consciente de la necesidad de crear un ambiente propicio para lograr con efectividad la transferencia de la información y la aplicación del conocimiento obtenido. Es por ello que el concepto de inteligencia empresarial juega un rol importante en la empresa moderna.

En el contexto cubano se considera que el valor de la información está en la urgencia y la calidad de la respuesta a una necesidad en particular contribuyendo a que se maximice la utilización de la información y el conocimiento con respecto a una situación determinada.

La Inteligencia Empresarial como sistema de trabajo interno está referida a la orientación de la Gestión Empresarial hacia la solución de problemas reales que se generan en el desarrollo de las operaciones internas en las organizaciones empresariales y explotar las oportunidades que ofrece el medio ambiente en que se desarrolla la misma, empleando las capacidades de los individuos que la integran con la posibilidad del incremento de los conocimientos y las habilidades, que aportan valor a los productos y a la calidad a los servicios.

De ahí que, teniendo en cuenta que en la Empresa Materiales de Construcción de Holguín presentan limitaciones para realizar los procesos de gestión, orientadas a la formación de capacidades sobre la base de las necesidades de información y formación; que la misma se encuentra en proceso de implementación del proceso de perfeccionamiento empresarial y cumplimentando las exigencias de sus nuevas bases requiere desarrollar la IE y no posee indicaciones u orientación sobre como llevarlo a cabo se definiera 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?

Objetivo: Determinar los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial que contribuya al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Hipótesis: La determinación de los requerimientos necesarios para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial en la Empresa Materiales de Construcción de Holguín, mediante la aplicación de la metodología seleccionada, viabilizará su implementación y contribuirá al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Objeto: La Gestión Empresarial.

Campo: La Inteligencia Empresarial

Tareas a Realizar

1. Definir el método teórico conceptual de la Inteligencia Empresarial.
2. Definir los elementos y características que debe tener un sistema interno de Inteligencia Empresarial.
3. Analizar de forma comparativa las características de la organización con los requerimientos del sistema de Inteligencia Empresarial.
4. Determinar los requerimientos para la implementación de la IE como sistema interno.

Para ello se propone estructurar la tesis con dos capítulos:

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

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

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

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

Métodos Teóricos

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

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

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

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

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

Métodos Empíricos.

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

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

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

Este trabajo tiene como **relevancia**:

1. Muestra como el quehacer científico informativo relacionado con mecanismos de Gestión Empresarial de los que forman parte la Gestión de Información y la Gestión del Conocimiento.
2. Esclarece la definición de los procesos claves, lo que tipifica y muestra a la organización tal como es y ofrece claridad sobre el funcionamiento de la misma.
3. Ayuda a esclarecer los objetivos estratégicos al tener que integrarse todas las áreas en la definición de los procesos para alcanzar las estrategias.
4. Contribuye a enfocar el sistema de Inteligencia Empresarial hacia los procesos sistemáticos que controle la planificación y como organizar, analizar, producir, diseminar, proteger y conservar la información y conocimiento favoreciendo el uso de comparaciones tanto cuantitativas como cualitativas para medir y hacer un seguimiento del rendimiento empresarial.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS GENERALES DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL

El objetivo de este capítulo es ofrecer una breve panorámica sobre el objeto de la investigación y los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de implementación de la IE, como sistema de trabajo interno, en organizaciones empresariales. Para ello se fundamenta el marco conceptual del campo de investigación y los conceptos y terminología asociada. Además se exponen los principales enfoques sobre la aplicación de la IE y su desarrollo como actividad organizada en Cuba. Esto trae consigo la necesidad de producir y aplicar de varias maneras el conocimiento, ante la propia necesidad que se tiene de conocer e informarse para mejorar la calidad de vida. La IE como herramienta de apoyo para alcanzar el éxito de una organización, así como una ventaja competitiva que permite vivir en un ambiente más profesional.

1.1 Origen y marco conceptual de la Inteligencia Empresarial.

El término Inteligencia Empresarial (IE) surge en la literatura norteamericana en la década de los años 40' y no es hasta los 70' que se extiende a la literatura de otros países. En la actualidad existen varios estudiosos del término como Javier García Orozco, Gloria Ponjuán Dante, Israel A. Núñez Paula, de Cuba; Julio Cubillo de Brasil, Ramón Escorza y Pere Maspons de España; entre otros. Los mismos defienden las corrientes gerenciales contemporáneas que se expresan hoy con conceptos de Inteligencia Competitiva, Inteligencia Organizacional y otros relacionados. La integración de ambas acepciones conduce al concepto central de IE que constituye objeto de este estudio.

La inteligencia desde el punto de vista conceptual es la facultad de leer o penetrar dentro de la apariencia de las cosas, relacionándolas o reconociendo el lazo o nexo interior que las une o manifiesta su génesis en las diferentes analogías. Desde el punto de vista empresarial la función de inteligencia es la encargada de captar, analizar y expandir información relevante o conocimiento explícito en función de cambios positivos en la empresa. Se le designa al conjunto de capacidades propias o movilizables por una entidad lucrativa o no, 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 desarrollo de la organización. Por lo que el trabajo de inteligencia se asocia fundamentalmente a asegurar el acceso a sistemas de conocimiento y a la información, formales, públicos y privados, la contratación de expertos, la compra de servicios de acceso a bases de datos, consulta de bibliotecas.

Muchos estudiosos del tema de gestión empresarial han definido a la Inteligencia Empresarial (IE) desde varias ópticas como se expone a continuación:

- “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 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).
- “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).
- 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).
- “...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 2005).

- “La IE es 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”. (Rezende,2006)
- “La IE no es solo 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”.(Basnuevo,2008)

Teniendo en cuenta los diversos análisis que se han realizado por los distintos autores acerca de la IE, coinciden generalmente en que son las capacidades de una empresa destinadas al uso sistemático de sus informaciones para identificar y adaptarse a los cambios del entorno, así como para cumplir sus objetivos y metas, sustentado en herramientas, técnicas, métodos y procedimientos de gestión de información, el conocimiento y el aprendizaje. Para lograrlo necesita información del entorno tanto interno como externo, para simultáneamente poder relacionarse con ellos. Esto le permitirá a la organización aceptar o no una tecnología, enfrentar una nueva legislación, realizar inversiones en mercados nuevos, incorporar, mejorar o desechar una línea de productos o servicios y tomar otras muchas decisiones similares, de valor táctico o estratégico.

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

Asociados al concepto de IE surgen una serie de términos que se definen teniendo en cuenta la actividad que se realiza o el tipo de organización. Se traducen en diversas denominaciones asociadas al término IE.

1.1.1 Diversas denominaciones asociadas a la IE

Existen determinados conceptos de autores relacionados con la IE que son necesarios definir para una mejor aplicación de sus términos como son: la Inteligencia de Negocios, Inteligencia Emocional, Inteligencia Organizacional, Inteligencia Corporativa, Inteligencia Competitiva.

“Inteligencia de Negocios es el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimientos mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa”.¹

“La Inteligencia Emocional se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal especializado, entre ellas se encuentran: el compromiso organizacional, las iniciativas que estimulan el mejoramiento y la calidad en la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación y la confianza entre los empleados, los distintos jefes y directivos de la empresa, la construcción de relaciones dentro y fuera de la compañía que ofrecen una ventaja competitiva, el incentivo de una constante colaboración, apoyo e intercambio de fuentes y recursos, la innovación, riesgo y enfrentamiento de cualquier situación como un equipo y la pasión por el aprendizaje y el mejoramiento continuo”.²

“La Inteligencia Competitiva se refiere al ambiente de los competidores y sus capacidades, vulnerabilidad e intenciones. Es parte de la IE, que tiene un enfoque más amplio y abarca todos los aspectos del trabajo de la entidad, incluida la información interna”.³

“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”.⁴

Todos estos conceptos relacionados con la IE tributan a la Gestión Estratégica como función máxima de la organización y sus gestores. Estos utilizarán diversas técnicas y métodos que sintetizan la aplicación de actividades o aspectos funcionales asociados al término de IE.

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

Existen varias formas de gestión asociadas al desarrollo de la IE , sobre las que se requiere dar algunas consideraciones por el papel que juegan en la aplicación de esta y el tratamiento dado en la literatura especializada en el tema, pues se requiere esclarecer algunos aspectos conceptuales que se consideran necesarios atendiendo a la propuesta metodológica que se utiliza.

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

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

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, Data Ware house, DSS, EIS, las redes locales y las redes globales (en particular Internet), las bases de datos, las

tecnologías push/pull, los llamados agentes inteligentes y la minería de datos, entre otros.

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

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

Genéricamente, el SI puede ser clasificado como operacional, gerencial y estratégico⁵. A los SI operacionales (SIO) también se les llaman Sistemas de Apoyo a las Operaciones Empresariales. Contemplan el procesamiento de operaciones y transacciones cotidianas. A los SI gerenciales (SIG) también se les llaman Sistemas de Apoyo a la Gestión Empresarial o Sistemas Gerenciales. Contemplan el procesamiento de grupos de datos de las operaciones y transacciones operacionales, transformándoles en informaciones agrupadas para gestión. A los SI estratégicos (SIE) también se les llaman Sistemas de Información Ejecutivos. Contemplan el procesamiento de grupos de datos de las operaciones y transacciones gerenciales, transformándolas en informaciones estratégicas. Trabajan con los datos en nivel macro, filtrados de las operaciones de las funciones empresariales, considerando aún el medioambiente interno y/o externo, buscando auxiliar el proceso de toma de decisión de la alta administración.

La Gestión del Conocimiento: La dirección del conocimiento es una manera en que las organizaciones crean, capturan y usan el conocimiento para lograr

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

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

La Gestión del Aprendizaje: “La Gestión del Aprendizaje se basa en la comunicación, para garantizar el conocimiento compartido en toda la organización como base para el constante desarrollo de la inteligencia y la inventiva, así como los valores y sentimientos del personal, que contribuyen a formar un adecuado clima y cultura en la organización o comunidad, todo lo cual redundará en una mayor calidad (en su sentido más amplio) en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos”⁶.

Resulta importante admitir que la dirección de una organización, los líderes, y comunidades en su totalidad, son sujetos con ideas rectoras, de los problemas

y actividades a realizar y de las condiciones para la realización de las acciones. Mientras más domine la organización o comunidad, en forma compartida, el conocimiento multifacético de sí misma, más garantía existirá para el éxito. Es decir, para conseguir ese conocimiento, se realiza la Gestión del Aprendizaje en forma continua, sobre la base del conocimiento permanente.

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

El desarrollo de una comunicación efectiva y la preparación de los trabajadores para cooperar y adquirir conocimientos sobre el comportamiento del entorno, constituyen un arma estratégica y un requisito indispensable para lograr un buen funcionamiento de las operaciones internas. 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 la venta sobre la base de necesidades reales, la planificación certera de esfuerzos y recursos, la evaluación de costos de oportunidad, en fracción de normativa, 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.

Vigilancia Tecnológica: La Vigilancia Tecnológica es el esfuerzo sistemático y organizado por la empresa de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico,

tecnológico, social y comercial, relevantes para la misma por poder implicar una oportunidad u amenaza para ésta. Requiere una actitud de atención o alerta individual.

