



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TRABAJO DE DIPLOMA



cubanacan
TURISMO Y SALUD

**TÍTULO: Proyección de La Inteligencia Empresarial como
sistema interno en la Comunidad Terapéutica
Sucursal Villa Cocal - Quinqué**

AUTORA: Saily Fernández Suárez

TUTORA: Lic. Yailenis Mulet Concepción

CONSULTANTE: Lic. Manuel Guilarte Romero

Año 2009

Agradecimientos



A mi familia la que me ayudó a alcanzar los logros que hasta hoy he tenido.

A mi esposo por apoyarme y entenderme siempre.

A mi tutora Yailenis Mulet Concepción, por su incondicional apoyo y atención.

A mis profesores por ayudarme en mi formación como economista.

Dedicatoria



A mi familia por la confianza y apoyo depositado en el transcurso de mi vida universitaria.

A mis padres y mi esposo por el apoyo durante los largos 6 años de estudios y la confianza en mí.

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

Pensamiento



“La Inteligencia tiene dos formas distintas, la de creación y la de aplicación. Una y otra mezcladas son el germen escondido del bienestar de un país”

José Martí

RESUMEN

El trabajo de diploma Proyección de la Inteligencia Empresarial como sistema interno en la Comunidad Terapéutica Sucursal Villa Cocal Quinqué tiene como objetivo: determinar los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial (IE) para contribuir al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

El mismo está estructurado en dos capítulos, el primero incluye el marco conceptual de la Inteligencia Empresarial, su relación con la gestión de la información, las tecnologías de la información como herramientas de apoyo, la gestión del conocimiento y los avances obtenidos en el ámbito de la Inteligencia Empresarial en Cuba. En el segundo Capítulo se expone la metodología para la implementación, el diagnóstico de la Inteligencia Empresarial y sus resultados, así como el diseño del sistema de IE para la Sucursal.

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.

Esta investigación pretende identificar la capacidad en la organización para implementar un sistema interno de Inteligencia Empresarial que permita desarrollar capacidades propias para adaptarse al cambio, utilizar y desarrollar de forma óptima los recursos disponibles, resolver los conflictos internos, mantener crecientes niveles de resultados y desarrollar una red de conocimientos.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS GENERALES DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL	5
1.1 Origen del término IE. Su desarrollo dentro de las Ciencias de la Administración	5
1.1.1 Evolución de la IE en las Ciencias de la Administración	7
1.2 Marco conceptual	10
1.3 La IE y la Gestión empresarial. Conceptos relacionados.....	14
1.3.1 Algunas consideraciones sobre aspectos funcionales de gestión, asociados a la Inteligencia Empresarial	16
1.4 Diversos enfoques sobre el desarrollo de la IE	21
1.5 La IE en Cuba	26
CAPÍTULO II. PROYECCIÓN DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL COMO SISTEMA INTERNO EN LA SUCURSAL VILLA COCAL QUINQUÉ	30
2.1 Caracterización de la empresa.....	30
2.2 Metodología para la implementación de la IE como sistema de trabajo interno en las organizaciones.	34
2.3 Resultados de la aplicación de la Metodología.	40
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

A partir de los años 90 en Cuba, debido al creciente desarrollo del turismo, que se ha convertido en una de las principales actividades del país, los pasos de avance en el sector energético, el importante desarrollo de la minería y el sector de las comunicaciones, que en los últimos años se ha convertido en sostén para el desarrollo del país y la inversión extranjera como principal vía de movimiento de capitales, han creado la necesidad a organizaciones gubernamentales de gestar un conjunto de políticas, estrategias y acciones que inciden sobre las empresas y con ello la aplicación de la Inteligencia Empresarial (IE) en las mismas.

En la búsqueda de nuevas alternativas al desarrollo del sistema empresarial y de la lógica que encierra este proceso, la IE comienza a desarrollarse en Cuba como actividad organizada a inicios de los años 90, con la creación del IDICT (Instituto de Información Científico Técnica) y la Consultoría Biomundi.

Dentro de estas políticas y estrategias se encuentran la Informatización de la sociedad, la creación de las bases para la Proyección estratégica del Sistema de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente en Cuba, en 1998, el Perfeccionamiento Empresarial que se consolida como una oportunidad, los nuevos requerimientos del Sistema de Control Interno y el funcionamiento de un grupo de organizaciones de producción de conocimientos.

Todas estas medidas requieren de modelos de actuación y grupos actores que materialicen la intención estratégica y política de aplicar la IE dirigida fundamentalmente a la formación de la capacidad y la función de reunir y analizar datos para de modo sistemático y organizado, obtener y difundir información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización. No obstante es insuficiente el tratamiento dado a su aplicación como sistema de trabajo de la administración en función del desarrollo de estas capacidades de forma integral, para resolver los problemas que se generan, a partir de la ejecución de las actividades fundamentales en la organización, de ahí la motivación, sobre las que se sustenta, esta investigación. En la Comunidad Terapéutica Sucursal Villa Cocal Quinqué existe la necesidad de la aplicación de la Inteligencia Empresarial dirigida fundamentalmente a desarrollar la capacidad y la función de reunir y analizar datos de modo sistemático y organizado para obtener y difundir información relevante

sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización que permita crear conocimientos para la toma de decisiones y la orientación táctica y estratégica. Por otra parte, 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, los cuales en muchas ocasiones son malinterpretados y no reditúan en el funcionamiento continuo de la Sucursal.

Otra de las problemáticas que impulsa el desarrollo de esta investigación se sustenta en el hecho de que la gestión empresarial existente es independiente del flujo de los procesos, la aplicación de soluciones organizativas y herramientas de gestión independientes unas de otras que configuran un sistema de dirección fragmentado para la organización, donde los directivos sufren una sobrecarga administrativa por el esfuerzo repetido para implantar y operar en la práctica cada proceso. De ahí que se requiera desarrollar la Inteligencia Empresarial como función de trabajo interna que lo integre, 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 es la Inteligencia Empresarial

El **objetivo** de esta investigación es: 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 mediante la aplicación de la metodología seleccionada, viabilizará su implementación y contribuirá al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Tareas a Realizar

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

4. Diseñar el perfil estratégico de la aplicación.

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. Proyección de la Inteligencia Empresarial como sistema interno. En este capítulo se expone una breve caracterización de la organización objeto de estudio, la metodología propuesta y los resultados de su aplicación.

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

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos como:

Métodos Teóricos

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

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

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

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

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

Métodos Empíricos.

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

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

Métodos Estadísticos: para organizar y procesar los datos, así como mostrar los resultados alcanzados en el diagnóstico.

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

La realización de esta investigación reviste gran importancia ya que la misma se propuso realizar por la máxima dirección con el objetivo de dar continuidad a una investigación anterior que tuvo como objetivo el diagnóstico de la gestión de la inteligencia de la misma, evaluando las principales fortalezas, debilidades y problemas referidos a la gestión de la información, la gestión del conocimiento y la vigilancia y comunicación con el entorno por lo que el hecho de definir la IE como sistema interno constituye un paso de avance en la práctica administrativa y viabiliza la realización de la investigación al existir un interés organizacional.

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

La aplicación de la IE como sistema de trabajo interno hace posible:

- ✓ Identificar el presente y anticipar el futuro de la organización partiendo del análisis de sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades.
- ✓ Disminuir la incertidumbre sobre el futuro ayudando a mejorar la planificación de la organización.
- ✓ Evaluar nuevos mercados y cómo expandirse hacia ellos a través de la evaluación de proveedores y clientes.
- ✓ Enfocar el sistema de Inteligencia Empresarial hacia los procesos sistemáticos que controle la planificación y como organizar, analizar, producir, diseminar, proteger y conservar la información y conocimiento favoreciendo el uso de comparaciones tanto cuantitativas como cualitativas para medir y hacer un seguimiento del rendimiento empresarial.
- ✓ Enlazar la información financiera, operativa, comercial, de RRHH y otros tipos de información interna y externa para ayudar en la toma de decisiones y al desarrollo y reacción de nuevos procesos.
- ✓ Esclarecer los objetivos estratégicos al tener que integrarse todas las áreas en la definición de los procesos para alcanzar las estrategias.
- ✓ Lograr una alineación entre la medición del desempeño y la estrategia empresarial.
- ✓ La definición de los procesos claves, lo que tipifica y muestra a la organización tal como es y ofrece claridad sobre el buen o mal funcionamiento de la misma.
- ✓ El perfeccionamiento y mejoramiento de la eficacia.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS GENERALES DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL

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

En un mundo cada día más competitivo como el de hoy, sólo las ideas marcan la diferencia entre quienes abren las puertas hacia aquellos métodos y vías que dan solución a los problemas habituales, además de facilitar el desarrollo exitoso de la faena diaria, ampliar el universo de conocimientos y lograr así comprender y conocer mejor los cambios del entorno.

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

Es este el contexto en el cual aparecen y se desarrollan las actividades propias de la denominada Inteligencia Empresarial en las organizaciones modernas, como una función Científico-Informativa de primer orden, muy ligada a los más recientes mecanismos de gestión empresarial de los que forman parte la gestión de la información y la gestión del conocimiento respectivamente.

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

Es perfectamente comprobable que, 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 ⁽¹⁾ y no es hasta 1958 en la que Davis Wechsler desarrolló el WAIS (la escala de Wechsler de Inteligencia Adulta) ⁽²⁾. También a lo largo de todo ese tiempo fueron surgiendo otros términos que hacían referencia a algunos factores en el plano de las emociones, que intervienen en el éxito de una tarea, como lo fue el concepto de Inteligencia Emocional, el cual tiene sus antecedentes iniciales en los estudios del psicólogo Edward Thorndike en 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”⁽³⁾.

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

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

aspectos internos de una persona, de su propia vida emocional y de sus sentimientos ⁽⁶⁾.

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

De esta manera, Daniel 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. En 1996 Golman categorizó dentro de la Inteligencia Emocional, habilidades o dimensiones emocionales y sociales básicas que incluyen en el ámbito laboral, las que resultan de gran importancia: autocorrelación, motivación, empatía y habilidades sociales.

La evolución de la teoría de la dirección hasta los últimos razonamientos que hoy se analizan, concretan su interrelación, cada vez más estrecha, con el uso consciente de la información, que realizan las personas para percibir cambios, crear nuevos conocimientos y accionar, estableciendo ventajas sobre los demás. Es decir, que las corrientes gerenciales contemporáneas 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.

1.1.1 Evolución de la IE en las Ciencias de la Administración

Con el advenimiento del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos con respecto a la administración, poniendo los cimientos para las prácticas administrativas contemporáneas. Comienza con el enfoque clásico de Frederick Taylor (1911) con su visión de empresa como un sistema racional y cerrado, y al trabajador como un individuo motivado, principalmente, por situaciones económicas; Lillian (1924) fue una psicóloga que introdujo en las industrias los estudios administrativos, la ciencia de la psicología y plantea la importancia de la estadística en la administración. Y Frank Gilbreth (1965) fue un estadista de la administración científica que influyó en el pensamiento industrial, siendo considerado como el padre

del eficientismo. Por su parte Henry Fayol (1918) fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, planteó, que cualquier actividad que se desempeñe debe tener como base a la administración, por lo que no se puede concebir una empresa sin un proceso y una división de funciones, que no trabaje bajo los principios administrativos.

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

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

Es evidente que todos estos elementos mencionados han servido de base a las diferentes concepciones, corrientes o tendencias contemporáneas acerca de la dirección conocidas como: Teoría del Desarrollo Organizacional, Administración de Calidad, Reingeniería y Benchmarking, Administración proactiva Teoría de la

Excelencia, Dirección Estratégica, Teoría del Liderazgo, Enfoque Virtual Teorías X, Y y Z; Método Deming, Teoría de William Quich, Teoría de las Decisiones o de Simons, Teoría de la Calidad Total, Dirección por Valores y Dirección por Objetivos. Estas concepciones, indiscutiblemente representan una evolución, condicionada por la influencia que, para la organización, tiene el entorno, su compleja versatilidad e incertidumbre. Ellas han enfatizado en estrategias que han conducido a prestar mayor atención a: la interrelación organización-entorno; la necesidad de lograr mayor eficiencia en la organización con cambios tecnológicos que aseguran el enfrentamiento de la competencia; el papel cada vez más relevante e importante del factor humano, por su dinamismo e intervención ganada en el proceso de dirección; el enfoque estratégico para direccionar el rumbo que la organización debe proyectar a largo plazo, y, finalmente, la necesidad de ejecutar cambios en la forma de dirigir, que permitan a las organizaciones transformaciones trascendentes en su trabajo.

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

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

Al respecto Páez Urdaneta define la Inteligencia Social como la “(...) capacidad de una sociedad para resolver exitosamente los problemas que confronta, mediante el aprovechamiento del conocimiento, al que tiene o puede tener acceso”. Este autor, agrega posteriormente que “La idea consiste en socializar el aprendizaje tecnológico o, dicho de otra manera, en aprender a modelar e implementar respuestas tecnológicas propias y estrategias adecuadas para la asimilación de tecnologías ajenas, para reexportar tecnologías exógenas transformadas o mejoradas, para abrir nuevos nichos o competir por los ya existentes con nuevas tecnologías sustitutivas... La tarea de reeducar a un país en la dirección del desarrollo tecnológico requiere... de una integración de un sistema inteligente para la generación, flujo y

posicionamiento de la información social, científica y tecnológica... y de un mensaje social renovado que plantee el reto tecnológico a la luz de una nueva proyección cultural de la noción de progreso” (9). La afirmación de Páez Urdaneta indica un camino para abordar el tema desde las Ciencias de la Administración.

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

1.2 Marco conceptual

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, las 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 (10). Se puede entender también como la acción de comprender una cosa, capacidad mayor o menor de saber o aprender, o sea el conjunto de todas las cosas que tienen por objeto el conocimiento (11).

En sus orígenes este vocablo se deriva del latín intelligere, es decir, inter-legere o inter-ligar, “leer adentro” o “entreligar”. Inteligencia, es pues, la facultad de leer o

penetrar dentro de la apariencia de las cosas, entreligándolas o reconociendo el lazo o nexo interior que las une o manifiesta su génesis en las diferentes analogías (12).

Dedijer 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) (13). 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 (14).

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. (15). 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 Palop "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos"⁽¹⁶⁾. 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"⁽¹⁷⁾. Luego del análisis, intentando esclarecer las diferentes palabras del campo 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) ⁽¹⁸⁾.
- "...la capacidad organizada de individuos, grupos de trabajo, agencias gubernamentales, empresas, y naciones completas, para identificar y resolver sus problemas enfrentando el rápido cambio. Esto se refiere a aquellos procesos en los cuales la información se adquiere, se procesa, se almacena y cómo es utilizada para la acción" (Taylor, 1990) ⁽¹⁹⁾.
- "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) ⁽²⁰⁾.
- "La inteligencia empresarial, designa, en nuestro entender, aquel conjunto de capacidades propias o movilizables por una entidad lucrativa, destinadas a asegurar el acceso, capturar, interpretar y preparar conocimiento e información

con alto valor agregado para apoyar la toma de decisiones requeridas por el diseño y ejecución de su estrategia competitiva”.(Cubillo, 1997) (21).

- “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) (22).
- “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) (23).

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.

Consideramos que se pudiera definir el concepto IE, en tanto más abarcador como: “El conjunto de capacidades propias o movilizables por una empresa u organización que permiten la producción de conocimientos y su codificación, síntesis, distribución y difusión, para identificar y adaptarse a los cambios del entorno, en función de cumplir sus objetivos y metas, con un propósito preciso, que responda a necesidades reales y potenciales, sustentada en herramientas, técnicas, métodos y procedimientos de gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje.”⁽²⁴⁾

1.3 La IE y la Gestión empresarial. Conceptos relacionados

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

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

Al analizar el origen del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo solía tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privado empresarial. En la actualidad las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que

es importante considerar la tecnicidad del concepto de gestión como parte de la gestión empresarial.

