

*Ministerio de Educación Superior
Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Economía*

A photograph of two men smiling. The man on the left is younger, with dark hair, wearing a dark jacket over a red shirt. The man on the right is older, with grey hair and a beard, wearing a green jacket. They are both looking towards the camera.

Trabajo de Diploma

*TÍTULO: Identificación de los requerimientos necesarios
para la implementación de Inteligencia Empresarial en la
Unidad Empresarial de Base Rafael Freyre*

AUTOR: César Noris Rojas

TUTORA: Lic. Yailenis Mulet Concepción

*"Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución"
2009*

Agradecimientos

A decorative flourish consisting of two parallel horizontal lines with ornate, symmetrical scrollwork at both ends.

Agradezco mi formación como económico, a la revolución, que me permitió estudiar y educarme con los mejores valores que la caracterizan.

A mi familia la que me ayudó con su apoyo a alcanzar las metas que veía en el pasado tan lejana, aunque muchos de ellos hoy día no estén para compartir este momento.

A mi esposa por atenderme y escucharme a todas hora a pesar de desatenderla en ocasiones.

A mi tutora Yailenis Mulet Concepción, que a pesar de sus obligaciones y problemas me brindo su apoyo incondicional y tener paciencia para atenderme en cada momento que la necesite.

A mis profesores por ayudarme en mi formación como economista integral.

Dedicatoria



A mis padres, que aunque él hoy no esté presente físicamente pero si espiritualmente. Por la fuerza que me transmitía /en, en cada momento.

A mis hijos, que me inspiraron a esforzarme mucho más.

A mi esposa que tuvo la paciencia de esperar la concertación de este sueño.

A mis amigos y compañeros de trabajo que siempre confiaron en el logro de la meta.

A los demás integrantes de mi familia por la confianza y apoyo depositado durante estos 6 años de estudios universitarios, a pesar que hoy muchos de estos seres queridos no estén para compartir este logro.

A todos los que de una forma u otra contribuyeron en que pudiera alcanzar buenos resultados en la carrera.

Pensamiento



“No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se puede analizar si no hay datos verídicos, y no hay datos verídico si no hay un sistema de recolección de datos confiables, y no hay un sistema de recolección de datos confiables si no hay una preparación de un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en números. De manera que esta es una tarea esencial”.

Che.

RESUMEN

El Trabajo de Diploma desarrollado en la UEB Rafael Freyre, tuvo como objetivo determinar los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial para contribuir al perfeccionamiento de la gestión empresarial. El cumplimiento del objetivo propuesto permitirá a la entidad enfocar el sistema de Inteligencia Empresarial hacia los procesos sistemáticos que controle la planificación de las tareas internas y externas de la entidad, como organizar, analizar, producir, diseminar, proteger, conservar la información y conocimiento para medir y hacer un seguimiento del rendimiento empresarial.

El mismo está estructurado en dos capítulos, el primero incluye el marco conceptual de la Inteligencia Empresarial, diversos enfoques sobre su aplicación y los avances obtenidos en el ámbito de la Inteligencia Empresarial en Cuba. En el segundo Capítulo se expone la metodología para la implementación, el diagnóstico de la Inteligencia Empresarial y sus resultados para determinar los requisitos necesarios para su implementación en la entidad.

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

ÍNDICE

INTRODUCCION.	1
CAPITULO I: FUNDAMENTOS GENERALES SOBRE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL.	5
1.1 Origen y evolución del término Inteligencia Empresarial.	5
1.2 Marco conceptual de la Inteligencia Empresarial.	7
1.3 Algunas consideraciones sobre aspectos funcionales de gestión, asociados a la Inteligencia Empresarial.	12
1.4 Diversos enfoques sobre Inteligencia Empresarial.	17
1.5 La Inteligencia Empresarial en Cuba.	22
CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA IE EN UEB RAFAEL FREYRE.	28
2.1-Breve reseña histórica de la Empresa Eléctrica, después del triunfo Revolucionario.	28
2.2 Caracterización de la UEB Rafael Freyre.	31
2.3 Metodología para la implementación de la IE como sistema de trabajo interno en organización empresarial.	35
2.4 Diagnóstico para la identificación de los requerimientos para la implementación de la IE en la UEB Rafael Freyre.	41
2.5 Identificación de los requerimientos necesarios para la implementación de la IE.	44
2.6 Propuesta de estrategia para la Solución de los Problemas.	46
CONCLUSIONES.	49
RECOMENDACIONES.	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	52
BIBLIOGRAFIA.	53
ANEXOS.	55

INTRODUCCIÓN

Debido al desarrollo alcanzado en el mundo actual en todas las esferas, el hombre se ha visto en la necesidad de crear nuevas normas y métodos adaptados a las nuevas realidades. La formación de patrones de inteligencia y conocimiento a la altura de las altas tecnologías que se utilizan es una de las respuestas a los nuevos retos impuestos. Se fortalecen cada vez más los indicadores de capacidad intelectual en los empleados, creando principios éticos de cómo ofrecer un mejor servicio y una información como exige la organización.

La creación de un sistema de Perfeccionamiento Empresarial que conforme los métodos para organizar sistemas de Gestión de la Información confiables y establecer proyecciones estratégicas para el alcance de los objetivos trazados, así como políticas encaminadas a la formación de los valores que predominan dentro de la organización es hoy en día una labor constante para la supervivencia de las economías en todos los países.

En la década de 1990 surge en el país un desarrollo relevante en el sector turístico, convirtiéndose en una de las ramas de mayor incidencia en la economía y en el empleo de la fuerza laboral, se crearon estructuras, condiciones materiales y presupuestos para el incremento de esa actividad, en esta etapa hubo un fortalecimiento del sector minero metalúrgico ; de las comunicaciones sector de importancia vital en el país y la prestación de servicios el área de salud , deportes y educación (servicios que pasaron a hacer el primer renglón económico).

En Cuba con el desarrollo e introducción de la informática en todas las esferas se ve en la necesidad de crear mecanismos para el manejo del gran volumen de información generada dentro y fuera del país así como su clasificación y análisis para el empleo más eficiente de esta. La creación del CITMA como una medida adecuada a la nueva coyuntura informativa da origen al estudio y aplicación de nuevos métodos del conocimiento. Un ejemplo de ello es el surgimiento de la Inteligencia Empresarial encaminada fundamentalmente a la formación de la capacidad y métodos para

organizar datos y difundir información sobre los procesos de trabajo, condiciones internas y externas de la organización, para resolver los problemas que se generan y lograr la motivación y capacitación de los trabajadores. La importancia de conocer y aprender se hace cada vez más necesaria, es preciso revitalizar la cultura y buscar estilos que marquen nuestra identidad. 2.4 Resultados del Diagnóstico para la identificación de los requerimientos de la Inteligencia Empresarial en la UEB Rafael Freyre.

No obstante a pesar de que se ha tomado conciencia de la necesidad de su aplicación las indicaciones de cómo hacerlo son insuficientes lo que provoca que la organización dependa de los servicios de consultoría externa de los cuales en muchas ocasiones son malinterpretados y no reditúan en el funcionamiento continuo. La UEB Rafael Freyre requiere, como otras empresas inmersas en el proceso de perfeccionamiento empresarial implementar la IE como sistema de trabajo interno para planificar la adquisición, análisis y procesamiento de la información para desarrollar servicios de alto valor agregado que cubran las necesidades de información presente en la Alta Dirección de la Empresa y otras áreas claves y aprovechar las reservas en los procesos fundamentales y la utilización del capital intelectual. De ahí que se requiera desarrollar la Inteligencia Empresarial como función de trabajo interna, llevando a definir como:

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

Objeto de la investigación: la Gestión Empresarial.

El campo de acción: la Inteligencia Empresarial.

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

Se propone como **Hipótesis:** La determinación de los requerimientos necesarios para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial en la UEB Rafael Freyre, mediante la

aplicación de la metodología seleccionada, viabilizará su implementación y contribuirá al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Tareas a Realizar.

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

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. Identificación de los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial en la UEB Rafael Freyre. En este capítulo se expone una breve caracterización de la organización objeto de estudio, la metodología propuesta y los resultados de su aplicación.

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

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos como:

Métodos Teóricos.

Análisis y síntesis: Para realizar reflexiones y la Fundamentación 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, a los elementos que la relacionan.

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

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

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

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

Métodos Empíricos.

Observación: para evaluar el conocimiento de los directivos y obreros entrevistados sobre Inteligencia Empresarial y diagnosticar el estado actual de los sistemas de información y conocimiento en las áreas visitadas.

Criterio de experto: Con vistas a evaluar las alternativas propuestas.

Métodos Estadísticos: Para organizar y procesar los datos, así como mostrar los resultados alcanzados mediante la aplicación en organización empresarial.

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

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

El hecho de definir la IE como sistema interno constituye un paso de avance en la práctica administrativa lo cual reviste vital importancia en los momentos actuales, donde se requiere de métodos y estilos de trabajo que permitan alcanzar mayores niveles de actividad y mejores resultados, enfrentando el desafío que impone la globalización, el bloqueo económico impuesto por EUA y el subdesarrollo. Estar informado y aprovechar el conocimiento para solucionar los problemas que se presentan constituyen el arma estratégica con que se debe combatir la ineficiencia e incertidumbre.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS GENERALES SOBRE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL.

La fundamentación teórica en cualquier rama de las ciencias, es de suma importancia para la toma de decisiones y transitar por los caminos de la investigación con menos tropiezos. La teoría provee del conocimiento más acabado e indica las vías a seguir, y este es el caso de los fundamentos generales que se deben tener en cuenta para la aplicación de la Inteligencia Empresarial en la presente investigación.

El desarrollo de las ciencias informática y el desarrollo de novedosas tecnologías que en muchas ocasiones suplantando las funciones del hombre posibilitando el aumento vertiginoso de la producción de bienes y servicios han posibilitado el desarrollo de las ciencias de la información y conocimientos que marchan a la par, como forma de mantener un equilibrio con el entorno, buscando y desarrollando nuevas normativas. La imposición de nuevos retos hace de la gestión de la información y el conocimiento una herramienta de suma importancia para el logro de mejores resultados dentro del desarrollo de las relaciones sociales del hombre.

En el plano económico el poseer información estratégica es clave para enfrentar los mecanismos impuestos por la competencia y que la gestión de la misma de forma correcta y organizada, permiten reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. En este sentido la Inteligencia Empresarial (IE) se presenta como herramienta de apoyo para alcanzar el éxito en una organización, mediante la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento y creación de capacidades, que no sólo revelan una ventaja competitiva sino que permiten vivir en un ambiente más profesional y socialmente culto.

1.1 Origen y evolución del término Inteligencia Empresarial.

Desde su aparición y en sus primeros estados de racionalidad, el hombre ha requerido de información para su subsistencia. El sistema de información como medio organizado para fines militares, políticos y comerciales se remonta a cientos de años antes de la Era Cristiana. En la antigüedad, los comandantes y estrategas consideraron de suma importancia el conocimiento que se debía tener del enemigo, escenario y tiempo

atmosférico, aspectos que se pueden aproximar a los conceptos de exploración y reconocimiento.

Desde finales del siglo XIX, se emplea el término inteligencia, como capacidad de adquirir conocimiento o entendimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas. En el ámbito gerencial, debe su origen a actividades militares en las cuales se requiere una considerable "inteligencia" para acceder a las fuentes y lograr extraer información sobre el enemigo, así como hacerla llegar a los mandos que deben tomar las decisiones. Apareciendo una acepción diferente de la actividad y del sistema de inteligencia, que no abarca todo lo que el término psicológico comprende.

Los conceptos de inteligencia se han desarrollado durante los últimos cien años. El Coeficiente Intelectual (CI) se remonta a 1900 en que Alfred Binet comienza a examinar a niños franceses; en 1918 se efectúa la gran primera administración de exámenes de CI a soldados norteamericanos durante la primera guerra mundial y no es hasta 1958 en la que Davis Wechsler desarrolló el WAIS (la escala de Wechsler de inteligencia adulta). También a lo largo de todo ese tiempo fueron surgiendo otros términos que hacían referencia a algunos factores en el plano de las emociones, que intervienen en el éxito de una tarea como lo fue el concepto de inteligencia emocional, el cual tiene sus antecedentes iniciales en los estudios del psicólogo Edward Thorndike ⁽¹⁾ (1920), sobre la inteligencia social, quien la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas".

En la época contemporánea, la Inteligencia se consolidó como profesión y como una disciplina importante para el desarrollo y gestión de las organizaciones. Ya en los años 50, Edward Bridges ⁽²⁾, en su libro Ley de la Función Pública, destaca la importancia de los servicios de Inteligencia en todos los asuntos relativos al Estado-Nación y más concretamente a los asuntos de las administraciones públicas. Más recientemente, Jan Herring, antiguo oficial de Inteligencia de la CIA creó el primer departamento de Inteligencia Empresarial en Motorola y realizó un esfuerzo en readaptar los procedimientos y métodos de Inteligencia en el ámbito gubernamental, en otros más apropiados a las organizaciones con ánimo de lucro, como son las empresas.

Ya hacia 1983 Howard Gardner ⁽³⁾ desarrolló la teoría de la Inteligencia múltiple y propuso dentro de ella, los conceptos de Inteligencia interpersonal y la Inteligencia intrapersonal. Definiendo la primera como el conjunto de capacidades para observar y distinguir entre los demás, sus estados de ánimos, sus temperamentos, motivaciones y propósitos. De la segunda plantea que permite la comprensión de los aspectos internos de una persona, de su propia vida emocional y de sus sentimientos.

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

De esta manera, Daniel Golman, profesor e investigador de la universidad de Harvard, en 1994 comenzó a publicar los resultados de sus investigaciones sobre la inteligencia emocional, refiriéndola como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de las personas y en 1996 ya incluye habilidades o dimensiones emocionales y sociales básicas que incluyen en el ámbito laboral.

La evolución de la teoría de la dirección hasta los últimos razonamientos que hoy se analizan, han ido incorporando, más allá de la acepción de origen militar (que se expresa hoy en conceptos como la Inteligencia Competitiva, la Inteligencia Corporativa y otros relacionados) el alcance de la acepción psicológica. Se describe el proceso de desarrollo de la IE como una capacidad a desarrollar por las organizaciones o crear en dependencia de sus fines. Se reconoce en el ámbito empresarial como método, herramienta o sistema de trabajo y se incluye como disciplina en las Ciencias de la Administración.

1.2 Marco conceptual de la Inteligencia Empresarial.

La Inteligencia es un concepto que ha evolucionado junto a las sociedades y sobre el cual existen múltiples definiciones, otorgándole a cada una de ellas un sentido muy diverso. En el lenguaje popular el concepto inteligencia se usa como sinónimo de

intelecto, entendimiento o memoria. Por su parte en el ámbito de la Psicología, la Educación, y la Biología, el concepto se refiere a facultades y/o funciones intelectuales propias de seres vivos y específicamente del hombre. La informática, la Comunicaciones y la Ingeniería usan el concepto de inteligencia artificial para designar una serie de operaciones a través de las cuales se ejecutan cálculos, se resuelven problemas, y se realizan relaciones, analogías y diferencias.

Por medio de su Inteligencia el hombre llega a conocer la verdadera naturaleza del mundo que lo rodea, de sí mismo y de todas las cosas que perciben sus sentidos, compara estas cosas, las clasifica, las distingue y las relaciona unas con otras formando así conceptos e ideas siempre más abstractos y generales para poder accionar sobre lo particular y concreto. Se puede entender también como la acción de comprender una cosa, capacidad mayor o menor de saber o aprender, o sea el conjunto de todas las cosas que tienen por objeto el conocimiento ⁽⁴⁾.

En sus orígenes este vocablo se deriva del latín intelligere, es decir, inter-legere o interligar, “leer adentro” o “entreligar”. Inteligencia, es pues, la facultad de leer o penetrar dentro de la apariencia de las cosas, entreligándolas o reconociendo el lazo o nexo interior que las une o manifiesta su génesis en las diferentes analogías ⁽⁵⁾.

Dedijer (1990) la denomina como el conjunto de capacidades de individuos y sistemas sociales (empresas, organizaciones, países o de comunidades) requeridas para percibir y tomar decisiones prácticas innovadoras sobre problemas emergentes con un uso mínimo de recursos (tiempo, información, conocimiento, dinero, recursos humanos). A su vez, Israel Núñez lo define como la capacidad para aprender, en un contexto y tiempo reales la relación entre una situación problemática, la necesidad de su solución, la combinación específica de conocimientos conceptuales, instrumentales y operacionales y cómo utilizarlos para lograr, creativamente, dicha solución, mientras el conocimiento es un acumulado dinámico de saberes acerca de los conceptos, los instrumentos y las operaciones a realizar, la inteligencia es una capacidad, o sea, un sistema integrado de recursos de la personalidad que se manifiesta en las acciones para solucionar problemas, utilizando, eficientemente los conocimientos disponibles ⁽⁶⁾.

Por otra parte se ha analizado el término inteligencia desde la perspectiva de funcionamiento del cerebro humano, lo que pudiera ofrecer similitud cuando se analiza su desarrollo en una organización. En este sentido, se refiere que la inteligencia no se encuentra en una zona específica del cerebro. La inteligencia se encuentra en las infinitas posibilidades de conexión que tienen las células nerviosas activas, gracias a su capacidad de retransmitir impulsos eléctricos. Entonces lo que se le llama inteligencia, desde una perspectiva funcional, es la capacidad de las neuronas de relacionarse con otras para hacerles llegar un impulso eléctrico a las demás ⁽⁷⁾. De ahí que, en las organizaciones sucede lo mismo que en cerebro, la inteligencia no reside en un ningún sitio en particular, la inteligencia está en la capacidad de conexión que tienen las diferentes células que componen la empresa y todos aquellos que tienen algún vínculo con la organización.

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

Existen diferentes autores que dan a conocer sus propios conceptos de empresa. Para otros "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social". La empresa es considerada también como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"⁽⁸⁾.

Luego del análisis intentando esclarecer las diferentes palabras del objeto de la investigación, es evidente que el término Inteligencia Empresarial refleja verbalmente el

concepto de una institución que actúa como un ente unido en función de sus objetivos estratégicos y presupone el aprendizaje de la organización como un todo, de la cual han surgido múltiples conceptos:

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

Se observa de una u otra forma el alcance de estas definiciones, el cual está orientado principalmente hacia un ambiente de éxito. En relación al carácter se manifiesta el monitoreo amplio y continuo de las señales e informaciones del ambiente en busca de

oportunidades presentes y futuras; en todos los conceptos aparece la información como factor clave de la gestión y base del conocimiento, se expresa como eje central en la inteligencia empresarial. Donde resulta importante la veracidad de los datos que se aceptan como entrada, destacándose la imperiosa necesidad de confirmar y validar toda la información obtenida de fuentes abiertas, inseguras o ajenas. Es percibido también el objetivo de lograr una correcta decisión ante los desafíos turbulentos de la sociedad actual.

Una organización no es simplemente un ente social, más bien es la integración e interrelación de las actividades humanas; por lo que desde este punto de vista se puede apreciar en los conceptos, que no se mencionan directamente a las personas que en ella laboran para alcanzar la inteligencia. Se alude en la mayoría de las definiciones al esfuerzo, las capacidades y habilidades que la entidad debe desarrollar, se supone que son las personas, pero debería de percibirse que se hable directamente de los individuos en su preparación intelectual, su superación personal, para aumentar sus capacidades y así lograr una mejor toma de decisiones.