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

Prospectiva Tecnológica: La Prospectiva Tecnológica es una técnica que permite predecir el futuro tecnológico y de esta forma trazar las estrategias de la empresa, tomar decisiones para asegurar el futuro. La Prospectiva Tecnológica y la Inteligencia Empresarial se complementan en sus métodos y herramientas, aportando métodos para la evaluación del futuro de las tecnologías de interés y su impacto en la empresa, convirtiéndose en una herramienta.

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

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

La gestión tecnológica representa la función puente entre la realidad externa a la organización, utiliza la información proveniente del entorno para ponderar las

capacidades de la empresa y la posición actual de todos los entes capaces de afectar los planes internos de desarrollo. Constituye la función sustentadora del proceso de aprendizaje de la empresa.

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

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

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

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

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

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

1.3 Diversos enfoques sobre el desarrollo de la IE.

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

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

De la observación y análisis de este enfoque se considera positivamente la necesidad de realizar una selección entre diferentes alternativas, además califican necesario el proceso de aprendizaje. No obstante es válido mencionar que estos autores consideran la Inteligencia Organizacional de forma muy general, al no aclarar la cualidad en la que se debe de nutrir de información, para así poder analizar cualquier situación dada y entonces hacer la selección

adecuada. Además hace énfasis en la adaptación de la organización, cuando en realidad se considera que ella ya debería de estar adaptada tanto a su entorno, como a las situaciones eventuales presentadas, a partir de las cuales se tomarían decisiones, desarrollándose la Inteligencia Organizacional.

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

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

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

◆ **Lagerstam (1990)**

- Este autor define dentro de las etapas y funciones: Dirección, recopilación, procesamiento y 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)**

- 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)**

- El énfasis mayor se concentra en el proceso de inteligencia tecnológica. Define como etapas y funciones: Búsqueda, captura,

difusión, tratamiento, análisis y validación, utilización. Funciones auxiliares: sistema de control sobre cada una de las etapas del proceso, evaluación del impacto económico

◆ **Rodríguez y Escorsa105 (1997)**

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

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

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

◆ **Orozco (1998)**

- 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)**

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

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

◆ **SCIP (Grzanka, 1999)**

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

◆ **Orozco (2001)**

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

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

El análisis integral de estos enfoques muestra que el proceso de Inteligencia Empresarial no puede ser espontáneo, sino dirigido; que son muy importantes las etapas de análisis, evaluación del uso en la práctica, interiorización del conocimiento generado, almacenamiento y protección de la información, así como la valoración de la dimensión económica dentro del proceso.

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

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

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

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

De ahí que para el diagnóstico del sistema de IE en la entidad objeto de estudio se decidiera utilizar la metodología propuesta por la Lic. Yailenis Mulet Concepción, atendiendo a que la misma permite la evaluación de la gestión de información, procedimiento metodológico para la proyección estratégica de la GC y su evaluación, metodología para la evaluación de la vigilancia y comunicación con el entorno, procedimiento metodológico para el diagnóstico de la organización y funcionamiento de procesos productivos y de servicios y permiten además proporcionar una visión más acertada, a directivos de empresas, consultores y grupos gestores de la actividad para la introducción y

aplicación de la IE como función de trabajo. Contribuye a la implantación del Sistema de Dirección y gestión empresarial para lograr el cambio organizativo al que se aspira y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

1.4. La Inteligencia Empresarial en Cuba

El concepto de IE es conocido en Cuba en 1992 por medio de estudios de la Consultoría BioMundi del Instituto de Información Científico Técnica para dar servicios de consultoría e información tecnológica, económica y comercial y elaborar productos informativos de alto valor añadido para instituciones de la industria biotecnológica y médico farmacéutica y las biociencias en general. Estas investigaciones estuvieron fundamentadas por una serie de medidas de la década del 90' que surgieron a favor de la economía cubana y obligaron al estudio de la IE como: la apertura a la inversión extranjera, que ha elevado la competitividad del mercado con la introducción de empresas extranjeras, el desarrollo del turismo en el país, como principal fuente de divisas.

Las condiciones para la implementación de la IE en el país están creadas sobre la base de la esencia del régimen social establecido, que hoy aboga por una cultura general integral; que ha fomentado valores de solidaridad, humanismo y voluntad de hacer, así como la necesidad de competir en el mercado internacional, para sobrevivir y desarrollarse, bajo un brutal bloqueo económico y comercial, que también prohíbe la socialización de los conocimientos generados por el país.

A partir de 1993 la Consultoría antes mencionada comenzó la actividad docente respecto a los temas de IE y Gestión del Conocimiento mediante cursos de capacitación. Además la Dirección de Desarrollo Organizacional del IDICT, comienzan a impartir cursos de postgrado y diplomados, que incluyen estas materias. Actualmente esta actividad se ha extendido a las provincias y los especialistas del IDICT juegan un papel importante en acciones de docencia como adjuntos en la Universidad de La Habana y otros centros de educación superior. Son actores importantes en cada provincia en los servicios de elaboración y evaluación de estrategias empresariales, servicios de información y telemáticos y asistencia en materia de propiedad industrial; así como servicios informáticos, que incluyen el diseño y puesta a punto de intranets, sitios Web y portales.

La IE ha estado presente en varios eventos realizados periódicamente en el país desde 1993, donde se ha logrado difundir conocimientos acerca de esta actividad así como conocer experiencias positivas realizadas en el país y en otros más.

En 1999 se realizó en Santiago de Cuba el primer seminario de IE, impartido por el consultor español Pedro Martín. En dicha provincia ya se distinguen experiencias concretas y han creado importantes bases de datos, protección de marcas y sistemas de gestión tecnológica. Se destaca la Empresa Porcina, la Empresa Militar Integral, la Conformadora 30 de Noviembre, la Comercializadora para el Turismo, ITH, los hoteles Meliá Santiago, Bucaneros, Carisol los Corales y Sierramar, la fábrica de equipos médicos y la eléctrica.

Se destacan sectores como el biotecnológico, el médico-farmacéutico, el petrolífero y de las comunicaciones, que se han beneficiado con la implementación o la demanda de servicios de inteligencia. Existen 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.

La Consultoría BioMundi/IDICT y el Instituto Superior de Ciencia y Tecnologías Nucleares desarrolla un servicio de información en línea para las entidades que lo soliciten, el cual contiene diversos enlaces a sitios especializados, que están libres en Internet, bases de datos y otros recursos informativos de gran utilidad para la Inteligencia Empresarial. Se creó un sitio Web que contiene hasta el momento más de 200 enlaces de fuentes de información para la IE, servicio dinámico, que está sujeto a constante actualización. El número de solicitudes de este servicio, que se comenzó a brindar en el año 2000, ha tenido un comportamiento creciente desde entonces hasta la fecha, lo cual ha demostrado su eficiencia en la toma de decisiones y como base de otros productos de inteligencia. Han elaborado y llevan a cabo una Especialidad en IE, con una duración de 2 años y es, que se tenga conocimiento, la única que lo ofrece en América Latina.

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

conocimiento sobre el entorno, tanto nacional como internacional, brindando información de gran valor para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial.

La propia esencia del régimen socioeconómico cubano garantiza las condiciones para la implementación de la IE, pero las experiencias desarrolladas alcanzan fundamentalmente sólo a los procesos de gestión de información y del conocimiento como saber almacenado, sin que se hayan encontrado ejemplos dirigidos hacia la creación generalizada de capacidades.

CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA IE EN LA EMPRESA MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE HOLGUÍN.

El objetivo de este capitulo es identificar los requerimientos necesarios para el diseño de un sistema de Inteligencia Empresarial en la Empresa Materiales de Construcción de Holguín con el propósito llevar a cabo su implementación como sistema de trabajo interno para el perfeccionamiento de la gestión empresarial.

2.1 Caracterización de la Empresa Materiales de Construcción de Holguín.

La Empresa Materiales de Construcción de Holguín, se crea el 12 de octubre de 1995 mediante la resolución #129 del ministro del Ministerio de Economía y Planificación, subordinada al Ministerio de Industria de Materiales de la Construcción. A su vez la resolución # 38/95 de fecha 27 de noviembre de 1995 del propio ministerio crea la empresa, pero no es hasta el 1 de Enero de 1996 que comienza a trabajar como organización, la misma está ubicada en la calle Morales Lemus # 138 entre Frexes y Martí, inscrita en el registro oficial tributaria con código 126.0.7411.

La **Estructura Organizativa** de la empresa se muestra en el **Anexo 1**.

Misión

Producir Materiales de Construcción con alta profesionalidad, motivación de los Recursos Humanos y elevados valores políticos, alcanzando niveles de competitividad, eficiencia y eficacia que nos permitan expandirnos en el mercado.

Visión

Lograr una mayor efectividad en su gestión como empresa, que le permita posicionarse en el mercado nacional y ocupar importantes sectores del mercado en el caribe mediante la venta y transportación de materiales de construcción, desarrollando un eficaz servicio de postventa, con garantía del aumento constante de la calidad integral del trabajo, la continua mejora de la

tecnología y la disminución de los costos, aspectos estos propicien fijar precios de venta cada día más competitivo.

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

Como objeto social:

Con alcance MICONs y terceros:

- Producción y comercialización mayorista en MN y MLC de áridos (incluye arena sílice) y otros materiales y productos de canteras
- Producción y comercialización mayorista en MN y MLC de pinturas, yeso, cal y sus derivados
- Producción y comercialización mayorista en MN y MLC de productos y sistemas de arcilla y barro
- Producción y comercialización mayorista en MN y MLC de elementos de hormigón, aditivos, repellos texturados y monocapas
- Producción y comercialización mayorista en MN y MLC de elementos de hierro fundido
- Producción y comercialización mayorista en MN y MLC de productos de la industria de la cerámica
- Producción y comercialización mayorista en MN y MLC de carpintería de madera, aluminio y PVC
- Montaje, reparación y mantenimiento de instalaciones industriales de producción de materiales de construcción
- Alquiler de equipos de construcción, complementarios y transporte especializado
- Servicios de transportación a sus producciones
- Brindar servicios de posventa (incluye colocación) y consultoría especializada de las actividades aprobadas en su objeto empresarial
- Brindar servicios de parqueo en moneda nacional

Limitado al sistema del MICONs

- Producción, semielaboración y comercialización en MN de productos

- agropecuarios
- Ofrecer en MN servicios de alojamiento y de gastronomía asociados a estos
 - Prestar servicios en MN de diagnóstico, reparación y mantenimiento de equipos automotores

Principales suministradores:

1. Unión del cemento.
2. DIVEP
3. CUPET/CIMEX
4. ENSUNA
5. EXPLOMAT
6. MATCO
7. MARAVEN
8. CUBALUB
9. Unión Eléctrica
10. POLIGÓN

Principales clientes.