Concepto de gestión: sus cuatro funciones principales

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

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

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

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posibles éxitos que se pueda tener en la empresa.

1.3.1 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 objetivo planteado en la investigación.

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

Al respecto se hace necesario puntualizar que 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, DataWarehouse, DSS, EIS, las redes locales y las redes globales (en particular Internet), las bases de datos, las tecnologías push/pull, los llamados agentes inteligentes y la minería de datos, entre otros.

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

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

Genéricamente, el SI puede ser clasificado como operacional, gerencial y estratégico ⁽²⁵⁾. 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, un saber como, un saber que y un saber para qué es decir requiere de la gestión del conocimiento y el desarrollar estas capacidades de modo que con ellas se pueda cumplir los objetivos de la organización de una forma más eficiente.

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

La Gestión del Aprendizaje: “La Gestión del Aprendizaje se basa en la comunicación, para garantizar el conocimiento compartido en toda la organización como base para el constante desarrollo de la inteligencia y la inventiva, así como los valores y sentimientos del personal, que contribuyen a formar un adecuado clima y cultura en la organización o comunidad, todo lo cual redundará en una mayor calidad (en su sentido más amplio) en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos” (26).

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 disseminación selectiva de la misma, a través de las estructuras de la organización, para luego utilizarla como herramienta en la toma de decisiones, es decir, un sistema organizado de observación y análisis del entorno, seguido de una eficaz circulación interna y utilización de la información para la toma de decisiones.

El desarrollo de una comunicación efectiva y la preparación de los trabajadores para cooperar y adquirir conocimientos sobre el comportamiento del entorno, constituyen un arma estratégica y un requisito indispensable para lograr un buen funcionamiento de las operaciones internas. El no dedicar, tiempo, recursos y esfuerzos requeridos en este sentido limita el incremento de la calidad en la producción y servicios, la proyección de la venta sobre la base de necesidades reales, la planificación certera de esfuerzos y recursos, la evaluación de costos de oportunidad, en fracción de normativa, el mantenerse al margen de transformaciones, cambios y tendencias, el trabajar sin un sentido de pertenencia, el proyectar una imagen desfavorable o el no contribuir al mejoramiento social .

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

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

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

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

aportando métodos para la evaluación del futuro de las tecnologías de interés y su impacto en la empresa, convirtiéndose en una herramienta.

Constituye la formulación, evaluación y análisis de escenarios futuros, probables y deseables, tecnológicos, comerciales y sociales dentro de los cuales deberá desempeñarse la empresa. Se basa en tareas de adquisición absoluta de datos e informaciones sobre el entorno y sobre la empresa. Asimismo, el análisis y ponderación de esta información posibilita la formulación de escenarios futuros previsibles. Identifica soluciones interesantes hacia los cuales deben orientarse los esfuerzos de adquisición y generación de conocimientos nuevos en la empresa. (27).

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

La gestión tecnológica representa la función puente entre la realidad externa a la organización, utiliza la información proveniente del entorno para ponderar las capacidades de la empresa y la posición actual de todos los entes capaces de afectar los planes internos de desarrollo. Constituye la función sustentadora del proceso de aprendizaje de la empresa (28).

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

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

Gestión administrativa. La IE debe analizarse como una función de la administración. La IE debe ser dirigida, planificada, gestionada, organizada y

controlada. Debe estar integrada a las funciones básicas de la administración y responder a la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de las mismas.

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

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

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

1.4 Diversos enfoques sobre el desarrollo de la IE

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

Para **March y Olsen (1976)**, en las etapas y funciones asignaron las acciones individuales o participación en una situación en la que se ha de hacer una selección.

Acciones de la organización: selecciones o resultados. Acciones o "reacciones del medio ambiente". Cogniciones y preferencias de los individuos, afectan sus "modelos del mundo". Estos autores enfatizan en el aprendizaje y adaptación de la organización.

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

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

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

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

❖ **Lagerstam (1990)**

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

❖ **Ashton y Stacey (1995)**

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

❖ **Jakobiak (1995)**

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

❖ **Rodríguez y 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 (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 avanza desde la Auditoría 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.

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

1.5 La IE en Cuba

En la búsqueda de nuevas alternativas al desarrollo del sistema empresarial y de la lógica que encierra este proceso, la Inteligencia Empresarial fue introducida en Cuba en 1992, al crearse la Consultoría BioMundi (antiguo centro BIOTEC) del Instituto de Información Científico Técnica (IDICT), inicialmente para dar servicios de consultoría e información tecnológica, económica y comercial y elaborar productos informativos de alto valor añadido para instituciones de la industria biotecnológica y médico farmacéutica y las biociencias en general, los cuales se han extendido a diversos sectores y ramas de la economía nacional. Por lo cual es considerada pionera en

estos estudios de la Inteligencia en el ámbito empresarial y trabaja actualmente, bajo la misión de mantener el liderazgo nacional en IE.

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

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

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

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

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

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

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

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

En el sector petrolífero, Bolufé ⁽²⁹⁾ estableció un sistema de inteligencia empresarial, muy vinculado con la gestión del conocimiento, para desarrollar el intercambio entre los especialistas, alertar sobre las nuevas tendencias tecnológicas, evaluar posibles alianzas estratégicas, determinar el posicionamiento de la empresa, prevenir amenazas potenciales para la organización.

El grupo GEMINIS (Gestión Empresarial en la Incertidumbre: Investigación y Servicios) de la Facultad de Ingeniería Industrial del ISPJAE ve en la Inteligencia Empresarial a una institución que actúa como un ente unido en función de sus objetivos estratégicos. Debido a la incapacidad del ser humano para tomar decisiones racionales en ambientes complejos, este grupo utiliza la lógica y matemática difusas, para apoyar a la gestión empresarial moderna. Un ejemplo de

su aplicación es el Modelo del Proceso de Concertación de un Negocio, así como la cartera de servicios, que ofrece ⁽³⁰⁾.

Hay que destacar también la existencia de centros de investigación como el Centro de Estudios de la Economía Cubana, el Centro de Investigaciones de la Economía Internacional, el Centro de Investigaciones de la Economía Mundial y el Centro de Estudios Demográficos; que contribuyen a incrementar el conocimiento sobre el entorno, tanto nacional como internacional, brindando información de gran valor para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial.

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

CAPÍTULO II. PROYECCIÓN DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL COMO SISTEMA INTERNO EN LA SUCURSAL VILLA COCAL QUINQUÉ

2.1 Caracterización de la empresa

Como consecuencia del proceso de reorganización del sistema de turismo, la compañía Cubanacán Turismo y Salud adopta una nueva estructura a los efectos de lograr un mejor desenvolvimiento de los altos fines que la misma se propone en el cumplimiento de su Objeto Social, con el que acoge un nuevo nombre: Unidad Cubanacán Turismo y Salud S.A. y de la que surge el 1ro de Enero de 2006, la Sucursal Villa Cocal Quinqué, producto de la unificación de dos Comunidades Terapéuticas Internacionales Villa El Cocal y Villa El Quinqué. Villa El Quinqué está situada en la carretera central Km. 778 vía a Bayamo, Pedernales, Municipio Holguín, a solo 5 Km. del Aeropuerto Internacional Frank País y a 7 Km. de la Ciudad de Holguín.

El Quinqué Inicialmente era una casa de visita de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y en 1973 pasa a ser una casa de visita del Partido Comunista de Cuba. Su primera remodelación comenzó en el quinquenio 1975 – 1980 en saludo al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, y a partir de ese momento toma el nombre de El Quinqué en recordación a esta importante fecha. En diciembre de 1990 se convierte en una clínica para la atención a farmacodependientes, pero debido a que no se efectuaron todos los trámites legales con la Cámara de Comercio para su operación en este mercado, en abril de 1991 comienza a operar como Villa de Tránsito hasta que el 15 de marzo de 1992 reabre como clínica con una categoría de 3 estrellas.

Villa El Cocal esta situada en la Carretera Central Km. 781 vía a Bayamo, Pedernales, Municipio Holguín, a solo 3 Km. del Aeropuerto Internacional Frank País y a 9 Km. de la Ciudad de Holguín. Su nombre proviene de la gran cantidad de cocoteros que rodea la instalación, comercializada en sus inicios como una Villa de Tránsito por la Corporación Cubanacán, inaugurada el 10 de octubre de 1990. Respondiendo a una estrategia de crecimiento de las capacidades para el tratamiento a la drogadicción al reunir las condiciones estructurales y de personal se le dio la tarea de entrar en este negocio como un reto y muestra de confianza en sus trabajadores y directivos y el 17 de diciembre de 1997, comienza a funcionar como Comunidad Terapéutica Internacional.

La Comunidad Terapéutica Internacional se considera un paradigma de la atención integral en farmacodependencia y esto se sustenta en la experiencia de atención en salud mental en Cuba a partir 1980 y se nutre de la experiencia de las escuelas italiana, argentina, española, estadounidense, colombiana entre otras, y de los planteamientos propuestos por la Organización Panamericana de Salud y la Organización Mundial de Salud.

Ubicado en un entorno eminentemente natural, rodeado de una abundante vegetación, y en un ambiente apacible y saludable la Sucursal Villa Cocal Quinqué le ofrece a los pacientes la tranquilidad que necesitan para recibir el tratamiento con la efectividad requerida.

El producto principal de ambas Villas es Turismo y Salud. Cuenta con un servicio de todo incluido con alojamiento, servicios de restaurante, lavandería y servicios médicos especializados.

Cuenta con 57 habitaciones individuales, dotadas de aire acondicionado, TV por cable, refrigeración, camas individuales-matrimoniales, agua caliente y fría. Servicios de lavandería y tintorería, restaurante, gimnasio, sauna, canchas deportivas, sala de billar, piscina, teatro, una farmacia y tienda.

El área terapéutica está formada por la Dirección Médica, consultorios médicos, salas de ergoterapia, salas de psicoterapia de grupo y salas de acupuntura y relajación.

Se cuenta con un equipo multidisciplinario especializado en la atención de estas afecciones con un enfoque hacia la vinculación entre salud y turismo como un binomio de interacción constante, y plantea la utilización de los recursos naturales y culturales del entorno: playas, teatros, museos, cines y otros, en dependencia de la evolución y la capacidad de regulación adquirida por el paciente durante el proceso de tratamiento, de ahí que estos estímulos en un inicio sean dirigidos por la clínica y más adelante son incorporados con autorregulación.

Para el cumplimiento de su Objeto Social tiene definida la misión y visión con el objetivo de guiar los esfuerzos de la entidad en el logro de sus objetivos, las que son:

MISION

Satisfacer las necesidades de los pacientes con un programa médico caracterizado por la calidad y profesionalidad de los trabajadores lo que permitirá alcanzar la

máxima satisfacción y la total rehabilitación de los pacientes y acceder a un mayor segmento del mercado.

VISION

Consolidar la imagen como Comunidad Terapéutica y ubicarla en el lugar cimero de los Servicios Médicos Internacionales, logrando el más alto nivel de calidad en los servicios y la garantía en el resultado de rehabilitación del programa médico.

Para la admisión de los pacientes en la Comunidad Terapéutica se exige la presencia de un familiar. Su paquete tiene un costo total de \$16 000,00 cuc por 97 días de estancia, incluyendo el acompañante. De ellos \$2 500,00 pertenecen a la semana de evaluación. Se realiza una evaluación que se extiende de 7 a 15 días, que incluye estudios clínicos, hematológicos, radiológicos y una evaluación psicológica, incluye además, transfer a la llegada y traslado aéreo Habana-Holguín-Habana del paciente y acompañante. El resto se divide a razón de \$4 500,00 cuc por mes, destinados para la alimentación, alojamiento y servicios médicos. Después de concluir el estudio, se discute el caso y la inclusión o no del paciente en la clínica. Además, se le explica al paciente y a sus familiares los procedimientos administrativos y terapéuticos del centro. El tiempo de rehabilitación depende de las particularidades individuales del paciente con un tiempo mínimo de 6 meses.

No se admiten en la clínica a pacientes portadores de una enfermedad física que le imposibilite su funcionamiento en la Comunidad Terapéutica, así como a pacientes con diagnósticos de enfermedades psiquiátricas orgánicas o portadores de enfermedades transmisibles como SIDA y HEPATITIS.

Este es el primer centro en el país que se dedica a la rehabilitación de pacientes drogodependientes gozando de gran prestigio internacional donde se destaca la calificación y profesionalidad del personal y calidad reconocida de los servicios que se prestan.

Cuenta con una estructura plana en la que se encuentra en un primer nivel la Dirección, en un segundo los Departamentos de Economía y Recursos Humanos, en un tercer nivel la Dirección de Villa Quinqué y Villa Cocal, Aseguramiento y Mantenimiento y en un cuarto nivel el resto de los servicios: Alojamiento, Servicios Gastronómicos y Servicios Médicos de cada dependencia, cumpliendo con las concepciones internacionales sobre la Dirección propiciando adecuadas relaciones de comunicación entre niveles de dirección y rápida solvencia en la erradicación de los problemas.

Para el desempeño de su actividad cuenta con una estructura organizativa que comprende las dos Villas la que puede verse en el anexo 1. Mantiene una plantilla aprobada de 107 trabajadores, cubiertas 107, 65 mujeres y 42 hombres, con una edad promedio de 44 años, y una experiencia de más de 15 años en la instalación como promedio, sustentado en la estabilidad de la fuerza de trabajo. Estos se dividen en 36 Obreros, 35 Técnicos, 29 de Servicios y 7 Dirigentes, distribuidos por la labor que realizan con respecto a los servicios. (Ver anexo 2)

Se clasifican además en:

- Directos 73
- Apoyo 20
- Indirectos 14

Según el Nivel Educativo se dividen en:

- Nivel Medio 21
- Nivel Medio Superior 22
- Técnico Medio 38
- Nivel Superior 26

Se tienen definidos los objetivos de la prestación de servicios como actividad fundamental y está organizada la fuerza necesaria para llevarla a cabo, así lo muestra el flujo del proceso de Servicios Médicos como proceso principal. (Ver anexo 3)

La clínica explota el mercado Latinoamericano, fundamentalmente México, Venezuela, República Dominicana, Colombia, Perú, Ecuador, Costa Rica, Panamá, Brasil, Nicaragua, Chile, Portugal, Curazao, Honduras; aunque también se ha hecho extensivo a muchos otros países de América del Norte y Europa, como son: Estados Unidos, España, Suiza, Holanda, Jamaica, Mozambique, Zimbabwe, Angola Austria, Italia e Irlanda.

Existen oficinas comerciales en varios de estos países encargados de promocionar y vender el producto, también contribuyen las misiones medicas y todo el cuerpo diplomático. Existen clientes directos que acceden a Internet y se comunican con las oficinas comerciales de la compañía solicitando el servicio.

El mercado emisor más estable proviene de Venezuela y Angola, amparado por el convenio medico en ambos países. Cuenta con un gran numero de proveedores y mercados. (Ver anexo 4)

Con resultados económicos favorables al cierre del 31 de diciembre de 2008, los ingresos se cumplen en un 99 % con respecto al plan y en un 101 % al real del año 2007, lo que representa en valores 37,5 MCUC menos que el plan y 28,00 MCC mas en relación al 2007, en iguales condiciones se encuentran las utilidades con un cumplimiento de un 100% con respecto al plan y un 100% al real anterior. Los costos y gastos también se cumplen en un 96 % y en un 102% con respecto al real de año 2007, sustentado en el sobregiro de las principales partidas de gastos con relación al plan entre las que se encuentran: otros utensilios sobregirados en un 181 % que representa 5 690,00 CUC mas de lo planificado, Lencería y mantelería se sobre cumple en 268 % que representa 4 051,00 CUC, Decorativos se sobrepasa en 11% que equivale a 1 870,00 CUC, Otras actividades contratadas correspondientes a gastos de servicios médicos que se sobregira en 10% que equivale a 11 109,00 CUC, los servicios de fumigación se sobre ejecutan en 789 % que representa 5682,00 CUC de mas, protección e higiene del trabajo se sobregiro al 99 %, el seguro se comporto al 220 % que representa 8 679,00 CUC, comisión de tarjeta de crédito se sobregiro en un 80 % que equivale a 483,00 CUC y la comisión de agencia se sobrepasa al 60 % que representa 41 020,00 CUC.