Determinados autores llaman la Inteligencia Empresarial de diferentes formas, desde el punto de vista denominativo no existe un acuerdo entre ellos, pues si bien unos la nombran como una capacidad de la empresa para facilitar la recolección y análisis de información, otros la clasifican como un programa sistemático o quizás como instrumento o herramienta. De esta manera, la Inteligencia Empresarial ha sido abordada como una herramienta gerencial utilizada por los directivos y empleados, que se sustenta en el adecuado uso de la información, tanto del entorno interno como externo, para la correcta toma de decisiones y orientación estratégica.

De ahí que se pudiera asumir la Inteligencia Empresarial, 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, así como cumplir sus objetivos y metas, con un propósito preciso, que responda a necesidades reales y potenciales, sustentada en herramientas, técnicas, métodos y procedimientos de gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje⁽⁹⁾.**

1.3 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. Sin información no hay inteligencia, y no se puede gestionar el conocimiento sin administrar la información.

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 estratégico⁽¹⁰⁾. 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” ⁽¹¹⁾.

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. (según Palop Fernando y José M Vicente).

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

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

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

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

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

1.4 Diversos enfoques sobre Inteligencia Empresarial.

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

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

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

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

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

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

❖ **Lagerstam (1990).**

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

❖ **Ashton y Stacey (1995).**

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

❖ **Jakobiak (1995).**

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

❖ **Rodríguez y Escorsa (1997).**

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

❖ **Commissariat Général du Plan (Clérc, 1997).**

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

❖ **Orozco (1998).**

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

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

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

❖ **Choo (1998).**

Para Choo la inteligencia de la organización tiene lugar cuando los tres modos de generación y uso de información se vinculan y sus recursos cognoscitivos, afectivos y activos, armonizan ente sí; se crea un flujo de información continuo entre los tres

modos. Sobre esta base funda su modelo y explica el ciclo de manejo de información, que parte del uso que se hace de ella en función de satisfacer necesidades detectadas, para proponer seis procesos interrelacionados: identificación de necesidades de información, adquisición de información, organización y almacenamiento, desarrollo de productos y servicios de la información, distribución y uso.

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

❖ **SCIP (Grzanka, 1999).**

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

❖ **Orozco (2001).**

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

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

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

Cuando se aborda la Inteligencia Empresarial generalmente se hace sobre la base de un concepto y diversos pasos aislados que en su mayoría se presentan como la estrategia que debe seguir la empresa para gestionar la inteligencia pero no se define la

inteligencia empresarial con todos los factores que influyen, componentes de un sistema y enfoque metodológicos así como herramientas y técnicas que sustentan su desarrollo como un sistema interno dentro de una empresa.

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

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

- a. Un enfoque centrado en los sistemas y no en las personas.
- b. 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.
- c. No se ofrecen métodos ni herramientas para el diseño de sistemas internos.
- d. No se definen los componentes asociados a la inteligencia empresarial.
- e. Se establece como requisito indispensable para aplicar la Inteligencia empresarial se deben poseer las características de un profesional de la información.
- f. No se enfatiza en los elementos socio psicológico.
- g. No se aborda el diseño o cambios estructurales necesarios.
- h. No se ofrece una guía para la realización del diagnóstico.

1.5 La Inteligencia Empresarial en Cuba.

La inteligencia empresarial comienza a desarrollarse en Cuba como actividad organizada a inicios de los 90 con la creación en el IDICT (Instituto de Información Científica Técnica) de la Consultoría Biomundi/IDICT que se ha especializado en estos temas. Según Eduardo Orozco, existen cuatro grupos de actores que tienen diferentes funciones en cuanto a la inteligencia empresarial ⁽¹²⁾. Ellos son:

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

En dicho grupo se distingue el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) como organismo rector de esta actividad en el país, también está presente la Asamblea Nacional, como máximo órgano, donde se aprueban todas las leyes del país, las cuales pueden influir en esta actividad. Es importante el papel de los otros ministerios por ser los principales promotores como organismos superiores, de lo que se realice en las empresas adscritas a los mismos, así como en la preparación de sus cuadros los cuales determinarán en gran medida el desarrollo de esta herramienta gerencial. Es interesante en este sentido experiencias como la del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones que creó dos consultorías (Delfos y Avante) encargadas de desarrollar actividades de inteligencia empresarial para las empresas del sector.

El segundo grupo está integrado por organizaciones de producción de conocimientos, que incluye las universidades, centros de investigación, consultorías y otros, el papel

que juega este grupo tiene que ver en particular en la preparación de recursos humanos así como en la oferta por parte de las consultorías de servicios y productos de inteligencia empresarial y la investigación relativa al tema.

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

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

A través del estudio realizado por Rey Guardarrama ⁽¹³⁾, en la Universidad de la Habana, se ha podido conocer que se han gestado un conjunto de políticas, estrategias y acciones que inciden directamente sobre la empresa y por lo tanto sobre la aplicación de la inteligencia empresarial en la misma. Las primeras medidas surgieron a inicios de los 90, las cuales ya han sido tratadas, por su impacto en la economía del país, como fueron: la apertura a la inversión extranjera, que ha elevado la competitividad de nuestro mercado con la introducción de empresas extranjeras, favoreciendo así la necesidad de aplicar la inteligencia empresarial.

El desarrollo del turismo en el país, también ha creado la necesidad de desarrollar la IE para poder competir y es por ello que Cubanacán creó la consultoría QUEM que realiza

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

Esta estrategia se ha manifestado en la creación de una Universidad para las Ciencias Informáticas, el desarrollo de los Joven club, la informatización de la enseñanza con la introducción de más de 50 000 computadoras en las escuelas, la expansión de redes nacionales y sectoriales de transmisión de datos y el incremento de acceso y uso de Internet como soporte para este desarrollo. La actividad docente respecto a los temas de inteligencia empresarial y gestión del conocimiento comenzó en 1993 mediante cursos de la Consultoría BioMundi/IDICT. PROINFO, la Dirección de Desarrollo Organizacional del IDICT, ha trabajado fuertemente en la realización de cursos de postgrado y diplomados que incluyen estas materias. Su actividad se ha extendido a provincias y los especialistas del IDICT juegan un papel importante en acciones de docencia como adjuntos en la Universidad de La Habana y otros centros de educación superior.

La vinculación universidad – empresa es clave en la transferencia de conocimientos en este tema, en el país existen experiencias tales como:

1. La Facultad de Economía de la Universidad de La Habana ha organizado la Cátedra UNESCO de Gestión de Información con una maestría en Gestión de Información que incluye materias como inteligencia empresarial y gestión del conocimiento.

2. El Centro de Gestión de Información de la Universidad de Camagüey, desde 1997 comenzó a desplegar acciones en función de la gestión del conocimiento. La Cátedra de Información de esta universidad desarrolló un diplomado sobre gestión de información y conocimiento que se imparte desde 1997, y en el cual han participado numerosos profesionales de la provincia camagüeyana y de otras provincias.
3. La Consultoría BioMundi/IDICT y el Instituto Superior de Ciencia y Tecnologías Nucleares han elaborado y llevan a cabo una Especialidad en Inteligencia Empresarial, con una duración de 2 años y es, que se tenga conocimiento, la única que lo ofrece en América Latina. Otras organizaciones han ofrecido cursos y entrenamientos en análisis de información entre otros temas, como son la OCPI y el Instituto Finlay.

Hay que destacar también la existencia de centros de investigación como el Centro de Estudios de la Economía Cubana, el Centro de Investigaciones de la Economía Internacional, el Centro de Investigaciones de la Economía Mundial y el Centro de Estudios Demográficos, entre otros; que contribuyen en gran medida a incrementar el conocimiento sobre el entorno, tanto nacional como internacional, brindando información de gran valor para el desarrollo de la inteligencia empresarial. La Oficina Cubana de Propiedad Industrial ofrece un servicio de análisis de información a partir de patentes, para el estudio del estado de la técnica y la investigación de tendencias tecnológicas. El grupo creado en esta oficina para estos servicios, COMPITEC, ha logrado atraer no sólo a empresas sino también a otras organizaciones innovadoras en tecnología, de modo que son cada vez más las instituciones beneficiarias de estos servicios. Otro centro de reciente creación es el Observatorio de Ciencia y Tecnología el cual puede contribuir en la vigilancia científico-técnica del país mediante el uso de la prospectiva tecnológica.

Los servicios de apoyo a empresas que se basan en las técnicas de inteligencia empresarial y gestión del conocimiento no abarcan sólo la capital. El IDICT posee una red de Centros de Información y Gestión Tecnológica en todas las provincias (CIGETs).

Con un liderazgo compartido entre cuatro o cinco de los CIGETs, y un plan del IDICT para llevar a la red completa las mejores prácticas del sistema, este grupo será en breve uno de los más fuertes servicios en el país, no sólo por sus valores individuales, sino también por la sinergia que son capaces de desarrollar. Actualmente ya son actores importantes en cada provincia en los servicios de elaboración y evaluación de estrategias empresariales, servicios de información y telemáticos y asistencia en materia de propiedad industrial; así como servicios informáticos, que incluyen el diseño y puesta a punto de intranets, sitios Web y portales.

Como nueva actividad, la investigación en materia de inteligencia empresarial, también ha estado presente en las organizaciones cubanas. Se han desarrollado proyectos de investigación apoyados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en varias instituciones, en temas como trabajo colaborativo, diseño y programación de herramientas de análisis de información, desarrollo metodológico y explotación experimental de procedimientos de trabajo. Varios investigadores realizan sus estudios de doctorado y post-doctorado en estos campos.

El Instituto de Cibernética, Matemática y Física posee un grupo de trabajo que desarrolla algoritmos y programas en minería de datos. El grupo GEMINIS (Gestión Empresarial en la Incertidumbre: Investigación y Servicios), de la facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico "José A. Echevarría", tiene algunas experiencias en la elaboración de modelos formales para la gestión utilizando la Matemática Difusa, que han sido aplicados a la solución de problemas empresariales. Al respecto existen varias herramientas o soluciones elaboradas en Cuba con estos fines: Toolinf (Consultoría Biomundi/IDICT), Sistema de experto para la definición de estrategias (BIOMUNDI. SE) (Consultoría Biomundi/IDICT-ISPJAE), Sistema automatizado para el procesamiento de patentes (CENIC), herramienta para la evaluación de negociaciones (Grupo GÉMINIS/ISPJAE), la metodología (MOBIS-Prosoft) y la herramienta complementaria a esta Vibliosom, creadas por el Instituto Finlay.

En este grupo existe un sector potencial para la realización de herramientas para la inteligencia empresarial, que son aquellas organizaciones productoras de software como Softcal o Softel, las cuales pudieran contribuir más al desarrollo de software especializados para el desarrollo de la inteligencia corporativa en el país pues estas herramientas son muy costosas a nivel mundial.

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

La aplicación de la IE hoy se establece en las nuevas bases del Perfeccionamiento empresarial. De cierta forma se ha tomado conciencia de la necesidad de cambiar la cultura de trabajo. A pesar de que se ha tomado conciencia de la necesidad de su aplicación las indicaciones de cómo hacerlo son insuficientes, lo que hace a las organizaciones dependientes de los servicios de consultoría externa los cuales en muchas ocasiones son malinterpretados y no reditúan en el funcionamiento continuo. La gestión independiente de los procesos así como la aplicación de soluciones organizativas y herramientas de gestión, independientes unas de otras, configuran un sistema de dirección fragmentado para la empresa, donde sus directivos sufren una sobrecarga administrativa por el esfuerzo repetido para implantar y operar en la práctica cada proceso.

CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA IE EN UEB RAFAEL FREYRE.

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

2.1-Breve reseña histórica de la Empresa Eléctrica, después del triunfo Revolucionario.

La nacionalización de la Compañía Cubana de Electricidad, en agosto de 1960, y la de los centrales azucareros y otras empresas de propiedad privada, puso en manos del Estado el control de la totalidad del servicio eléctrico a comienzos de la década de los sesenta. A partir de entonces el suministro comercial de energía eléctrica dejó de considerarse un negocio al uso, para concebirse como un servicio público manejado de forma que coadyuvase al logro de las nuevas metas económicas y sociales trazadas para todo el país.

La puesta en práctica de aquella concepción tropezó de inmediato con serios obstáculos cuando el gobierno de los Estados Unidos estableció un estricto bloqueo económico, comercial y financiero contra Cuba, que entre otros muchos efectos negativos, tuvo el de impedir en gran medida la adquisición de piezas de repuesto para el material eléctrico instalado en el país, mayormente de fabricación norteamericana. Pese a la seriedad de este obstáculo, que se acompañó de la pérdida de muchos de los técnicos más experimentados, se logró mantener el servicio en esta etapa de transición gracias a la inventiva y el empeño desplegados por el personal técnico y de apoyo que permaneció vinculado a la empresa. Además, se consiguió terminar el montaje de algunas instalaciones pendientes, pero el plan de adquisición de nuevas capacidades de generación quedó prácticamente interrumpido por más de un lustro a partir de 1961-1962.

La situación mejoró hacia 1966-1967, cuando pudo reanudarse la ampliación del sistema con materiales y equipos adquiridos en las antiguas Unión Soviética y Checoslovaquia, y comenzaron a incorporarse a la industria los primeros ingenieros, unos adiestrados en el extranjero y otros en los centros nacionales de educación superior, cuyos planes de estudios habían sido renovados a comienzos de la década de los sesenta (Altshuler, 1994).

Los ambiciosos planes de desarrollo económico y social del país trazados por la Junta Central de Planificación, incluían un incremento considerable tanto en la producción de energía eléctrica, como en la extensión de las redes de transmisión y distribución. Ello dependía fundamentalmente no sólo de la instalación de nuevas capacidades de generación y de transmisión, sino de que pudiera conseguirse un suministro estable de combustible a precios razonables. Las ventajosas relaciones de intercambio comercial establecidas en aquel entonces entre Cuba y otros países socialistas, especialmente la antigua URSS, permitieron contar con tales posibilidades hasta fines de la década de los ochenta.

Cuatro nuevas centrales termoeléctricas se construyeron en este período, cada una con una capacidad final mayor que la total instalada en 1958 para prestar servicio público, y se incrementó la capacidad instalada en varias de las antiguas. Con la entrada en funcionamiento, en 1973, de las dos primeras líneas de transmisión a 220 kilovoltios, con una longitud total de 275 kilómetros, se inauguró el Sistema Electroenergético Nacional. Éste estaba destinado a interconectar la generalidad de las plantas eléctricas importantes del país, entre ellas las de todos los centrales azucareros de la Isla (156), de los cuales 68 eran capaces de entregar energía al sistema (Ibáñez Zamora, 1989). La capacidad total interconectada llegó en 1980 a 2 212 MW, y en 1992 a 3 676 MW. De este último valor, correspondían 544 MW a plantas industriales (488 MW en centrales azucareros), y 3132 MW a unidades generadoras atendidas por la Unión Eléctrica. El 88,4 % de toda la energía eléctrica producida en el país era generada por las unidades de la Unión, mientras que el resto se obtenía por cogeneración de centrales azucareros, fábricas de fertilizantes, y otras industrias. Por entonces, la electrificación alcanzaba al 95 % de la población.

Con la notable excepción de las plantas eléctricas de los centrales azucareros, que suelen utilizar fundamentalmente bagazo de caña como combustible durante los meses de zafra, y unas pocas plantas hidroeléctricas de escasa capacidad, el grueso de la producción de electricidad del país se ha basado siempre en el uso de portadores energéticos importados. Del carbón, dominante en los primeros tiempos, se pasó a los derivados del petróleo, principalmente el «fuel oil».

Ello fue consecuencia de la insuficiente disponibilidad de los recursos energéticos del país, incluidos los de origen hidráulico, así como del precio relativamente bajo que durante muchos años tuvo el petróleo en el mercado mundial. A partir de 1960 prácticamente todo el que se necesitaba se adquiría en la antigua Unión Soviética, sobre la base de las condiciones de intercambio comercial muy favorables a Cuba, que se establecieron entre ambos países. Esta circunstancia evitó que resultase en una catástrofe nacional la extraordinaria elevación del precio del petróleo en el mercado mundial producida a partir de 1973. No obstante, el nuevo panorama obligó a reconsiderar los planes de desarrollo a largo plazo de la electrificación del país, y a tomar de inmediato algunas medidas importantes al respecto.

Se emprendió una lucha contra el despilfarro de la energía eléctrica en todas sus formas. Por una parte, se introdujeron tarifas tendientes a desalentar los altos consumos de electricidad, y por la otra, se puso un énfasis particular en disminuir lo más posible el consumo específico de combustible en las plantas termoeléctricas, aumentar los voltajes de transmisión para disminuir las pérdidas en las líneas, y reajustar el régimen de operación de plantas y consumidores industriales.

Otras medidas que debieron considerarse seriamente fueron el aumento de la extracción de petróleo en el país, el aprovechamiento al máximo de los recursos hidroenergéticos disponibles, y el uso de fuentes de energía no convencionales y renovables dondequiera que fuese practicable. Con todo, se estimó inevitable recurrir a la instalación de centrales electronucleares como plantas base del Sistema Electroenergético Nacional, con centrales hidroacumuladoras que tomaran lo fundamental de las cargas pico (Delgado Guerra, 1984). Al efecto, para la central

electronuclear que habría de construirse en Juraguá, cerca de Cienfuegos, se contrató con la Unión Soviética la adquisición de cuatro reactores del tipo VVER, para una capacidad total instalada de más de 1 600 MW, que se calculaba habría de representar el 20 % del potencial eléctrico total instalado en Cuba y un ahorro de 2,4 millones de toneladas de petróleo anuales, cuando la central entrase en pleno funcionamiento, a comienzos de la década de los noventa. En 1983 comenzó a construirse el primer reactor, y el segundo en 1985, los cuales no se concluyeron por la cancelación de los contratos debido a la desaparición de la Unión Soviética y junto a ella del Campo Socialista.

2.2 Caracterización de la UEB Rafael Freyre.

Santa Lucía, en los inicios de la revolución era un pequeño batey que era suministrado, por la existencia de plantas generadoras en diferentes barrios de la localidad pertenecientes a personas particulares. Luego con la eliminación de las trabas constructivas, el batey se fue convirtiendo paulatinamente en un pueblo y con ello el consumo eléctrico aumentó, por lo que fue necesario la conexión de muchos consumidores con la planta que suministraba electricidad al Central Azucarero R Freyre, servicio que se volvió insuficiente para mediados de la década del 70, motivo por lo que fue necesario la ubicación de otra planta generadora de mayor capacidad en el 1975. En este periodo comenzó a existir una dicotomía entre los clientes que recibían electricidad de la planta eléctrica ubicada en el Central Azucarero (de bajo voltaje en horario pico) y los interconectados a la nueva planta diesel (con un voltaje más estable) con respecto al horario de suministro de energía. Los primeros disfrutaban del servicio las 24 hs y los segundos lo hacían desde la 6.00pm hasta las 12.00 AM. Todo lo anterior se mantuvo hasta la década del año 1980, período donde se logra la conexión con la Red Eléctrica Nacional, del mayor porcentaje de la población, y se inicia el cobro del servicio que hasta ese momento no se cobraba.