1. Comercializadora Escambray
2. Consejo Administración Popular
3. MINFAR
4. Otras Empresas

Principales competidores

1. FUSA
2. ECRIN
3. EPP # 8
4. Mantenimiento Constructivo
5. MICROSERVI
6. MINAGRI (EDESCON)
7. Empresas Productoras de Materiales de Provincias Vecinas.

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 ⁷ para el desarrollo de la IE pues se considera de un nivel de aplicación más explícito, lo que facilita su implementación. Se compone por siete pasos y desagrega los mismos en tareas a ejecutar para la eficiente implantación del sistema, con herramientas para la realización de cada paso. Además, teniendo en cuenta los aspectos teóricos fundamentados, se considera existe concordancia entre los mismos y los diagnósticos que incluye la metodología al enfocarlos al aprendizaje. La metodología describe como deben llevarse a cabo cada uno de los pasos y como aplicar las herramientas propuestas, no obstante, por la limitación de páginas que requiere la presentación del informe de tesis se expone de forma resumida. Los pasos que por los que esta compuesta son los que se describen a continuación:

Paso 1: Preparación del Ambiente.

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

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

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

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

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

Tarea 4: Crear un cronograma de trabajo.

Técnicas y herramientas

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

Paso 2: Diagnóstico de la Inteligencia Empresarial.

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

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

Tarea 2: Diagnóstico organizativo y funcional.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Técnicas y herramientas

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

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

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

Las tareas a realizar son:

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

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

Tarea 3: Estimación de las posibilidades reales de desarrollo.

Técnicas y herramientas

- Guía para la definición de requerimientos.
- Guía para la definición de factores claves, factores de éxito, restricciones.
- Guía para la definición de posibilidades de desarrollo.
- Pautas y criterios para el desarrollo de la IE.

- Matriz de tamizado de Richman
- Diagrama de interrelación
- Enfoque lateral del pensamiento estratégico.

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

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

Sus tareas son:

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

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

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

Tarea 4: Definir los objetivos.

Técnicas y herramientas

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

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

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

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

Cualquier estrategia que se defina debe responder a:

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

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

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

Técnicas y herramientas

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

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

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

Fase A, que incluye los siguientes pasos:

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

Fase B, que garantiza el buen funcionamiento del sistema:

1. Tomar medidas de rendimiento.
2. Coordinar tareas.
3. Motivar y liderar el trabajo en grupo.
4. Poner en práctica las acciones correctivas correspondientes.

Técnicas y herramientas.

- Procedimiento metodológico para llevar a cabo el proceso de implementación

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

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

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

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

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

Tarea 2: Evaluar del funcionamiento de la IE.

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

Tarea 4: Recompensar y disciplinar.

Técnicas y herramientas

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

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

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

Paso 1: Preparación del Ambiente.

En la preparación del ambiente se realizaron conversatorios e intercambios con trabajadores de experiencias y directivos de la Empresa Materiales de la Construcción de Holguín, oportunidad que se utilizó para dar a conocer el propósito de esta investigación y en los aspectos que podían colaborar o ayudar de manera independiente y colectiva. Conversaciones que sirvieron para el reconocimiento de muchos mecanismos durante las labores investigativas en los diferentes departamentos, así como se dieron a conocer muchos conceptos nuevos para la gran mayoría de los trabajadores, los cuales eran necesarios que conocieran para la adecuación de las respuestas a dar en el diagnóstico a realizado.

Se formó un grupo de trabajo para la implementación de IE el cual está constituido por:

- Director General
- 5 Especialistas Principales
- 1 Consultante Externo
- 1 Estudiante Universitario de Economía

Este grupo tiene como objetivo organizar, ejecutar y controlar el proceso de implementación. Se elaboró un cronograma de trabajo donde se planificaron un conjunto de tareas a desarrollar lo cual puede verse en el **Anexo 4**.

Paso 2: Diagnóstico de Inteligencia Empresarial.

Inicialmente se partió de un diagnóstico que estuvo encaminado fundamentalmente a identificar las necesidades de formación e información para la posterior implementación de la IE como sistema de trabajo interno. Se realizó un diagnóstico sobre aspectos relacionados con el desarrollo organizativo y funcional, el aprovechamiento de las capacidades de servicio, la

gestión de información, la estructura organizativa, la cultura de trabajo, los conocimientos, la vigilancia y comunicación con el entorno. Para ello se tuvo en cuenta los indicadores propuestos por la metodología seleccionada y se aplicaron encuestas y entrevistas a 30 trabajadores y de ellos un dirigente y cinco Especialistas Principales número que se consideró representativo a partir del cálculo de la muestra el cual puede ser consultado en el **Anexo 6**. Las encuestas y entrevistas aplicadas y sus principales resultados se muestran en el **Anexo 7**.

Se muestran una valoración descriptiva del estado de los indicadores evaluados en el **Anexo 8**.

Análisis de los resultados del diagnóstico.

Luego del análisis de cada uno de los indicadores evaluados de forma descriptiva se hizo una valoración cuantitativa de cada uno de estos indicadores **Anexo 9**. Como principales resultados se obtuvieron los siguientes:

- Los componentes que presentan un comportamiento escaso e insuficiente son el componente de cultura de trabajo y los de vigilancia y comunicación con el entorno, gestión de información y gestión del conocimiento.
- Se evidencia un comportamiento normal en la gestión estratégica, tecnológica, operativa y administrativa, no obstante no se alcanza una evaluación de bueno u óptimo.
- La evaluación general muestra un comportamiento escaso lo que demuestra la necesidad de trabajar en la implementación de la IE para desarrollar la gestión de información, conocimientos y vigilancia de forma organizada.

Posteriormente se delimitaron fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico. Por cada una de las debilidades identificadas se determinó el área de responsabilidad a que corresponden y se hizo un análisis de la coincidencia entre cada uno de los componentes evaluados en el diagnóstico lo que puede ser consultado en el **Anexo 10**. Obteniéndose como resultado las principales fortalezas y debilidades que se atribuyen a:

Fortalezas.

1. Desarrollo de la cultura organizacional.
2. Sistema de dirección participativo.
3. Organización de la estructura contable y financiera.
4. Definición y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
5. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
6. Planificación y control del trabajo.
7. Trabajo en equipos.
8. Reconocimiento de la importancia de la Gestión de la Información.
9. Consideración del factor humano como elemento estratégico.
10. Se trabaja sobre la base de estrategias de competencia interna.
11. Inversión de recursos en la capacitación.
12. Concientización, respecto a la necesidad del desarrollo tecnológico.
13. Elaboración de planes de investigación y desarrollo.
14. Preparación gerencial y alto conocimiento de la organización.

Debilidades.

1. Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías.
2. Revisión y seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Predominio del trabajo operativo sobre el estratégico.
4. Análisis de la influencia de los Factores del entorno.
5. Motivación Laboral.
6. Mecanismos que posibiliten el intercambio de conocimientos.
7. Realización de investigación de mercado.
8. Tecnologías de la información.
9. Innovación tecnológica, no se encuentra al nivel esperado.
10. La inteligencia emocional no se utiliza como herramienta.

Oportunidades

1. Concientización por el desarrollo tecnológico que favorece su planificación.
2. Sensibilidad por la planificación estratégica.
3. Soporte Organizacional

4. Concientización por parte de los directivos por una cultura de trabajo que favorezca la gestión empresarial.
5. Conocimiento de las características del entorno.
6. Concientización por la aplicación de una política para el sistema de información.
7. Sensibilización de los directivos por la gestión planificada del conocimiento.
8. Capacidad técnica de los recursos humanos.

Amenazas

1. Estructura poco flexible de dirección.
2. Tendencia a la concentración de las decisiones en los niveles más altos de dirección.
3. Cultura más operativa que productiva.
4. Deterioro de la situación económica nacional e internacional.
5. Competidores de similar categoría con imagen consolidada y mejor posicionamiento en el mercado.
6. Tendencia a disminuir precios.

Se confeccionaron además las Matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) que pueden ser consultadas en los **Anexo 11 y 12** concluyéndose que la primera se comportó con una situación interna favorable con predominio de las fortalezas alcanzando un valor ponderado total de 2.5 así como la segunda se comportó de la misma manera con una situación interna favorable con un total ponderado de 3.49 con un predominio de las oportunidades y en el **Anexo 13** se muestra la Matriz Interna-Externa localizándose en el cuadrante IV para una situación de Crecimiento y Desarrollo todo lo cual sirvió de base para la definición de las estrategias que se presentan más adelante.

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

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

Gestión tecnológica

1. Evaluar los resultados de las actividades fundamentales de la organización para definir alcance, disponibilidad y restricciones internas y externas para invertir en nuevas tecnologías.
2. Diseñar plan de renovación tecnológica como vía de desarrollo y sobre la base de estudios de mercado.
3. Documentar el uso de las tecnologías de información.
4. Identificar los cuellos de botellas en la prestación de los servicios.
5. Formular, evaluar y analizar los escenarios futuros, probables y deseables, tecnológicos, comerciales y sociales dentro de los cuales deberá desempeñarse la empresa e identificar soluciones hacia los cuales deben orientarse los esfuerzos de adquisición y generación de conocimientos nuevos en la empresa.

Gestión operativa

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

Gestión estratégica

1. Definir objetivos estratégicos para el desarrollo de la Cultura organizacional, la estructura organizativa, el sistema de evaluación y estímulo del desempeño, los valores y principios de la organización y la asignación de recursos que respalden las decisiones estratégicas.
2. Definir mecanismos para hacer conocer la misión y visión a todos los trabajadores.
3. Definir indicadores y parámetros de medición del desempeño que midan el aprendizaje, la innovación, los procesos y resultados internos.
4. Ajustar el soporte estratégico a las necesidades reales de la consistencia organizacional.
5. Definir estrategias de competencia interna a partir de soporte estratégico con que se trabaja.
6. Identifican las necesidades de transformación interna.
7. Definir la posibilidad de utilizar positivamente emociones y sentimientos propios de la fuerza laboral, métodos y objetivos para utilizarlos.
8. Evaluar mecanismos de motivación de los trabajadores, su efectividad ante el cumplimiento de las tareas.
9. Evaluar los mecanismos para seleccionar la fuerza laboral y definir criterios para garantizar la efectividad del proceso.
10. Definir mecanismos, medios, y métodos para evaluar la aceptación de las decisiones tomadas por el equipo directivo.
11. Definir criterios para evaluar el impacto de la capacitación en la solución de problemas organizacionales y la realización de las actividades fundamentales de la organización.
12. Sustentar el Plan de investigación y desarrollo en la identificación de problemas organizacionales y solución a los mismos. Definir mecanismos.
13. Definir actividades de apoyo a las actividades empresariales y su influencia en los resultados de la organización.
14. Definir mecanismos para la evaluación de la satisfacción del personal y medios, vías y métodos para lograrla.
15. Definir métodos para evaluar el estado de la fluctuación laboral y su impacto.

16. Identificar valores que caracterizan a la organización e influencia de los mismos en los resultados obtenidos.
17. Definir métodos para evaluar la imagen que proyecta la organización tanto interna como externa y definir acciones al respecto.