Los indicadores físicos tienen comportamiento favorable, todos los indicadores energéticos se comportan por debajo en relación al plan y con respecto al año 2007, solo el diesel se sobregiró producto a las afectaciones del Huracán del mes de Septiembre de 2008. (Ver anexo 5)

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

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

requiere la presentación del informe de tesis se expone de forma resumida. Los pasos que se 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. En este diagnóstico se aplicaron encuestas a Directivos. (Ver anexo 6)

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, qué es fundamental y qué 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: Diseño del sistema y ejecución de las estrategias formuladas.

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

Fase A, que incluye los siguientes pasos:

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

Fase B, que garantiza el buen funcionamiento del sistema:

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

Técnicas y herramientas.

- Procedimiento metodológico para llevar a cabo el proceso de implementación

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

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

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

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

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

Tarea 2: Evaluar del funcionamiento de la IE.

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

Tarea 4: Recompensar y disciplinar.

Técnicas y herramientas

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

2.3 Resultados de la aplicación de la Metodología.

Luego de analizar los distintos enfoques sobre como implementar la IE como sistema de trabajo interno, se decidió escoger la metodología propuesta por la Lic Yailenis Mulet Concepción ⁽³¹⁾, atendiendo a dos razones fundamentales:

Primero: Los procedimientos y metodologías propuestos en la literatura consultada se centran más en la implementación de un sistema de información, que en la implementación de la IE como sistema de trabajo, que permite mejorar la planificación, organización y control, no solo de los recursos de información sino de los recursos de conocimiento y vigilancia y el aprovechamiento de las capacidades de servicio no utilizadas, a través de, la identificación de reservas en el flujote los procesos fundamentales de la organización; aspectos que la Metodología escogida si tiene en cuenta.

Segundo: La Metodología escogida describe, mediante tareas de forma detallada, las acciones que se deben realizar para llevar a cabo el proceso de implementación y propone mediante la propuesta de técnicas, herramientas y procedimientos, como realizar la recopilación y análisis de la información requerida y proyectar los resultados deseados.

Paso 1: Preparación del Ambiente.

Tarea1: Para la preparación del ambiente se realizaron conversatorios, debates, se trabajó en el consejo de Dirección sobre la necesidad de su aplicación en la Sucursal y sobre las medidas que se deberían tomar para su introducción.

Tarea 2: Se realizo un proceso de preparación inicial, diseñando un plan de aprendizaje que incluye objetivos iniciales de introducción de la Inteligencia Empresarial, así como los aspectos necesarios a conocer por todos los trabajadores. (Ver anexo 7).

Tarea 4: Luego de definir los objetivos iniciales de introducción a la Inteligencia Empresarial se procedió a conformar un grupo de trabajo integrado por la máxima dirección de la organización, responsables por áreas de resultado clave y otros colaboradores del proceso, en total 11 trabajadores. (Ver anexo 8).

Tarea 5: Una vez definido el grupo de implementación se creó un cronograma de trabajo que incluye las acciones a desarrollar durante el proceso, las cuales fueron posibles por la cooperación de cada uno de los miembros del grupo y se establecieron a partir de los pasos de la metodología y las tareas a desarrollar.

Paso 2: Diagnostico de la inteligencia empresarial.

Tarea 1: Identificación de los problemas que son objeto de decisiones.

Luego de identificar tanto los objetivos a nivel organizacional como a nivel de cada área de resultado clave se identificaron según la consideración del personal que labora en cada una de estas áreas que problemas generan conflictos y requieren la toma de decisiones.

Todas las áreas trabajan en conjunto para lograr mantener:

- Los índices de costos y gastos.
- Cumplimiento con el Plan Técnico Económico.
- Cumplimiento de los objetivos del área médica.
- Cumplimiento del trabajo de Recursos humanos.
- Cumplir con las medidas de Control Interno.

Problemas identificados:

- Incumplimiento del Plan Técnico Económico a pesar de mantener el índice de costos y gastos, propiciado por la baja comercialización del producto (Promedio Turista – día no es suficiente).
- Cuentas por cobrar vencidas.
- Insatisfacción de los clientes propiciado por la mala calidad del servicio. (Gimnasio y cocina en reparación).
- Inestabilidad de los proveedores.
- Problemas con la reparación del Edificio. (Villa El Quinqué).

Tarea 2 Diagnóstico organizativo y funcional.

El Diagnostico se hizo sobre la base de la descripción y la valoración del estado de los indicadores propuestos en la Metodología, en correspondencia con los objetivos propuestos. Se tuvieron en cuenta las pautas y criterios para el desarrollo de la IE

que permiten ordenar el diagnóstico y entendimiento de los mismos y evaluar la situación actual de la organización.

Tarea 3: Se realizó un diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno evaluando los principales componentes del sistema y los indicadores propuestos en la metodología.

Tarea 4: Se realizó además un diagnóstico de la gestión de información y conocimientos

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

En la medida que se fue realizando el diagnóstico se hizo una valoración del estado de cada componente e indicadores evaluados, resaltando los aspectos positivos y negativos identificados y especificando el por que de los aspectos negativos, se fue arribando a estos resultados y conclusiones parciales a partir de la ejecución de las tareas anteriores. (Ver anexo 9)

En la realización del diagnóstico se tuvo como tarea de trabajo ir seleccionando tanto en las preguntas de la encuesta como en las que se incluyeron en las entrevistas la información, ofrecida a través de las respuestas o las valoraciones, cuales indicaban un funcionamiento normal en la entidad, siempre con el objetivo de centrarse posteriormente en las que indicaban un funcionamiento insuficiente y óptimo. (Ver anexo 10)

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

Luego de haber realizado una valoración descriptiva de los indicadores se procedió a evaluar el grado de comportamiento de estos de forma cuantitativa lo que se expone en el anexo 11.

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

Luego de haber realizado una valoración descriptiva y cuantitativa del comportamiento de los indicadores se delimitaron las fortalezas y debilidades que presenta la organización para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial, así como lo que puede constituir amenaza y oportunidad en el proceso de implementación.

Se definieron las fortalezas y debilidades para cada uno de los componentes evaluados y el área de responsabilidad a las que se le atribuye las debilidades definidas lo que puede ser consultado en el anexo 12. Posteriormente, mediante la técnica de votaciones ponderadas se hizo una reducción del listado definiéndose las fortalezas y debilidades que mayor peso tienen en el proceso de implementación de

la IE. Con el objetivo de realizar un mejor análisis se confeccionó la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (Ver anexo 13)

Se hizo un análisis detallado sobre lo que constituye amenaza y oportunidad en el proceso de implementación y se confecciono la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). (Ver anexo 14)

Con los resultados obtenidos de la MEFI y la MEFE se confecciono la Matriz Interna – Externa. (Ver anexo 15)

Fortalezas y Debilidades identificadas.

Fortalezas

- ✓ Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías.
- ✓ Acciones y proyección de la organización de forma organizada para la observación y análisis de los hechos del entorno económico.
- ✓ Indicadores propios para medir el desempeño.
- ✓ Prospectiva tecnológica como herramienta para la toma de decisiones.
- ✓ Trabajo sobre las normas de calidad.
- ✓ Sistema de estimulación salarial abalado ya que la Sucursal posee la Contabilidad Certificada.
- ✓ Factor humano, asumido como el principal activo y ente estratégico.
- ✓ Personal de más de diez años de experiencia en el área contable.
- ✓ Los directivos de la organización son asumidos como lideres y actúan como agentes de cambio.
- ✓ Los directivos identifican los factores de éxito de su desempeño.
- ✓ Autonomía de Gestión.
- ✓ Configuración estructural orgánica flexible.
- ✓ Principios y valores de la organización.
- ✓ Los Negocios están claramente formulados y orientados hacia el mercado.

Debilidades

- ✓ Diagnostico del estado real de la cultura organizacional.
- ✓ El idioma constituye una barrera para operar en nuevos mercados.
- ✓ La planificación se realiza de forma metodológica y no estratégica.
- ✓ Medición del impacto de los estilos de dirección utilizados.
- ✓ Identificación de los factores del entorno que afectan la entidad de forma continua y alineada.
- ✓ Criterios de medidas para evaluar los objetivos estratégicos.

- ✓ Correspondencia entre el nombre de la organización y el objeto social.
- ✓ Planes de investigación y desarrollo.
- ✓ Ubicación de los locales de trabajo.
- ✓ Análisis de los resultados económicos.
- ✓ Rendimiento tecnológico.
- ✓ Utilización de la tecnología de la información.
- ✓ Autonomía para decidir el momento de la inversión.

Oportunidades

- ✓ Demanda del servicio.
- ✓ Servicios de consultoría sobre Inteligencia Empresarial.
- ✓ Posibilidad de establecer nuevas alianzas estratégicas dentro y fuera del país.
- ✓ Posibilidad de nuevos mercados.
- ✓ Concientización por el desarrollo tecnológico que favorece su planificación.
- ✓ Sensibilidad por la planificación estratégica.
- ✓ Soporte organizacional.
- ✓ Concientización por parte de los directivos por una cultura de trabajo que favorezcan la gestión empresarial.
- ✓ Conocimiento de las características generales del Entorno.
- ✓ Concientización por la aplicación de una política para el sistema de información.
- ✓ Sensibilización de los directivos por la gestión planificada del conocimiento.

Amenazas

- ✓ Carácter de la Planificación impuesto desde arriba.
- ✓ Regulaciones y procedimientos de Organismos rectores.
- ✓ Inestabilidad de los proveedores.
- ✓ Deterioro de la situación económica nacional e internacional.
- ✓ Política de restricción de inversiones.

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

Para realizar este proceso de identificación se tuvo en cuenta el estado de desarrollo de cada factor que se analiza para ello se utilizó las técnicas de Brainstorming y Diagrama causa-efecto, lo que puede verse en el anexo 16.

Las principales debilidades están concentradas por mayoría en: problemas de gestión, información, conocimiento, organizativas, comunicación e intereses.

Las áreas donde se evidencia mayor responsabilidad de las debilidades son: Administración, Recursos Humanos y en menor grado Comercial y Economía.

Quedaron definidas como las principales causas que originan las debilidades las siguientes:

1. Deficiente gestión del aprendizaje orientado a las necesidades de conocimiento.
2. No se aprovecha el conocimiento al que se puede acceder.
3. Poca capacidad de potenciación de personas.
4. Cultura de trabajo más operativa, que productiva.
5. Los mecanismos de comunicación existentes no favorecen la socialización de los conocimientos.
6. Insuficiente introducción de las TICs.
7. Pobre implicación y compromiso de los trabajadores en la toma de decisión.
8. Se lleva a cabo la capacitación sin tener en cuenta las necesidades reales de la misma.
9. La decisión de comercialización es centralizada a nivel de compañía.
10. Poco conocimiento y concientización sobre el desarrollo tecnológico.
11. Aprovechamiento de las reservas en la utilización de las capacidades tecnológicas existentes.
12. Desconocimiento sobre el proceso de vigilancia tecnológica
13. Estrecha visión del análisis económico
14. Realización de estudios sobre la correspondencia entre las necesidades de transporte y las necesidades de la organización.
15. Poca cultura relacionada con la gestión de información y el conocimiento.
16. Estrecha interpretación de la comunicación con el entorno

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

Se desarrolló un proceso de clasificación de las incidencias, las que fueron evaluadas mediante un debate, con el grupo de trabajo creado y en especial con los directivos de la organización, seleccionando aquellos indicadores que presentaban una influencia directa o indirecta sobre el funcionamiento de las actividades a desarrollar en cada área de resultados claves y en general de toda la organización lo que permitió viabilizar posteriormente la determinación de los requerimientos necesarios para el desarrollo de la Inteligencia Empresarial, centrandó el análisis

principalmente en las debilidades que ejercen una influencia directa. Los resultados de esta clasificación pueden verse en el anexo 11.

Resultados generales del diagnóstico.

1. Las áreas donde evidencia mayor responsabilidad de las debilidades son: Administración, Recursos Humanos y en menor grado Comercial y Economía.
2. Las debilidades están condicionadas mayormente por problemas de gestión, culturales, conocimiento, organizativas, recursos, comunicación e intereses.
3. Las principales limitaciones que se tienen en la entidad son organizativas y de conocimiento.
4. Las principales limitaciones que tiene la entidad para la gestión del conocimiento son de adquisición y diseminación.
5. Predominan las oportunidades sobre las amenazas por lo que es favorable, teniendo mayor influencia la factibilidad económica de la entidad, y que los servicios estén enfocados hacia la satisfacción de los clientes.
6. De los componentes diagnosticados en el orden organizativo y funcional se evidencia una menor gestión de la inteligencia en el componente tecnológico.
7. En la entidad existe una escasa gestión de información y gestión del conocimiento orientada al aprendizaje.
8. De forma general el diagnóstico interno arroja un funcionamiento normal.
9. El Diagnóstico externo refleja una escasa gestión de la inteligencia referida al entorno y la comunicación con el mismo.
10. La Inteligencia empresarial es aplicable en la entidad pero se requiere del diseño de estrategias defensivas en el componente tecnológico, la gestión de información y el conocimiento, y estrategias ofensivas para la comunicación con el entorno.

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

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

Tarea 1: Identificar los requerimientos para cada componente

Gestión tecnológica

1. Definir un Plan de investigación y desarrollo, fomentando uno de los factores más importantes del microentorno, factores que afectan globalmente a la organización por la actividad que realiza.
2. Evaluar los resultados de las actividades fundamentales de la organización para definir alcance, disponibilidad y restricciones externas para invertir en nuevas tecnologías.
3. Puntualizar objetivos y requerimientos del proceso de Vigilancia tecnológica, de acuerdo a las características de la organización.
4. Delimitar acciones y garantizar la efectividad en la utilización de las tecnologías de la información.
5. Realizar un proceso más efectivo de identificación de los cuellos de botella en el proceso de servicios.
6. Exponer, evaluar y estudiar los escenarios futuros, probables y deseables, tecnológicos, comerciales y sociales dentro de los cuales deberá desempeñarse la entidad.
7. Identificar las vías y mecanismos hacia los cuales deben orientarse los esfuerzos de adquisición y generación de conocimientos nuevos en la entidad.
8. Perfeccionar y perfilar un nuevo plan de renovación tecnológica sustentado en estudios de mercado y la proyección de la organización.
9. Lograr que la Gestión de la Calidad se base en la gestión sistémica por procesos que evite el aislamiento de funciones o vacíos de gestión, partiendo de las necesidades del cliente que hay que satisfacer, implicando siempre tantos agentes sea necesario.
10. Especificar mecanismos para socializar la información referente al estado de la tecnología y el mantenimiento de la misma.
11. Confeccionar un plan de capacitación que incluya la superación atendiendo a los objetivos de desarrollo tecnológico.
12. Incluir la concepción del desarrollo tecnológico dentro de los objetivos, misión y planes estratégicos de la organización.

Gestión operativa

1. Evaluar los principales resultados económicos, forma en que se miden e información que se utiliza para la toma de decisiones sobre ellos.