En esta primera etapa se construye una oficina pequeña habilitada para el cobro y atención a la población con una reducida plantilla de trabajadores, dirigida desde el municipio Gibara, a la que pertenecía en ese momento por la división sociopolítica existente. Poseía un sólo auto destinado a las labores de reparación y mantenimiento

que era insuficiente para la atención del municipio hasta llegar a lo que es hoy en día la entidad.

La UEB Rafael Freyre esta ubicada en el Municipio Santa Lucia. Se crea por la resolución 43 del 2001 con la fusión de la OBET Gaurdalavaca y la Sucursal Freyre que pertenecía a la OBET Gibara. Atiende un territorio de 620 Km. con 11 Consejos Populares 9, de Rafael Freyre y 25 en el Municipio Banes. Las oficinas centrales radican en el Municipio del propio nombre, tiene la misión de transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica a sus clientes, servicio que hoy día no recibe el 100% de la población.

El colectivo de trabajadores se encuentra motivado con las labores que se realizan, encontrándose integrado por 87 trabajadores de ellos, 12 mujeres y 75 hombres (Ver Anexo 1), de ellos están vinculados directamente a la producción 57 trabajadores y 30 de manera indirecta, con un promedio de edad de 35 años, los departamentos se dividen en (Ver anexo 2):

- Dirección.
- Contabilidad y finanzas.
- Recursos Humanos.
- Operaciones.
- Atención a la Población.
- Seguridad interna.
- Seguridad industrial.
- Comercial.
- Calidad.

La entidad tiene dentro de su objeto empresarial la de:

- Transmitir, distribuir y comercializar de forma mayorista la energía eléctrica en MN y MLC y de forma minorista en MN.
- Realizar el trabajo de corrección de factor de potencia, acomodo y control de carga, en el sistema de la Unión Eléctrica en MN y a otras entidades en MN y MLC.

- Brindar servicios técnicos relacionados con el uso eficiente de la energía eléctrica y para las redes eléctricas al sistema de la Unión Eléctrica en MN y otras entidades en MN y MLC.
- Realizar proyectos de mejoras y modernización de redes eléctricas así como de iluminación interior y exterior en MN.

Los principales clientes están formados por un total de 19013, divididos en:

- Residenciales 17911.
- Estatales en MN 962.
- Estatales en MLC 140.

Como principales proveedores se encuentran.

- Empresa de Comercio Interior.
- Empresa de protección del CAP.
- Empresa del SEPSA.

Dentro de las funciones y atribuciones de la UEB Rafael Freyre se encuentran: (Ver Anexo 3).

- Organizar el proceso productivo a la prestación de servicios.
- Proyectar y ejecutar sus planes y propuestas, así como los objetivos y metas a alcanzar en cada período.
- Organizar la actividad de mercadotecnia.
- Aplicar la política de estimulación y sanción, apropiada para la empresa.

Funciones del Consejo de Dirección.

- Trazar la política para el desenvolvimiento de la entidad.
- Analizar la actividad contable, financiera y productiva. Chequear las inversiones a su nivel.
- Analizar la actividad laboral de la Unidad.
- Garantizar el trabajo con los dirigentes y jóvenes técnicos que integran la reserva de cuadros.

- Chequear los planes concernientes a las tareas relacionadas con la preparación con la defensa y la seguridad y la protección.

Unidades que componen la UEB Rafael Freyre.

- Sucursal. R. Freyre.
- Sucursal. Guardalavaca.
- Subestación .La Canela.
- Subestación. La Caridad.
- Subestación. Guardalavaca.

Tipos de Servicios que presta.

- Puesta y traslado de Metro Contadores.
- Cambio y sustitución de Acometidas.
- Construcción de líneas eléctricas de alto y bajo voltajes.
- Mantenimiento de líneas eléctricas de alto y bajo voltajes.
- Colocación y sustitución de para rayos.
- Colocación y sustitución interruptores.
- Colocación y sustitución de transformadores.
- Mejora de alumbrado público.

Misión.

La misma tiene como misión de generar, distribuir y comercializar la energía eléctrica a sus clientes con la mayor calidad posible. Cumpliendo con los requisitos y expectativas de los clientes y partes interesadas, a tono con las realidades actuales de la protección del medio ambiente, gestionando los riesgos de seguridad y salud asociados a la actividad, cumpliendo los requisitos legales y reglamento vigentes.

Visión.

Convertirse en líder dentro de la Unión Eléctrica, caracterizada por la calidad en la prestación de sus servicios, muy comprometida con los Programas de la Revolución de impacto social y económico para el desarrollo del país, contando con una elevada

capacidad de innovación, personal capacitado y organizado. Persiguiendo alcance de indicadores de eficiencia y eficacia que demuestran la calidad de los servicios y la mejora continúa de los procesos.

2.3 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⁽¹⁴⁾, 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 que existe concordancia entre los mismos y los diagnósticos que incluye la metodología al enfocarlos al aprendizaje. La metodología describe como deben llevarse a cabo cada uno de los pasos y como aplicar las herramientas propuestas, no obstante, por la limitación de páginas que requiere la presentación del informe de tesis se expone de forma resumida. Los pasos que se llevarán a cabo son los que se describen a continuación:

Paso 1: Preparación del Ambiente.

Tiene como **objetivo** fundamental: establecer la necesidad de utilizar la Inteligencia Empresarial en la organización. Para la realización de este paso se desarrollarán las siguientes tareas:

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

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

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

Tarea 4: Crear un cronograma de trabajo.

Técnicas y herramientas.

- Características y funciones del grupo de implementación.
- Guía para la elaboración del plan de aprendizaje.

- Guía para la elaboración del cronograma de trabajo.
- Encuesta para diagnosticar el nivel de concientización
- Material de apoyo para la capacitación sobre IE.

Paso 2: Diagnóstico de la Inteligencia Empresarial.

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

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

Tarea 2: Diagnóstico organizativo y funcional.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Técnicas y herramientas.

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

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

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

Las tareas a realizar son:

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

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

Tarea 3: Estimación de las posibilidades reales de desarrollo.

Técnicas y herramientas.

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

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

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

Sus tareas son:

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

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

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

Tarea 4: Definir los objetivos.

Técnicas y herramientas.

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

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

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

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

Cualquier estrategia que se defina debe responder a:

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

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

Técnicas y herramientas.

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

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

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

Fase A, que incluye los siguientes pasos:

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

6. Divulgación de los estándares de trabajo.

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.

2.4 Diagnóstico para la identificación de los requerimientos para la implementación de la IE en la UEB Rafael Freyre.

Para la realización del diagnóstico se tuvo en cuenta la metodología y su adaptación a las características propias de la entidad que, determinado por un análisis detallado de su funcionamiento permite aplicar la parte teórica la cual se hizo referencia con anterioridad. Este diagnóstico tuvo como resultado la determinación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la UEB Rafael Freyre, así como, el análisis de las causas por áreas de responsabilidad y la proyección del estado de la gestión de la inteligencia, además ofreció algunas recomendaciones a la entidad para la futura implementación de la IE cumpliendo en la práctica con los dos primeros pasos de la metodología y aplicando lo que en ellos se explica.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación y ofrecer una valoración sobre el comportamiento de los indicadores, se tuvo en cuenta además, diversos criterios sobre el estado deseado de los mismos, todo lo cual se recoge en la tesis de grado de la autora de la metodología que se utilizó y en diversas asignaturas recibidas durante la carrera y que se expone de forma general en el Capítulo I de este trabajo que por lo extenso y debido a exigencias para la configuración de este informe no pueden abordarse con amplitud, no obstante se citan en las referencias bibliográficas.

En la **preparación del ambiente**, se realizaron conversatorios e intercambios con trabajadores de experiencias y directivos de la UEB Rafael Freyre, oportunidad aprovechada 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 en el allanamiento de muchos caminos 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.

El **diagnóstico de la organización**, se realizó como segundo paso con la aplicación de diferentes técnicas encaminadas a la obtención del resultado más acertado en las indagaciones realizadas a través de las entrevistas, encuestas y auditorias de información durante la etapa investigativa, los mismos se mencionan a continuación: Se aplicó primeramente un diagnóstico organizativo y funcional y posteriormente se llevó a cabo un diagnóstico de la gestión de la información y el conocimiento orientado al aprendizaje, así como del entorno de la organización y la comunicación con el mismo. Para ello se tuvieron en cuenta los indicadores propuestos por la metodología seleccionada.

En el (anexo 4) se expone una valoración descriptiva de cada uno de los indicadores evaluados lo que constituyó el primer paso de análisis luego de la recopilación de la información a través de las encuestas, entrevistas aplicadas a un total de 47 trabajadores y 6 directivos, muestra escogida luego del análisis de su representatividad (anexo 5 y 6). Se realizó además una amplia revisión de documentos y observación.

Luego del análisis de cada uno de los indicadores evaluados de forma descriptiva se hizo una valoración cuantitativa de cada uno de estos indicadores (Ver anexo 7). 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, gestión tecnológica y gestión del conocimiento.

Se evidencia un comportamiento normal en la gestión estratégica, 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 (anexos 8). Obteniéndose como resultado que las principales debilidades que se presentan se atribuyen a:

Fortalezas.

1. Desarrollo de la cultura organizacional.
2. Sistema de dirección participativo.
3. Influencia del trabajo estratégico en el trabajo operativo con resultados.
4. Se trabaja sobre la base de estrategias de competencia interna.
5. Grupos de trabajo se consideran equipos de trabajo.
6. Inversión de recursos en la capacitación.
7. Se considera el factor humano como factor fundamental.
8. Concientización, respecto a la necesidad del desarrollo tecnológico.
9. Elaboración de planes de investigación y desarrollo.
10. Preparación gerencial y alto conocimiento de la organización.

Debilidades.

1. Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías.
2. Realización de investigación de mercado.
3. Los miembros de la organización no conocen la evolución externa.
4. La necesidad de cambio se impone por el organismo superior.
5. El equipamiento obsoleto para la prestación de los servicios.
6. Equipos de transporte no están acordes.
7. Tecnologías de la información.
8. Innovación tecnológica, no se encuentra al nivel esperado.
9. Centralización de la Gestión Empresarial.
10. La inteligencia emocional no se utiliza como herramienta.

Se confeccionó además una Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y una Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) que pueden ser consultadas en los (anexos 9 , 10 y 11) se muestra la Matriz interna y externa, todo lo cual sirvió de base para la definición de las estrategias que se presentan más adelante.

Se hizo además un análisis de las causas que determinan las debilidades utilizando para ello la técnica de los “Cinco por qué”, lo que permitió definir las causas raíces de las debilidades y para un mejor análisis se realizó un diagrama causa efecto, el cual puede verse en el (anexo 12).

2.5 Identificación de los requerimientos necesarios para la implementación de la IE.

Como objetivo principal de este paso se procedió a identificar los requerimientos para cada componente utilizando como guía una secuencia metodológica, atendiendo al comportamiento de los indicadores evaluados en el diagnóstico. Se definió lo que se necesita desarrollar por cada componente. Se identificaron los requerimientos para cada componente atendiendo al comportamiento de los indicadores evaluados en el diagnóstico. Se definió lo que se necesita desarrollar para proyectar la IE como sistema de trabajo interno.

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

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

1. 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.

2. Definir métodos para la identificación de las restricciones de los procesos fundamentales de la organización.
3. Ajustar el soporte estratégico a las necesidades reales de la consistencia organizacional.
4. Identificar las necesidades de transformación interna.
5. Definir la posibilidad de utilizar positivamente emociones y sentimientos propios de la fuerza laboral, métodos y objetivos para utilizarlos.
6. Sustentar el Plan de investigación y desarrollo en la identificación de problemas organizacionales y solución a los mismos. Definir mecanismos.
7. Definir características y particularidades del sistema de información que alimente la toma de decisiones en la organización y en cada proceso.
8. Definir mecanismos, vías y métodos para identificar las necesidades de información.
9. Definir métodos para evaluar los costos y beneficios de los recursos de información.
10. Definir mecanismos que garanticen la correspondencia adecuada en el uso y adquisición de la información y los recursos asociados.
11. Definir flujos y procesos de información y responsable de su actualización y evaluación.
12. Definir política de información e informatización así como, políticas específicas para la gestión de la información, normativas que regulan el uso de la información y su utilización incluyendo la validación de las mismas, su accesibilidad y conservación.
13. Definir mecanismos para la utilización de la información externa y fuentes a las que se puede acceder.
14. 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.
15. Identificar el clima organizacional, lenguaje organizacional, accesos a fuentes de información y estrategias de comunicación y vías de retroalimentación.
16. Proyectar estratégicamente la Gestión de conocimientos.
17. 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.

18. Diseñar mecanismos que permitan evaluar en qué medida el conocimiento adquirido contribuye a incrementar la efectividad en la realización de los procesos fundamentales y los procesos.
19. Definir vías a través de las cuales se viabilice la transferencia de los conocimientos sobre las generaciones de trabajadores, de forma sistemática, métodos y soportes se utilizan, así como los mecanismos a través de los cuales se controle el cumplimiento de esta función.
20. Definir métodos para evaluar la utilización del conocimiento.
21. 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.
22. 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.
23. 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.
24. Diseñar un sistema de vigilancia y comunicación con el entorno.
25. 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.
26. Evaluar el grado de flexibilidad de la estructura organizativa teniendo en cuenta los objetivos de cada proceso organizacional y los resultados obtenidos.

2.6 Propuesta de estrategia para la Solución de los Problemas.

A través de la Matriz DAFO (Ver anexo 13) se definieron las estrategias a seguir para continuar con el proceso de implementación y el diseño del sistema de IE para la entidad las cuales se relacionan a continuación:

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

1. Divulgar las ventajas de la Inteligencia Empresarial y la utilidad de su aplicación.
2. Establecer mecanismos de acceso a fuentes de información nacional, revistas especializadas, sitios web y bases de datos.
3. Hacer uso de la auditoría de información como paso anterior a la creación de sistemas de información, incluida la implementación de una Intranet.
4. Promover el desarrollo de herramientas para el procesamiento y análisis de la información.
5. Capacitación y entrenamiento de directivos, técnicos y trabajadores en métodos y técnicas de gestión de información, conocimiento y vigilancia y comunicación con el entorno.
6. Desarrollar actitudes y capacidades para resolver nuevas situaciones a partir del conocimiento acumulado, mediante el mapeo de las fuentes de conocimiento y la medición del impacto del conocimiento aplicado en los resultados.
7. Desarrollar mecanismos que estimulen la mejora y calidad en la ejecución de las distintas tareas.
8. Incrementar la productividad con la innovación permanente y el conocimiento aplicado, utilizando para ello un plan de investigación y desarrollo.
9. Proyectar de forma estratégica la gestión del conocimiento.
10. Reconocimiento y aceptación de nuevas tecnologías de información.
11. Inversión de recursos en función del aprendizaje continuo de los trabajadores.
12. Fomentar una cultura informacional.
13. Proyectar el proceso de planificación sobre la base del diagnóstico organizativo y funcional.
14. Analizar la gestión del conocimiento colectivo y su almacenamiento para que el comportamiento de la empresa sea menos vulnerable a los cambios en la plantilla del personal.
15. Analizar opciones para que el proceso de aprendizaje y creación de conocimientos en el individuo y la organización que sea accesible al resto de la empresa en la medida en que ésta lo necesite.

16. Rediseñar mecanismos para comunicar y compartir el diseño estratégico así como su puesta en práctica y resultados logrados.
17. Evaluar los costos y beneficios de los recursos de información.
18. Implementar organizativa y funcionalmente un sistema de gestión de información y el conocimiento orientado al aprendizaje organizacional e individual.
19. Concentrar la máxima responsabilidad en lograr la compatibilidad requerida entre el trabajo estratégico y el trabajo operativo, a través de la medición del impacto del primero en el segundo.
20. Potenciar la vigilancia y comunicación con el entorno a través de mecanismos que viabilicen su evaluación para optimizar la utilización de las capacidades internas.

CONCLUSIONES

- A pesar de las limitaciones que se presentan en la UEB Rafael Freyre para la prestación de los servicios por la inestabilidad de los recursos y abastecimientos, no se aprovechan al máximo las capacidades de los trabajadores y la insuficiente gestión de la información y el conocimiento limita el trabajo administrativo y la orientación estratégica.
- Existe un escaso 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.
- El diagnóstico organizativo y funcional permitió identificar fortalezas y debilidades en la formulación y aplicación de la gestión empresarial de la Unidad, identificándose una escasa gestión de información y poca organización de la gestión de conocimientos lo que limita la efectividad en la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.
- Las debilidades y limitaciones que se presentan en la UEB Rafael Freyre para la gestión de la Inteligencia concentra su responsabilidad en el trabajo administrativo, más en su aplicación práctica que en su formulación, disposición y concepción.
- El escaso desarrollo de la Gestión de la Información, la Gestión del Conocimiento y la estrecha concepción del proceso de aprendizaje determina el insuficiente aprovechamiento de las capacidades disponibles en la Unidad.
- La inexistencia de un sistema de vigilancia y comunicación con el entorno, importancia atribuida al mismo y desconocimiento de su utilidad y pertenencia limita el incremento de la calidad de los servicios que se ofertan sobre la base de las capacidades instaladas.
- La IE es aplicable en la UEB Rafael Freyre, pues su comportamiento ofrece un estado favorable de acuerdo con el diagnóstico interno, no obstante se requiere alcanzar mayores niveles de actividad en la introducción de conocimientos, técnicas, herramientas, el diagnóstico más profundo de la gestión de información, el conocimiento, e identificación más precisa de la vigilancia y comunicación con el

entorno y una proyección más acertada de estos aspectos sobre los cuales se definieron las estrategias propuestas.

RECOMENDACIONES

- Diseñar un plan de acción con tareas, vías de realización y responsables para dar cumplimiento a las estrategias propuestas.
- Hacer uso de los cursos de capacitación que se ofrecen por la Universidad de Holguín y CIGET, 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.
- Divulgar los resultados del diagnóstico interno y externo aplicado a los trabajadores de la Unidad con el objetivo de que se conozca que a pesar de las limitaciones de recursos existentes, un aprovechamiento mejor de la información, el conocimiento, la vigilancia y comunicación con el entorno puede mejorar la calidad de los servicios que prestan y hacer más productivo su trabajo.
- Hacer llegar los resultados de esta investigación a los niveles superiores con el objetivo de solicitar mayor apoyo para el estudio del entorno y lograr una mayor orientación del trabajo de la Unidad en post del desarrollo municipal, además de incentivar al resto de las unidades a generalizar esta experiencia de trabajo.
- Teniendo en cuenta que por razones de tiempo, solo fue posible aplicar los dos primeros pasos de la metodología que se expone en el capítulo dos destinar esfuerzos y disposición por parte de la Unidad para completar su aplicación, pudiendo hacerse un análisis más profundo y una proyección más acertada de un sistema de IE que posibilitará un mejor aprovechamiento de las capacidades potenciales e instaladas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Sené ML. Aplicación de indicadores de desempeño para la Inteligencia Empresarial. INTEMPRES 2003, 2003 oct 16-18, La Habana. La Habana. La Habana: IDICT; 2003.
2. Sánchez Sánchez, M. La Inteligencia Empresarial como herramienta para la evaluación de proyectos de I+D. INTEMPRES 2003, 2003 oct 16-18, La Habana. La Habana. La Habana: IDICT; 2003.
3. Sánchez, Castro Álvaro; César E., Sánchez Jaramillo. La Inteligencia Empresarial: la novena inteligencia. Ciudad de La Habana, IBERGECYT 2004.
4. Nuevo pequeño Larousse Ilustrado. Vigésimo primera edición. Librería Larousse, París, 1951, p. 370.
5. Guardarrama, Rey .Tesis de grado. Universidad de la Habana .2003.
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.p.32.
7. Gómez Espericueta-Nemak, José Antonio. ¿Donde está la inteligencia? Tomado de: Internet, Sitio <http://www.occ.com.mx/>, abril 23 del 2003.
8. Gandarilla, Angel y Ferriol, Fermín. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Agosto 2002.
9. Mulet Concepción, Yailenis. Trabajo de Diploma, metodología para implementar la inteligencia empresarial como un sistema interno en las organizaciones del territorio.p.17.
10. Ponjuán Duarte, Gloria. Gestión de la Información en las Organizaciones: principios, conceptos, y Aplicaciones; p 144.
11. 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.
12. Orozco, Eduardo “La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas. Ciencias de la Información, marzo-junio, 2000, p. 37-48.
13. Guardarrama, Rey .Tesis de grado. Universidad de la Habana .2003.
14. Mulet Concepción, Yailenis. Tesis de grado.2004. p.32.