Gestión administrativa

1. Evaluar los métodos y estilos de dirección que se utilizan y su correspondencia con las necesidades organizativas y de funcionamiento.
2. Definir mecanismos que diferencien a los líderes de los directivos.
3. Normar el mecanismo de la información que ya se utilizó para la toma de decisiones anteriores.
4. Evaluar los niveles de participación en la toma de decisiones.
5. Definir mecanismos para motivar las iniciativas de los subordinados, qué métodos se utilizan y cómo la estimulan.
6. Evaluar los niveles de participación en la toma de decisiones.
7. Definir mecanismos para motivar las iniciativas de los subordinados, qué métodos se utilizan y cómo la estimulan.
8. 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.
9. Definir estrategias de análisis de evaluación de la planeación estratégica.
10. Definir que nivel de implicación tiene cada trabajador en la obtención de los resultados generales de la organización a partir del flujo de los procesos.

Gestión de la información

1. Definir la cantidad de recursos de información con que cuenta la organización, estimación de las necesidades reales y potenciales de los mismos, responsables de identificarlas, beneficios que estos reportan, correspondencia en que los mismos tributan al desarrollo de las actividades fundamentales por cada uno de los procesos organizacionales, así como su valor y utilidad.
2. Definir mecanismos, vías y métodos para identificar las necesidades de información.
3. Clasificar la información atendiendo a su utilidad, métodos que se utilizan para ello y como se mide el nivel de utilidad en la toma de decisiones.

4. 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.
5. Identificar el clima organizacional, lenguaje organizacional, accesos a fuentes de información y estrategias de comunicación y vías de retroalimentación.
6. Definir métodos para evaluar los costos y beneficios de los recursos de información.
7. Definir mecanismos que garanticen la correspondencia adecuada en el uso y adquisición de la información y los recursos asociados.
8. Definir política de información e informatización así como, políticas específicas para la gestión de la información.
9. Definir Rol de la Dirección en la Gestión de información.
10. Clasificar la información atendiendo a su utilidad, métodos que se utilizan para ello y como se mide el nivel de utilidad en la toma de decisiones.
11. Definir mecanismos para la utilización de la información externa y fuentes a las que se puede acceder.
12. Registrar cantidad, valor, utilidad, uso, nivel de acceso y disponibilidad las tecnologías de la información que se posee, así como el objetivo con el que se usan y los beneficios que aportan a la organización.
13. Estructurar un sistema de gestión de información que apoye la toma de decisiones y la realización de las actividades fundamentales en la organización.

Gestión de conocimientos

1. Proyectar estratégicamente la Gestión de conocimientos.
2. Definir mecanismos que posibiliten el intercambio de conocimientos en la organización y con otras organizaciones, así como con los polos científicos del territorio y del país.
3. Definir mecanismos para viabilizar la transferencia de los conocimientos sobre las generaciones de trabajadores, de forma sistemática, métodos y soportes que se utilicen, así como los mecanismos a través de los cuales se controle el cumplimiento de esta función.

4. Diseñar mecanismos que posibiliten evaluar en que medida el conocimiento adquirido contribuye a incrementar la efectividad en la realización de los procesos fundamentales y los procesos.
5. Definir métodos que permitan identificar las necesidades de formar conocimientos en correspondencia con las necesidades de información.
6. Establecer mecanismos para documentar el conocimiento adquirido en la solución de problemas, el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades y procesos en la organización, el éxito alcanzado en la implementación de nuevos sistemas, procesos, técnicas, métodos utilizados.
7. Definir equipos de trabajo, la función que desarrolla cada miembro de los equipos, características específicas, rol que desempeñan.
8. Definir mecanismos para la identificación de las fuentes de conocimiento en la organización.
9. Definir métodos para evaluar la utilización del conocimiento.
10. Establecer mecanismos para garantizar la protección de conocimientos y el conocimiento por los miembros de la organización de cómo hacerlo.
11. Definir el proceso de gestión de aprendizaje y sus componentes.

Vigilancia y comunicación con el entorno

1. Caracterizar la organización en el espacio temporal en que vive y definir mecanismos para su autodiagnóstico.
2. 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.
3. Definir escenarios en el proceso de comercialización.
4. 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.
5. Diseñar un sistema de vigilancia y comunicación con el entorno.

Cultura de trabajo

1. Definir mecanismos y criterios para diagnosticar la cultura de trabajo en la organización y de esta última como un todo.
2. 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

3. Definir aspectos que deben caracterizar la cultura organizacional a la que se aspira y definir acciones para su desarrollo.
4. Definir el rol de la gerencia en el desarrollo de la cultura de trabajo que existe en la organización y el que debe desempeñar en desarrollo de la cultura organizacional.
5. Definir premisas para lograr un cambio cultural efectivo.
6. Definir métodos para evaluar la cultura de la organización.

Estructura organizativa y funcional

1. Definir de forma clara los objetivos, límites y canales de información.
2. Determinar si la estructura organizativa favorece 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.
3. Evaluar la efectividad de los planes de trabajo de cada área.
4. 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.
5. Definir las prioridades de forma planificada, con fecha y responsable.

Aprovechamiento de las capacidades productivas

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

Atendiendo a los procesos fundamentales que se desarrollan en la organización, las condiciones de la misma y los resultados del diagnóstico en esta organización, además de las amenazas identificadas y las características generales de la organización definidas a través del diagnóstico se formularon estrategias para la futura implementación de la IE en la empresa.

2.4 Estrategia a seguir para enfrentar los problemas que se presentan y viabilizar la Inteligencia Empresarial como sistema de trabajo:

1. Difusión de los beneficios de la Inteligencia Empresarial y la utilidad de su aplicación.
2. Impulso del desarrollo de herramientas para el procesamiento y análisis de la información.
3. Instrucción y entrenamiento de directivos y trabajadores en métodos y técnicas de gestión de información, conocimiento y vigilancia y comunicación con el entorno.
4. Ampliación de actitudes y capacidades para solucionar nuevas situaciones a partir del conocimiento acumulado y la medición del impacto del conocimiento aplicado en los resultados.
5. Desarrollo de los componentes que estimulen la mejora y calidad en la ejecución de los trabajos.
6. Concentración de la máxima responsabilidad en lograr la coexistencia requerida entre el trabajo estratégico y el trabajo operativo, así como el impacto del primero en el segundo.
7. Estabilización de clientes fidedignos: es más costoso conseguir un cliente nuevo o recuperar uno perdido.
8. Segmentación del mercado hasta llegar al cliente.
9. Aumento de la productividad con la innovación constante y el conocimiento aplicado, utilizando un plan de investigación y desarrollo.
10. Reconocimiento de las oportunidades para innovar.
11. Proyección de forma estratégica la gestión del conocimiento.
12. Análisis y aceptación de nuevas tecnologías de información.

13. Comparación clara de la organización (desde el punto de vista del cliente) frente a los competidores.
14. Establecimiento de los mecanismos para la definición de nuevos servicios adaptados a sus necesidades.
15. Consolidación de una cultura informacional.
16. Preparación del proceso de planificación sobre la base del diagnóstico organizativo y funcional.
17. Investigación de opciones para que el proceso de aprendizaje y creación de conocimientos en el trabajador y la organización que sea accesible al resto de la empresa en la medida en que ésta lo necesite.
18. Establecimiento de una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
19. Cerciorarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
20. Apoyo a la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
21. Fortalecimiento de la vigilancia y comunicación con el entorno a través de mecanismos que viabilicen su evaluación para optimizar la utilización de las capacidades internas.

CONCLUSIONES

- Los estudios realizados han verificado que la IE se aplica como un servicio contratado a organizaciones consultoras y existe menos tendencia hacia la posibilidad de establecer sistemas internos que puedan resultar menos costosos y de mejores resultados.
- Existe un poco conocimiento en la Unidad sobre la utilización de la IE como sistema de trabajo y los beneficios que ésta ofrece, lo que ha limitado hasta el momento su implantación.
- La gestión empresarial se realiza sobre las necesidades prácticas de los servicios prestados predominando una cultura de trabajo más operativa que de planificación estratégica.
- El escaso desarrollo de la Gestión de la Información, la Gestión del Conocimiento y la estrecha concepción del proceso de aprendizaje determina la insuficiente utilización de las capacidades disponibles en la Empresa.
- Se necesita mayor gestión de la inteligencia en el Nivel de gestión Administrativa y Estratégica, condicionada principalmente por la no orientación de la gestión y comunicación con el entorno, el estudio del mercado y la investigación de manera general.
- Existe una cultura organizacional basada en el cumplimiento del plan de ingresos pronosticados y no se toman como prioridades aspectos relacionados con el aprovechamiento de las capacidades del capital intelectual y la organización de los procesos de servicio, lo que proporcionaría una mejor obtención de resultados.
- La IE es aplicable en la entidad pero se requiere estructurar un sistema de gestión de información y vigilancia que se utilice de soporte material en función de la Inteligencia.

RECOMENDACIONES

- Trabajar sobre la base de la metodología propuesta con el objetivo de lograr el diseño y la implementación de la Inteligencia Empresarial.
- Diseñar un plan de acción con tareas, vías de realización y responsables para dar cumplimiento a las estrategias propuestas.
- Continuar el trabajo en función de implantar el Perfeccionamiento Empresarial y mejoras en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Capacitar a los diferentes directivos en los diferentes temáticas del lenguaje organizacional como tecnologías de la información, gestión de la información, coeficiencia, gestión del conocimiento, inteligencia empresarial y ventajas competitivas.
- Hacer uso de cursos de capacitación y postgrado que se imparten en la Universidad y el CITMA para ampliar sus conocimientos sobre como llevar a cabo la Gestión empresarial de forma inteligente, así como los servicios de consultoría para alcanzar una mayor preparación para la implementación de un sistema interno de IE, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución 281 que norma las nuevas disposiciones del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Trabajar con los factores que influyen en el desarrollo de la empresa, grado de influencia y oportunidades que ofrecen, diseñando un sistema de vigilancia y comunicación con el entorno.
- Tener en cuenta las interrelaciones de la cultura del trabajo con el funcionamiento de los procesos fundamentales de la organización así como el rol de la dirección en el desarrollo de la misma.
- 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.
- Utilizar métodos más efectivos y periódicos para la identificación de las necesidades de información y conocimiento, como el diagnóstico de las necesidades de formación e información y las auditorias de información y que favorezcan la planificación del tiempo de auto preparación de los directivos.

- Tener en cuenta la propuesta realizada en el trabajo de diploma para implantar el sistema, ejecutar y evaluar las estrategias formuladas.
- Divulgar los resultados del diagnóstico en la entidad con el objetivo de que se conozca que a pesar de las limitaciones existentes, un aprovechamiento mejor de la información, el conocimiento, la vigilancia y comunicación con el entorno puede mejorar la calidad de los servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. <http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia> Empresarial. Revisado el 18 de febrero del 2009.
2. Citado por Golman, Daniel profesor e investigador de la Universidad de Harward, 1994.
3. Boletín Electrónica para el Sector Gerencial de Proyectos No. 3, 2007.
4. Orozco Silva, Eduardo. Entorno Conceptual y práctico de la Inteligencia Empresarial y la Gestión del Conocimiento en Cuba. Consultaría Biomundi / Icict, 2005.
5. Ponjuan Duarte, Gloria. Gestión de la Información en las Organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones, p. 144
6. 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.
7. Mulet Concepción, Yailenis. Tesis de Grado, 2004. p. 32.