2. Definir vías y métodos para retroalimentar a la toma de decisiones de información, referida al desarrollo de los procesos fundamentales de la organización, sus restricciones, cambios, riesgos y necesidades operativas.
3. Evaluar una serie de indicadores además de los tradicionales en los resultados económicos como: el impacto de los factores organizativos, comunicacionales, administrativos, de innovación, tecnología y aprendizaje y qué métodos se deben utilizar para ello.
4. Precisar indicadores para evaluar la participación del capital humano en los resultados económicos.
5. Puntualizar mecanismos de autodiagnóstico por grupos de trabajo.
6. Definir una política de investigación y desarrollo del transporte comercial, de servicio y mecanismos de retroalimentación al respecto para eliminar las insuficiencias existentes al respecto.
7. Definir métodos para la identificación de las restricciones de los procesos fundamentales de la organización.
8. Valorar las formas y métodos que se utilizan para el análisis de los costos de servicio, así como las vías, medios y canales que se utilizan para socializar el análisis y las personas de la organización que intervienen en él.
9. Detallar mecanismos para la evaluación de los objetivos y tareas asignadas.
10. Realizar un estudio sobre la ubicación de los locales de trabajo para agilizar el proceso de servicio.
11. Efectuar un estudio sobre proveedores para mantener una estabilidad de los mismos.

Gestión estratégica

1. Elaborar la Misión y la Visión de la organización de acuerdo a los principios de la Dirección Estratégica.
2. Incluir dentro de los objetivos estratégicos los criterios de medidas correspondientes lo que posibilitara un mejor cumplimiento de los mismos.
3. Utilizar los objetivos estratégicos como guía para el desarrollo de estrategias una vez confeccionados sobre la base de los objetivos de trabajo.
4. Identificar los factores del entorno que afectan la entidad de forma continua y alineada.
5. Definir las normas de actuación y los medios para actuar a partir de una cadena de valores.

6. Puntualizar indicadores y parámetros de medición del desempeño propios de la organización.
7. Definir objetivos estratégicos para el desarrollo de la Cultura organizacional, la estructura organizativa, el sistema de evaluación del desempeño y la estimulación, los valores y principios de la organización y la asignación de recursos que respalden las decisiones estratégicas.
8. Ajustar el soporte estratégico de la casa matriz a las necesidades reales de la organización.
9. Instruir a la gerencia para resolver los conflictos tanto internos como externos.
10. Evaluar la satisfacción del cliente externo dejando evidencia documental del procedimiento utilizado y los resultados obtenidos.
11. Identificar de forma efectiva, real y medible las necesidades de transformación interna.
12. Precisar nuevos mecanismos para la identificación de las necesidades de aprendizaje, ajustados a las necesidades reales de formación e información y a partir de ello diseñar los planes de capacitación y aprendizaje.
13. Establecer mecanismos de forma tal que se puedan utilizar de forma efectiva conocimientos, emociones y sentimientos propios de la fuerza laboral y definir con que objetivos son usados.
14. Confeccionar un Plan de investigación y desarrollo sobre la base de la identificación de problemas organizacionales y solución a los mismos. Definir mecanismos.
15. Definir criterios para evaluar el impacto de la capacitación en la solución de problemas organizacionales y la realización de las actividades fundamentales de la organización.
16. Definir actividades de apoyo a las actividades empresariales y su influencia en los resultados de la organización.
17. Definir mecanismos para garantizar la formación de capacidades que permitan solucionar problemas y efectividad en la realización de las tareas asignadas.
18. Delimitar mecanismos, medios, y métodos para evaluar la asignación de los resultados.
19. Definir mecanismos para la evaluación de la satisfacción del personal y medios, vías y métodos para lograrla.

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

Gestión administrativa

1. Otorgar más participación colectiva de trabajadores en la toma de decisiones.
2. Capacitar a todo al personal para crear dominio de los términos Desarrollo sostenible, Tecnologías de la información, Gestión de la información, Gestión del conocimiento e Inteligencia Empresarial.
3. Comenzar a medir y evaluar el impacto de los estilos de dirección utilizados en correspondencia con las necesidades organizativas y de funcionamiento.
4. Realizar el proceso de planificación de forma estratégica y no metodológica.
5. Definir características y particularidades del sistema de información que alimente la toma de decisiones en la organización y en cada proceso.
6. Evaluar los niveles de participación en la toma de decisiones.
7. Definir mecanismos para motivar las iniciativas de los subordinados, qué métodos se utilizan y cómo la estimulan.
8. Evaluar experiencias exitosas de otras organizaciones en la gestión administrativa y definir aspectos que puedan ser asimilados para el mejoramiento de la misma.
9. Definir como inducir la información y propiciar el debate para incorporar nuevos conceptos en la organización que conformen una preparación ante transformaciones profundas.
10. Determinar que nivel de implicación tiene cada trabajador en la obtención de los resultados generales de la organización a partir del flujo de los procesos.
11. Disgregar los niveles de responsabilidad en la obtención de resultados organizacionales de forma que se visualice mejor los niveles de autonomía para la gestión en cada proceso.

Cultura de trabajo

1. Definir las premisas para lograr cambios culturales y las acciones para su desarrollo logrando la obtención de mejores resultados.
2. Diagnosticar el estado real de la cultura organizacional.
3. Definir un mecanismo de control específico para verificar el cumplimiento de lo definido en los planes.

4. Separar las políticas de desempeño que a su vez son las mismas premisas que forman el objeto social de las de las de la Compañía lo que permitirá dirigir mejor todas las funciones y dar solución a los problemas que se puedan presentar.
5. Definir mecanismos y criterios para diagnosticar la cultura de trabajo en la organización y de esta última como un todo.
6. Definir el rol de la gerencia en el desarrollo de la cultura de trabajo que existe en la organización y el que debe desempeñar en desarrollo de la cultura organizacional.
7. 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.
8. Definir la historia de la organización, sus fundadores y líderes, los principales eventos que afrontó desde su surgimiento hasta nuestros días y qué solución se dio en cada caso, determinación y caracterización de los grupos y líderes.
9. Definir las características culturales de la región en la que se enclava la organización y del sector al que pertenece.

Vigilancia y comunicación con el entorno

1. Caracterizar la organización en el espacio temporal en que vive y definir mecanismos para su autodiagnóstico.
2. Identificar los factores del entorno que influyen en el desarrollo de la organización, nivel de influencia, oportunidades que ofrecen y métodos y vías a través de las cuales se debe garantizar su identificación.
3. Diseñar un sistema de información de mercado que provea a la empresa de la información adecuada, segura y a tiempo sobre el desarrollo de sus áreas claves de desarrollo.
4. Evaluar el plan de negocios en la organización y definir cómo medir su cumplimiento.
5. Definir qué leyes o regulaciones existen en estos momentos que afectan el desarrollo de la actividad de mercadotecnia.
6. Definir escenarios en el proceso de comercialización.
7. Diseñar un sistema de vigilancia y comunicación con el entorno

Gestión de la información

1. Evaluar los costos y beneficios de los recursos de información.

2. Definir la cantidad de recursos de información con que cuenta la organización, estimación de las necesidades reales y potenciales de los mismos, responsables de identificarlas, beneficios que estos reportan, correspondencia en que los mismos tributan al desarrollo de las actividades fundamentales por cada uno de los procesos organizacionales, así como su valor y utilidad.
3. Definir mecanismos, vías y métodos para identificar las necesidades de información.
4. Definir mecanismos que garanticen la correspondencia adecuada en el uso y adquisición de la información y los recursos asociados.
5. Definir Rol de la Gerencia en la Gestión de información.
6. Definir estrategias informacionales y de informatización
7. Definir flujos y procesos de información y responsable de su actualización y evaluación.
8. 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.
9. Clasificar la información atendiendo a su utilidad, métodos que se utilizan para ello y como se mide el nivel de utilidad en la toma de decisiones.
10. 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.
11. Definir métodos para la búsqueda y recopilación, análisis, almacenamiento y socialización de la información y mecanismos que garanticen la efectividad de los mismos, y formas que permitan socializar la adquisición o empleo de los mejores métodos o técnicas por los miembros de la organización.
12. Definir mecanismos para la utilización de la información externa y fuentes a las que se puede acceder.
13. Definir los canales de comunicación, vías y medios de comunicación, principios de comunicación, la forma en que se desarrolla la comunicación grupal, la comunicación interna, comunicación externa, con sus respectivo canales
14. Estructurar un sistema de gestión de información que apoye la toma de decisiones y la realización de las actividades fundamentales en la organización.

15. Identificar el clima organizacional, lenguaje organizacional, accesos a fuentes de información, estrategias de comunicación y vías de retroalimentación.

Gestión de conocimientos

1. Comenzar a integrar la gestión del conocimiento en los procesos de negocios aunque no exista una comercialización directa desde la base.
2. Proyectar estratégicamente la Gestión de conocimientos.
3. Definir métodos que permitan identificar las necesidades de formar conocimientos en correspondencia con las necesidades de información.
4. Diseñar mecanismos que posibiliten evaluar en que medida el conocimiento adquirido contribuye a incrementar la efectividad en la realización de los procesos fundamentales.
5. Definir métodos para evaluar la utilización del conocimiento.
6. Definir vías a través de las cuales se viabilice la transferencia de los conocimientos sobre las generaciones de trabajadores, de forma sistemática, así como utilizar métodos, soportes y mecanismos a través de los cuales se controle el cumplimiento de esta función.
7. Definir mecanismos para la identificación de las fuentes de conocimiento en la organización.
8. 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.
9. Establecer mecanismos para garantizar la protección de conocimientos y el conocimiento por los miembros de la organización de cómo hacerlo.

Estructura organizativa y funcional

1. Evaluar el grado de flexibilidad de la estructura organizativa teniendo en cuenta los objetivos de cada proceso organizacional y los resultados obtenidos.
2. Determinar si la estructura vigente debe favorecer la especialización y cooperación, el acceso a recursos, la desagregación de objetivos, responsabilidades y facultades las coordinaciones, la rapidez y la calidad de los resultados.
3. Evaluar la efectividad de los planes de trabajo de cada área y trabajador

4. Evaluar si la estructura contable y financiera favorece la eficacia en el funcionamiento de los procesos fundamentales de la organización y garantiza la efectividad en la toma de decisiones.
5. Definir las restricciones que la estructura organizativa impone al funcionamiento de los procesos organizacionales y las implicaciones que tienen las mismas en la obtención de los resultados.
6. Definir los resultados esperados por cada puesto de trabajo.
7. Determinar si existe un equilibrio adecuado entre responsabilidad y autoridad.

Aprovechamiento de las capacidades productivas

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

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

Se definieron cada uno de los factores por cada uno de los requerimientos y atendiendo a los procesos fundamentales que se desarrollan en la organización, su definición fue resultado del trabajo unido del grupo de implementación y se tuvieron en cuenta las condiciones de la organización y los resultados del diagnóstico en el proceso de aplicación de la IE en esta organización. (Ver anexo 17)

Tarea 3: Estimación de las posibilidades reales de desarrollo

Par estimar las posibilidades reales de desarrollo de la IE se partió inicialmente de la identificación de las restricciones, definiéndose las mismas a partir de las debilidades identificadas y la influencia que estas tienen en los resultados de la organización. Se tuvo en cuenta además las amenazas identificadas y las características generales de la organización definidas a través del diagnóstico. Las restricciones fueron definidas por cada proceso organizacional en interrelación con los factores claves y requerimientos identificados anteriormente. (Ver anexo 18)

Se identificaron los factores de éxito en la organización, los factores que garantizan el éxito en la realización de las actividades de la organización con el objetivo de definir las posibilidades de desarrollo a partir de los mismos, teniendo en cuenta que los mismos coadyuvan a la efectividad en el cumplimiento y logro en la obtención de resultados. (Ver anexo 19)

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

Una vez que se compararon las condiciones de la organización con los requerimientos del sistema de IE se procedió a planificar y discutir lo que se desea obtener con el Sistema. Para ello se desarrollaron debates con miembros de la organización y responsables en el proceso de aplicación tratando de clasificar las áreas de la organización que se verán afectadas y definir el problema de aplicación y sus componentes, delimitando que es fundamental y que es opcional así como estimar el tamaño de la aplicación a desarrollar. Por lo que conociendo, como debe adecuarse la IE a los sistemas organizativos, se debe pasar a definir los objetivos por los cuales la organización debería implementar la IE.

Objetivos definidos para la futura implementación del sistema:

1. Implementar la IE como sistema integrado que apoye la toma de decisiones y favorezca la utilización de las capacidades de los miembros de la organización.
2. Utilizar de forma efectiva la información del entorno de la organización y de todas las informaciones internas.
3. Resolver problemas a partir de la identificación sistemática de las reservas en los procesos fundamentales de la organización.
4. Desarrollar aptitudes y capacidades de dominar y resolver nuevas situaciones a partir del conocimiento acumulado.
5. Utilizar de forma continua y alineada a los objetivos de la organización las emociones y características personales de sus miembros, mediante la utilización de la Inteligencia Emocional.

6. Establecer la gestión de información como actividad consciente, planificada y organizada
7. Desarrollar una estrategia de comunicación a través de los directivos y líderes seleccionados (como grupos priorizados), para iniciar el perfeccionamiento de los servicios de información, hacia el entorno y hacia el interior de la empresa.
8. Desarrollar una estrategia encaminada a aprovechar, oportunamente, el conocimiento y la información que poseen los de más experiencia (y en tendencia al envejecimiento), para el aprendizaje de la fuerza de trabajo más joven y técnicamente en formación.
16. Proyectar estratégicamente la gestión del conocimiento.
17. Colaborar con otras entidades para la transferencias de conocimiento importación de métodos, técnicas, procedimientos y tecnologías en función de desarrollar la cooperación.
18. Exigir una mayor participación de los trabajadores en la ANIR, Eventos Científicos y programas de Diplomados, Maestrías y Doctorados.
19. Realizar talleres de participación donde se discuta con los trabajadores la aceptación, calidad, utilidad y valor de las actividades que realizan.

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

Luego de analizar los objetivos definidos anteriormente y teniendo en cuenta la estructura, posibilidades reales de crear nuevos puestos de trabajo, y la disposición de la Administración se decidió realizar una proyección de alternativas estratégicas mediante el enfoque lateral del pensamiento (ver anexo 20)

Para definir la estrategia de inteligencia en la Sucursal se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: coherencia con la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización. Se tuvo en cuenta los requerimientos de inteligencia sobre la base del diagnóstico realizado y las necesidades identificadas integrándose la gestión de información, conocimiento y aprendizaje, y la Vigilancia y comunicación con el entorno, de forma tal, que se instituyan cada una en subsistemas que respondan al sistema de IE.

Para realizar este paso se tomaron las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico y las causas que las originan y se tuvieron en cuenta los requerimientos especificados con anterioridad. Se definieron las estrategias utilizando el enfoque lateral del Pensamiento Estratégico. (Ver anexo 21)

Estrategias definidas

1. Fundamentar el éxito mediante la utilización adecuada de activos intangibles en correspondencia con los activos físicos y tangibles.
2. Desarrollar mecanismos de vigilancia tecnológica.
3. Reconocimiento y aceptación de nuevas tecnologías de información.
4. Desarrollar mecanismos que estimulen la mejora y calidad en la ejecución de las distintas tareas.
5. Crear cultura y concentrar la máxima responsabilidad por el proceso estratégico.
6. Lograr la correspondencia adecuada entre la planeación estratégica y operativa.
7. Desarrollar capacidades organizacionales a través de potenciación de trabajadores con dominio de habilidades y destrezas.
8. Proyectar el proceso de planificación sobre la base del diagnóstico organizativo y funcional.
9. Trabajar sobre la base de la identificación permanente de reservas en el proceso de servicio
10. Trabajar sobre la base de la gestión de procesos
11. Instrumentar el control como vía que garantiza la efectividad de la gestión empresarial.
12. Capacitación y entrenamiento de directivos, técnicos y trabajadores en métodos y técnicas de gestión de información, conocimiento y vigilancia y comunicación con el entorno.
13. Fomentar una cultura informacional.
14. Implementar organizativa y funcionalmente un sistema de gestión de información.
15. Gerenciar la gestión del conocimiento colectivo y su almacenamiento
16. Desarrollar actitudes y capacidades para resolver nuevas situaciones a partir del conocimiento acumulado.
17. Incrementar la productividad con el conocimiento aplicado
18. Trabajar sobre la base de la vigilancia y comunicación con el entorno.
19. Que la preparación gerencial sea la fortaleza que guíe el liderazgo y la obtención de resultados satisfactorios.