Bibliografía

Aja Quiroga Lourdes. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. Tomado de Internet http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vo110_5_02/acisu0502.htm.

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

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

Bueno, Duran; Cruz Roche. Economía de Empresa, “Análisis de las decisiones empresariales”.1999.

Consultoría Biomundi/IDICT. “El mundo en hechos y cifras. La industria de la información.” 1997.

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

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

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

García Orozco, Javier. La inteligencia empresarial para el turismo. Consultoría y Análisis Turísticos Grupo Cubanacán. Año 2000. Internet, Sitio <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

Gómez Espericueta-Nemak, José Antonio. ¿Dónde está la inteligencia? Tomado de: Internet, Sitio <http://www.occ.com.mx/>, abril 23 del 2003.

Hernández Sampier Roberto. Metodología de la investigación, Tomo 1 y 2. Editorial Félix Varela, La Habana 2004.

Marquetti Nodarse, Hiram, "La empresa cubana: principales retos que enfrenta." La Economía Cubana en el 2000.CEEC.2001.

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

Mulet Concepción, Yailenis. Trabajo de Diploma, Metodología para implementar la inteligencia empresarial como un sistema interno en las organizaciones del territorio. p.17.

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

Orozco Silva, Eduardo. Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba. Consultoría Biomundi/IDICT, año 2002.

Stoner, James. Administración .Primera y Segunda Parte. Quinta Edición.

Anexos

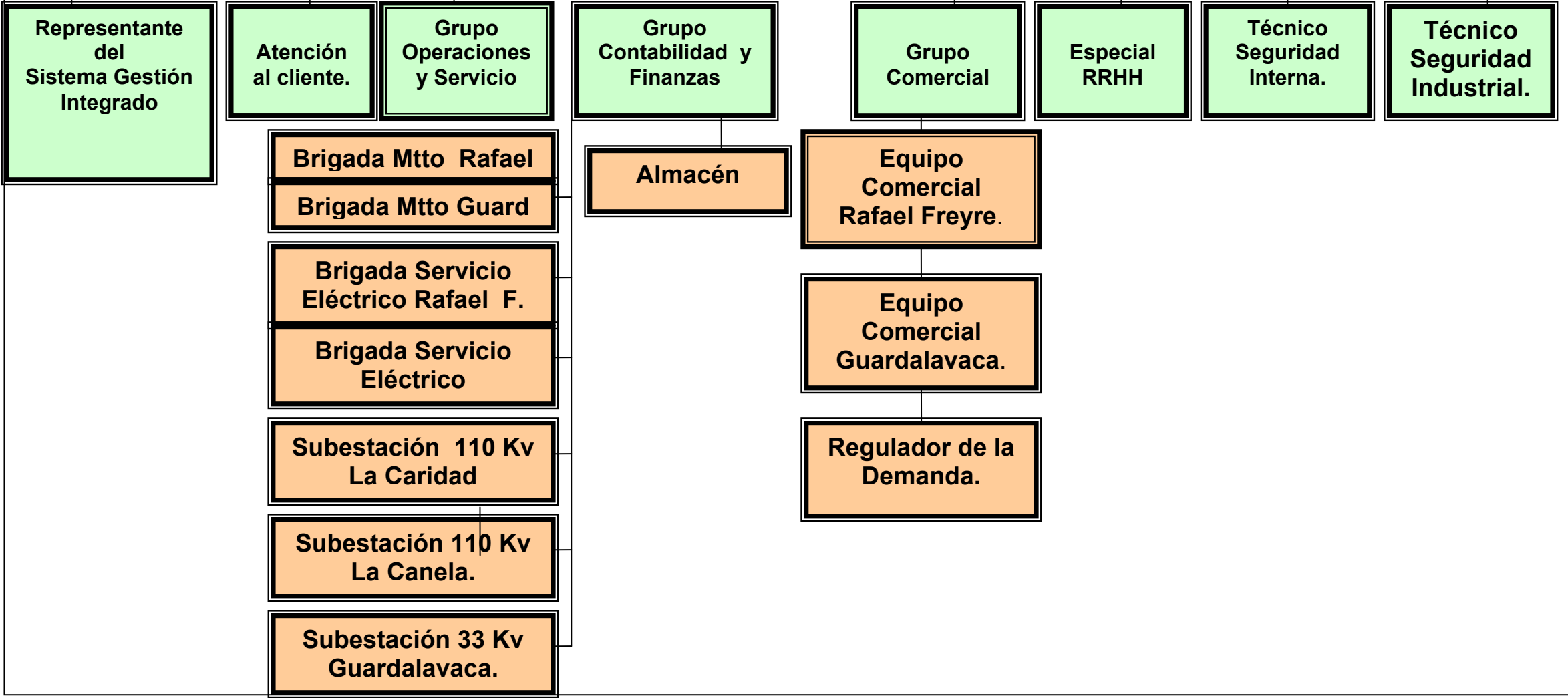


Anexo 1: Composición de la Fuerza de trabajo.

UEB: R FREYRE

Nivel Educativo	Total	Mujeres	Adiestr.	Mujeres	Obrero	Mujeres	Técnico	Mujeres	Administ.	Mujeres	Servicio	Mujeres	Dirigente	Mujeres
Ingenieros	9	2	2		1		7	2					1	
Otro Nivel Superior	3	0					2						1	
Total Nivel Superior	12	2	2	0	1	0	9	2	0	0	0	0	2	0
Técnico Medio	31	6	2	2	10		12	4	2	2	7			
12 grado	12	3			4		3	2	1	1	4			
9no grado	31	1			26						5	1		
6to grado	1	0			1									
Total de Trabajadores	87	12	4	2	42	0	24	8	3	3	16	1	2	0

DIRECTOR UEB.



Anexo 3 Funciones y atribuciones de la UEB Rafael Freyre.

La UEB Rafael Freyre, se creo por la R/S 84 de fecha 23 de Febrero del 2001 dictada por el Ministerio de la Industria Básica, que tendrá entre sus funciones y atribuciones:

- Organizar el proceso productivo a la prestación de servicios.
- Proyectar y ejecutar sus planes y propuestas, así como los objetivos y metas a alcanzar en cada período.
- Organizar la actividad de mercadotecnia.
- Aplicar la política de estimulación y sanción, apropiada para la empresa.
- Cumplir con las indicaciones del Director General y los Directores de la Empresa.
- Elaborar el plan de capacitación de los trabajadores de la Unidad y controlar su cumplimiento.
- Ejercer los controles establecidos y preservar los recursos materiales y financieros de la Unidad, mediante la aplicación de las medidas de seguridad y protección que se orienten.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos por la Unión Eléctrica.
- Implantar el sistema de aseguramiento de la calidad y cumplir con las con las normas del mismo.
- Cumplir con las medidas establecidas para la seguridad
- de trabajo y la protección del medio ambiente.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que regulan la actividad de almacenes, custodia y control de los recursos almacenados.
- Controlar y supervisar la gestión del abastecimiento técnico material, con todos los suministradores, los materiales contratados según el presupuesto.
- Cumplir y hacer cumplir la disciplina informativa sobre los inventarios.
- Controlar la ejecución y comportamiento de los gastos y los ingresos. Mantener el control de los recursos materiales y financieros de la entidad.
- Proteger adecuadamente los desechos recuperables, los materiales y equipos ociosos y venderlos a la Empresa de Recuperación de Materias Primas.
- Garantizar el servicio de comedor y cafetería eficiente con la calidad requerida.
- Planificar y garantizar las reparaciones de las instalaciones.

- Garantizar la higiene y embellecimiento dentro y fuera de las instalaciones, para lograr la imagen corporativa de la Empresa desarrollar una amplia gestión de embellecimiento para la prestación de varias ofertas que permitan prestar un servicio con calidad y a precios competitivos.
- Firmar contratos a nombre del Director General teniendo en cuenta lo establecido.

Anexo 4: Diagnóstico organizativo y funcional. Valoración descriptiva por componentes.

Gestión Estratégica

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

La UEB Rafael Freyre cuenta con un logotipo que la identifica gráficamente y en su denominación más actualizada, el logotipo muestra el objetivo de la entidad como muestra la Fig. .1. Es identificado con facilidad por parte de los clientes y los trabajadores y se sienten representados con este. Existe un conocimiento amplio del nombre de la organización por parte de clientes y trabajadores. Existe dominio por de: para qué está diseñada la empresa de forma individual.



Fig. .1- Logotipo de la Empresa Eléctrica Holguín.

Formulación de la Misión y Visión de la Organización.

La Formulación de la Misión y Visión de la organización está actualizada debido a que responde a los parámetros establecidos para su actuación como entidad de prestación de servicios. La definición está formulada sobre la base de la Dirección Estratégica y el conjunto de actividades que se desarrollan, con el objetivo final de alcanzar el cumplimiento de las mismas, mejorando y perfeccionando el trabajo, y cada trabajador conoce el papel que le toca desempeñar para el cumplimiento de la Misión y mejoramiento de la Visión en la entidad.

Definición de los objetivos estratégicos.

En la UEB Rafael Freyre, se encuentran elaborados y definidos los objetivos de la misma para el 2009, a pesar de las nuevas coyunturas internacionales que afectan en gran medida por el encarecimiento de la generación (producción) eléctrica debido a la crisis mundial y las tareas que se acometen en las transformaciones que se llevan a cabo a través de la revolución energética para la sustitución de equipos altamente consumidores y demás políticas de la revolución energética, con el propósito de seguir aumentando la conciencia de ahorro por parte de los consumidores, tanto del sector estatal como residencial. Estos objetivos estratégicos están encaminados y orientados al aumento de la calidad de los servicios y las principales acciones de la empresa en

aras de maximizar los recursos asignados y proporcionan una base de evaluación y control de la efectividad, así como el funcionamiento de la organización.

Política de desempeño.

La política de desempeño se encuentra definida en la organización, la cual le permite reglamentar de forma flexible el actuar de cada trabajador teniendo en cuenta la actividad que realiza dentro de la entidad, manteniendo como objetivos: el establecimiento de un procedimiento general que pretende valorar de forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento o desempeño y niveles de competencia de los trabajadores en la UEB Rafael Freyre, teniendo en cuenta un enfoque de gestión por competencia de los Recursos Humanos.

Los objetivos de la evaluación del desempeño tienen un alcance para su aplicación dentro de la organización, porque este procedimiento abarca a todos los trabajadores de la UEB Rafael Freyre y se exceptúan los dirigentes, cuadros y técnicos de nivel superior y medios en adiestramiento cuyo desempeño se evalúa mensualmente por su reglamento específico, así como a aquellos trabajadores contratados por tiempo determinado que no cumplan con el 70% del tiempo definido para la realización de la Evaluación del Desempeño y los directivos no cuadros, Especialistas principales y Jefes de grupos.

La política de desempeño está definida y se trabaja en los nuevos calificadores de cargo así como los contenidos de trabajo individual han sido ajustados a estos y se realizan teniendo como premisa la vinculación a los resultados finales del trabajador. Estos contenidos son elaborados por la dirección y son conocidos y firmados por los trabajadores, al cierre de cada mes el jefe inmediato superior evalúa el cumplimiento sin perder la esencia del papel que juega esta labor evaluativa y educativa para el mejoramiento constante de las labores y la personalidad del trabajador dentro de el entorno laboral.

Orientación Estratégica

La orientación de la UEB Rafael Freyre, está confeccionada sobre bases objetivas a tono con la política del estado y de ella en particular, también tiene en cuenta las características propias de la zona, enclavada en una zona turística, cerca de la costa del mar, pecuaria, de alto desarrollo poblacional y alto índice migratorio. Todos estos elementos del entorno obligan al estudio periódico de las fortalezas y debilidades, para la adecuación de las estrategias a seguir en cada zona, donde se encuentran ubicadas las instalaciones de la entidad. Como uno de los factores que le favorecen a la empresa, es que por ser la única en el mercado del territorio, esto despeja el camino de la competencia en el área de acción. En cuanto a los proveedores mantienen un buen servicio con la entidad.

La estrategia a seguir se encuentra definida en sus funciones y atribuciones donde se explica que la estrategia debe desarrollarse sobre la base de la Misión y Visión de la organización velando siempre la mejora continua de los servicios y satisfacción de los clientes. La planificación para el año 2009 de las diferentes áreas, departamentos y programas de la revolución se fundamentan y se realizan en dependencia de las inversiones aprobadas para el Municipio, aunque en el plano económico no existe un plan de ingresos y gastos debido a que estos se manejan centralizadamente por parte de la

provincia, imposibilitando el manejo real por parte del departamento económico para medir cómo marcha estos indicadores.

La dirección de la empresa está orientada y encaminada hacia el diseño y puesta en práctica de las decisiones estratégicas. En la estructura funcional de la empresa está concebida la creación de estrategias como el resultado integrado de las aspiraciones de la entidad, sus características, capacidades y limitaciones, los eventos potenciales y desfavorables del entorno

Cultura Organizacional.

La empresa posee una estructura organizacional basada en la implementación del perfeccionamiento empresarial desde el año 2002. Cada departamento cuenta con su libro de normas, que permite realizar las actividades bajo los principios estipulados para cada actividad. En los consejos de dirección participan todos los factores, y los máximos responsables (especialistas) por cada área, y trabajadores invitados que contribuyan con el aporte de ideas para el perfeccionamiento de las labores a realizar. Cuando se acometen tareas de envergadura se efectúa un consejo en la mañana con el fin de supervisar como marcha la actividad y coordinar nuevas acciones para que no existan retrasos. El aporte de nuevas ideas por parte de cualquier obrero es escuchado por la administración, aunque estos tienen la autoridad de tomar decisiones de peso para evitar cualquier accidente.

Existe una buena estructuración y chequeo del plan de superación de los cuadros y obreros orientado a la actualización de la entrada de nuevas tecnologías, metodologías de perfeccionamiento empresarial o cursos de superación. Los estudios acerca de las necesidades de superación que se realizan están acorde con las líneas trazadas con la superación por parte de la organización dentro de los objetivos estratégicos. Los trabajadores de nuevo ingreso son presentados ante el colectivo de trabajadores. Existe retroalimentación entre la dirección provincial y los diferentes departamentos fluyendo la información entre ellos. La existencia de equipos de comunicación en los diferentes carros destinados a prestar servicios, facilitan la comunicación entre el puesto de mando, áreas de trabajo acortando grandemente el periodo de reporte de las averías y su solución.

Mensualmente los cuadros intermedios participan en la reunión de homólogos donde se imparte un tema de capacitación. Tema que estos cuadros deben impartir a sus subordinados. En las reuniones del consejo de dirección siempre es abordado un tema relacionado con la R/S 297. El plan para el año de la planificación de las reuniones pueden sufrir cambios (no es una camisa de fuerza), los acuerdos tomados en las reuniones anteriores son chequeadas en el primer punto del orden del día y se le da seguimiento hasta su cumplimiento.

Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo.

La vinculación de los trabajadores de la UEB Rafael Freyre, a los resultados finales del trabajo a través de la metodología del perfeccionamiento ha posibilitado el incremento de la productividad por hombre y su control es una tarea de suma importancia para todos los trabajadores. Al concluir cada mes se realiza un informe que recoge detalladamente los resultados finales por indicadores en cada área de trabajo y se programan nuevas estrategias a seguir para eliminar las deficiencias detectadas. Este chequeo periódico es el termómetro que permite la evaluación de cómo marcha la empresa.

Dentro de las formas de medir el resultado del trabajo operativo de los trabajadores se realiza atendiendo a la actividad e indicadores por cada área de trabajo por ejemplo: Lectores Cobradores: Estos compañeros tienen mayor roce con los clientes residenciales exigiéndose el buen trato a los mismos. Además son los que llevan el mayor peso de las actividades de cobro del servicio eléctrico a los clientes residenciales. Son los encargados de hacer la lectura del consumo eléctrico casa a casa. Datos que luego son procesado por la Dirección de le Empresa Municipal en el departamento comercial para corroborar el consumo de cada cliente y la tendencia del consumo y así proceder a su facturación y efectuar el cobro , de igual manera que efectuaron la lectura (las áreas de trabajo que se le asignan se llaman rutas), los lectores cobradores tienen un porcentaje de cobro Urbano y Rural el cumplimiento del plan de recaudación se le paga el salario normal , en caso de sobre cumplimiento se le paga el mismo ,y en caso de incumplimiento se penaliza con el descuento salarial del 20% .Los inspectores se ajustan a un sistema de pago al destajo donde se le mide el resultado del trabajo por la cantidad de fraudes detectados y la cantidad de energía ahorrada a la entidad.

Flexibilidad y Reglamentación

La flexibilidad de la reglamentación es favorecida por la estructura organizativa de la UEB Rafael Freyre posibilitando la interacción y adaptación con el entorno, tomando las nuevas ideas aportadas por sus miembros con el fin de lograr un buen funcionamiento. 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. Dentro de la reglamentación para el Perfeccionamiento Empresarial.

Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías.

La entidad no cuenta con recursos económicos propios para invertir en nuevas tecnologías, los recursos económicos son manejados de manera centralizada por la Dirección Provincial. Las inversiones están determinadas por el plan de inversiones aprobado por el Poder Popular y Finanzas Municipal que en conjunto destinan una determinada cantidad para la electrificación de zonas Rurales o Residenciales, programa de rehabilitación y sustitución del alumbrado público , para este último la inversión se maneja por la dirección provincial aquí sólo se le entrega los recursos ya valorados y esa se encarga en dependencia del monto de la inversión por municipio de entregar los medios para acometer las labores programadas para el alumbrado público luego que se dé el visto bueno por parte del Poder Popular de las propuestas entregadas por parte de UEB Rafael Freyre .

Otra de las formas con que se cuenta para llevar a cabo el proceso inversionista es ejecución de los Programas de le Revolución (Batalla de Ideas) los que cuentan con financiamiento y recursos materiales destinados a proyectos ;para la obtención de la aprobación de este paquete se realiza un levantamiento en una zona determinada con el fin de proponer la necesidad de acometer una nueva inversión con el fin de eliminar las causales que provocan un determinado fenómeno, esta propuesta es evaluada por la Dirección Provincial para determinar si es viable o no . Sí es aprobado se comienza con prontitud la ejecución del proyecto, que puede consistir en la eliminación de zonas de bajo voltajes, redistribución de transformadores o sustitución de transformadores, sustitución de acometidas entre otros encaminado al ahorro energético.