BIBLIOGRAFÍA.

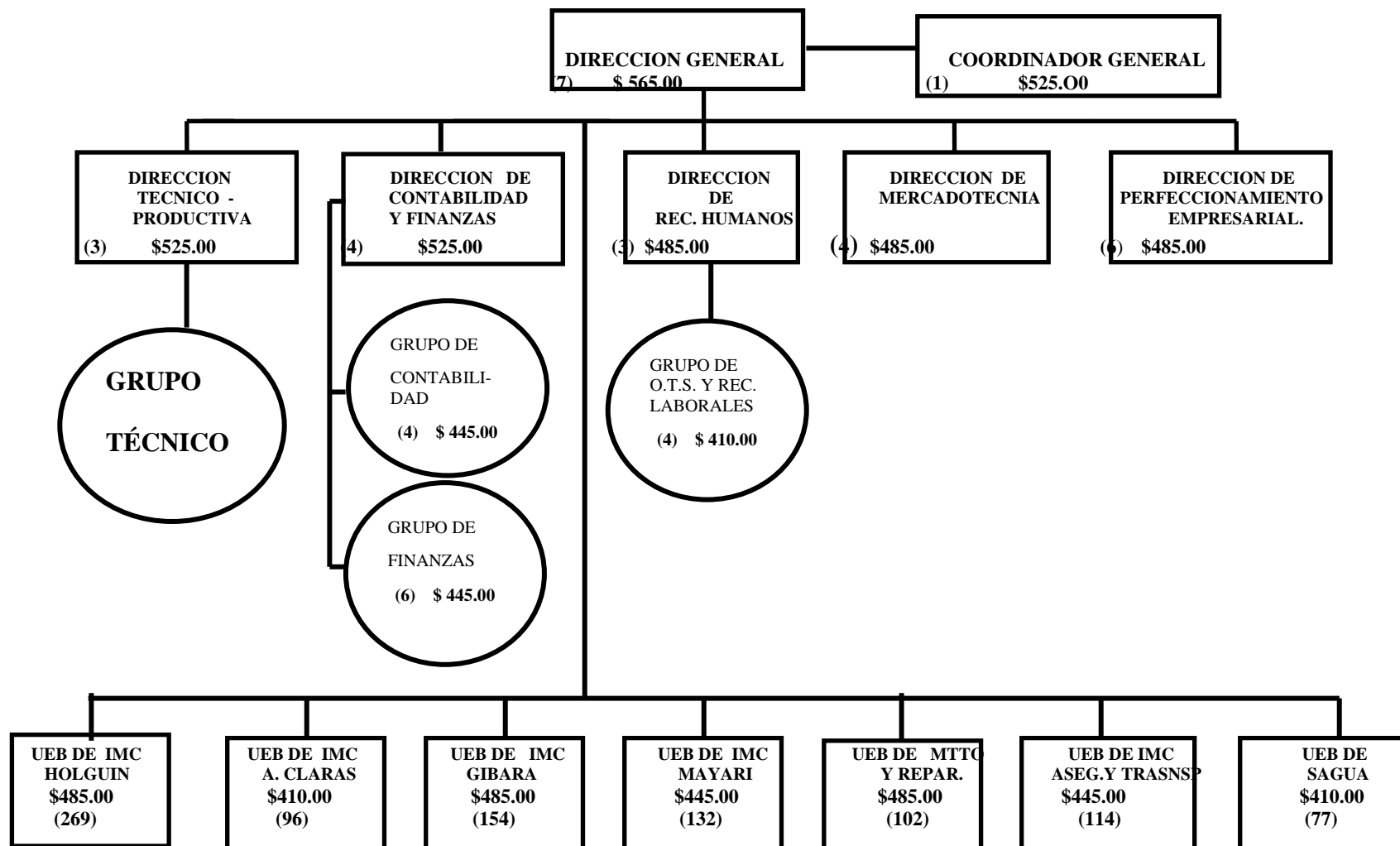
1. Cubillo, Julio. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones. Ciencias de la Información., Brasilia, v. 26, n. 3, p. 260-267, set. /dez. 1997. Internet, Sitio <http://www.ibict.br/cionline/260397/26039704.pdf>.
2. Escorsa, Pere y Maspons, Ramón. “De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva”. Pearson Educación S.A. España. 2001.
3. García Orozco, Javier. La inteligencia empresarial para el turismo. Consultoría y Análisis Turísticos Grupo Cubanacán. Año 2000. Internet, Sitio <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
4. Gómez Espericueta-Nemak, José Antonio. ¿Dónde está la inteligencia? Tomado de: Internet, Sitio <http://www.occ.com.mx/>, abril 23 del 2003.
5. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación, Tomo 1 y 2. Editorial Félix Varela, La Habana 2004.
6. Heinz, W.: Excelencia Administrativa. S/Editorial.
7. Heredia, R.: Dirección Integrada de Proyecto_ DIP, 2^{da} Edición, Escuela técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, España. 1995.
8. Hermidia, K.: Administración y estrategia, Teoría y Práctica, Edición MACHI, 1993.
9. El Hombre y la economía en el pensamiento del che, Compilación de textos, Editorial política, La Habana, Cuba, 1988.
10. Koonz y O. Donnell.: Curso de Administración Moderna, 4^{ta} edición, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 1975.
11. Koonz y O. Donnell: Elementos de Administración, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 1975.
12. Marx, C.: El Capital, Tomo I, Editorial Ciencias Sociales, ICL, La Habana, 1973.
13. Mengunzato.: La dirección estratégica de las empresas: un enfoque innovador del management.

14. Alhama Belamaric, Rafael; Alonso Arrastía, Francisco y Cuevas Cañizares, Rafael. Perfeccionamiento Empresarial Realidades y Retos. Editorial Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana. 2004.
15. Basnuevo, Anaís. Tesis de doctorado: Modelo para la introducción de la Inteligencia Organizacional en la delegación del CITMA en Holguín. 2008
16. Blanco Encinosa, Lázaro. Información, conocimiento y economía. Reflexiones sobre el valor y el costo de los recursos informativos. Economía y Desarrollo. No. 2, 2006.
17. Bueno, Duran; Cruz Roche. Economía de Empresa: Análisis de las decisiones empresariales.1999.
18. 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 18/08/07.
19. Consultoría Biomundi/IDICT. El mundo en hechos y cifras. La industria de la información. 2007
20. Escorsa, Pere y Maspons, Ramón. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva. Pearson Educación S.A. España.2001.

Anexos

Anexo No. 1: Estructura Organizativa: Empresa Materiales de Construcción de Holguín.

TOTAL: 990 TRABAJADORES.
De ello: Oficina Central: 46 trabajadores.



Anexo No. 2 Breve Análisis Financiero.

- Crecimiento de las ventas en 567,7 a cuenta del crecimiento de la Productividad del Trabajo y no del ritmo de crecimiento del Promedio de Trabajadores.

-

$$\text{Por Productividad:} \quad (7.718 - 7.179) 1253 = 675.4$$

$$\text{Por promedio de Trabajadores:} \quad (1253 - 1268) \frac{7,179}{1268} = (107.7)$$

$$\text{Diferencia:} \quad 567.7$$

Donde: 7.718 Productividad (ventas por trabajador) año 2008
7.179 Productividad (ventas por trabajador) año 2007 (Base)

Disminución relativa del costo de venta, según el siguiente cálculo

$$(0,787 - 0.800) 9670.0 = 125.7 \text{ MP que se traducen en utilidades}$$

Donde: 0.787 costo por peso de ventas en el año 2008
0,873 costo por peso de ventas en el año 2007.
9670.0 MP de ventas en el año 2007

- El nivel de gastos no relacionados con la producción se disminuyó en 59.2 MP.
- De igual forma crecieron las ventas en 691.8 CUC

Anexo No. 3: Funciones de la Empresa de Materiales de Construcción de Holguín.

1. Cumplir y hacer cumplir en todas sus dependencias la Legislación Vigente.
2. Dirigir y orientar las acciones de las áreas de la Oficina Central y unidades empresariales de base (UEB) para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato de la Construcción, la UJC y el PCC, así como con el Micons y en especial el Grupo Empresarial Industrial de Construcción.
4. Coordinar y establecer una adecuada relación entre las divisiones estructurales de la empresa, las UEB y los trabajadores que permita la mayor participación de estos últimos en los procesos de la dirección y administración de los recursos y de la producción con vista a elevar la eficiencia.
5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas y de las UEB que conforman la empresa.
6. Rendir cuenta periódicamente del desempeño de toda la organización y de su gestión ante el Partido y el Gobierno., al Grupo Empresarial Industrial de la Construcción y al MICONS.
7. Definir el sistema informativo de planificación y registro del costo de producción de las diferentes UEB y las áreas de la Oficina Central.
8. Dirigir el proceso de innovación en las UEB a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica de forma tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la empresa con el objetivo de aumentar el nivel de competitividad y de eficiencia.
9. Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la Legislación Vigente
10. Organizar y dirigir la actividad de mercadotecnia y de venta que compete a la empresa.
11. Responder por la calidad de las producciones y servicios que ejecuta la entidad y por su aceptación en el mercado del entorno. Entre ellos: producción de materiales de construcción, servicio de posventa, servicio de transportación, servicio de taller, etc.
12. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos

negocios y asociaciones con capital extranjero en correspondencia a lo establecido.

13. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera en toda la empresa.
14. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Oficina Central y las UEB, a partir de editar el manual interno para este control.
15. Organizar y garantizar la capacitación de los trabajadores y cuadros a través de la determinación de las necesidades de aprendizaje, según el plan de capacitación diseñado por la Dirección de Recursos Humanos.
16. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan y en el entorno de la empresa, prestando especial atención a los aspectos recogidos en el Subsistema de Atención al Hombre.
17. Organizar y controlar la actividad de seguridad, orden y salud, así como las medidas de conservación del medio ambiente en el radio de acción de toda la empresa.
18. Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, tomando en consideración las políticas establecidas por el GEICON Y EL MICONS.
19. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la empresa y de las UEB en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos emitidos por el GEICON de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento.
20. Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa y de este el presupuesto en divisa ante el GEICON y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución, volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
21. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios entre sus dependencias y controlar y garantizar su cumplimiento.
22. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, presupuestos de ingresos y gastos y de los objetivos de trabajo de toda la organización.
23. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la organización.