20. Trabajar por lograr la implicación de los trabajadores en la obtención de resultados acordes con los objetivos planteados.
21. Trabajar por la colaboración para mejorar el desempeño.
22. Lograr la implementación de la IE

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

Con el objetivo de garantizar la efectividad en la implementación de la IE y en la ejecución de las estrategias formuladas se identificaron las necesidades de personal y las necesidades de formación de los mismos, se establecieron aspectos esenciales a la estructura organizativa, se definieron responsabilidades y autoridades, aspectos necesarios para organizar los puestos de trabajo con los recursos necesarios para cada tarea, se definieron las condiciones necesarias para la puesta en funcionamiento del equipo de trabajo y el cumplimiento de lo propuesto por los trabajadores de la organización y los mecanismos a través de los cuales se llevaría a cabo la divulgación de los estándares de trabajo.

Para garantizar el buen funcionamiento del sistema se definieron medidas de rendimiento, acciones para coordinar las tareas que implica el proceso de implementación, las condiciones necesarias para motivar y liderar el trabajo en grupo y las acciones correctivas correspondientes. Todos estos aspectos quedaron concretados en el Perfil Estratégico para la implementación de la IE.

Una vez analizados los requerimientos del Sistema de IE de acuerdo a las características de la Sucursal, los objetivos y estrategias a seguir en el proceso de implementación así como la función a desarrollarse y de haber realizado el Diseño del Sistema de Inteligencia Empresarial a través del enfoque lateral de pensamiento, se procedió a diseñar el Perfil estratégico para su aplicación (Ver anexo 22) y un Plan de acción para su puesta en práctica. (Ver anexo 23)

CONCLUSIONES

- ✗ La IE se aplica en nuestro país en su mayoría como un servicio contratado a organizaciones consultoras y existe menos inclinación hacia la posibilidad de establecer sistemas internos que puedan resultar menos costosos y de mejores resultados.
- ✗ Los principales problemas que enfrenta la organización para su desarrollo son: el incumplimiento del Plan Técnico Económico, la insatisfacción de los clientes por la mala calidad del servicio y la inestabilidad de los proveedores.
- ✗ Los resultados del diagnóstico demuestran que la entidad presenta insuficiencias en el desarrollo organizativo, planificación, gestión operativa, administrativa y estratégica.
- ✗ Las principales debilidades que presenta están relacionadas con el trabajo operativo y estratégico y evidencia incompatibilidad en su aplicación.
- ✗ Las causas que provocan las debilidades reveladas se centran fundamentalmente en la gestión de conocimientos y la organización de los flujos y análisis de la información lo que corrobora la necesidad de aplicar la IE como sistema de trabajo.
- ✗ Mediante la aplicación de la metodología escogida se pudieron identificar los requerimientos necesarios para la implementación de la IE en la Sucursal y diseñar estrategias, así como las restricciones y factores de éxito.
- ✗ El principal objetivo que debe perseguir la aplicación de la IE en la Sucursal esta dirigido a: apoyar informativamente a la Alta dirección y otras áreas claves en el proceso de toma de decisiones y la Planificación Estratégica de la entidad.
- ✗ La Inteligencia empresarial es aplicable en la entidad pero se requiere un mayor trabajo en la gestión que se realiza en el nivel administrativo, la gestión de la información y el conocimiento orientada al aprendizaje.
- ✗ El diseño del Perfil Estratégico y Plan de Acción viabilizará la implementación del sistema de IE en la Sucursal.

RECOMENDACIONES

- ✗ Trabajar sobre la base de la metodología propuesta con el objetivo de lograr la implementación de la Inteligencia Empresarial de forma sistémica.
- ✗ Utilizar los resultados del diagnóstico para la toma de decisiones y la Planeación Estratégica de la Sucursal.
- ✗ Trabajar sobre la base de las Estrategias diseñadas para alcanzar el éxito en el proceso de implementación.
- ✗ Hacer uso de la metodología propuesta para continuar el proceso de implementación de la IE en la entidad.
- ✗ Realizar una auditoria de la Gestión de información con vistas a diseñar de forma efectiva un sistema de Gestión de Información que apoye el desarrollo de la IE.
- ✗ Presentar a los trabajadores el Perfil Estratégico diseñado para alcanzar el comprometimiento necesario en el proceso de implementación.
- ✗ Trabajar sobre la base del desarrollo del sistema de gestión de la calidad como una herramienta más para lograr la efectividad en el proceso de implementación que se desea alcanzar.
- ✗ Hacer uso de cursos de capacitación y postgrado que se imparten en la Universidad y el CITMA para ampliar sus conocimientos sobre como llevar a cabo la Gestión empresarial de forma inteligente.
- ✗ Utilizar por parte de la entidad como fuente de consulta interna para la implementación de la Inteligencia Empresarial, los materiales que se recopilaron en el transcurso de esta investigación.
- ✗ Trabajar en la eliminación de las debilidades definidas para evitar barreras que obstaculicen la implementación de la IE en la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tomado de: Guardarrama, Rey .Tesis de grado. Universidad de la Habana .2003, p.15.
2. Idem. p. 16
3. Idem. p. 16
4. Tomado de: Bolufé, Antonio. Sistema de Inteligencia Empresarial del conocimiento en Cubapetróleo. INTEMPRES 2001, 2001 dic 2-5, La Habana.
5. Tomado de: Espín Andrare RA. Modelos formales, gestión del conocimiento e Inteligencia Empresarial: experiencias y planes. INTEMPRES 2001, 2001 dic 2-5, La Habana. La Habana. La Habana: IDICT; 2001.
6. Tomado de: Hechavarría Kindelán A ¿Inteligencia Competitiva en organizaciones de base científica y tecnológica? INTEMPRES 2003, 2003 oct 16-18, La Habana. La Habana: IDICT; 2003.
7. Tomado de: Sené ML. Aplicación de indicadores de desempeño para la Inteligencia Empresarial. INTEMPRES 2003, 2003 oct 16-18, La Habana. La Habana. La Habana: IDICT; 2003.
8. Más Basnuevo, Anays. Modelo para la Introducción de la Inteligencia Organizacional en la Delegación del CITMA en Holguín. Anays. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la Información. Página 15, Capítulo1.p.17
9. Páez, Urdaneta Iraset. Gestión de la inteligencia, Aprendizaje tecnológico y Modernización del Trabajo Informacional. Retos y Oportunidades. Instituto de Estudios del Conocimiento de la Univ. Simón Bolívar / Cjo. Nac. de Invest. Cient y Tecnológicas. Caracas, 1992. p 253 y p. 13-14
10. Nuevo pequeño Larousse Ilustrado. Vigésimo primera edición. Librería Larousse, París, 1951, p. 370.
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.p.32
12. Tomado de: Mulet Concepción, Yailenis. La Inteligencia Empresarial. Realidades y Retos. CEEC. Marzo, 2009. p 3.
13. Espín Andrare RA. Modelos formales, gestión del conocimiento e inteligencia empresarial: experiencias y planes. INTEMPRES 2001, 2001 dic 2-5, La Habana. La Habana. La Habana: IDICT; 2001.

14. Núñez Paula, Israel A. Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la Información. Ciudad de La Habana. Octubre del 2002.p11
15. Gandarilla, Angel y Ferriol, Fermín. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Agosto 2002.
16. Mesa Oramas, Jesús. Requerimientos de un Sistema de Inteligencia Empresarial. Tomado de Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/requisis.htm>.
17. Palop, Fernando. Boletín de Gestión del Conocimiento. Septiembre/Octubre 2003 No 12. Tomado de Internet, <http://wwwforodelconocimiento.com>
18. Sitio web <http://www.scip.org>. Sociedad Norteamericana de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP).
19. Ponjuán Duarte, Gloria. Gestión de la Información en las Organizaciones: principios, conceptos, y Aplicaciones; p147.
20. Cubillo, Julio. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones. Ciencias de la Información.,Brasília, v. 26, n. 3, p. 260-267, set./dez. 1997. Internet, Sitio <http://www.ibict.br/cionline/260397/26039704.pdf>
21. Cornella, A; Canals, A. Gestión de Recursos de Información en la Empresa. España. <http://www.infonomics.net/cornella/grilic.htm>, diciembre del 2001.
22. Más Basnuevo, Anays. Modelo para la Introducción de la Inteligencia Organizacional en la Delegación del CITMA en Holguín. Anays .Tesis de grado. Página 26, Capítulo1.
23. Rezende, Yara. El profesional de la información, vol10.no.5, mayo 2001
24. Mulet Concepción, Yailenis. Trabajo de Diploma, concepto de Inteligencia Empresarial. p. 10
25. Mulet Concepción, Yailenis. Trabajo de Diploma, metodología para implementar la inteligencia empresarial como un sistema interno.p.17
26. Núñez Paula, Israel A. Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la Información. Ciudad de La Habana. Octubre del 2002.p.56

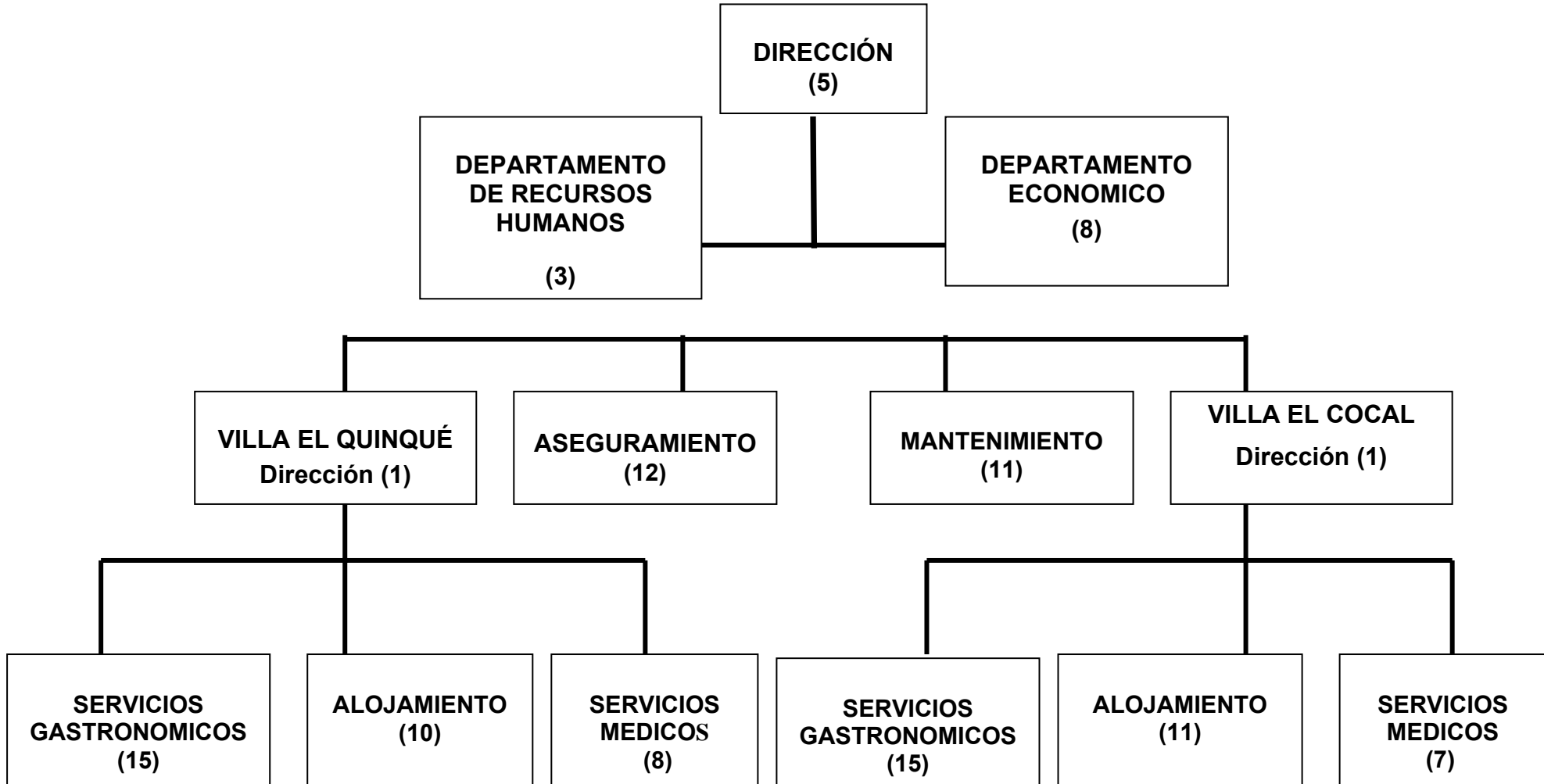
27. Buchanan, Steven J. The Information audit: an integrated strategic approach. Tomado de: Internet, Sitio www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy/, octubre 23 de 1999
28. Ponjuán Duarte, Gloria. Gestión de la Información en las Organizaciones: principios, conceptos, y Aplicaciones; p 144.
29. Páez, Urdaneta Iraset. Gestión de la inteligencia, Aprendizaje tecnológico y Modernización del Trabajo Informacional. Retos y Oportunidades. Instituto de Estudios del Conocimiento de la Univ. Simón Bolívar / Cjo. Nac. de Invest. Cient y Tecnológicas. Caracas, 1992. 253 p. Págs. 13-14
30. Guardarrama, Rey .Tesis de grado. Universidad de la Habana .2003.
31. Mulet Concepción, Yailenis: Metodología para la implementación de la IE como sistema de trabajo interno. Tesis de grado. P. 32.