Las ONG con la financiación de determinados proyectos, financiación a través de las direcciones provinciales, fundamentalmente de Acueducto y Alcantarillado, el MINAZ y otros organismos interesados con la ampliación de los servicios eléctricos en sus instituciones.

Formulación de estrategias de competencias internas

Para la formulación de estrategias de competencias internas la UEB Rafael Freyre, lo realiza teniendo en cuenta las especificidades de cada área de trabajo en particular y sobre los principios de la emulación socialistas, se determinan los aspectos a medir. Un factor clave es la de ,no perder de vista los objetivos de cada área en función ,de lo planteado dentro de la misión y visión de la entidad y los objetivos estratégicos planificados a alcanzar durante el periodo. En la organización en este aspecto se ha ganado en la evaluación del cumplimiento de los objetivos por áreas y la contribución que cada área realiza en el cumplimiento general de los objetivos de la UEB Rafael Freyre.

La realización de las reuniones del sindicato para seleccionar el mejor trabajador del mes, los cortes evaluativos de cada trimestre, semestral y el anual contribuye en gran medida en la estrategia de competencia interna por el aumento en la motivación de la masa trabajadora, otro de los medios muy propicio empleado es los parámetro que se miden en la evaluación del desempeño que tocan también este aspecto.

Definición, conocimiento y cumplimiento de los principios y valores de la organización

La definición , conocimiento y cumplimiento de los principios y valores de la organización se transmiten a través de los diferentes murales informativos , charlas en los matutinos con los trabajadores y en marco estrecho con los cuadros y directivos, condición que se tiene en cuenta a la hora de confeccionar la evaluación del desempeño de cada cuadro y trabajador momento propicio para llegar a cada integrante y señalar adecuadamente qué le falta a cada uno con respecto a su superación como persona y su comportamiento dentro y fuera de la entidad . En cuenta los valores que más se hace énfasis están: La honradez, el respeto, honestidad, espíritu de sacrificio, responsabilidad, confianza, modestia, sinceridad, lealtad y desinterés. Los trabajadores están identificados con la mayoría de los valores debido a que cuando se le ha encomendado la misión de colaborar en otros municipios o Provincias han dado el paso al frente cumpliendo honrosamente con la tarea asignada.

Se realizan pruebas periódicas cada seis meses a los trabajadores que trabajan directo a la producción para determinar si necesitan categorizarse nuevamente o actualizarse en un tema específico. El monitoreo de los especialista por las área de trabajo a los subordinados que tienen contacto directo con la población para determinar su conocimiento de la labores con la simulación de diferentes situaciones.

Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos.

El desempeño de la negociación y concertación de acuerdos en la UEB Rafael Freyre, tiene definido 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 las áreas directivas y especialistas involucrados. La firma de los convenios colectivos de trabajo posibilita a la organización resolver los problemas internos con los trabajadores y con las unidades que integran la organización empresarial. Estas resuelven cualquier

conflicto entre ellas y la contratación económica los que pueden surgir con factores externos. Toda relación mercantil que se lleva a cabo en la organización está sustentada en convenios y contratos y son analizados y aprobados en el consejo de dirección y junta económica, en los que participan los directivos y especialistas implicados, lo que permite su mayor preparación y creación de habilidades para enfrentar la solución de cualquier conflicto que pueda surgir.

Toda actividad relacionada con la negociación entre diferentes implicados son debidamente planificados y citados con anterioridad. Cuando son internos se consignan en el plan de trabajo del director general. Para las externas se utiliza diferentes medios de comunicación a través de la compañera de atención a la población u otro especialista que pueda asumir la responsabilidad. En las reuniones de los órganos colegiados de dirección y reuniones operativas se adoptan acuerdos con fijación de responsables. Además se designan los que de alguna manera deben participar en la solución de problemas.

Los acuerdos fijados con los clientes naturales es el pago del importe del adeudo en el momento y de no contar con dinero en efectivo en ese momento cuenta con un periodo de diez días hábiles para abonar el importe de la energía consumida, en el caso que el cliente no cumpla con el pago se le retira el servicio hasta que salde la deuda con la empresa. Después de pagada la deuda se cuenta con 48 hs para restablecer la entrega del servicio nuevamente. Con los clientes estatales se procede con el descuento de forma directa por el Banco y sobre la base a como se encuentre el valor del combustible en el mercado internacional aplicando las formulas y procedimientos establecidos.

Atención al hombre

La atención al hombre en la UEB R Freyre, es priorizada por ser el hombre el máximo protagonista de las transformaciones dentro y fuera de la entidad. La atención está fundamentada desde la participación de todos en las labores de dirección, la evaluación periódica del nivel de satisfacción y el mejoramiento de las condiciones de trabajo partiendo desde el cuidado, protección y superación de los compañeros linieros hasta el personal de oficina. La aplicación de sistemas de pago más adecuados trayendo consigo el incremento de la eficiencia y productividad por trabajador. La entrega de recursos de trabajo para la realización de las diferentes labores definen la preocupación de los cuadros para evitar accidentes e interrupciones por falta de los aseguramientos materiales. El uso adecuado del uniforme, la entrega del suplemento alimenticio y aseo a los compañeros directos a la producción lo que hace posible la una correcta aplicación de la política de atención al hombre.

Se tiene identificado y conoce que con la importancia que se enmarca en la superación de los trabajadores, factor necesario para el mejor dominio de la actividad y logra sobre todo aumentar la productividad del trabajo. El uso por parte de la dirección de la organización la utilización de la inteligencia emocional de los trabajadores es buena debido a que se reconoce moralmente los trabajadores que resultan destacados en las asambleas de afiliados y en los matutinos, Se fortalece de manera positiva la inversión en la mejora de las condiciones de trabajo a los trabajadores.

Identificación de quien(es) establecen la necesidad de cambio.

Para una mejor estructuración se dividen en dos aspectos la identificación de quienes establecen la necesidad de cambio en la estructura de dirección y cantidad de

trabajadores, y la necesidad de cambio en la mentalidad, actuación y superación de los hombres dentro de la entidad.

La identificación de las necesidades del cambio en la estructura se determinan por parte de la Dirección Provincial de la Empresa , a través de las labores de monitoreo que se realizan , basado en un programa de visitas de supervisión para el seguimiento de la política trazada, se realiza un análisis conjuntamente con la dirección de la UEB Rafael Freyre para llegar a un consenso de los beneficios que trae consigo la flexibilización momentánea o permanente de una determinada política, por lo que se dicta una resolución ,dando aprobación o no de la propuesta . La flexibilidad de la política ha hecho posible el incremento de algunas plazas que en inicio no existían y que fue necesario agregar a la plantilla inicial por ejemplo.

- Especialista de Calidad.
- Especialista de atención a la población.
- Especialista de seguridad y salud del trabajador.
- Especialista de defensa.
- Especialista de grupos electrógenos.

El departamento de Recursos Humanos (RH) con el procesamiento de los datos de los trabajadores, la Revisión de la plantilla de cargos y el diagnóstico motivacional, determina conjuntamente con el Director de la entidad el desarrollo personal de los miembros de la organización, el que se apoya en los especialistas de cuadros y de capacitación para llevar a cabo su aplicación práctica a través de conferencias, cursos de adiestramiento, Postgrados y otros medios disponibles. Para los directivos de la entidad subordinados y asociado a ella. Se aplica el código de ética de los cuadros los que rinden cuentan en la comisión de cuadro de acuerdo con el plan anual previamente elaborado.

En la empresa se hacen los señalamientos que procedan y se hacen las recomendaciones que correspondan. Siempre se comienza en la próxima rendición de cuenta por los señalamientos y recomendaciones de la anterior. Los planes de negocios y presupuesto son analizados en asambleas con los trabajadores, por colectivos confeccionando las actas y se deja constancia de sus sugerencias, criterios y aprobación final. Las actas son firmadas por todos los trabajadores que participan en cada reunión. En las reuniones antes citadas se identifican los factores del entorno que afectan la organización (en cada colectivo en particular). En las actas se recogen los mismos, se resumen y envían a las organizaciones superiores. Se chequean los planteamientos hechos y la solución en cada caso.

En la conformación del documento final que contiene el plan de negocios se consignan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de que dispone y pueden favorecer o afectar la organización para el cumplimiento de su misión. Estos documentos antes de ser presentados a la organización superior son discutidos y aprobada por los principales miembros de la organización empresarial, donde se toman en cuenta los criterios aportados en las reuniones con los trabajadores. En los consejos de dirección, juntas económicas y demás reuniones que se efectúan por los órganos colegiados de dirección, se dan a conocer por el director general u otros miembros implicados en la evolución externa de la organización. Se discuten, se adoptan acuerdos y se chequea en los casos que proceda.

En los consejos de dirección se identifica las necesidades de transformaciones internas. En algunos casos se ha definido la necesidad del cambio interno y ha dependido de la propia organización su aprobación, pero no es lo usual. Casos en que se requiera de aprobación del nivel superior se procede de igual forma. Se recarga a un grupo de trabajo para la elaboración y propuesta del cambio. Se discuten, aprueban y se procede según lo explicado. Las investigaciones de mercado que se realizan van determinadas a las necesidades de los clientes referentes a los servicios que se ofrecen, aunque esta actividad no es lo suficientemente factible aún. “

Gestión operativa

Estructura Jerárquica y geográfica

La estructura jerárquica existente posee una configuración flexible que posibilita la implementación exitosa de estrategias con requerimiento contextual y de comportamiento ya que los niveles de dirección con que cuenta se pueden reestructurar partiendo de las necesidades de operatividad de la UEB Rafael Freyre. La estructura se encuentra ubicada geográficamente en lugares de acuerdo a las normas de seguridad exigida para la no ocurrencia de accidentes y las áreas de oficinas y almacenes están ubicados en lugares de fácil acceso de los clientes, y personal interesado. La entidad posee un equilibrio adecuado entre centralización y descentralización en la estructura vigente, que le permite un buen desenvolvimiento estructuralmente. El equipo de dirección viabiliza el acceso a los recursos, la desagregación de objetivos, responsabilidades y facultades con el objetivo de que se mejoren las coordinaciones, rapidez y calidad de los resultados.

La especialización y cooperación se ven favorecidas por la estructura vigente por existir una buena comunicación e interrelación entre los departamentos que la componen en equipos de trabajo, facilitando la cooperación entre los mismos. Esta estructura posibilita definir claramente el papel que cada área de trabajo debe desempeñar para el buen funcionamiento de la organización y la especialización por cada una de estas áreas. Los grupos de trabajos de la organización pueden considerarse equipos de trabajos. Todo lo anterior permite la expresión a través del debate de las ideas, pensamientos, sentimiento y habilidades individuales; propiciado por la existencia de un buen ambiente posibilitado por la flexibilización de las atribuciones de las estructuras orgánicas.

Calificación y Superación Personal

El capital humano constituye para los directivos un factor clave de la organización, contando con la planificación dentro del presupuesto de los gastos de superación para Cuadros y trabajadores. Una de las formas utilizadas para la superación de los cuadros y trabajadores, la entidad realiza un grupo de pruebas y la reinstrucción periódica a los cuadros y trabajadores vinculados directamente a la producción y a los indirectos. Estas pruebas no tiene la misma periodicidad para cada categoría ocupacional como se explica a continuación.

a) En los ubicados en el primer grupo la reinstrucción y exámenes se realiza como sigue.

- Cada 3 meses: se incluyen a los linieros, y operadores.

- Cada seis meses: se incluyen a los Lectores - Cobradores e Inspectores.

b) Los trabajadores indirectos reciben la preparación anualmente.

Otro de los métodos es lo resultante de las encuestas, entrevistas, reuniones sindicales donde salen a relucir un grupo de compañeros que necesitan cursos de superación a fin con las labores que realizan y en caso excepcionales en otras especialidades pero con el fin de lograr estadios superiores como persona, cuadro o trabajador. La planificación es coordinada por el departamento de RH quien se encarga de confeccionar un plan de superación aspecto donde se debe de seguir mejorando. La entrega de materiales en soporte digital así como impreso ha tenido una tendencia a la disminución por parte de las personas de la Dirección Provincial, provocando un grado de desactualización con las informaciones mas actualizadas en la materia.

Gestión y Calidad de los insumos de trabajo.

La gestión y calidad de los insumos de trabajo está determinada por las necesidades de cada área de trabajo, en el caso de los medios de protección(es una entidad que tiene máxima prioridad con la entrega y uso de los medios de protección), se le exige a cada trabajador su uso obligatorio. El logro de la satisfacción de las necesidades de cada uno de los obreros hace posible la disminución de la accidentalidad dentro del colectivo. Los medios empleados son de buena calidad, para la eliminación de todo tipo de riesgo así como la entrega de las reglas de protección individual a cada trabajador desde el mismo momento que se incorpora a trabajar.

No se cuenta con los locales necesarios en la infraestructura para su funcionamiento. Se observó que el departamento comercial aunque cuenta con su local existe hacinamiento dentro del mismo debido a que el almacén carece de capacidad para el almacenamiento de los medios defectuoso que se sustituyen a los clientes (metro contadores , breaker). El patio del almacén se encuentra sin pavimentar al igual que el área del parqueo, motivo que en época de lluvia por estar en estas condiciones limita un tanto su uso por el encharcamiento del agua y aumento del lodo. En el departamento de contabilidad los compañeros de esta área y RH se encuentran hacinados en el mismo departamento, en cuanto a las demás estructuras cuentan con buenas condiciones.

La conexión de un nuevo programa informático (SISCON-5) en contabilidad provocó problemas con el cierre de año, problema que continuó en el mes de Enero causado por errores del programa. Lo anterior constituye una debilidad y como fortaleza existe cercanía entre todos los departamento facilitando que las informaciones fluyan con rapidez entre ellos. El departamento comercial, cuenta con TPL (Técnica Portátil de Lectura) la cual permite mayor agilidad en la realización de las labores de lectura por parte de los Lectores Cobradores. Esta tecnología brinda una información fidedigna al cliente. Cada departamento cuenta con una o varias computadoras con los respectivos programas que permiten la intercomunicación entre departamentos facilitando el trabajo y se usa las ventajas del correo electrónico.

Los directivos cuentan con teléfonos móviles y en cada departamento existe un teléfono conectados a una pizarra interna. La UEB Rafael Freyre cuentan con catorce medios automotores en diferente estado técnico, solo la moto de la administración por sus características no pose medio de comunicación los demás cuentan con equipos móviles de comunicación que permiten la comunicación de cualquier evento al Puesto de Mando Provincial o Municipal, Todos los departamentos poseen el equipamiento

necesario para la prestación de los servicios para los que fueron diseñados posibilitando la explotación de estos adelantos de manera coordinada.

La entrada de de nueva tecnología viene acompañado de los manuales técnicos correspondientes y los compañeros que van a operar con ella reciben cursos de capacitación requerida para su puesta en funcionamiento. Los manuales son puestos a disposición de todos los interesados de la organización para su consulta. El mantenimiento y reparación de los equipos de trabajo se realiza de manera compartida en dependencia de la complejidad de la reparación, si es una rotura leve se repara en la entidad o en el área de trabajo, si la rotura es de un equipo especializado se envía a los talleres especializado de la provincia para su reparación.

Se tiene en cuenta la influencia sobre el medio ambiente ya que se toman medidas higiénicas y organizativas como por ejemplo se eliminan vertederos para erradicar la proliferación de plagas, cuando se labora en el terreno se acopian todos los desechos generados por la sustitución de los medios dañados ,se desarrolla una vez al mes el día de la técnica y la higiene, se realizan inspecciones técnicas periódicas a todos los vehículos, la poda de los árboles que afectan las instalaciones se efectúa controladamente y con asesoría de la Empresa Forestal , está prohibido el vertimiento de los aceites dañados por las roturas de transformadores , se han abierto fosas para eliminar las aguas albañales que no corran hacia ningún río, se han creado áreas contra incendios para así contrarrestar los daños que puedan causar.

Medios de transporte.

Los medios de transporte con que cuenta la entidad permiten la operatividad de la misma, los cuales se adaptan al proceso fundamental de la organización aunque con una técnica relativamente obsoleta. Por ser una actividad en la que por sus características de alto riesgo de accidentalidad los equipos de transporte cuentan con medios especializados para la realización de las labores de trabajo a pesar de que el 65% de la misma cuenta con un periodo prolongado de explotación y por sus características técnicas y alto consumo de combustible se trabaja para su sustitución o remotorización, los autos ligeros de la guardia operativa se ven limitados a realizar labores de eliminación de averías durante la guardia en ocasiones debido a las condiciones de las vías de acceso . Los medios del parque automotor se dividen en.

- 4 camiones: dos carros grúas, uno especializado y uno de mantenimiento menor.
- 3 camionetas especializadas, dedicados a la guardia operativa.
- 3 medios de la admón.: una moto, Fiat Panda, JEEP WAZ.

Dentro de la ventajas que pose el de contar con medios de transporte propios, y estos deben de responder con las normas exigidas por el departamento de tránsito y viabilidad en las zonas de trabajo, por la razón de que la UEB Rafael Freyre se encuentra prestando servicios con características propias (zona turística de alto Transito y áreas en las que se requieren el uso de las vías publicas) , dentro de lo exigido se encuentra : el buen estado técnico de los equipos , contar con la certificación por el FICAT.

Tecnología y Mantenimiento.

En este tema en la UEB Rafael Freyre se trabaja sobre la base del desarrollo tecnológico renovándose la tecnología en dependencia de la disponibilidad de los

recursos que se ha visto favorecidas por el desarrollo de diferentes programas de la Revolución, encaminados al ahorro energético permitiendo la entrada de muchos recursos de última generación para las mejoras en las redes eléctricas. Para el mantenimiento de las redes eléctricas, sigue una estrategia de planificación respaldado por las inversiones; y el diagnóstico realizado periódicamente a las redes de alto y bajo voltaje, redes del alumbrado público, transformadores. La sustitución es determinada por las necesidades de la zona de trabajo y para esto se tiene presente : incremento de la demanda del consumo eléctrico, características de las zonas, aumento de la capacidad, eliminación de zonas de bajo voltaje, cambio de transformadores, sustitución de postes dañados , roturas u otras causas que pueden generar labores de mantenimiento.

El mantenimiento de los equipos de comunicación , informática y equipos especializados se realizan teniendo en cuenta en el primer caso el periodo convenido por la entidad con los compañeros de la Empresa de ETECSA y los cambios se basan en dependencia del desarrollo de la técnica y el presupuesto de inversión destinado por la Unión Eléctrica Nacional , los equipos de informática se ajustan a este caso al igual que los equipos especializados ,el mantenimiento de los equipos de informática se efectúa por parte de la Empresa de COPEXTEL y los equipos especializados de medición se le realiza el mantenimiento por las unidades de apoyo de la Empresa Provincial Eléctrica .

La tecnología de la información solo se explota con las informaciones internas de la entidad, no teniéndose acceso a la información de Intranet y otras fuentes de información que permitan la actualización. La posibilidad del uso de la información interna permite a los cuadros transmitir a los subordinados el estado en que se encuentran a pesar que esta información se resume mensualmente por cada departamento y se da a conocer el los matutinos.

Investigación y desarrollo.