24. Proponer al GEICON para su análisis en la Junta de Gobierno las reservas a crear provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías de estas.
25. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y los gastos en general en todas las dependencias de la empresa.
26. Solicitar crédito bancario en el tipo de moneda que corresponda
27. Trabajar en función de que las UEB ejecuten una eficiente gestión de cobros y pagos que le permita obtener la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones financieras.
28. Realizar los Estados Financieros mensualmente, a partir de la información contable de las UEB y de la Oficina Central. Evaluar el resultado de los Estados Financieros para la toma de decisiones.
29. Responder por los resultados económicos y financieros de la empresa.
30. Realizar auditorias y controles internos a las subdivisiones estructurales y a las UEB.
31. Asegurar que el personal desempeñe y desarrolle las actividades que les son inherentes dentro de la entidad con la eficacia y eficiencia requerida.
32. Evaluar el desempeño de los jefes de las subdivisiones estructurales y de las UEB.
33. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.
34. Organizar, de conjunto con el Sindicato de la Construcción, el sistema de estimulación a los trabajadores en correspondencia con el resultado de su desempeño en la labor que les ha sido asignada.
35. Responder ante el GEICON y MICONS por los resultados de la Empresa.
36. Responder por la seguridad y protección de todos los medios tangibles e intangibles de que disponga la empresa. Organizar y controlar metodológicamente este trabajo en todas las dependencias.

Anexo 4. Caracterización de la Fuerza de trabajo.

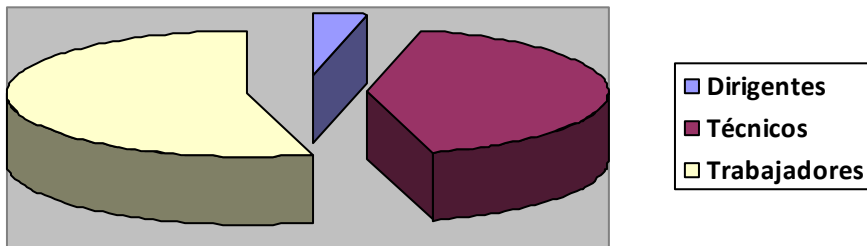
Plantilla aprobada: de 990 trabajadores.

Plantilla cubierta: por 876 trabajadores.

Dirigentes: 31.

Técnicos: 368.

Trabajadores: 477.



Nivel de Escolaridad:

Nivel superior: 61 para un 7%.

Nivel medio superior: 417 para un 48%.

Técnicos Medios: 351 para un 40%.

Noveno Grado: 47 para un 5%.

Anexo 5. Cronograma de trabajo

Etapas	Aspectos	Acciones	Vías a Utilizar	Responsables	Fecha
Etapa 1	Preparación del Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducir la información y propiciar el debate para la preparación del proceso. 2. Formar un grupo de trabajo para la implementación. 3. Crear un cronograma de trabajo. 	Informe sobre el desarrollo y evaluación del grado de sensibilización con el proceso	Director, consultor externo y subdirector de Producción y RRHH.	Febrero 2009
Etapa 2	Diagnóstico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los problemas. 2. Diagnóstico organizativo-funcional. 3. Diagnóstico de la vigilancia y comunicación con 	Metodología e indicadores	Director, consultor externo subdirectores y Grupo de implementación	Marzo 2009

		<p>el entorno.</p> <p>4. Diagnóstico de la gestión de información y el conocimiento.</p> <p>5. Valoración descriptiva del comportamiento de los indicadores evaluados.</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</p>			
--	--	--	--	--	--

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

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

		<p>3. Estimar el tamaño de la aplicación a desarrollar.</p> <p>4. Definir los objetivos.</p>			
Etapa 5	Implementación	<p>7. Identificar las necesidades de personal y la formación de los mismos.</p> <p>8. Establecimiento de la estructura organizativa.</p> <p>9. Definir responsabilidades y autoridades.</p> <p>10. Organizar los puestos de trabajo con los recursos necesarios para cada tarea.</p>	Puesta en practica a través del plan de acción.	Director, consultor externo y especialista de perfeccionamiento Grupo de implementación	Antes de 2010

		11. Puesta en funcionamiento del equipo. 12. Divulgación de los estándares de trabajo.			

Anexo 6. “Cálculo máximo de la muestra”

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

Donde:

n: Máximo de la muestra

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracasar

N: Población

d: Error máximo permisible

Datos correspondientes al año 2009.

Encuestados	p	q	N	d²	n
Directivos	0.5	0.5	7	0.01	6
Trabajadores	0.5	0.5	30	0.01	23

Anexo No. 7: Encuesta

Encuesta sobre gestión del conocimiento

Nombre:

Lugar de trabajo:

1. Marque con una X cómo usted definiría la Gestión del Conocimiento.
 Capital Intelectual + Innovación tecnológica.
 Gestión de Información + Capacidad Creativa e Innovación del Capital Humano.
 Conjunto de procesos y sistemas para aumentar el Capital Intelectual.
 Gestión del Entorno que optimiza los conocimientos.
 Proceso Organizacional basado en la combinación de: RH, Gestión de Información y las comunicaciones, cultura organizacional.
 Otros. Diga Cual.
2. Se aplica la Gestión del Conocimiento en las empresas del territorio de Holguín.
Sí No Cuáles.
3. Marque con una X cuáles son las principales dificultades que se presentan en las empresas del territorio, en la aplicación de la Gestión del Conocimiento.
 No se les permite a los trabajadores utilizar sus conocimientos.
 Los trabajadores no muestran interés por aumentar sus capacidades de innovación.
 Se desconoce el significado y todo lo que abarca la gestión del conocimiento.
 No se comparten las experiencias adquiridas a través de los conocimientos.
 Otras. Cuáles.
4. Diga en una escala del 1-10, las formas de creación del conocimiento en las empresas, que para usted tengan mayor importancia.
 Experiencia del trabajo.
 Incorporación de personal capacitado.
 Resolviendo problemas.
 Recibiendo Información y Educación.
 Intuición.
 Reuniones de trabajo en las que se debate un tema.
 Interacción con agentes externos.
 Tormenta de Ideas.
 Impartiendo Información.
 Conversaciones Informales.
5. Marque con una X cuál usted considera que sería el objetivo final de la aplicación de la Gestión del Conocimiento.
 Alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado.
 Elevar la eficiencia y la eficacia del Capital Intelectual en las empresas.
 Incentivar los conocimientos a través de las experiencias adquiridas y compartirlas.
 Aumentar la calidad de los servicios y productos ofertados.

_____ Anticiparse a eventos que conlleven a consecuencias negativas para las organizaciones.

_____ Otras. Diga Cuáles.

6. Enumere en orden prioritario las siguientes relaciones de la Gestión del Conocimiento vinculada a:

_____ La Dirección Estratégica de la Empresa.

_____ La Gestión de Información.

_____ La gestión del Capital Intelectual.

_____ Las tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

_____ La Innovación Tecnológica.

_____ La Inteligencia Empresarial.

_____ Otros. Cuáles.

7.Cuál usted considera que sería la mejor forma práctica de la Gestión del Conocimiento.

Encuesta a directivos.

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

b) ¿Quiénes tienen influencia en su desarrollo profesional:

----- padre.

----- madre.

----- otros familiares.

----- amigos.

----- otros (quiénes).

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

d) ¿Qué haría ante una situación de conflicto?

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

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

Si ----- No ----- ¿Por qué causa?

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

Si ----- No ----- ¿Mediante qué acciones?

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

No ----- Si ----- ¿De qué forma? ¿Quién lo realiza?

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

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

Si ----- No ----- ¿Qué lo demuestra?

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

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

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

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

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

Tabulación de la encuesta

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

CANTIDAD DE TRABAJDORES	HORAS	%
17	3	47
10	1/2	28
9	2	25

Actividades que realiza para ello

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

b. Quienes tienen influencia en su desarrollo profesional.

Influencia	Si	NO	%
Amigos	16		44
Padre	11		31
Madre	8		22
Otros familiares	1		3
Otros. ¿Quiénes?			

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

Cualidades	Si	No	%
Humanismo			
Responsabilidad	18		50
Consagración			
Exigencia			
Internacionalismo			
Apariencia personal	2		6
Relaciones humanas	6		17
Honestidad	4		10
Honradez	2		6
Educación formal	1		3
Solidaridad			
Colectivismo	3		8

d. ¿Qué haría ante una situación de conflicto?

- Buscar las causas del problema y tratar de darle solución llegando a un consenso.
- Hacer un análisis para darle solución y tomar las medidas pertinentes para que no ocurra nuevamente.

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

	CANT.	%
SI	33	92
NO	3	8

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

	CANT.	%
SI	29	81
NO	7	19

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

	CANT.	%
SI	31	86
NO	5	14

Acciones:

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

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

	CANT.	%
SI	18	50
NO	15	42
A VECES	3	8

- Los balances de trabajo, en reuniones del área y reuniones sindicales esto es responsabilidad del jefe de grupo.

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

- Buena preparación para el desarrollo del trabajo.
- Disposición y compromiso individual.
- Capacitación de cada trabajador.
- Evaluar y reconocer los resultados alcanzados.

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

	CANT.	%
SI	30	83
NO	6	17

Lo demuestra:

- La evaluación del desempeño.
- La realización personal y profesional.

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

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

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

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

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

	CANT.	%
SI	1	3
NO	28	78
A VECES	7	19

¿Cómo?

- Asamblea Sindical.
- Matutinos.

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

Resultados Económicos.73%
Se desconoce.27 %

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

Desconoce el término un 98 %.

Proceso de Toma de decisiones.

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

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

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

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

---- Problemas sobre ubicación física de instalaciones.

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

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

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

---- Los sistemas de estimulación.

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

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

Otros como:

b) Cuando tiene que tomar decisiones generalmente:

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

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

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

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

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

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

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

--x-- la experiencia del pasado.

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

---- lo que ha investigado al respecto.

--x--- la observación.

---- la inducción.

----- la intuición.

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

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

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

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

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

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

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

Tabulación de la Encuesta.

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

No	CANT.	%
1ra	14	39
6ta	11	29
9na	12	32

B. Cuando tiene que tomar decisiones generalmente:

No	CANT.	%
1ra	9	24
3ra	16	43
4ta	12	33

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

	CANT.	%
SI	31	84
NO	6	16

Mecanismo:

- o Mediante criterio de trabajadores.
- o Los clientes

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

No	CANT.	%
1ra	21	57
2da	15	41
4ta	1	2

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

No	CANT.	%
1ra	7	19
3ra	12	32
5ta	14	38
6ta	4	11

Guía de entrevista a directivos.

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

Anexo 8. Valoración descriptiva de los indicadores evaluados.

Diagnóstico organizativo y funcional.

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

GESTION TECNOLÓGICA

Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías.

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

Calificación y superación

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

Concepción de desarrollo Tecnológico

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

Renovación Tecnológica.

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

Tecnología de la información

Se utiliza la tecnología de la información, se cuenta con pizarras telefónicas, teléfonos en cada departamento, también correo electrónico, Internet, Chat nacional, toda los movimientos contables están automatizados, Recursos Humanos, y cada departamento tiene sistemas asociados a su desempeño. Están definidas las políticas de la organización respecto a la utilización de esta tecnología, existe un plan de Seguridad Informática y el responsable de esta tarea realiza revisiones periódicas por cada puesto de trabajo para velar por su cumplimiento.