BIBLIOGRAFÍA

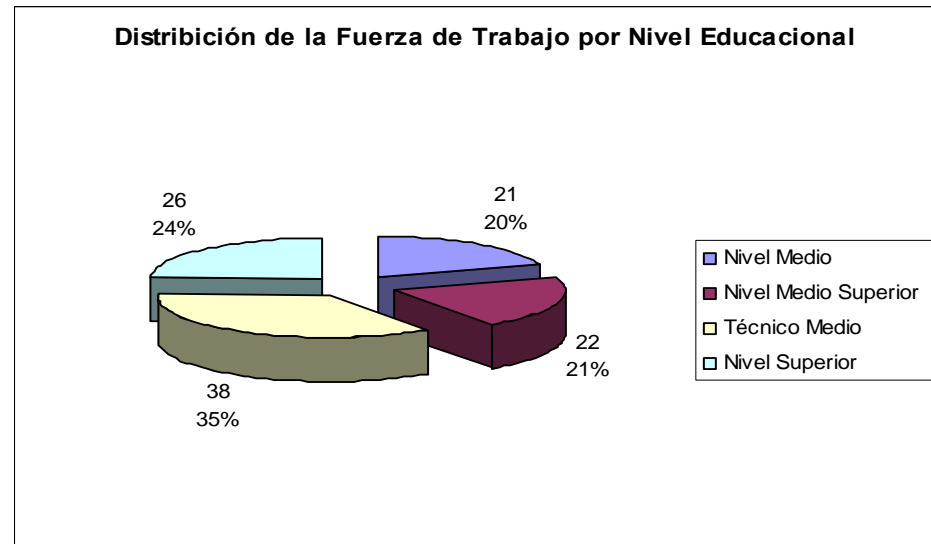
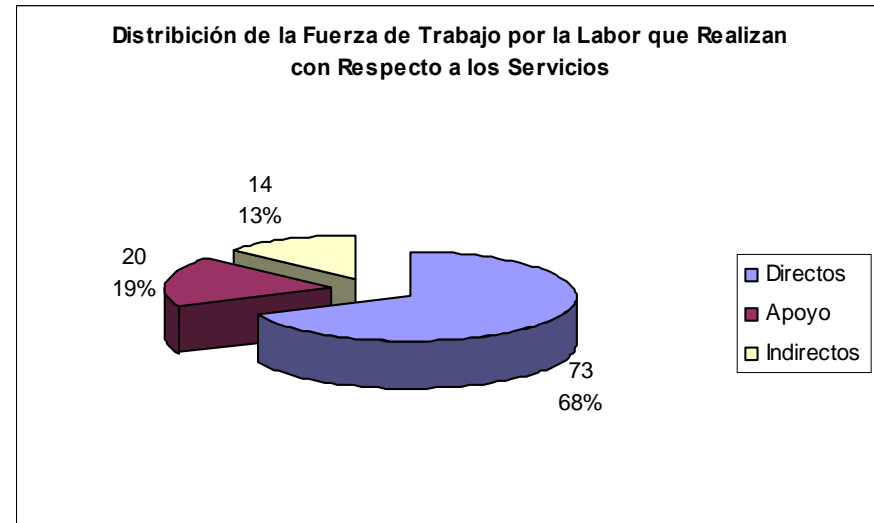
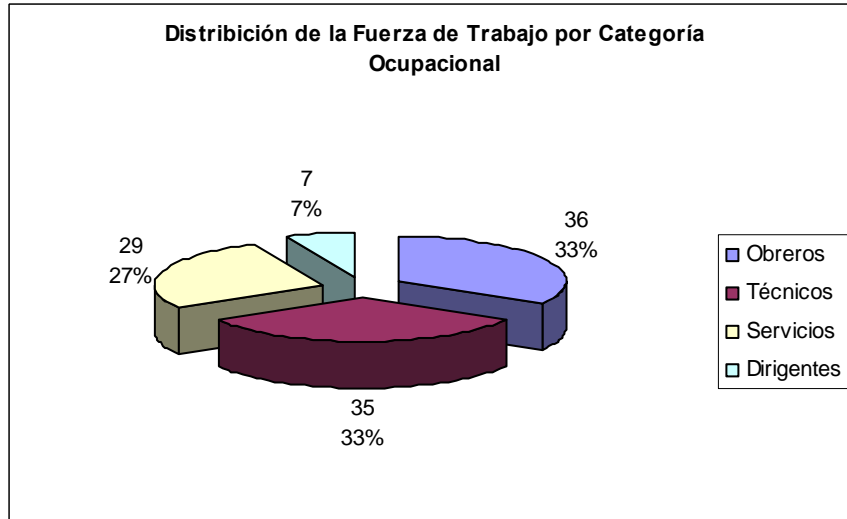
1. AJA QUIROGA LOURDES: *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*. Tomado de Internet, sitio: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/acisu0502.htm.
2. BARTLE PHIL. *Información para la gestión y gestión de la información*. Tomado de Internet, sitio: <http://www.scn.org/mpfc/modules/mon-miss.htm>. 27. Editado por el instituto de información científico técnico (IDICT).
3. Consultoría Biomundi/IDICT. “*El mundo en hechos y cifras. La industria de la información.*” 1997.
4. 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>.
5. ESCORSA, PERE Y MASPONS, RAMÓN: “*De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*”. Pearson Educación S.A. España. 2001.
6. GARCÍA OROZCO, JAVIER: *La inteligencia empresarial para el turismo*. Consultoría y Análisis Turísticos Grupo Cubanacán. Año 2000. Internet, Sitio <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
7. HERNÁNDEZ SAMPIER ROBERTO: *Metodología de la investigación*, Tomo 1 y 2. Editorial Félix Varela, La Habana 2004.
8. MARQUETTI NODARSE, HIRAM: “*La empresa cubana: principales retos que enfrenta.*” La Economía Cubana en el 2000. CEEC. 2001.
9. MENGUZZATO, M; RENAN, J.J: *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Libro de texto de Dirección Estratégica. Año 1999.
10. OROZCO SILVA, EDUARDO: *Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba*. Consultoría Biomundi/IDICT, año 2002.
11. OROZCO SILVA, EDUARDO. *Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba*. Consultoría Biomundi/IDICT. Año 2002
12. OROZCO, EDUARDO: *El papel de la Prospectiva tecnológica en la inteligencia empresarial. Situación en Cuba*. Trabajo presentado al IV Foro Iberoamericano de Prospectiva Tecnológica, La Habana, Ene. 31-Feb. 2/2000.

13. PARISCA, S: *Gestión tecnológica y competitividad: Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión empresarial*, Editorial Academia, La Habana, Cuba, 1995.
14. PERE ESCORSA Y RAMÓN MASPONS: *“De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva”*. Pearson Educación S.A. España. 2001.
15. PÉREZ BETANCUOR, A: *El directivo y al ideología organizacional cubana*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 2003.
16. PETERSEN P: *Organización y dirección de empresas*, Editorial UTEHA, Ciudad México, 1961.
17. Revista cubana de gestión empresarial: Nueva Empresa. Vol.1. No.1, 2001. *“Cuba posee una verdadera riqueza de conocimientos”*. P. 3.
18. Revista cubana de gestión empresarial: Nueva Empresa. Vol.3. No.1, 2004. *“El nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”*. P. 5.
19. SOSA; MARISEL: *La inteligencia empresarial en la empresa cubana*. Agosto 2002. Evento Intempres 2002. Casa Consultora DISAIC.

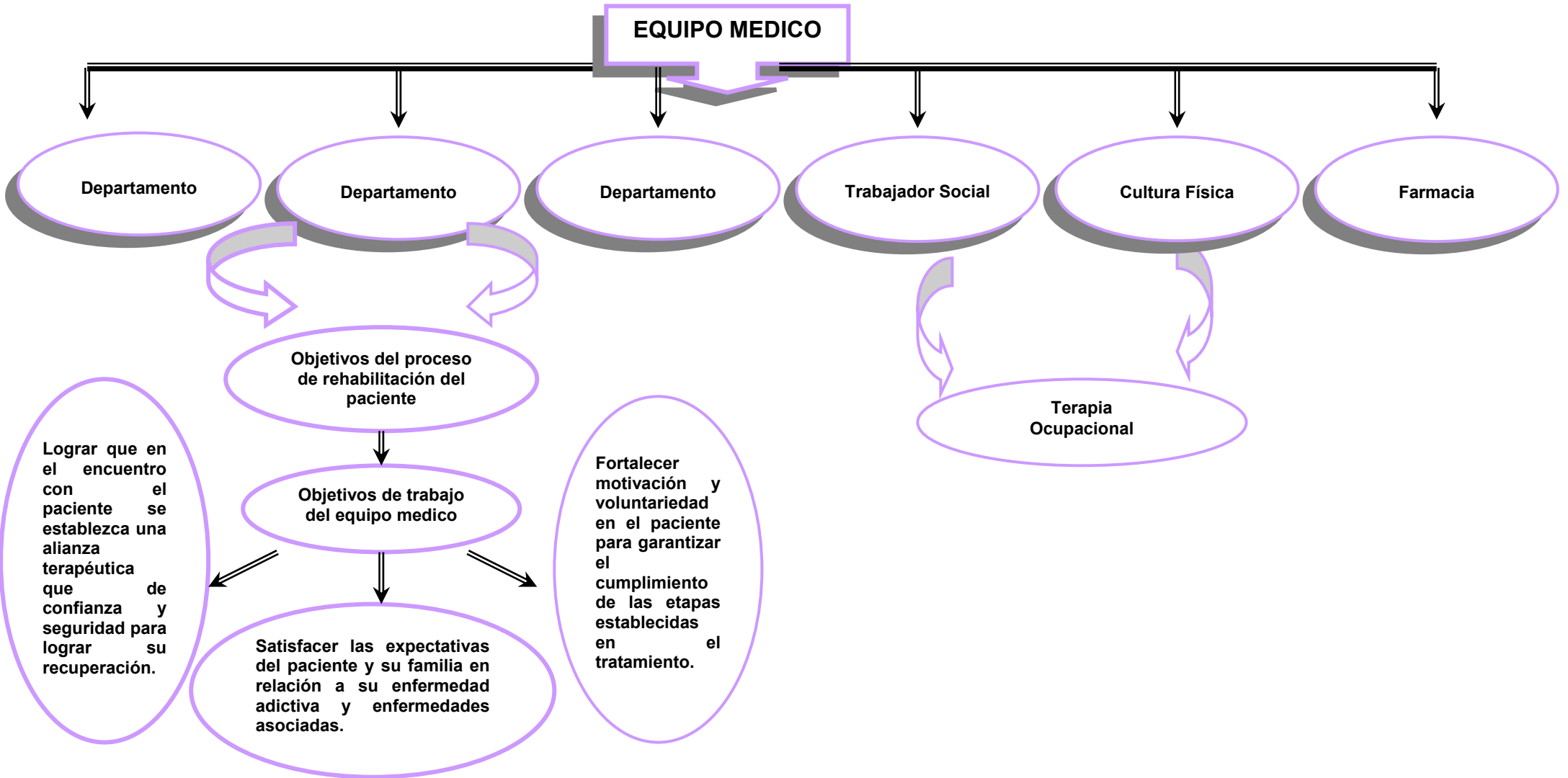
Anexo 1. Estructura Organizativa Sucursal VILLA COCAL- QUINQUE.



Anexo 2. Caracterización de la Fuerza de Trabajo.



Anexo 3. Esquema del proceso de atención médica al paciente y Objetivos del servicio. (Rehabilitación)



Anexo 4. Relación de Proveedores, Clientes y Mercados en los que opera la organización

Caracterización de los proveedores

Entre los principales proveedores se encuentran:

- ✓ Comercializadora ITH
- ✓ Gaviota ATEC
- ✓ Cubalse
- ✓ Productora Alimentos
- ✓ Cimex
- ✓ Servisa
- ✓ Oro Rojo.
- ✓ Pesca Caribe
- ✓ Combinado Lácteo
- ✓ Fruta Selecta
- ✓ Gas Cuba
- ✓ Alcona
- ✓ Numa
- ✓ Comercializadora Escambray.
- ✓ Pinturas Vitral.
- ✓ Copextel
- ✓ Tecno Azúcar
- ✓ Café Serrano
- ✓ Flora y Fauna
- ✓ Confruve
- ✓ Inversiones Locarino
- ✓ Coracan
- ✓ Papas and Co,
- ✓ Geocuba
- ✓ Publicigraf
- ✓ Cupet y Transtur

Clientes

Pacientes drogodependientes.

Principales Mercados

Área de América Latina y el Caribe.

- ✓ Venezuela.
- ✓ Colombia.
- ✓ Chile.
- ✓ Curazao.
- ✓ Jamaica.

Existen otros clientes procedentes de:

- ✓ Canada.
- ✓ España.
- ✓ Portugal.
- ✓ Angola (fuerte).
- ✓ Mozambique.

Anexo 5. Resultados Económicos de los últimos 2 años.
Cubanacán Turismo y Salud S.A. Sucursal Villa Cocal – Quinqué.
Comportamiento de los indicadores hasta el cierre de DICIEMBRE 2008.
Tabla 1

Indicadores CUC	U/M	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	PORCIENTO	
					R8/P8	R8/R7
Ingresos	MCUC	2934,5	3000,0	2962,5	99	101
Costos y Gastos	MCUC	1098,7	1163,2	1120,5	96	102
Utilidad	MCUC	1835,8	1836,8	1842,0	100	100
Costo por CUC	Ctvs.	0,37	0,39	0,38	98	101
Ingreso x Habitación Ocupada	CUC	211,12	186,80	214,53	115	102
Ingreso x Turistas Días	CUC	149,51	145,55	152,37	105	102

Tabla 2

Indicadores Físicos de ocupación	U/M	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	PORCIENTO	
					R8/P8	R8/R7
Ocupación	%	67	77	66	86	99
Habitaciones Existentes	Uno	20805	20805	20806	100	100
Habitaciones Ocupadas	Uno	13900	16060	13809	86	99
Turistas Días	Uno	19628	20612	19443	94	99

CÀLCULO DE INDICADORES FÍSICOS

- $\text{Ocupación} = \frac{\text{Habitaciones Ocupadas}}{\text{Habitaciones existentes}} \times 100$
- $\text{Habitaciones Existentes} = \text{Cantidad de habitaciones} \times 365 \text{ días al año}$
Ej. anterior: 57 habitaciones x 365 días = 20805
- $\text{Habitaciones Ocupadas año} = \text{Sumatoria de las habitaciones ocupadas por mes.}$
- $\text{Turistas día} = \text{Sumatoria de turistas que ocupan habitaciones en el día.}$
- $\text{Turistas Físico} = \text{Cantidad de turistas iniciadas en el mes mas los que van entrando.}$

Turistas Físico 2007 ----- 1110

Turistas Físico 2008 ----- 1065

Tabla 3

Indicadores Físicos Energéticos	U/M	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	PORCIENTO	
					R8/R7	R8/P8
KW Consumido	KW	722983	821100	627276	87	76
Agua	M3	27185	28212	17665	65	63
Gasolina	Lts	9557	10420	8275	87	79
Diesel	Lts	27178	31700	34154	126	108
Gas Licuado	Lts	14844	14500	11707	79	81

Anexo 6-a. 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 en la Sucursal Villa Cocal-Quinqué, 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 regulatoria
 - 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

6-b. 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. 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.

5. 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.

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

Anexo 7 Plan de Aprendizaje

Objetivo: Formar conocimientos, técnicas y herramientas para el desarrollo de la IE que posibiliten llevar a cabo la gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje como procesos sistémicos, con carácter estratégico para la solución de problemas que se generan en la práctica administrativa.

Contenido:

Tomando en consideración los resultados de la determinación de las necesidades de formación e información y lo planteado en la Estrategia Nacional para la superación de Cuadros y Reservas, así como la posibilidad de que la capacitación se aplique en con el objetivo de sensibilizar a los directivos y trabajadores en el desarrollo de la IE, se conformó el curso en 5 áreas de conocimiento:

1. Principios Básicos de la IE.
2. Gestión de Información.
3. Gestión del conocimiento orientada al aprendizaje.
4. Tecnologías de la Información.
5. Vigilancia y Comunicación con el entorno.

Habilidades.

1. Reconocer y aplicar las bases técnicas y enfoques actuales de la Inteligencia Empresarial.
2. Desarrollar competencias para el Diagnóstico de la IE, Auditorias de Información y Proyección Estratégica de la gestión del conocimiento orientada al aprendizaje.
3. Desarrollar habilidades en el uso de las tecnologías de la información para la búsqueda, procesamiento, análisis, difusión, y almacenamiento de la información.
4. Desarrollar competencias sobre la vigilancia y comunicación con el entorno en organizaciones empresariales.

No.	Tema	Contenido
1	Principios Básicos de la IE.	Antecedentes y enfoques actuales de la IE; la IE en la práctica cubana; Modelos y Sistemas de IE; subsistemas asociados a indicadores para evaluar el desarrollo de la IE en organizaciones empresariales.
2	La Gestión de la Información en la práctica Administrativa.	La Gestión de la Información como proceso y sistema; la Gestión de la Información en la toma de decisiones; la Gestión de Información y la Gestión del conocimiento: la Auditoría de Información.
3	La Gestión del Conocimiento orientada al aprendizaje.	La Gestión del Conocimiento como proceso; la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Aprendizaje; la determinación de las necesidades de formación e información; la proyección estratégica de la Gestión del conocimiento.
4	Las tecnologías de información en el desarrollo de la IE.	Aportes esenciales de las tecnologías de información; ventajas y desventajas; las tecnologías de información en Cuba; los Software Inteligentes.
5	Vigilancia y Comunicación con el entorno.	La gestión de información sobre el entorno y la correspondiente retroalimentación; la comunicación con el entorno; la vigilancia para la orientación estratégica; Técnicas y Herramientas.

Método:

Aprendizaje Continuo, en equipo o comunidades de práctica y en el puesto de trabajo.

Los equipos o grupos se forman por sus áreas de conocimiento complementarias en función de los problemas, se rebasan las fronteras organizacionales o se flexibiliza la estructura funcional para favorecer la participación de los que deban estar presentes en las interacciones.