La investigación se basa en el banco de problemas de la organización sobre el cual se desarrollan un grupo de acciones rectoreadas por los integrantes de la ANIR, El desarrollo está determinado por la disponibilidad de recursos y dicho plan que se discute en la Asamblea con los Trabajadores para su ejecución en el año, las necesidades de desarrollo se determina por los diagnósticos internos, los cuales se aprueban o no por la Dirección Prov. La planificación para la solución se realiza por medio de un plan de trabajo, donde se incluyen los compañeros que se responsabilizan con cada acción, que se chequea periódicamente (la planificación se efectúa en dependencia de la asignación de los recursos) para comprobar su marcha.

Existe correspondencia entre lo definido por los planes de investigación y desarrollo, se labora para dar las soluciones de los problemas pertenecientes al Municipio y la Provincia y las innovaciones son rápidamente puestas al conocimiento de todos para su pronta generalización. Para motivar la realización de trabajos encaminados a la innovación y sustitución de importaciones se realiza a través de los Forum de la ANIR, premiación de los trabajos más relevantes con diferentes estímulos materiales y en los demás trabajos se reconoce moralmente dentro del colectivo de trabajadores. A pesar de que el nivel de los trabajos presentado es muy bajo comparado con el nivel de problemas existentes existe conciencia en los trabajadores de que el desarrollo de la misma depende en gran medida de sus actuaciones, por lo que constituye una

responsabilidad la investigación de los problemas que pueden afectarla y proponer soluciones a los mismos.

Los cambios que impone el entorno son del dominio de los trabajadores y directivos, y constituye una política de la entidad su cuidado y protección un ejemplo de ello es: conocen que por la ubicación costera del municipio las instalaciones sufren un alto grado de sulfatación provocado por la salinidad imperante en el entorno, la importancia de la realización de la poda controlada y sistemática de los árboles que afectan o puedan afectar las instalaciones, ubicación de ofertas de trabajo más tentadoras, el por qué de la construcción de locales de oficinas en otras áreas del municipio, los problemas de mayor frecuencias con los clientes naturales y jurídicos entre otros. En los matutinos se actualiza la información más recientes de las afectaciones y avances de cada brigada, el trabajo a realizar durante la semana, medidas a tener en cuenta en cada lugar de trabajo.

Salario y estimulación material.

El salario y la estimulación material en la UEB Rafael Freyre se ajusta a las normas trazada por el perfeccionamiento Empresarial. Se encuentran definidas las políticas que rigen los principios de retribución del trabajo a través de la retribución salarial establecido por los parámetros a cumplir dentro del sistema de pago de estimulación salarial de los trabajadores directos e indirectos a la producción. El salario, cuenta con un pago en Moneda Nacional y otra parte en CUC, por lo que los trabajadores reciben un beneficio salarial según su trabajo hasta un 30% del salario se puede pagar en CUC.

El pago de salario en MN se efectúa quincenalmente de acuerdo al tiempo y las cantidades establecidas con el trabajador y el periodo convenido para la extracción del salario en el Banco y el de CUC mensualmente, no se incluye dentro del proceso de estimulación salarial los conocimientos y habilidades individuales puestos en función del cumplimiento de la organización. Se estimula el esfuerzo y los resultados individuales medidos a partir del cumplimiento de los planes de producción. Las necesidades de estimulación de las diferentes direcciones y esferas de atención se encuentran definidas debido a que estas necesidades se aplican en dependencia de cada área de trabajo.

Actividades de apoyo a las actividades empresariales

Dentro de las actividades de apoyo a las actividades empresariales forman parte de la política desarrollada por parte de la entidad se materializada en las labores periódicas de diagnóstico realizadas de manera más marcada a los compañeros vinculados a la producción motivado al aprendizaje, recalificación a través de exámenes periódicos, conferencias y seminarios. En las labores de aprendizaje se incluyen los indirectos a la producción y los cuadros. Se desarrollan clases políticas durante todo el año de carácter obligatorio para trabajadores, cuadros y directivos, se efectúan seminarios por necesidad de cada dirección. La limpieza y organización de los locales se considera buena exceptuando el área de almacenamiento y el departamento de operaciones que carece de un local de almacenaje, los recursos sustituidos se almacenan en la oficina causando hacinamiento en la misma. Cuentan con las condiciones de trabajo indispensables para el desarrollo exitoso de las actividades, se organizan mensualmente el día de la técnica, la limpieza como medida de contrarrestar accidentes

y averías en arias energizadas se exige como un parámetro de cumplimiento obligatorio.

Los matutinos, consejos de dirección y otras actividades son dirigidos en dependencia de la situación con la actuación de directivos y trabajadores de manera rotativa. Se emplean para la actualización política e ideológica y comunicación de información a los participantes a través de las diferentes técnicas interactivas de debate. La recreación y cultura se llevan a cabo en las fechas propicias como el Día de las Madres, Día Internacional de la Mujer, Día del Trabajador Eléctrico y otras fechas conmemorativas. Las actividades que se realizan son formas de estimulación psicológica para los trabajadores y otra es la entrega de estímulos materiales a los más destacados. Como parte de un sistema se sienten emocionados y cada vez más comprometidos con la organización y con su colectivo de trabajo influyendo estas actividades en los resultados económicos de la organización por el mejor aprovechamiento de la jornada laboral, el aporte de horas extra cuando el trabajo lo requiera y el cumplimiento de tareas en otros territorios para la disminución de los daños provocados por eventos meteorológicos u otros de envergadura con el propósito de restablecer en un tiempo menor el servicio en el territorio afectado con su lógico disminución de los daños económicos .

Estructura contable y financiera

La estructura contable y financiera permite la organización de las tareas a desarrollar y el análisis detallado de las informaciones que de su funcionamiento generan las operaciones del departamento contable, existiendo las descripciones adecuadas para cada cargo y cada trabajador del área contable tiene definido su contenido de trabajo definiendo la responsabilidad y las actividades que cada integrante realiza dentro del departamento por cada cargo, no es bastante flexible para la absorción de los cambios que se operen dentro de la entidad además no se encuentra implantado el proceso de facturación de ventas que es el que da el resultado de la empresa , no puede emitir un Estado Financiero de Resultado debido a que se labora con los gastos y no con las ventas : las ventas no se reflejan a nivel de UEB y las ventas se ingresan de manera directa a la Unión Eléctrica .

Existe un sistema de recolección de datos con la definición de las prioridades, la contabilidad cuenta en su poder con las informaciones actualizadas emitidas en la materia en el país. Con la instalación de un programa actualizado del SISCON mejoró en gran medida el procesamiento de la información facilitando: La contabilización diaria de todas las operaciones fundamentales con excepción de las que dependen de facturación mensual como es el gasto por concepto de comunicaciones y consumos de agua. Lo anterior genera que se pueda emitir la información contable en cualquier día del mes, aunque por supuesto los estados financieros tienen periodicidad mensual. Con esos soportes tanto a nivel de la Unidad como de la Dirección Provincial se puede dominar la situación que presenta la gestión económica financiera en cualquier momento, este comportamiento la coloca como una herramienta a la hora de la toma de decisiones.

Se actualizan los sistemas de control interno, los controles que se efectúan se basan en el documento de control interno. La actualización de la contabilidad diariamente permite alertar sobre la existencia de sobregiros o incumplimientos aspectos que favorecen a la entidad y es una herramienta para la toma de decisiones. A pesar que el departamento realiza un análisis del comportamiento de todos los indicadores de la

UEB Rafael Freyre, los cuales se discuten cada mes en el consejo de dirección conjuntamente con los demás departamentos a los cuales le tributa informaciones. Estos resultados, a su vez, son informados y analizados en Asambleas con los trabajadores, mediante los matutinos o las de afiliados que tiene establecidos cada Sección Sindical. En estos Análisis Económicos participan los integrantes de los Consejos de Dirección a las diferentes instancias y se toman los acuerdos que permiten trabajar en la elaboración de estrategias para la elevación de los cobros, ahorro energético y la disminución de los gastos. El Consejo de Dirección conjuntamente con los demás Especialistas, participa en el chequeo y análisis de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de clientes y proveedores de manera periódica para su eliminación en el término convenido.

Forma en que se miden los resultados económicos

Los resultados económicos de la entidad se miden por el cumplimiento de los planes y de los indicadores económicos (gastos de combustibles, salario, energía, comunicación y otros), comportamiento de las ventas y cobros de la parte comercial por medios del trabajo realizado por los lectores cobradores e inspectores. La dirección establece los resultados con respecto a los eventos comerciales con el empleo del método de la facturación, y como fuente la revisión y verificación de los inspectores a los clientes de alto consumo para monitorear su comportamiento con el ahorro, revisión sorpresiva de los clientes que presentan variaciones marcadas, lectura periódica del consumo de los clientes naturales o jurídicas. Los directivos conocen como se obtiene las cifras que brindan los resultados económicos y lo que ello significa. Los resultados comerciales se miden periódicamente y se da a conocer su comportamiento en los matutinos y reuniones con los trabajadores. Existe mecanismo de auto diagnóstico de grupo de trabajo que se recopilan por el departamento de calidad y RH para su análisis y valoración.

Motivación e Interés por el Trabajo

El interés y motivación por el trabajo es considerado como buena a pesar de existir inconformidades con respecto al interés de los directivos por los problemas individuales de cada uno de ellos. El vínculo con la base por parte de especialistas y demás directivos para interactuar directamente en el área de labor con los obreros se realiza de manera periódica siendo un aspecto que motiva a los trabajadores, la preocupación de los directivos y su actualización de primera mano de los logros y dificultades que enfrentan a diario. Las estrategias organizacionales para estimular a sus miembros está concebida de tal manera, que se influye en el comprometimiento moral a través de las diferentes asambleas sindicales, matutinos, actividades culturales y políticas que se aprovechan para explicar las acciones desarrolladas en cada periodo y el papel tan importante que tiene ponerle un poco de amor lo que se hace.

La calidad de vida de los trabajadores se ha visto beneficiada con la entrega de módulos de viviendas por parte de la sección sindical a algunos integrantes de la entidad, a quienes se le ha ayudado en las labores constructivas por parte de los compañeros de trabajo y con el préstamo de medios para las gestiones de traslado de recursos. Los directivos contribuyen a resolver los problemas personales de sus subordinados que afectan el desempeño de los mismos.

El espíritu de compañerismo y responsabilidad, es el resultado de la confianza que existe entre todos los que laboran en la organización. Las técnicas del debate, el respeto de criterios y opiniones discrepantes, la polémica; todo lo anterior dirigido a la obtención al final de un consenso entre todos.

Selección y Fluctuación de la Fuerza Laboral

En este aspecto se tiene en cuenta para la selección de la fuerza laboral el principio de " el hombre adecuado para el puesto adecuado" ya que se analizan los parámetros de idoneidad para ocupar el cargo. En la selección se tiene en cuenta la formación técnica, destrezas, habilidades, conocimientos de la tarea para la cual se selecciona y las características que lo llevan a ser eficientes en una u otra tarea. se somete al nuevo candidato a un examen según la matriz de competencia a la que se ajusta al puesto que se pretende que ocupe , luego de que cumpla con los requisitos anteriores se procede a las investigaciones que les realiza el SEPSA y las que son realizadas en 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 los trabajadores.

Otra posibilidad utilizada, es la captación de personas en determinadas plazas que no tengan dominio de la especialidad pero reúnen una serie de características adecuadas y necesarias para la labor (Linieros, Inspectores, Lectores-Cobradores, Operarios) a realizar y se le imparten diferentes cursos preparatorios pero se le realizan las mismas investigaciones, exámenes según la matriz y el periodo de prueba para valorar sus condiciones.

Los métodos empleados para lograr la correspondencia entre los requisitos del cargo y las capacidades del candidato con el empleo de diferentes acciones de superación como: seminarios, conferencias, charlas en los matutinos, entrega de materiales para su auto preparación, cursos de habilitación y recalcificación que son coordinados con los Centros de enseñanza. Existen controles para dejar determinados el nivel de calificación de los trabajadores porque la efectividad de la preparación se mide por medio de los exámenes periódicos a cada trabajador según corresponda.

Para los jefes de áreas constituye una responsabilidad la selección de la fuerza de trabajo ya que en algunos casos, puede existir movimiento interno para ocupar plazas y los jefes de áreas dan su opinión. Además la selección de sus subordinados constituye una responsabilidad ya que mensualmente tienen que evaluar a sus trabajadores en la evaluación del desempeño. Con respecto a la calidad de vida de los trabajadores constituye un elemento de preocupación dentro de la organización.

Gestión Administrativa

Estilo de dirección y métodos

Existe correspondencia entre las exigencias del entorno con la estrategia de la organización debida a que la estrategia planificada y controlada parte de la no agresión del entorno, protección y conservación del mismo como se explicó anteriormente. La formación y rescate de valores constituyen prioridad para el mejoramiento del comportamiento y relaciones entre los trabajadores, atención a los clientes y para ello se organizan charlas, debates y se colocan escritos en los murales de los valores que deben caracterizar a un trabajador de la empresa y es un indicador que se tiene en cuenta en la evaluación del desempeño y los requisitos de la idoneidad.

Las vías que utilizan los directivos para escoger los métodos y estilos a aplicar están en dependencia del momento pero siempre inclinándose por un estilo democrático y participativo

Estructura de Liderazgo

La entidad cuenta con cuadros de dirección que son líderes en la organización actuando como agentes de cambio ya que están bien preparados, con conocimientos, experiencia y dominio de sus funciones, así como otras cualidades relacionadas con la ética y profesionalidad del cargo que desempeña cada cuadro cuenta con una o dos reservas con características similares, la buena preparación de la reserva ha posibilitado que en el momento de movimientos internos de cuadros la reserva ha ocupado el puesto y mantenido o han mejorado los resultados del área que dirigen. El liderazgo se ve favorecido a que el 75 % los cuadros cuentan con el nivel Universitario, la unidad de criterio el respeto a las decisiones tomadas le hacen merecedores de prestigio entre sus subordinados que ponen su empeño en cumplir las tareas que se le orientan.

La aplicación de métodos persuasivos, participativo de consenso y otros han posibilitado la unión y cooperación entre todos los departamentos y áreas de trabajo. Un aspecto positivo es que se tienen identificados los líderes en la organización en cada una de las áreas siendo esto un paso de avance. Son usadas las experiencias de otras organizaciones y las propias de la organización y el suministro de métodos teóricos por parte De la Unión Eléctrica en diferentes formatos permitiendo la auto preparación de los cuadros.

Los miembros del PCC, UJC y dirigentes del sindicato forman parte de esta avanzada constituyendo orientadores permanentes de las políticas y estrategias desarrolladas por la entidad. No todo es positivo debido a que existen líderes negativos y individuos que no tienen la valentía de expresar los pensamientos de manera abierta en las reuniones y se dedican a hacer comentarios de pasillos y a regar comentarios malsanos de la organización.

Gerencia y toma de decisiones

La gerencia y toma de decisiones se tiene definida, el proceso de la toma de decisiones se realiza de manera colegiada y en dependencia a las responsabilidades de cada especialista o dirigente administrativo pero la máxima responsabilidad recae sobre el director general. Los trabajadores participan en la toma de dediciones debido a que se invitan a los consejos de dirección donde se escuchan sus opiniones y participar de forma activa en este. Por las características propias de la organización se deben tomar decisiones que son propias de las circunstancias y se les ha dado la confianza a los trabajadores de más experiencia para ejercer dicha autoridad.

Existe un sistema de información que permite la toma de decisiones de la organización que se obtiene por medio de la consulta de la pagina Weed de la Unión Ecléctica que informa lo concerniente con los clientes que han formulado quejas por afectaciones, o cualquier otro daño, teniendo que decidir que acciones realizar para erradicar la inconformidad u averías. Existe un sistema informativo por departamentos que le permite conocer los resultados de un proceso para poder tomar las decisiones y cuenta

con la agilidad necesaria para que esta información sea valorada de forma inmediata y se analicen los problemas en el momento y la decisión tomada sea oportuna.

Existe conciencia en los cuadros, de la importancia de contar con un buen sistema de gestión de información. Las vías empleadas para la obtención de la información para la toma de las decisiones están informatizadas. Las informaciones que se utilizaron para la toma de decisiones anteriores se comparan con las informaciones actuales y se analizan las tendencias de los indicadores base y según el resultado se toman nuevas decisiones y periodo por periodo se realiza la operación.

Iniciativa y Creatividad

La iniciativa y la creatividad constituyen un método de trabajo de los directivos orientados a la solución de los múltiples problemas existentes, el uso correcto de ambas en uno o varios integrantes del equipo de dirección es apreciado por los trabajadores porque ven en ellos capacidad para asimilar y adaptarse con facilidad a los cambios y permiten que los problemas se entiendan de un modo mucho más sencillo. La iniciativa se encuentra orientada a la búsqueda de resultados a todos los niveles, con el incremento de los servicios a la población, acortar los plazos de la instalación de nuevos servicios. Los directivos que poseen iniciativa y creatividad son consultados con mucho más frecuencia para la aclaración de dudas u otras situaciones complejas, como característica presentan mayor vinculación con la base por sus frecuentes visitas en las obras de envergaduras e instalaciones mostrando interés y preocupación por la marcha y ejecución de los proyectos.

Los métodos que se emplea para motivar la creatividad de los trabajadores, por parte de los directivos; la realizan a través de conversatorios, charlas y debate del banco de problemas, donde se le proponen los problemas que mas afectan a la empresa y que se le puede dar solución con diferentes iniciativas y que pueden desarrollar de manera colectiva e independiente para la sustitución de importaciones o solución de los problemas. Estas formas de motivación son de mucho provecho por que se busca con ello que se vean y sientan los trabajadores partícipes de las transformaciones que ocurren dentro de la organización, además estos métodos aumentan la autoestima y el sentido de pertenencia de los mismos. Por ser una unidad relativamente joven los directivos conjuntamente con los trabajadores aplican experiencias exitosas de otras organizaciones.

Preparación Gerencial

Los directivos para su preparación emplean diferentes métodos: uno es el autodidactismo, la otra, utilizan como método el plan de capacitación de la empresa y mediante el estudio individual o a través de los cursos que reciben preparados para cada actividad en específico y la preparación general que la reciben por medio de seminarios, conferencias y cursos con los homólogos territoriales. La preparación para los directivos se enmarca sobre todo en Comunicación, El tiempo empleado para su preparación dependen de las vías por las que reciben los materiales para auto preparación, el horario empleado está enmarcado mayormente fuera de la jornada laboral debido a que por la dinámica de las actividades propias y colaterales le resulta complejo su concentración en horarios de trabajo en la preparación.

Al compartir los conocimientos con los demás directivos forma parte del funcionamiento interactivo de la administración para el desarrollo de capacidades individuales en los compañeros que tuvieron la posibilidad de recibir los conocimientos más actualizados, actividad que ha posibilitado una mayor unidad entre todos y preparación multifacética en los mismos. La preparación para los directivos se enmarca sobre todo, aprendizaje, comunicacional, administrativa, innovación y Cultural, el orden se basa en la necesidad de la organización de que los directivos conozcan primeramente las diferentes vías y método a aplicar en cada caso y como lograr la comunicación de las ideas y conocimiento a los subordinados de manera sencilla para su comprensión, que motiven al surgimiento de nuevas ideas que estén a tono con los objetivos de la organización.