Rendimiento tecnológico

No existe un método específico para identificar los cuellos de botellas al respecto. En la entidad el rendimiento de los equipos alcanza el nivel máximo, no existe ningún equipo inutilizado.

Prospectiva Tecnológica

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

Tecnología y mantenimiento

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

GESTION OPERATIVA

Conocimientos técnicos

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

Toma de decisiones

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

Sistema de calidad

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

Forma en que se miden los resultados económicos

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

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

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

Medios de transporte

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

Gestión y calidad de los insumos de trabajos

Los lugares de trabajos se encuentran bien ubicados según la actividad que realizan y la importancia de la misma. No existe suficiente espacio para la colocación de equipos y materiales en las áreas, no hay una distribución de equipos por hombre equilibrada.

El mantenimiento de los equipos es garantizado por los técnicos de la empresa y el de las computadoras es por servicio contratado a Corporación Copextel. Los servicios que presta la organización no afectan a la sociedad ni al medio ambiente.

Análisis de los costos de producción o servicios

Están identificado los costos de los servicios atendiendo a las variaciones del mercado y los cambios que se suscitan en el entorno empresarial, los cuales están documentados, expresando la forma en que se calculan, analizan y se decide sobre ellos, esto se encuentra en la ficha de costo de cada servicio.

Identificación de restricciones

Se identifican como restricciones fundamentales los insumos que en ocasiones no son suficientes pues no se cuenta con el financiamiento necesario lo que constituye una limitación.

Organización de la producción y los servicios

EL manual de procedimiento de la entidad esta confeccionado, aunque los flujogramas de los procesos más importantes no están diseñados.

Cumplimiento de los objetivos y tareas asignadas

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

GESTION ESTRATEGICA

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

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

Formulación de la Misión y Visión de la organización

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

Definición de objetivos estratégicos

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

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

Orientación estratégica

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

Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo

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

Formulación de estrategias de competencia interna

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

Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos

La entidad tiene definida los principios y norma que rige todo el proceso de negocio, lo cual se aplica en la contratación económica con los diferentes clientes, en los que participan los diferentes especialistas involucrados. La firma de los convenios colectivo de trabajo posibilitan a la organización resolver los problemas interno con los trabajadores. Toda actividad relacionada con la negociación entre diferentes implicados son debidamente planificados y citado con anterioridad siempre buscando la cooperatividad. Cuando son internos se consignan en el plan de trabajo.

Cambio organizacional

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

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

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

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

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

Atención al hombre.

Se considera el desarrollo de las habilidades, dando posibilidad a los trabajadores de su constante superación. Según encuesta aplicada de la motivación laboral, se pudo comprobar que los aspectos que corresponden a la atención al hombre por la organización es pobre. No se ha desarrollado un método o una herramienta para llevar a cabo una estimulación moral con buenos resultados.

Calificación y Superación

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

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

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

Investigación y Desarrollo.

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

Salario y Estimulación materiales.

La entidad cuenta con un pago de salario en Moneda Nacional y una estimulación salarial según el cumplimiento de su plan. Hoy la entidad no cuenta con un salario acorde con los esfuerzos que los trabajadores realizan, consta con las políticas salariales que deben aplicarse, contenidas en el sistema de pago.

Actividades de poyo en las actividades empresariales.

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

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

Motivación e Interés por el Trabajo.

Los trabajadores aún no se sienten totalmente satisfecho por el interés de los directivos hacia los problemas individuales de cada uno de ellos en las cuestiones materiales, aunque es un poco complejo ayudar a los trabajadores por las limitaciones de recursos. Los trabajadores se muestran comprometidos con la entidad pues es reconocida la calidad del trabajo por sus clientes. La dirección vela porque sus trabajadores se encuentren en superación profesional y le brindan la ayuda necesaria para que estos se desarrollen lo que los estimula en este aspecto.

Selección y Fluctuación de la Fuerza de laboral

El sistema de ingreso está diseñado según resoluciones que buscan que la selección final de los trabajadores sea el hombre adecuado para el puesto adecuado. En este caso la compañera de Recursos Humanos es la encargada de realizar las evaluaciones, entrevistas, encuestas a los candidatos, siempre contando con la opinión del Jefe del grupo implicado en la selección. Como parte de los pasos que continúan es las investigaciones que les realizan en los lugares pertinentes como los centros de trabajo anteriores y en el área de convivencia. Luego de los pasos de la selección se pone a prueba el trabajador para ver las condiciones del mismo y de esta forma se seleccionan. En el proceso de selección se tienen en cuenta las características, habilidades y conocimientos de cada trabajador para la ubicación en el puesto. En un estudio realizado anteriormente se pudo comprobar que los casos de fluctuación laboral han sido por mejoría salarial, en esto momento la fluctuación laboral a disminuido considerablemente.

Formación de capacidades.

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

Valores compartidos en el desempeño del trabajo.

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

Aceptación de los Resultados

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

GESTION ADMINISTRATIVA

Estilos y Métodos de Dirección.

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

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

Estructura del Liderazgo.

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

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

Gerencia y toma de decisiones.

El proceso de la toma de decisiones se realiza en todos los niveles pero de manera primordial en los directivos de primer nivel, como el Consejo de Dirección y los de segundo nivel los Grupos. Todos tienen un grado de responsabilidad y no todas las decisiones que se toman son en colectivos, hay decisiones que competen al colectivo y

se escuchan criterios y opiniones de los trabajadores. Estas se llevan a las asambleas sindicales donde se decide.

Iniciativa y creatividad.

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

Preparación gerencial.

Los directivos reciben cursos de superación según los interés de la entidad y personales siempre vinculados a la labor que desempeñan. Ejemplos, Cursos de Dirección Estratégica, Dirección por valores, escuela preparación políticas del Partido Comunista de Cuba. Estos cursos son autorizados por la entidad en horarios laborales. Hoy constituye una fortaleza el tiempo que se le puede emplear a los estudios de manera individual debido a que la alta dirección prioriza la superación profesional a todos los niveles.

Competencia.

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

Lenguaje Organizacional.

Debe fortalecerse en el lenguaje organizacional de la entidad la concepción de Misión, Visión, Dirección Estratégica y Calidad. Para el equipo de dirección estas deben ser las palabras de éxito. Debe seguir fortaleciéndose debido a los cambios del entorno y las exigencias de los clientes donde se necesita de directivos más capaces para que los mismos puedan estar a la altura de las necesidades empresariales. Lo que no se puede decir lo mismo de lo trabajadores que la mayoría no dominan estos conceptos, se

debiera tener un mejor flujo de información al respecto. Es una debilidad que pocos de los directivos abordan los conceptos de Inteligencia Empresarial, aspecto que debe ser superado para luego ser profundizados con todos en la organización.

Planificación Estratégica.

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

Autonomía de gestión.

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

Control y coordinación de los objetivos y como las tareas.

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

CULTURA DEL TRABAJO

Desarrollo de la cultura del trabajo

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

Aspectos que deben caracterizar la cultura de trabajo

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

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

Flexibilidad y reglamentación.

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

Estructura jerárquica y geográfica.

La estructura vigente de la organización es aceptable, ya que la misma fue aprobada a propuesta de la propia empresa nacional y en interés de que responda al cumplimiento de la misión que tiene asignada. Los grupos de trabajo de la entidad pueden considerarse equipos de trabajo que operan como direcciones funcionales y sus principales directivos participan en los órganos colegiados de dirección, de igual forma participan los especialistas que en casos específicos se requiera. Los objetivos de trabajo son propuestos por los propios equipos, se analizan y resumen en alguno de los órganos colegiado de la organización donde se aprueban definitivamente y de esta

forma son incluidos en los objetivos para un período dado, generalmente para un año, donde quedan definidos cada uno de los responsables. Están claramente definidas las funciones que corresponden a cada uno lo cual posibilita la ejecución de las tareas por si misma, independientemente del control que se ejerce sobre ellas.

Estructura contable y financiera.

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

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

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

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

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

Organización del trabajo.

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

Equilibrio entre responsabilidad y autoridad

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

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

Política de desempeño.

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

Diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno.

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

No se tiene un sistema estructurado de información de mercado, aunque la entidad tiene elaborado el plan de negocios, estando claramente formulados. El desarrollo en la mercadotecnia es pobre.

El objetivo de las ventas en la entidad es favorecer al desarrollo de la automatización de todos los sistemas y subsistemas de los clientes. Los proveedores son los encargados de ofertar los insumos que se necesitan para el funcionamiento interno. La entidad se encuentra en ocasiones en carencia de materias primas que limitan los servicios. El personal de la entidad se mantiene en constante superación, esto influye para el perfeccionamiento de los servicios. El desarrollo de las innovaciones es pobre,

no existe motivación por parte de los trabajadores, y la entidad no ha establecidos ningún mecanismo para lograrlo. De forma general no se identifican expectativas, necesidades y ubicación de sistemas socioculturales, políticas generales y particulares, posibles competidores, alianzas y grupos de interés y de presión. Los elementos y factores económicos, jurídicos, estructurales, tecnológicos y comerciales se definen a partir de las indicaciones, normativas y regulaciones que se establecen por el nivel superior y no se tienen en cuenta expectativas sobre el comportamiento de los mismos, además que no se identifican factores o elementos geográficos.

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

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

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

Gestión de la Información.

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

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

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

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

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

Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento orientado al aprendizaje.

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

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

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

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

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

Anexo No. 9		
“Valoración cuantitativa”		
INDICADORES EVALUADOS	VALOR ASIGNADO	NIVEL DE INCIDENCIA
GESTIÓN TECNOLÓGICA		
Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías	3	Indirecta
Calificación y superación	3	Indirecta
Concepción del desarrollo tecnológico	4	Indirecta
Renovación tecnológica	3	Indirecta
Tecnologías de la información	5	Directa
Rendimiento tecnológico	4	Directa
Vigilancia tecnológica	3	Indirecta
Prospectiva tecnológica	2	Indirecta
Tecnología y mantenimiento	3	Directa
Total de Indicadores	9	
Total de Puntos asignados por Indicador	31	
Calificación obtenida por el componente	3.4	
GESTIÓN OPERATIVA		
Conocimientos técnicos	4	Directa
Toma de decisiones	3	Directa
Sistema de calidad	3	Directa
Forma en que se miden los resultados económicos	3	Indirecta
Medios de transporte	4	Directa
Gestión y calidad de los insumos de trabajo	4	Directa
Análisis de los costos de producción y servicios	5	Indirecta
Identificación de las restricciones	4	Indirecta
Organización de la producción y los servicios	5	Directa
Cumplimiento de objetivos y tareas asignadas	4	Indirecta
Total de Indicadores	10	
Total de Puntos asignados por Indicador	39	
Calificación obtenida por el componente	3.9	
GESTIÓN ESTRATÉGICA		
Significación y correspondencia con el objeto social del nombre de la organización	5	Indirecta
Formulación de la misión y visión de la organización	2	Indirecta
Definición de objetivos estratégicos	3	Indirecta