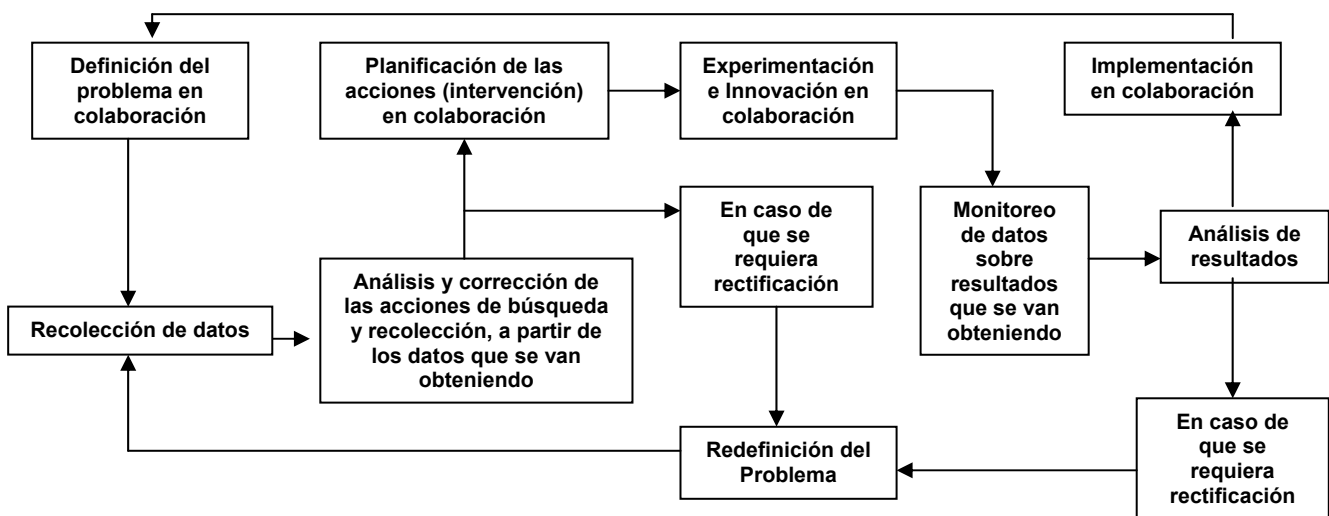
Estrategia de evaluación

La Estrategia de evaluación está dirigida a la formación de:

- Capacidad para involucrarse en forma plena y abierta en nuevas experiencias.
- Capacidad para reflexionar sobre las experiencias y observarlas desde diferentes perspectivas.
- Capacidad para crear conceptos que integren las reflexiones y observaciones en teorías lógicas.
- Capacidad para usar teorías para hacer planes e implementar acciones.

Forma de evaluaciones a realizar:

Investigación acción



Relación de competencias que se aspira a formar.

- Formulación investigativo-metodológica de problemas.
- Definición del uso de la herramienta de Inteligencia empresarial apropiada para desarrollar el servicio, ejecutar los análisis y expresar los resultados.
- Presentación, discusión y aprobación de resultados.
- Selección de fuentes externas y expertos
- Selección de las herramientas de búsquedas oportunas.
- Elaboración de las estrategias de búsqueda.
- Aplicación de las estrategias de búsqueda. Gestión inicial informativa.
- Contextualización de las fuentes de información, validación del grado de credibilidad/objetividad/pertinencia de las mismas.
- Interpretación numérica
- Interpretaciones discriminativas.

- Interpretaciones gráficas.
- Interpretación literal. Análisis literal de los resultados.
- Presentación de los resultados.
- Evaluación del nivel de satisfacción clientes.

Método para la evaluación

Evaluación de la Calidad y de la utilidad de los Procesos de la Gestión del Aprendizaje, a partir de la autoevaluación continua (a la luz de los resultados externos o impacto) de los procesos en la organización, según criterios definidos en la norma **ISO 9001:2000**.

Programa de aplicación

Acciones	Medios	Vías de desarrollo	Responsable
Formar equipos de trabajo para la realización de las distintas actividades de la empresa, donde exista un lenguaje compatible generando menos ideas diferentes para poder apreciar o decodificar mejor el conocimiento táctico, las apreciaciones, motivaciones, opinión y problemas personales que pueden disminuir la productividad y rentabilidad.	*Consejo de dirección *Toma de decisiones	*Debate *Trabajo en grupo	Director
Encauzar los métodos y estilos de dirección hacia la creación de un ambiente laboral favorable, que imprima a los subordinados seguridad, estabilidad, confianza, comprensión de errores, y una comunicación sin restricción.	*Declaración, métodos y estilos de dirección	*Acciones participativas	Director
Ajustar las necesidades de conocimientos específicas de las personas y grupos en consonancia con las de la empresa.	*Plan de aprendizaje	*Identificación *Aprendizaje	Recursos Humanos
Diagnosticar con frecuencia la cultura empresarial para determinar nivel de desarrollo de la conciencia relativa a la	*Encuestas *Entrevistas *Evaluación	*Satisfacción *Cliente *Imagen	Director y Administrador.

gestión del conocimiento y de la comunicación.	*Decisiones y impacto		
Utilizar las fuentes no documentales considerando a las propias personas dentro y fuera de la empresa como fuentes de información que propicien la generación de conocimientos e inteligencia empresarial.	*Empresa *Escuelas	*Desarrollo de acciones para el aprendizaje interno	Económico
Desarrollar mecanismos que estimulen la mejora y calidad en la ejecución de distintas tareas.	*Empresa *Escuelas	*Debate *Trabajo en grupo	Director
Importar herramientas de diagnóstico que posibiliten la identificación de las necesidades reales de la consistencia organizacional para la definición efectiva de los objetivos estratégicos.	*Empresa *Escuelas	*Desarrollo de acciones para el aprendizaje interno	Director
Establecer mecanismos para la identificación de necesidades de formación e información.	*Empresa *Escuelas	*Debate *Trabajo en grupo	Recursos Humanos
Establecer un sistema de información de mercado que provea a la empresa de la información adecuada segura y a tiempo sobre el desarrollo de las áreas claves de mercadotecnia.	*Encuestas *Entrevistas *Evaluación *Decisiones y impacto	*Satisfacción *Cliente *Imagen	Director y Relaciones Públicas.
Incluir en la formulación de los objetivos estratégicos, Planes de acción y objetivos de trabajo por cada una de las Áreas de Resultados Claves las necesidades de formar nuevos conocimientos, a partir del diagnóstico de las necesidades de formación e información.	*Encuestas *Entrevistas *Evaluación *Decisiones y impacto	*Satisfacción *Imagen	Director

<p>Definir indicadores representativos de las capacidades que deben tener los trabajadores de la organización a partir de la misión y visión de la misma.</p>	<p>*Encuestas *Entrevistas *Evaluación *Decisiones y impacto</p>	<p>*Satisfacción *Cliente *Imagen</p>	<p>Recursos Humanos</p>
<p>Aprovechar, oportunamente, el conocimiento y la información que poseen los de más experiencia (y en tendencia al envejecimiento), para el aprendizaje de la fuerza de trabajo más joven y técnicamente en formación. Se puede incorporar activamente a esta acción el grupo de los retirados o jubilados que poseen experiencias reutilizables, y realizar acciones específicas de información hacia el segmento de la reserva de cuadros.</p>	<p>*Empresa</p>	<p>*Debate *Trabajo en grupo</p>	<p>Recursos Humanos</p>
<p>Seleccionar adecuadamente la información necesaria para la toma de decisiones y orientar los servicios que se diseñen, hacia los usuarios y el mercado, identificando las oportunidades y detectando los problemas y lagunas de información, para determinar las necesidades de información y satisfacerlas.</p>	<p>*Consejo de dirección *Toma de decisiones</p>	<p>*Debate *Trabajo en grupo</p>	<p>Director</p>
<p>Desarrollar con mayor profundidad en la implementación de la Resolución 297 el componente de información y comunicación y la evaluación de riesgos correspondientes a estas áreas.</p>	<p>*Consejo de dirección *Toma de decisiones</p>	<p>*Debate *Trabajo en grupo</p>	<p>Director</p>

Anexo 8. Grupo de Implementación

No.	Nombre y apellidos	Cargos
1	Roberto Ferrero Ronda	Director de Organización
2	Yusimi Reyes Fernández	Administradora
3	Griselda Pupo Arbella	Jefe Económico
4	Sarai Suárez Batista	Especialista en Contabilidad y Finanzas.
5	Rudivel Martínez Tamayo.	Especialista Informática
6	Alcides Morales Monzón.	Jefe de RRHH
7	Ana García Gómez	Técnico en Gestión de los RR HH.
8	Alfredo Pérez Betancourt	Jefe de Aseguramiento
9	Manuel Guilarte Romero	Técnico de Calidad
10	Mercy Santana Bandera	Relacionista Publica
11	Yunior Rodríguez Pupo	Técnico en transporte.

Anexo 9. Valoración descriptiva por Componentes

A) Gestión Tecnológica.

Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías.

Existe disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías, no obstante el proceso de aceptación o autorizo para las inversiones es limitado, se establece prioritariamente las reposiciones, teniendo límites en su valor, por lo que normalmente no se designa un presupuesto flexible a las necesidades.

La entidad plantea la necesidad de invertir en nuevas tecnologías pero su autorización se realiza luego de un análisis que efectúa la Compañía, lo que demuestra poca autonomía para decidir el momento de la inversión. La base y el momento para tomar esta decisión es de acuerdo a la necesidad y exigencia del producto que se quiere cambiar, ejemplo: inversiones en piscina, gimnasio. Se hace referencia tanto a la tecnología informática como a la remodelación y cambios estructurales. **Las restricciones externas** existentes están basadas en la aprobación del presupuesto por parte de la compañía para la adquisición de los recursos necesarios. No existen **restricciones internas** ya que la organización esta esperanzada al cambio. Para inversión no se elabora presupuesto alguno, el mismo es centralizado por la Compañía quien a su vez lo desagrega mediante una cadena: Ministerio del Turismo (MINTUR), le sigue el GRUPO Cubanacán, Compañía y luego llega a las unidades.

Calificación y Superación

El Departamento de Recursos Humanos como complemento de su trabajo confecciona un plan de capacitación para los trabajadores pero no esta incluido la superación atendiendo a los objetivos de desarrollo tecnológico. El desarrollo tecnológico está en dependencia de la asignación de recursos que tenga la entidad que al ser restringido no es favorable por las características del trabajo que se desarrolla en la Organización, de ahí que los objetivos planteados no responden a las exigencias de desarrollo tecnológico, no se cuenta con la completa satisfacción y muestras de ello son las necesidades de reposiciones y reparaciones existentes. No se trabaja sobre la base de la vigilancia tecnológica, sino sobre la disponibilidad existente de la misma, los encargados de esto se encuentran a nivel de Compañía.

Concepción del desarrollo tecnológico.

Existe disposición y concientización sobre la necesidad de disponer de recursos económicos. La parte gerencial esta concientizada con la necesidad de innovación tecnológica pero tienen que respetar normas. En la organización no está incluido este indicador dentro de los objetivos, misión, ni en los planes estratégicos.

Renovación tecnológica

La Sucursal cuenta con un plan de renovación tecnológica llamado plan de reposición pero no está confeccionado sobre la base de conocimientos del mercado tecnológico, eso solo lo conocen los que lo adquieren a nivel de la Compañía. al igual que la realización de los estudios de mercado. Estos estudios se hacen mediante la valoración de diferentes ofertas adquiriendo luego el que más convenga analizando siempre costo (cuantitativamente) y calidad (cualitativamente) del producto. No está definida la necesidad de renovación tecnológica como vía de desarrollo sino como necesidad impuesta por los cambios en el entorno (microentorno). Se identifica por la parte gerencial de la organización y por los grupos comerciales a nivel de Compañía.

Tecnologías de la información

Esta documentada la utilización de las tecnologías de la información que parte del desarrollo tecnológico. Como principales vías se encuentran: vía telefónica, fax y correo electrónico.

Tienen acceso a las TICs: Secretaria, el personal administrativo y funcionarios de cada área. Está definida la política de la organización respecto a la utilización de las tecnologías de información.

La utilización de la tecnología de la información es muy limitada. Se cuenta solamente con dos correos electrónicos y un fax en Villa Quinqué, en Villa Cocal no existe ninguna de las dos cosas. Solamente existen el Cocal tres áreas que están conectadas por un Software que les ayuda al procesamiento y análisis de la información, realmente es insuficiente, estas áreas son Economía – Carpeta – Almacén. Las áreas del Cocal no están en red con el Quinqué, realmente está bastante deteriorada la tecnología de la información. El traslado de las informaciones de una Villa a la otra no tiene prácticamente confidencialidad, efectividad y seguridad.

Existe un plan de seguridad informática conocido por todo el personal, además se divulga por parte del administrador de red toda la información al respecto, también

existe documentación de autorización de utilización de correo electrónico. Se están haciendo proyecciones futuras para la instalación de Fibra Óptica, inalámbricas para que las comunicaciones fluyan con mayor rapidez y calidad.

Las acciones desarrolladas para garantizar la efectividad de la utilización de las tecnologías de la información están encaminadas a realizar contratos con GET: Grupo de Electrónica para el Turismo y con ETECSA, como opciones de proveedores que prestan mejores servicios de instalación de equipos. Para instalar y realizar contratos se ven ofertas, se le pide autorización a la Casa Matriz lo que da muestras de que no existe autonomía financiera para el desarrollo en este sentido y tomar decisiones al respecto.

Rendimiento tecnológico

Los cuellos de botellas no son muy frecuentes y tampoco de gran envergadura, se pueden presentar problemas mas frecuentes en el área habitacional. No existen reservas en almacén que permitan evitar los cuellos de botellas en este sentido el grupo de mantenimiento es para averías y reparaciones no complejas, de respuesta rápida, los mantenimientos de mayor envergadura requieren del contrato de personal especializado (**EMPRESTUR**).

Están identificados los cuellos de botellas en el proceso de servicios.

Ejemplos:

- 1- La capacidad de alojamiento es menor que el arribo de pacientes lo que en ocasiones provoca una sobreocupación de pacientes.
- 2- La disponibilidad de transporte no esta en correspondencia con las necesidades de los mismos lo que implica que en ocasiones se deba alquilar el mismo y esto provoca afectaciones en el servicio.
- 3- Insuficiente organización de los proveedores para garantizar la adquisición de recursos alimentarios.
- 4- Trabas con la fluencia de la información por la inexistencia de la tecnología de la información. Cuando los equipos se rompen y no hay forma de reponerlos por falta de autorización del Grupo Cubanacán el servicio se afecta.

Los métodos utilizados para identificar los cuellos de botella en el caso de la llegada del cliente son: la revisión de las capacidades internas y la disponibilidad de recursos contenidos en la infraestructura de la Villa y en el caso de los equipos mediante la información del estado técnico de los mismos, defectado que es

elaborado por el personal de mantenimiento, y se procede según el plan de reposición de los mismos.

Vigilancia tecnológica

Están definidas las acciones y proyección de la organización de forma organizada para la observación y análisis de los hechos del entorno económico que implican oportunidades y amenazas para la misma, estas acciones están contenidas en el plan de Seguridad Informática, a pesar de que las decisiones de renovación se hagan a nivel de Compañía.

Prospectiva Tecnológica

Se predice el futuro tecnológico de la organización, aunque no halla autonomía para adquirirla en el momento que se necesite. Se hace un levantamiento del equipamiento tanto de informática como de otras áreas, ejemplo en el área de cocina se analiza la necesidad de hornos, los equipos de climatización, planchas, se trabaja sobre el desgaste de los mismos. Debe haber existencia en almacén de productos que garanticen la continuidad del servicio en caso de requerirlos.

No hay una predicción exacta del futuro tecnológico de la organización no se toman en consideración los posibles escenarios, lo que pueda avecinarse, lo que arrojaría entonces en caso de haber fallas al respecto la aplicación de un requerimiento de las estrategias (las estrategias contingentes). Según lo que plantea la prospectiva tecnológica se trabaja sobre la proyección futura aunque la misma no este desarrollada y organizada a través de políticas.