Competencia

Los directivos identifican los factores de éxito de su desempeño mediante las evaluaciones sistemáticas, resultados en el trabajo, inspecciones, auditorias, análisis estadísticos y cumplimiento de los objetivos y tareas de su competencia. De forma trimestral se realizan cortes y una evaluación general anual. No todos los cuadros cuentan con el nivel superior, pero en estos casos se encuentran matriculados en cursos universitarios con perfil a la dirección que ejercen entre las que se destacan Contabilidad, Comunicación Social, Derecho, Ingeniería Industrial entre otros y como un aspecto negativo es la poca motivación de los profesionales de alcanzar un nivel superior de lo alcanzado sintiéndose cómodos con lo obtenido y otros plantean encontrarse ya bastante mayor para continuar superándose.

El trabajo de los directivos se evalúa a través de la comisión de cuadros con el criterio de los subordinados y demás factores políticos y sindicales. Aparejado a lo anterior también son evaluados por los resultados en el desempeño de sus funciones y tareas, además del cumplimiento de los objetivos de trabajo propuestos individualmente. Las experiencias de aprendizaje están permanentemente sujetas a la retroalimentación favorecidas a la existencia de una página Web que posibilita la difusión de experiencias positivas utilizadas en otras unidades de la organización que pueden ser empleadas, y las experiencias de otros departamentos internos u otras organizaciones externas.

Lenguaje Organizacional

Algunos directivos dominan bien o regularmente los términos misión, visión, estrategia, dirección estratégica, calidad total, cultura organizacional, desarrollo sostenible, gestión, ventajas competitivas. Es una debilidad que pocos de los directivos abordan o conocen los conceptos de tecnologías de la información, gestión de la información, coeficiencia, gestión del conocimiento e Inteligencia Empresarial. En los consejos de dirección se analizan esos términos que están relacionados con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Planificación Estratégica

La planificación en la organización se lleva a cabo de forma metodológica según lo establecen por los procedimientos con los que trabaja la UEB. Se implantan políticas y tareas en función de respaldar la planeación fundamentalmente a través del control de los presupuestos por área de resultado clave y el cumplimiento de los planes de acción.

La planeación se orienta hacia el cliente según sus necesidades y posibilidades de realización, además teniendo en cuenta las prioridades de la organización.

La planificación que opera en la organización es la metodológica y en estos momentos se está formulando la planificación estratégica para períodos futuros. Una parte de la planificación viene dirigida por el nivel central y la empresa, además de esas actividades tiene en cuenta todas las actividades que desarrollará en cada una de las direcciones internas con la que se completara el funcionamiento integral de la entidad. No se trabaja en la empresa con planeación estratégica, sino con planeación operativa y el período a tomar es hasta un año.

Se están dando los primeros pasos para formular la estrategia de la empresa, pero todavía no se cuenta con los conocimientos y experiencias necesarias para abordar este análisis. Si se establece políticas y tareas para respaldar la planeación que utiliza la organización.

Autonomía de Gestión

Con la implementación del Perfeccionamiento Empresarial en la UEB le permite gozar de cierta autonomía con algunas limitantes en determinadas acciones, que dependen de la decisión de la Unión Eléctrica Nacional o Dirección Provincial. Algunas estrategias son creadas a nivel central y estas para su implementación se adecuan a las características de la UEB y otras son internas de la Unidad, ya que tiene autonomía de gestión en el área en que se circunscriben sus responsabilidades para orientar la cultura y exigir el desarrollo de los subordinados, así como asignar nuevas responsabilidades a un puesto de trabajo Pose autonomía en la orientación cultural de los equipos de trabajo , de exigir el desarrollo profesional de sus subordinados . La negociación concertación de acuerdos. No siendo siempre así en cuanto a la necesidad del cambio que en ocasiones es impuesto por Unión Eléctrica, en cuanto a la elección de los métodos y herramientas de evaluación y control, asignar nuevas tareas a un puesto de trabajo.

Control y coordinación de los objetivos y las tareas

Al sierre de cada año se formulan los objetivos por áreas de resultado clave para el año siguiente, estos objetivos se complementan con un grupo de tareas y acciones que se efectuarán periódicamente hasta lograr el cumplimiento total del objetivo al cierre del año. Todas las tareas planificadas tienen fijada la fecha de cumplimiento, los participantes y el responsable de la actividad. Las tareas que respaldan los objetivos se reflejan en los planes de trabajo individuales de manera que son controladas por los directivos y ejecutadas por los subordinados. El cumplimiento del plan de trabajo individual es el documento que le servirá al directivo para realizar la evaluación del desempeño de cada trabajador al cierre del mes.

Los directivos de la entidad verifican que su equipo de trabajo entienda el propósito de las tareas asignadas, a través de la revisión del cumplimiento de los planes de trabajo. Las tareas son distribuidas de acuerdo al grado de implicación de cada subordinado, disponibilidad de recursos para acometerlas y se plasma en su plan de trabajo individual. Los objetivos se hacen llegar de forma escrita, en la dirección de la empresa se analizan los objetivos del organismo superior y se formulan los de la propia entidad, los cuales quedan aprobado en el primer consejo de dirección ampliado celebrado en el año.

Gestión de la información

1. La información que más se recopila es la científico técnica, económica, sobre el cliente, gestión, jurídica y regulatoria.
2. Existe correspondencia entre los tipos de información que más fluyen con las características de la organización.
3. Las informaciones consideradas de más importancia para la toma de decisiones en la organización es la económica, específicamente el análisis de los costos; el Tiempo Unitario de Interrupción (TUI), que se valora el tiempo de afectaciones en la entrega de energía a la población por necesidad o averías en las redes de entrega ; la satisfacción de los clientes , información recopilada por la compañera de atención a la población y los diferentes vías de captación de opiniones y sugerencias .y por último la disponibilidad del Grupo Eléctrico.
4. La empresa cuenta con un sistema informativo por especialidades donde están fijados los plazos de entrega y el contenido de cada información y son controlados por el director. Las herramientas que se utilizan es la valoración económica de los resultados obtenidos, significando el comportamiento de los indicadores de eficiencia , también se aplican encuestas para medir la satisfacción del cliente, comportamiento del índice de ahorro energético , comportamiento de los fraudes, el TUI, nivel de ejecución de los proyectos de mejora y los índices de eficiencia y calidad.
5. La información externa se utiliza en correspondencia con el interés de la organización. La única información externa que es utilizada por la empresa es la vinculada a la actividad eléctrica, las mismas se distribuyen y reciben por medios impresos, formato digital, seminarios, cursos de superación o se sitúan en el área de Capacitación Provincial de la Empresa para su consulta.
6. Existe sistematicidad y actualización en el uso de la información y las fuentes que más se utilizan es el correo electrónico, reuniones de la administración y con los trabajadores, murales, pancartas, teléfono, los encuentros con los homólogos.
7. Al cierre de cada mes se realiza una valoración de la información que realiza cada departamento del comportamiento de cada uno, con los análisis comparativos y comportamiento específico de los costos y gastos. las conclusiones de dicho informe se efectúa con económica que se tiene en cuenta la relación costo beneficio por los servicios prestados.
8. La gestión de la información en las estrategias organizacionales ocupa un lugar fundamental ya que para tomar decisiones se realiza sobre la base de la información recopilada.
9. Se encuentra definida una política de información.
10. La gestión de la información se coordina por la gerencia mediante los despachos de trabajo con cada especialista de área y mediante sistemas informáticos que permiten recopilar toda la información.
11. La información formal es la que se establece por parte de los diferentes departamentos de la UEB Rafael Freyre con la Dirección Prov. mensualmente o partes semanales, el informe mensual que se analiza en el consejo de dirección con el comportamiento de cada indicador por departamento y la información informal es la que se exige por la dirección para la toma de decisiones en determinados

- momentos del mes, la exigida por diferentes organismos u órganos de dirección municipal (Poder Pop y PCC), clientes.
12. Los responsables del desarrollo de las actividades específicas que rigen el funcionamiento de la información en la organización, son los jefes de áreas, jefes de brigada, especialistas y directivos. El soporte magnético es empleado conjuntamente con el impreso. La localización se realiza durante el horario de trabajo.
 13. Las necesidades de información se identifican en el área de operaciones a partir de los cambios tecnológicos a introducir para la mejora del servicio , el aumento del consumo en determinada área o sector; en la parte de atención al cliente se determinan por el aumento de las quejas en determinados clientes ; en el área económica por el aumento de los gastos y en la comercial el incremento de los fraudes , disminución o aumento del consumo en determinados clientes entre otras. No existe información duplicada .
 14. Las informaciones a guardar y a eliminar se determinan directivamente por cada área .Ejemplo: el área comercial los recibos de cobro de los clientes se conservan hasta 3 años, economía los documentos se conservan por 5 años.
 15. Existen normas y procedimientos para la eliminación de las informaciones.
 16. la interpretación de las necesidades de conocimientos se determina a partir del flujo de información obtenida por los diagnósticos periódicos a los trabajadores.
 17. La información final que llega a los usuarios es conocida por los trabajadores en dependencia de las características y el grado de confidencialidad de las mismas. existen informaciones de carácter jurídico legales que no es de dominio público. las restricciones que existen con el fin de conservar el secreto estatal o determinadas decisiones que atañen a determinados clientes ejemplo de ello es la referente a datos de los grupos electrógenos, estudios realizados como de pruebas orientadas por la dirección del país para observar el grado de factibilidad de determinadas inversiones.
 18. Las razones que determinan las necesidades de las informaciones es la actualización del personal que labora en la organización debido a que la mayoría de las ocasiones llega nueva tecnología y el personal que debe de operar con esta tecnología aún no se encuentra preparado para laborar con la misma .. la necesidad es determinada por cada jefe de área y por las pruebas periódicas que se realizan.

Gestión del Conocimiento

1. La relación entre la gestión del conocimiento y las estrategia organizacionales, le permite elaborar una estrategia sobre bases del conocimiento real del alcance de la entidad.
2. Existe sensibilización por la gestión del conocimiento.
3. Existen mecanismos de retroalimentación y de intercambio de conocimiento entre unidades y la empresa que tiene habilitado un sitio digital destinado a este fin, a nivel de trabajo en equipo, los cuadros más preparados cada lunes brindan informaciones a los trabajadores de los últimos adelantos o informaciones de interés.
4. La adquisición del conocimiento para el aprendizaje se desarrolla a través de seminarios, folletos de actualización, conversatorios, cursos de capacitación y recalificación, asesoramientos metodológicos y matutinos.

5. la transferencia de los conocimientos sobre las generaciones de trabajadores se logra vinculando los trabajadores de más experiencia con los de nuevo ingreso para la asesoría de estos. los métodos empleados es el intercambio cara a cara, la entrega de materiales impresos para la adquisición de la teoría, las demostraciones prácticas de habilidades necesarias para el trabajo, la orientación de materiales en soporte magnético, cursos periódicos de recalificación o superación entre otros.
6. Está integrándose de manera paulatina la gestión del conocimiento en los procesos de negocios como vía de transmisión del aprendizaje entre los trabajadores y generaciones anteriores.
7. El trabajo en equipo para la solución de problemas específicos de las actividades de la organización es de suma importancia fundamentalmente en las actividades directas en la producción debido al trabajo tan extenuante que realizan para el mantenimiento de los servicios.
8. Se identifican a través de un diagnóstico que se realiza a todas las direcciones y departamentos donde se determinan las necesidades de aprendizaje, que son las llamadas DNA. Si se encuentran en correspondencia.
9. Las necesidades de formar conocimientos se identifican a través de las recomendaciones realizadas en la evaluación del desempeño respecto al dominio de la actividad o necesidad de superación, los exámenes periódicos realizados en dependencia a las actividades que realiza el trabajador y otras de la formas empleada es a través de un diagnostico que realiza el departamento de RH. con los elementos resultantes se elabora un plan de capacitación .Existen área de trabajo que es obligatorio su recalificación periódica.
10. Los directivos conocen donde pueden hallar las informaciones de trabajo necesarias y cualquier herramienta de trabajo, así como están conscientizados de la incompatibilidad que existe entre el conocimiento organizacional y la fluctuación laboral. La administración establece una política de trabajo para la preparación de la reserva de los cuadros con el objetivo de promover a los trabajadores de mayor experiencia y mejores resultados a cargos de cuadros, basada en un plan de preparación diseñado para los efectos.

Vigilancia y comunicación con el entorno

1. El sistema de información permite conocer la información por diferentes vías y los mecanismos que se usan para conocer la evolución del mercado son las encuestas, conversaciones con los cajeros para identificar los estados de opinión de los clientes, las quejas tramitadas por el departamento de atención a la población o de forma directa a un miembro de la organización.
2. Existe un plan de negocios que se elabora anualmente y es discutido por los obreros cada fin de año para su aprobación en la Unión Eléctrica, después de las correcciones hechas al informe original en este tramite se aprueba nuevamente y se revisa de manera mensual en la UEB por medio del informe de la gestión y trimestralmente a nivel Prov.
3. El presupuesto de la mercadotecnia se elabora sobre la base de los planes de negocios a ejecutar durante el año.
4. Se produce para vender servicios, no se realiza estudio de mercado debido a que es un mercado único, sin competencia y con clientes insatisfechos. Se produce

para satisfacer necesidades y generar beneficios para la empresa a pesar que la energía comercializada es subsidiada por el Estado y las ganancias son ficticias: se considera la ganancia como ficticia por que la UEB opera solamente con los gastos y los ingresos pasan directamente a la Cuenta de la Unión Eléctrica y no como ingreso de la UEB Rafael Freyre.

5. Los negocios que existen en la Empresa están debidamente formulados en términos de orientación del mercado. Los estudios de factibilidad son positivos aunque la tasa de retorno depende de la cantidad de clientes a los cuales se le instala el servicio.
6. Los objetivos de la mercadotecnia son alcanzables y contribuye a la competitividad de la empresa. Están formulados los objetivos de venta ya que responden por indicadores específicos dentro del plan técnico económico. Estos son, lograr los niveles de ingreso planificado por el cobro a los clientes de los servicios recibidos, alcanzar el índice de ahorro energético, colocación de los servicios en el tiempo requerido, disminución del TUI.
7. Están definidas las relaciones y atención entre ventas, mercadotecnia, producción, abastecimiento y finanzas. Lo que no se tiene establecido como sistema aún es la investigación y desarrollo, que son incipientes.
8. Están definidos los objetivos de las ventas, se miden por la facturación y cobro del consumo por cada cliente por parte de los lectores cobradores e inspectores, cumpliendo los siguientes parámetros como primordiales: Cumplimiento del Plan de cobro y facturación de los clientes residencial que debe de ser por encima del 96% al igual los clientes estatales presupuestados y en un 90% los autofinanciados ; cumplimiento del plan de cobro de la energía consumida por fraudes, cobro de la puesta de nuevas acometidas y metros contadores, la firma de contratos con los clientes eventuales ¹ y cobro por mora .Está organizada la mayor parte de la fuerza necesaria para llevarla a cabo, debido a la existencia de inestabilidad con los compañeros que integran el cuerpo de inspección.
9. Eventuales: Clientes que no poseen metro contador y a los cuales se le fija una deuda, para el pago de una tarifa prefija de una fracción o KW a \$1.20por el termino de hasta 3 meses. El consumo debe de ser menor de 50 KW. Este servicio se presta para la realización de trabajo de soldadura, carpintería, trabajadores cuenta propia, zonas de playa, fiestas y carnavales.
10. Por ser una organización de prestación de servicio el producto líder es la prestación del servicio eléctrico con calidad y eficiencia a los clientes.
11. Lo que caracteriza los mercados donde opera la organización es: un mercado fijo, atractivo, insatisfecho, con tendencia al aumento de la demanda, no pose competidores cerca geográficamente. Dentro de las dificultades del mercado donde se desarrolla la confrontación con las entidades de turismo con el cobro de los servicios prestados por la existencias de cuentas envanecidas por impago de estos causados por la centralización de sus cuentas a través de las Casas Matriz y el mecanismo de transferencias y uso de las mismas por parte de los Hoteles.
12. Se exploran nuevas vías para la prestación de servicios con el empleo de la energía eólica en las comunidades alejadas de las redes eléctricas y con condiciones para la instalación de los mástiles ,esto se realiza con la instalación de un mástil de prueba en la costa norte .en coordinación con Planificación Física y el Poder Popular se hacen estudios a solicitud de estos para la elaboración de

proyectos futuros basado en las tendencias , planes de desarrollos y disponibilidad de recursos para el mejoramiento de las redes eléctricas , mejoramiento del alumbrado publico y electrificación de nuevos asentamientos poblacionales.

13. Dentro de las regulaciones que existen que afectan la salud de las ventas es la existencia de cuentas envejecidas por las cuales no se puede retirar los servicios a las instalaciones de turismo y en iguales condiciones se encuentran diferentes conexiones de clientes naturales los que se instalaron directamente al servicio y por política del estado no se le puede retirar el servicio, ni aplicarse multas por la trasgresión para evitar un conflicto.
14. Existen diferentes medios para la promoción del producto dirigidos por la Unión Eléctrica Nacional y otros por la UBE , comenzando con el nuevo contenido del recibo de cobro que orienta al cliente con la escala de consumo y lo consumido sobre esa escala , hasta el empleo de gigantografías, spot de orientación televisivos , la radio , prensa escrita , conversatorios con los clientes cara a cara ..para conocer el criterio del cliente se realizan encuestas dirigidas o al azar, mediciones para el seguimiento de varias quejas de una zona determinada donde se personan los compañeros de operaciones, por medio de la compañera de atención a la población que recepciona las quejas u otras opiniones de la población, y conjuntamente con la información que se brinda por medio de la pagina Web habilitada con este fin a nivel Provincial.
15. Los gastos en promoción del producto no se miden.
16. Las relaciones con los proveedores se establecen por medio del departamento jurídico Provincial que aprueba la contratación con los proveedores. y no se mide en la unidad el poder negociador de los proveedores por esta causa.
17. No existe en la empresa información de la propiedad industrial por esta información se maneja provincialmente por la Dirección por lo cual no se utiliza dicha información.
18. En la empresa no se cuenta con información en materia de propiedad industrial, ya que la misma es una empresa de prestación de servicios.
19. Dentro de las medidas implementadas para la protección de la información comienza con la colocación y control del personal con acceso por cada área de trabajo , continúa con la compartimentación de los espacios de los discos duros de las maquinas computadoras con el empleo de contraseñas para su apertura del dominio de los compañeros que laboran en cada sección y la copia de la contraseña está bajo el poder del director en sobres lacrados, las computadoras sólo la operan los compañeros designados , los archivos cuentan con llavines , cada departamento cuenta con el dispositivo para guardar la información en soporte magnético , se realizan salvas cruzadas entre departamentos para evitar la pérdida de información en caso de avería o rotura de una maquina computadora .
20. Las medidas que se han tomado para la oportuna divulgación de las soluciones técnicas es los matutinos y la colocación de toda la información en el sitio habilitado para ello, la asamblea del sindicato y otros medios que propicien la rápida aplicación.

Anexo 5: Cálculo de la muestra.

N: población = 87

(p): Probabilidad de éxito = 0.5

(q): Probabilidad de fracaso = 0.5

(d): Error máximo permisible ≤ 0.1

Confiabilidad: 95 %

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

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 87}{(0.1)^2(87-1) + 4 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 47$$

Anexo 6. Encuesta

Encuesta a directivos sobre Gestión de la Información y Gestión del Conocimiento.