Orientación estratégica	2	Directa
Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo	2	Directa
Formulación de estrategias de competencia interna	2	Indirecta
Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos	4	Directa
Cambio organizacional	1	Indirecta
Atención al hombre	4	Directa
Calificación y superación	4	Directa
Investigación y desarrollo	4	Indirecta
Salarios y estimulación materiales	4	Directa
Actividades de apoyo a las actividades empresariales	4	Indirecta
Motivación e interés por el trabajo	3	Directa
Selección y fluctuación de la fuerza laboral	4	Directa
Formación de capacidades	3	Directa
Valores compartidos en el desempeño del trabajo	3	Indirecta
Aceptación de los resultados	3	Indirecta
Imagen favorable	4	Indirecta
Total de indicadores	19	
Total de Puntos asignados por Indicador	60	
Calificación obtenida por el componente	3.16	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Estilo de dirección	4	Indirecta
Estructura del liderazgo	3	Indirecta
Gerencia y toma de decisiones	3	Indirecta
Iniciativa y creatividad	2	Indirecta
Preparación gerencial	2	Indirecta
Competencia	2	Indirecta
Lenguaje organizacional	2	Directa
Planificación estratégica	3	Directa
Autonomía de gestión	2	Directa
Control y coordinación de los objetivos y las tareas	4	Directa
Total de indicadores	10	
Total de Puntos asignados por Indicador	27	
Calificación obtenida por el componente	2.7	
CULTURA DE TRABAJO		
Desarrollo de la cultura de trabajo	1	Directa

Preparación gerencial	2	Directa
Aspectos que deben caracterizar la cultura de trabajo	2	Indirecta
Premisas para lograr un cambio cultural efectivo	1	Indirecta
Identificación de la cultura de la organización	2	Indirecta
Total de indicadores	5	
Total de Puntos asignados por Indicador	8	
Calificación obtenida por el componente	1.6	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL		
Flexibilidad y reglamentación	2	Directa
Estructura jerárquica y geográfica	4	Directa
Estructura contable y financiera	4	Indirecta
Organización del trabajo	3	Directa
Equilibrio entre responsabilidad y autoridad	3	Indirecta
Política de desempeño	4	Directa
Total de indicadores	6	
Total de Puntos asignados por Indicador	20	
Calificación obtenida por el componente	3.3	
EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO		
La organización en el espacio temporal en que vive	3	Indirecta
Factores del entorno que influyen en el desarrollo de la organización	3	Directa
Conocimiento sobre la influencia en el entorno	3	Directa
Total de indicadores	3	
Total de Puntos asignados por Indicador	9	
Calificación obtenida por el componente	3	
GESTIÓN DE INFORMACIÓN		
Recursos de Información	3	Directa
Oportunidades de uso de los recursos de información	2	Directa
Costos y beneficios de los recursos de información	3	Indirecta
Necesidades de Información	4	Directa
Flujos y procesos de información	3	Directa
Política de información	2	Directa
Rol de la gerencia	2	Indirecta

Utilidad en la información	4	Directa
Tipos de información	5	Directa
Métodos de búsqueda	3	Indirecta
Métodos de análisis	2	Directa
Métodos de almacenamiento	4	Indirecta
Vías de socialización de la información	3	Directa
Estrategias informacionales y de informatización	2	Indirecta
Actualización de la información	4	Directa
Tecnologías de la Información	3	Directa
Total de indicadores	16	
Total de Puntos asignados por Indicador	47	
Calificación obtenida por el componente	2.9	
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO		
Sensibilización para la Gestión del Conocimiento	4	Indirecta
Intercambio de conocimientos	2	Indirecta
Adquisición de Conocimientos	4	Directa
Transferencias de Conocimientos sobre generaciones	2	Indirecta
Equipos de trabajo	4	Directa
Fuentes de Conocimientos	3	Indirecta
Dirección del conocimiento	3	Indirecta
Utilización del conocimiento	4	Directa
	3	
Soporte material del conocimiento	2	Indirecta
Protección del conocimiento	2	Indirecta
Gestión del aprendizaje	3	Directa
Recursos de informatización	4	Directa
Total de indicadores	12	
Total de Puntos asignados por Indicador	38	
Calificación obtenida por el componente	3.2	

COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO	INDICADORES EVALUADOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA
Gestión Tecnológica	9	3.4
Gestión Operativa	10	3.9
Gestión Estratégica	19	3.16
Gestión Administrativa	10	2.7
Cultura de Trabajo	8	1.6
Estructura Organizativa y Funcional	6	3.3
Evaluación y Comunicación con el Entorno	9	3.0
Gestión Información	16	2.9
Gestión Del Conocimiento	12	3.2
Total de Indicadores Evaluados	99	9
Total de puntos asignados por Componentes		27.16
Calificación del Diagnóstico		3.01

Anexo No.10: Análisis de las incidencias por área de responsabilidad.

AREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL A				NIVEL B				NIVEL C							NIVEL D			NIVEL E	TOTAL		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	1			
DIRECCION		x			x	x	x	x		x				x				x	x		x	10
ECONOMIA																						0
RECURSOS HUMANO										x					x			x			x	4
GRUPOS DE TRABAJOS																						0
COMERCIAL									x				x	x								3
MICONS	x																					1

NIVEL A: GESTION TECNOLOGICA
 NIVEL B: GESTION OPERATIVA
 NIVEL C: GESTION ESTRATEGICA
 NIVEL D: GESTION ADMINISTRATIVA
 NIVEL E: CULTURA DEL TRABAJO

Anexo No. 11: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)”

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ MEFI

Para el análisis de la situación interna se utiliza la Matriz MEFI, la cual identifica las fortalezas y debilidades de mayor incidencia en los resultados de la organización.

Pasos a seguir para la confección de la matriz MEFI:

1. Identificar los factores internos claves para la organización (Fortalezas y Debilidades).
2. Asignar una ponderación que va desde 0.0 a 1.00 a cada factor en dependencia de la medida o proporción en que influye cada uno en el desempeño de la organización. A los que más influyen se le asignan las mayores ponderaciones sin cometer el error de dar ponderaciones demasiado grandes a uno y mínimas a otros, o lo que se conoce como “error de halo”.
3. Dar una clasificación entre 1 y 4 respecto a la situación que tiene cada factor en la organización.

Fortalezas	Muy importante	4
Fortalezas	Menos importante	3
Debilidades	Menos importante	2
Debilidades	Muy importante	1

4. Multiplicar la ponderación por la clasificación de cada factor para obtener un resultado ponderado que indica la influencia relativa del factor con los resultados de la entidad.
5. Sumar los resultados ponderados de cada factor para obtener un resultado total ponderado que estará entre 1 y 4, tomándose 2.5 como promedio. La entidad que obtenga en esta matriz resultados totales ponderados superiores a 2.5 tienen una situación interna favorable, con predominio de las fortalezas.

Factores Claves MEFI	Ponderados	Clasific	Resultados Ponderados
FORTALEZAS			
Desarrollo de la cultura organizacional	0.04	3	0.12
Conocimientos técnicos	0.09	4	0.36
Sistema de dirección participativo	0.08	4	0.32
Definición y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos	0.02	3	0.06
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	0.01	3	0.03
Habilidades de los directivos para la negociación y solución de conflictos	0.03	3	0.09
Organización de la estructura contable y financiera	0.06	4	0.24
Reconocimiento de la importancia de la Gestión de la Información	0.03	4	0.12
Consideración del factor humano como elemento estratégico	0.02	3	0.06
Se trabaja sobre la base de estrategias de competencia interna	0.01	3	0.03
Inversión de recursos en la capacitación	0.02	3	0.06
Concientización, respecto a la necesidad del desarrollo tecnológico	0.03	4	0.12
Elaboración de planes de investigación y desarrollo	0.06	4	0.24
Preparación gerencial y alto conocimiento de la organización	0.02	3	0.06
DEBILIDADES			
Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías	0.02	2	0.04
Sistema de Gestión de la Calidad	0.06	1	0.06
Revisión y seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.	0.04	1	0.04
Predominio del trabajo operativo sobre el estratégico	0.04	2	0.08
Análisis de la influencia de Factores del entorno	0.05	1	0.05
Motivación Laboral.	0.03	1	0.03
Mecanismos que posibiliten el intercambio de conocimientos	0.03	2	0.06
Realización de investigación de mercado	0.05	1	0.05
Tecnologías de la información.	0.06	1	0.06

Innovación tecnológica, no se encuentra al nivel esperado	0.04	1	0.04
La inteligencia emocional no se utiliza como herramienta	0.02	2	0.04
Concientización de los trabajadores sobre la importancia de la gestión de la información.	0.04	1	0.04
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2.5$

Anexo No.12: “Matriz de Evaluación de los Factores externos”

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ MEFE.

Para el análisis de la situación externa se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la cual identifica las oportunidades y amenazas de mayor incidencia en los resultados de la entidad.

Pasos a seguir para la confección de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

1. Identificar los factores externos claves para la organización (Oportunidades y Amenazas).
2. Asignar una ponderación que va desde 0.0 a 1.00 a cada factor en dependencia de la medida o proporción en que influye cada uno en el desempeño de la organización. A los que más influyen se le asignan las mayores ponderaciones sin cometer el error de dar ponderaciones demasiado grandes a uno y mínimas a otros, o lo que se conoce como “error de halo”.
3. Dar una clasificación entre 1 y 4 respecto a la situación que tiene cada factor en la organización.

Oportunidades	Muy importante	4
Oportunidades	Menos importante	3
Amenazas	Menos importante	2
Amenazas	Muy importante	1

4. Multiplicar la ponderación por la clasificación de cada factor para obtener un resultado ponderado que indica la influencia relativa del factor con los resultados de la entidad.
5. Sumar los resultados ponderados de cada factor para obtener un resultado total ponderado que estará entre 1 y 4, tomándose 2.5 como promedio. La entidad que obtenga en esta matriz resultados totales ponderados superiores a 2.5 tienen una situación externa favorable, con predominio de las oportunidades.

Factores Claves MEFE	Ponderados	Clasificación	Resultados Ponderados
OPORTUNIDADES			
Concientización por el desarrollo tecnológico que favorece su planificación.	0.06	4	0.18
Sensibilidad por la planificación estratégica	0.09	3	0.27
Servicios de consultoría en materia de IE	0.08	3	0.32
Existencias de Sedes Universitarias.	0.09	4	0.36
Orientaciones y políticas que impulsan la innovación	0.06	3	0.18
Concientización por la aplicación de una política para el sistema de información.	0.07	3	0.21
Bases para la gestión de conocimientos.	0.07	3	0.21
Acceso a la información nacional.	0.1	4	0.4
AMENAZAS			
Estructura poco flexible de dirección	0.04	2	0.04
Tendencia a la concentración de las decisiones en los niveles más altos de dirección.	0.06	1	0.12
Cultura más operativa que productiva	0.07	2	0.14
Deterioro de la situación económica nacional e internacional	0.1	2	0.2
Competidores de similar categoría con imagen consolidada y mejor posicionamiento en el mercado	0.05	1	0.05
Tendencia a disminuir precios	0.06	1	0.06
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 3.49$

Anexo No. 13
“Matriz Interna - Externa”

Resultado Total Ponderado de la MEFE = 3.49