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

- ☞ ¿Qué cargo ocupa?
- ☞ ¿Qué carrera estudió?
- ☞ ¿Cuántos años de experiencia tiene como directivo?
- ☞ ¿Qué tipo de información es la que más se recopila?
 - Científico técnica.
 - Sobre cliente.
 - Competencia.
 - Gestión.
 - Entorno.
 - Económica.
 - Jurídica y regulatoría.
 - Sobre la satisfacción personal.
- ☞ ¿Qué análisis se realizan para evaluar el comportamiento de la información en la organización? ¿Qué herramientas se utilizan?
 - a) Estudio de Tendencia
 - b) Análisis de escenario.
 - c) Consulta a expertos.
 - d) Análisis estadísticos.
 - e) Mapas tecnológicos.
 - f) Técnicas de benchmarking.
 - g) Método bibliométricos y patentométricos.
 - h) Perfiles de compañía.
 - i) Perfiles de personalidad.

- j) Perfiles de mercado.
- k) Bases de Datos en línea.
- l) Estudio selectivo de consumidores y distribuidores.
- m) Sondeo de mercado.
- n) Marketing interno.
- o) Ingeniería Inversa.
- p) Estudio de satisfacción del cliente.
- q) Identificación del potencial oculto en competidores.
- r) Excel.

- ☞ ¿Cómo se evalúan los costos y beneficios de los recursos de información?
- ☞ ¿Qué lugar ocupa la gestión de la información en las estrategias organizacionales?
- ☞ ¿Está definida una política de información?
- ☞ ¿Cómo coordina la gerencia la gestión de la información? ¿Cuáles son sus proyecciones futuras?
- ☞ ¿Qué información fluye formal y cuál informal?
- ☞ ¿Cómo se define cuáles se deben preservar y cuáles eliminar?
- ☞ ¿Se interpreta a partir de los flujos de información las necesidades prácticas respecto a la gestión del conocimiento?
- ☞ ¿La información final que llega a los usuarios que la procesas es accesible por cualquier persona en la organización? ¿Qué restricciones existen al respecto? ¿Con qué objetivo se limita?
- ☞ ¿Por qué razones se determina las necesidades de información? ¿Quiénes determinan las necesidades: las personas o las actividades?
- ☞ ¿Qué vías para la difusión de la información se utilizan en la organización?

- a) Informes.
- b) Reuniones.
- c) Consejos Directivos.
- d) Correo electrónico.
- e) Intranet.
- f) Biblioteca virtual.
- g) Seminarios.

- h) Debates.
- i) Boletines.
- j) Murales.
- k) Pancartas.
- l) Radio.
- m) Teléfono.
- n) Páginas Web.
- o) Conversatorios.
- p) Matutinos.
- q) Mítines.
- r) Bases de datos.

☞ ¿Cuáles son las principales fuentes de información a que recurren?

- a) Bases de datos internas de la empresa, las cuales contengan toda la información pretérita ya estructurada y procesada de la entidad.
- b) Bases de datos externas afines a las necesidades de la empresa y uso cotidiano.
- a) Bases de datos de organizaciones nacionales.
- c) Información de patentes.
- b) Reportes de las principales empresas del sector.
- c) Publicidad de empresas del sector.
- d) Catálogos y directorios de productos y servicios.
- e) Prensa especializada.
- f) Revistas especializadas.
- g) Estudios de consultoría.
- h) Investigaciones y Tesis de Grado.
- i) Estudios Técnicos y consultoría realizadas por la propia empresa y por otras similares.
- j) Fondos bibliográficos del sector.
- k) Entrevistas a líderes de opinión.
- l) Clientes.
- m) Sitios Web.
- n) Personal interno.

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?

Anexo 7: Valoración cuantitativa del estado de los indicadores evaluados.

INDICADORES EVALUADOS	VALOR ASIGNADO	NIVEL DE INCIDENCIA
GESTIÓN TECNOLÓGICA		
Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías	2	Indirecta
Calificación y superación	4	Indirecta
Concepción del desarrollo tecnológico	3	Indirecta
Renovación tecnológica	2	Indirecta
Tecnologías de la información	2	Directa
Vigilancia tecnológica	1	Indirecta
Prospectiva tecnológica	1	Indirecta
Tecnología y mantenimiento	2	Directa
Total de Indicadores	8	
Total de Puntos asignados por Indicador	17	
Calificación obtenida por el componente	2.13	
GESTIÓN OPERATIVA		
Conocimientos técnicos	4	Directa
Toma de decisiones	4	Directa
Sistema de calidad	3	Directa
Forma en que se miden los resultados económicos	3	Indirecta
Medios de transporte	3	Indirecta
Gestión y calidad de los insumos de trabajo	3	Directa
Análisis de los costos de producción y servicios	3	Indirecta
Identificación de las restricciones	3	Indirecta
Organización de la producción y los servicios	3	Directa
Cumplimiento de objetivos y tareas asignadas	3	Indirecta
Total de Indicadores	10	
Total de Puntos asignados por Indicador	32	
Calificación obtenida por el componente	3.2	
GESTIÓN ESTRATÉGICA		
Significación y correspondencia con el objeto social del nombre de la organización	4	Indirecta
Formulación de la misión y visión de la organización	5	Indirecta
Definición de objetivos estratégicos	5	Indirecta
Orientación estratégica	3	Directa
Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo	3	Directa
Formulación de estrategias de competencia interna	4	Indirecta

Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos	3	Directa
Cambio organizacional	3	Indirecta
Atención al hombre	3	Directa
Calificación y superación	4	Directa
Investigación y desarrollo	3	Indirecta
Salarios y estimulación materiales	3	Directa
Actividades de apoyo a las actividades empresariales	3	Indirecta
Motivación e interés por el trabajo	4	Directa
Selección y fluctuación de la fuerza laboral	3	Directa
Formación de capacidades	3	Directa
Valores compartidos en el desempeño del trabajo	3	Indirecta
Aceptación de los resultados	3	Indirecta
Imagen favorable	3	Indirecta
Total de indicadores	19	
Total de Puntos asignados por Indicador	65	
Calificación obtenida por el componente	3.42	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Estilo de dirección	3	Indirecta
Estructura del liderazgo	3	Indirecta
Gerencia y toma de decisiones	3	Indirecta
Iniciativa y creatividad	3	Indirecta
Preparación gerencial	4	Indirecta
Competencia	3	Indirecta
Lenguaje organizacional	2	Directa
Planificación estratégica	3	Directa
Control y coordinación de los objetivos y las tareas	3	Directa
Total de indicadores	9	
Total de Puntos asignados por Indicador	27	
Calificación obtenida por el componente	3	
CULTURA DE TRABAJO		
Preparación gerencial	3	Indirecta
Aspectos que deben caracterizar la cultura de trabajo	2	Indirecta
Premisas para lograr un cambio cultural efectivo	3	Indirecta
Identificación de la cultura de la organización	3	Indirecta
Total de indicadores	4	
Total de Puntos asignados por Indicador	11	
Calificación obtenida por el componente	2.75	

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL		
Flexibilidad y reglamentación	3	Directa
Estructura jerárquica y geográfica	3	Directa
Estructura contable y financiera	3	Indirecta
Organización del trabajo	3	Directa
Equilibrio entre responsabilidad y autoridad	2	Indirecta
Política de desempeño	4	Directa
Total de indicadores	6	
Total de Puntos asignados por Indicador	18	
Calificación obtenida por el componente	3	
EVALUACION Y COMUNICACION CON EL ENTORNO		
La organización en el espacio temporal en que vive	2	Indirecta
Conocimiento sobre la influencia en el entorno	2	Directa
Total de indicadores	2	
Total de Puntos asignados por Indicador	4	
Calificación obtenida por el componente	2	
GESTIÓN DE INFORMACIÓN		
Recursos de Información	2	Directa
Oportunidades de uso de los recursos de información	2	Directa
Costos y beneficios de los recursos de información	1	Indirecta
Necesidades de Información	3	Directa
Flujos y procesos de información	2	Directa
Política de información	1	Directa
Rol de la gerencia	2	Indirecta
Utilidad en la información	2	Directa
Tipos de información	2	Directa
Métodos de búsqueda	2	Indirecta
Métodos de análisis	2	Directa
Métodos de almacenamiento	2	Indirecta
Vías de socialización de la información	2	Directa
Estrategias informacionales y de informatización	2	Indirecta
Actualización de la información	2	Directa
Tecnologías de la Información	2	Directa
Total de indicadores	16	
Total de Puntos asignados por Indicador	31	
Calificación obtenida por el componente	1.93	

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Sensibilización para la Gestión del Conocimiento	3	Indirecta
Intercambio de conocimientos	2	Indirecta
Adquisición de Conocimientos	3	Directa
Transferencias de Conocimientos sobre generaciones	2	Indirecta
Equipos de trabajo	4	Directa
Fuentes de Conocimientos	1	Indirecta
Dirección del conocimiento	1	Indirecta
Utilización del conocimiento	2	Directa
Soporte material del conocimiento	1	Indirecta
Protección del conocimiento	1	Indirecta
Gestión del aprendizaje	2	Directa
Recursos de informatización	1	Directa
Total de indicadores	12	
Total de Puntos asignados por Indicador	23	
Calificación obtenida por el componente	1.91	
TOTAL DE INDICADORES EVALUADOS	86	

COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO	CANTIDAD DE INDICADORES EVALUADOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA
GESTIÓN DE INFORMACIÓN	16	1.93
GESTIÓN OPERATIVA	10	3.2
GESTIÓN ESTRATÉGICA	19	3.42
GESTION ADMINISTRATIVA	9	3
CULTURA DE TRABAJO	4	2.75
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL	6	3
GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS	12	1.91
GESTIÓN TECNOLÓGICA	8	2.13
VIGILANCIA Y COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO	2	2
TOTAL DE INDICADORES EVALUADOS	86	
TOTAL DE PUNTOS ASIGNADOS POR COMPONENTES	228	
CALIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO		2.65

Anexo 8: Análisis comparativo de las áreas de responsabilidad.

COMPONENTES	A		B		C		D		E		F	TOTAL
DEBILIDADES	1	2	1	1	1	2	3	1	2	1		
Dirección de la Empresa.	X	X				X	X	X			X	6
Unión Eléctrica Nacional.			X									1
Administración				X	X				X			3

A-Gestión estratégica

B-Gestión operativa

C- Gestión administrativa

D- Gestión tecnológica

E- Vigilancia y comunicación con el entorno

F- Gestión de información

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

Anexo :9 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores Claves MEFI	Ponderación (Grado)	Clasificación (Importancia)	Resultado total Ponderado
FORTALEZAS			
11.Desarrollo de la cultura organizacional.	0.08	4	0.32
12.Sistema de dirección participativo.	0.09	4	0.36
13.Influencia del trabajo estratégico en el trabajo operativo con resultados.	0.04	3	0.12
14.Se trabaja sobre la base de estrategias de competencia interna.	0.02	3	0.06
15.Grupos de trabajo se consideran equipos de trabajo.	0.07	3	0.21
16.Inversión de recursos en la capacitación.	0.03	3	0.09
17.Se considera el factor humano como factor fundamental.	0.06	4	0.24

18. Concientización, respecto a la necesidad del desarrollo tecnológico.	0.03	4	0.12
19. Elaboración de planes de investigación y desarrollo.	0.01	3	0.03
20. Preparación gerencial y alto conocimiento de la organización.	0.02	3	0.06
DEBILIDADES			
11. Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías	0.03	4	0.12
12. Realización de investigación de mercado.	0.02	3	0.06
13. Los miembros de la organización no conocen la evolución externa.	0.06	4	0.24
14. La necesidad de cambio se impone por el organismo superior.	0.05	1	0.05
15. El equipamiento obsoleto para la prestación de los servicios.	0.07	1	0.07
16. Equipos de transporte no están acordes.	0.08	1	0.08
17. Tecnologías de la información.	0.07	1	0.07

18. Innovación tecnológica, no se encuentra al nivel esperado.	0.04	2	0.08
19. Centralización de la Gestión Empresarial.	0.06	1	0.06
20. La inteligencia emocional no se utiliza como herramienta.	0.07	1	0.07
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2.51$

Anexo 10: Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factores Claves MEFE	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
OPORTUNIDADES			
Voluntad política dirigida a la modernización informática	0.08	4	0.32
Bases nacionales para el desarrollo de la Gestión del Conocimiento.	0.05	3	0.15
Disponibilidad y acceso a múltiples fuentes de información.	0.06	3	0.18
Existencia de la Sede Universitaria.	0.06	4	0.24
Interés de sistema en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.	0.07	3	0.21
Perfeccionamiento empresarial	0.06	3	0.18
Bases para la gestión del conocimiento	0.12	3	0.36
Concientización por el desarrollo tecnológico que favorece su planificación.	0.04	3	0.12
Sensibilidad por la planificación estratégica	0.03	4	0.12
Servicios de consultoría sobre Inteligencia Empresarial	0.04	4	0.16
AMENAZAS			
Escasa conciencia social acerca del valor y uso de la información.	0.06	2	0.12

Cambio en los conceptos de calidad y satisfacción.	0.04	1	0.04
Regulaciones y procedimientos de Organismos rectores.	0.09	2	0.18
Deterioro de la situación económica nacional e internacional	0.09	2	0.18
Política de restricción de inversiones	0.06	1	0.06
Carácter de la Planificación impuesto desde arriba.	0.05	1	0.05
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2.67$

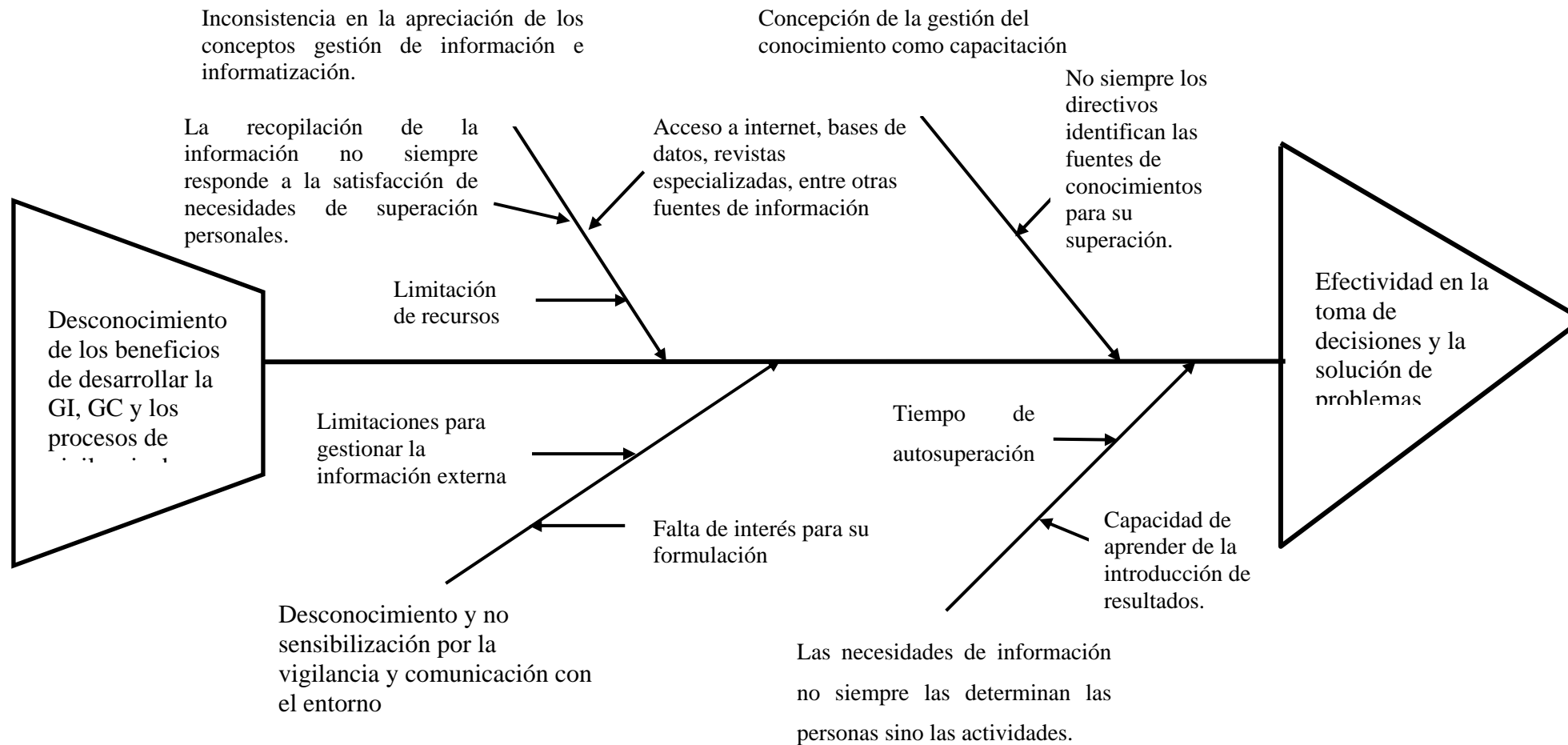
Anexo 11: MATRIZ INTERNA-EXTERNA

Resultado Total Ponderado de la MEFE = 2.67

Resultado Total Ponderado de la MEFI = 2.51

	I	II	III
	4	3	2 1
3	IV	V	VI
2			
1	VII	VIII	IV

Anexo 12: DIAGRAMA CAUSA- EFECTO.



Anexo 13: MATRIZ DAFO

	Oportunidades	Amenazas
	<p>FO Divulgar las ventajas de la Inteligencia Empresarial y la utilidad de su aplicación. Establecer mecanismos de acceso a fuentes de información nacional, revistas especializadas, sitios web y bases de datos. Hacer uso de la auditoría de información como paso anterior a la creación de sistemas de información, incluida la implementación de una Intranet. Desarrollar actitudes y capacidades para resolver nuevas situaciones a partir del conocimiento acumulado, mediante el mapeo de las fuentes de conocimiento y la medición del impacto del conocimiento aplicado en los resultados. Proyectar de forma estratégica la gestión del conocimiento. Reconocimiento y aceptación de nuevas tecnologías de información. Inversión de recursos en función del aprendizaje continuo de los trabajadores.</p>	<p>FA Promover el desarrollo de herramientas para el procesamiento y análisis de la información. Capacitación y entrenamiento de directivos, técnicos y trabajadores en métodos y técnicas de gestión de información, conocimiento y vigilancia y comunicación con el entorno. Analizar opciones para que el proceso de aprendizaje y creación de conocimientos en el individuo en el individuo y la organización que sea accesible al resto de la empresa en la medida en que ésta lo necesite. Rediseñar mecanismos para comunicar y compartir el diseño estratégico así como su puesta en práctica y resultados logrados. Implementar organizativa y funcionalmente un sistema de gestión de información y el conocimiento orientado al aprendizaje organizacional e individual.</p>
	<p>DO Fomentar una cultura informacional. Proyectar el proceso de planificación sobre la base del diagnóstico organizativo y funcional. Analizar la gestión del conocimiento colectivo y su almacenamiento para que el comportamiento de la empresa sea menos vulnerable a los cambios en la plantilla del personal. Concentrar la máxima responsabilidad en lograr la compatibilidad requerida entre el trabajo estratégico y el trabajo operativo, a través de la medición del impacto del primero en el segundo.</p>	<p>DA Desarrollar mecanismos que estimulen la mejora y calidad en la ejecución de las distintas tareas. Incrementar la productividad con la innovación permanente y el conocimiento aplicado, utilizando para ello un plan de investigación y desarrollo. Evaluar los costos y beneficios de los recursos de información. Potenciar la vigilancia y comunicación con el entorno a través de mecanismos que viabilicen su evaluación para optimizar la utilización de las capacidades internas.</p>