Tecnología y mantenimiento

En la organización no se trabaja sobre la base del desarrollo tecnológico sino en dependencia de la disponibilidad. La mayor tecnología la posee la parte de informática, en el área habitacional existen equipos viejos como TV, equipos de refrigeración, no se cuenta con un plan efectivo de reposición de nuevas tecnologías. La renovación tecnológica en la organización no se realiza como vía de desarrollo sino que se trabaja sobre la base del mismo como necesidad impuesta por los cambios en el entorno. La tecnología en todos los sentidos se cambia cuando los equipos pierden rendimiento, no por reponerlos por ser una mejor marca o de mayor generación, por nivel de deterioro o roturas.

El área de Mantenimiento que incluye los servicios técnicos es la encargada de certificar las necesidades de reposición e introducir nuevos cambios tecnológicos y el Grupo a nivel nacional formula, identifica, ejecuta y controla la asignación de los

mismos como parte muy efectiva de la Dirección Estratégica. No existe autonomía financiera para el logro de estos objetivos.

Están definidas en la organización las políticas de reparación (normas) y mantenimiento de los equipos, estas son conocidas por los trabajadores y están definidas por las diferentes áreas.

El plan de reparación, reposición y mantenimiento no garantiza en su totalidad la solución de los problemas en este sentido, es insuficiente, ya que no se cuenta con los recursos y fuerzas especializadas en ocasiones para garantizar un efectivo proceso de organización en los resultados generales en la política de mantenimiento.

B) Gestión Operativa.

Conocimientos Técnicos

En la Organización todos los trabajadores poseen los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de cada actividad y procesos que se desarrolla en la organización pero no están definidos documentalmente los profesiogramas. Todos los trabajadores poseen los conocimientos técnicos que exige la actividad que realizan y para complementar estos poseen los títulos que lo acreditan. A pesar de que tienen los manuales de procedimientos donde si están contenidos los conocimientos de cada actividad y no tienen definidos los flujos del proceso.

Toma de decisiones

La toma de decisiones esta sustentada en las informaciones recibidas y derivadas de los procesos fundamentales, evaluándose siempre las necesidades y teniendo en cuenta las restricciones que existentes hacia ese fin. Esta toma de decisiones se nutre de suficiente información contenida en los informes presentados por cada responsable de área en consejo de dirección, y también mediante una evaluación periódica de cada uno de los aspectos que componen la misma. No existe en la Sucursal un Sistema que de estar conectado con las diferentes áreas de resultados claves ayudaría a consolidar y obtener información y determinados datos para la toma de decisiones.

Sistema de calidad

No está implementado el sistema de gestión de la calidad pero se trabaja sobre determinadas normas. La Sucursal cuenta en estos momentos en su plantilla con un técnico en Gestión de la Calidad que esta desarrollando un profundo trabajo sobre esta base sobre todo en el diseño de los procesos, en la preparación y capacitación

del personal. Existe atraso en la implementación debido a que se considera a la persona encargada de esa actividad como la única responsable del tema. Aunque está creada una comisión integrada por la máxima dirección de la organización y un representante de cada área, ésta no realiza la función para lo cual se creó.

No se cuenta con un Comité de Calidad, así como tampoco se tiene conocimiento de cómo realizar los cálculos de los costos de calidad como método de evaluación de la misma.

Para medir la satisfacción del cliente no se realizan encuestas, en su lugar se llevan a cabo las llamadas reuniones de la comunidad, debido a las propias características del servicio, donde los pacientes expresan sus satisfacciones e insatisfacciones, sus resultados son debatidos y analizados en los Consejos Directivos, de ahí se desprenden un conjunto de acciones para enriquecer la calidad del servicio que se presta.

Forma en que se miden los resultados económicos

Los resultados económicos son medidos por el comportamiento de los indicadores de eficiencia fundamentales, es decir los indicadores clásicos: ingresos, costos y gastos de operaciones, utilidades, entre otros; comparándolos con respecto al plan y a igual período del año anterior. No se evalúan en los resultados económicos los problemas en el aprendizaje o comunicación o por falta de comercialización del producto en las distintas agencias encargadas de este programa. También evalúan los resultados económicos y dependen fundamentalmente de las gestiones comerciales que se realizan ya que el producto fundamental es el paciente, un análisis de mercado es fundamental, en el 2008 fue Venezuela el país que mas apporto debido al Proyecto País Cuba – Venezuela. Los pacientes deben rotar cada 97 días que es el tiempo del tratamiento, una fluctuación en el tiempo acordado influye positivamente en estos resultados. Entre mayor sea la cantidad de pacientes mejores serán los resultados.

La Gerencia recibe esta información mediante los especialistas de cada área, de los Balances y en específico de la contabilidad. Los directivos tienen conocimiento de lo que significan las cifras de los resultados económicos.

La participación del capital humano se mide a través del cálculo y análisis de la productividad del trabajo, promedio de trabajadores, costo de salario, valor agregado, además de la calidad del desempeño en cada puesto de trabajo.

Se consideran indicadores de éxito de la organización los ingresos, costos por peso, gastos operacionales, niveles de cuentas por cobrar y pagar, costos por turistas días; entre otras. Estas informaciones son debatidas en los consejos de Dirección con la parte Gerencial.

Medios de transporte

Los medios de transporte existentes son propios de la organización pero no están acorde con las necesidades de transportación que requiere los procesos fundamentales de la organización, al no estar aptos en estos momentos.

La entidad cuenta con 11 vehículos, de ellos hoy funcionan 3 por diferentes causas. El parque de transporte y equipos es de antes del 2000, tienen muchos años de explotación y existe una lenta reparación y reposición de los mismos. Si el parque estuviera completo se distribuirían por departamento y no existirían problemas al respecto. Existe un programa de recalificación de los choferes.

Los medios de transporte son propios aunque cuando los equipos están rotos como en estos momentos hay necesidad de tener servicios contratados, lo que incrementa el costo por transportación.

No existe un programa de seguridad vial pero si existe un coeficiente de disponibilidad técnica denominado (CDT) que se chequea todos los meses que incluye el estado técnico de los vehículos. No tienen mercancías peligrosas, no tienen política de Investigación y Desarrollo (I+D).

Sobre las medidas de prevención de accidentes se hace una reunión mensual, existe una comisión creada por Resolución 23 de 2007 llamada Comisión de Prevención de accidentes y averías menores.

Existe un control riguroso ejemplo de esto: La guagua de transporte tiene capacidad para 18 personas y no puede ir nadie de pie, cuando montan pacientes no se montan personas ajenas a la Sucursal, solo los trabajadores.

Gestión y Calidad de los Insumos de trabajo

La organización no determina la infraestructura, sino la Casa Matriz. Los insumos hoteleros solo ellos los autorizan. Se hacen prefacturas para la Habana y ellos escogen el precio más conveniente y proceden a autorizar. Si se proporciona y mantiene la infraestructura necesaria como edificio, locales de trabajo, esto lo proporciona la Inmobiliaria CUBANACAN que se encargan de hacer planos constructivos y los supervisan. También Copextel se encarga de proporcionar equipos para los procesos como principal proveedor de estos insumos.

Para los servicios de apoyo: hay una base de apoyo conformado por Servisa que brinda servicio de taller y Transtur que brinda servicios de alquiler y mantenimiento. Se tiene en cuenta la repercusión de la infraestructura de la empresa para el entorno. Para la ubicación del local de trabajo se tienen en cuenta diversos elementos como la ubicación geográfica del área, la cercanía con áreas que realizan actividades homogéneas, donde es posible trazar una estrategia común para cada actividad que se realice. En la organización casi todas las áreas tienen una correcta ubicación, no así la parte de alojamiento la cual presenta problemas con los carros de las camareras y las habitaciones están distantes, lo que impide sea más ágil la transportación de los materiales de limpieza hacia las habitaciones y también influye las vías de acceso a los bungalow los que se encuentran en malas condiciones. En la instalación no existen una persona que separa arreglar estos carros y por eso se demora la reparación de los mismos, también el precio de adquisición es de mas de 1000 CUC.

La distribución de equipos es buena y facilita el trabajo. Se cuenta aparentemente con el equipamiento necesario, para la prestación del servicio, en la parte de aseguramiento los proveedores son inestables y no abastecen las Villas como se debe, en ocasiones el mercado no cuenta con los productos necesarios, no hay existencia de lencería propia (sábanas, toallas).

El área de servicios médicos posee un mejor funcionamiento, el programa medico es de optima calidad.

El equipamiento que se utiliza no siempre es el indicado. Al existir restricciones para la adquisición de los mismos, cuando existe la posibilidad de adquirirlas no están en existencia en el mercado y entonces hay que recurrir a reparar las existentes. Los equipamientos están acompañados de las instrucciones para su uso y los manuales de utilización de los equipos están accesibles.

Análisis de los costos de producción o servicios

Están identificados los costos de servicios atendiendo a las variaciones del mercado y los cambios que se suscitan en el entorno empresarial. En el Manual de Costos se encuentra documentado la forma en que se calculan y analizan. Se decide sobre los resultados obtenidos en cierta medida, pues no se cuenta con la autonomía necesaria para escoger proveedores que ofrezcan mejores precios o descuentos favorables. Se analizan las actividades y operaciones que generan mayor costo y se buscan alternativas para reducirlos siempre dentro de los niveles de autorización

asignados. No están definidas vías, medios y canales para socializar los resultados del análisis de los costos, generalmente se tratan en los consejos de dirección y los trabajadores lo conocen en la medida que se relacionan o interactúan con algún aspecto de los analizados. En el análisis intervienen los miembros del consejo de dirección de la entidad.

Identificación de restricciones

Como se abordó anteriormente existe en la organización restricciones en cuanto a la autonomía para ejecutar presupuesto destinado a la adquisición e inversión en insumos, estructura y otros, aunque por lo general estas solicitudes siempre son autorizadas ya que garantizan la continuidad del servicio que pueden disminuir la eficiencia y la optimización en el trabajo.

Organización de la producción y los servicios

Los Flujogramas de los procesos fundamentales de la organización no están definidos aunque si tienen un manual de procedimientos que contiene las formas, medios y métodos con que debe trabajar cada área. En esta función interviene el Director General, cada uno de los especialistas por área, el Técnico de Gestión de la Calidad, y todos los trabajadores en general, estos últimos como responsables claves de la socialización de cada actividad.

Cumplimiento de los objetivos y tareas asignadas

Están definidas las formas en que se orienta el cumplimiento de los objetivos de trabajo, partiendo de que cada área posee objetivos específicos que se subordinan a los objetivos estratégicos de la organización.

C) Gestión Estratégica

Significación y correspondencia con el objeto social del nombre de la Organización. Esta Sucursal cuenta con logotipo perteneciente al Grupo Cubanacán Turismo y Salud, teniendo en cuenta que ellos son una de las diferentes variantes en las que se desarrolla el Grupo Cubanacán se puede decir que lo único que varía del Logotipo inicial de la Corporación es que el que poseen dice Turismo y Salud actividad a la que se dedican por lo que se puede decir que el logotipo no los identifica, siempre se ha usado el mismo logotipo del Grupo Cubanacán al que pertenece la Compañía. Así como su nominación no expresa lo que realmente es, ya que es una Comunidad Terapéutica Internacional, dedicada al tratamiento médico de la drogodependencia y su nombre es Sucursal Villa Cocal – Quinqué, lo cual no la identifica.

Tanto los trabajadores como los agentes activos del entorno, tienen conocimiento del nombre anterior, pero con esta nueva unificación, solo conocen que es Cocal – Quinqué y que continúan realizando las mismas funciones que antes (Clínica).

Formulación de la misión y visión de la Organización

La Misión de la organización consiste en satisfacer las necesidades de los pacientes con un programa médico caracterizado por la calidad y profesionalidad, permitiendo a la organización ser una Sucursal líder dentro de la Compañía Cubanacan, alcanzando la máxima satisfacción y la total rehabilitación de los pacientes. La Visión consiste en consolidar la imagen de la organización logrando el más alto nivel de calidad en los servicios y la garantía en los resultados de la rehabilitación de los pacientes, permitiendo obtener una mayor cantidad de los mismos en los diferentes segmentos de mercado. Poseen Misión y Visión formuladas pero no de acuerdo con los principios de la Dirección Estratégica. Los miembros de la organización tienen conocimiento del contenido de estas, así como su significación, correspondiendo todas las actividades con lo definido en su contenido.

La misión está formulada de tal forma que puede concebir cambios, de hecho, han ocurrido cambios y se mantiene la misma de forma adecuada. Los directivos y trabajadores conocen que el cumplimiento de cada uno de los aspectos contenidos en la misión permitirá que la empresa cumpla a largo plazo con la visión trazada.

Definición de los objetivos estratégicos

Los Objetivos estratégicos, se sustentan muy poco en las fortalezas y debilidades donde debe sostenerse el trabajo a realizar. Están concebidos dentro de los Objetivos Estratégicos algunas cuestiones importantes como: La Estructura Organizativa, la implicación de los empleados, el sistema de evaluación y estímulo del desempeño, los valores y principios de la Organización, debe orientarse más sobre la educación y las habilidades para crear una organización inteligente. La organización posee tres objetivos estratégicos principales:

- Desarrollo creciente del Servicio Médico.
- Incremento de las utilidades con mayor eficiencia.
- Desarrollo de una cultura integral de calidad.

Orientación Estratégica

La dirección de la entidad trabaja sobre la base de Objetivos estratégicos, acción que aun no está bien consolidada, ya que se apoyan todavía de los objetivos propuestos, estando definidas la creación de estrategias como resultado integrado

de las aspiraciones de la entidad, sus características, capacidades, limitaciones y eventos potenciales, por lo que existe en gran medida aunque aun no esta bien consolidado una orientación de trabajo desde el punto de vista estratégico.

. En la entidad existe un soporte organizacional conformado por:

- ❖ Los planes de acción.
- ❖ Un sistema informativo y de control tanto preventivo como correctivo.
- ❖ La motivación e implicación del personal.
- ❖ La estructura organizativa.

Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo

Aunque la Organización esta comenzando a tener una orientación del trabajo desde el punto de vista estratégico, ya cuenta con un sistema de indicadores propios de la entidad para medir el desempeño.

- ❖ Disciplina laboral tecnológica e informativa, aprovechamiento de la jornada laboral.
- ❖ Cumplimiento de las normas de seguridad y salud.
- ❖ Calidad del trabajo realizado.
- ❖ Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales.
- ❖ Uso y cuidado de los recursos materiales, portadores energético y equipos de protección individual.
- ❖ Capacitación y desarrollo individual.

Se hace la evaluación del desempeño de cada trabajador mensualmente, con la aplicación del coeficiente de participación laboral y en correspondencia con ello se retribuye, lo que contribuye al reconocimiento del desempeño y esto viabiliza los objetivos que se persiguen, que incluyen más eficiencia y mejores resultado.

A pesar de no estar declarado como estrategia de la organización se puede deducir de la valoración que se realizó del desempeño de la misma que constituyen también estrategias: la medición del desempeño de sus clientes con vistas a escoger los mejores segmentos de mercado y más productivos, así como el desarrollo del aprendizaje de los trabajadores fundamentalmente a través de la capacitación realizada, teniéndose en cuenta fundamentalmente los procesos y resultados internos. Las otras áreas claves como proveedores, innovación, procesos y resultados internos, se miden a través de los indicadores y parámetros operativos.

Formulación de estrategias de competencia interna.

En la Sucursal existe un programa de capacitación que favorece el aprendizaje y permite sobre la base de los objetivos propuestos y estratégicos medir el desempeño, pero no se formulan estrategias de competencia interna.

Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos

La Dirección utiliza la negociación para resolver los conflictos tanto internos como externos de forma efectiva, pero sin tener en cuenta sus principios y normas, se realiza fundamentalmente de forma empírica y sobre la base de la experiencia lo que da muestras que existe habilidad profesional de alguna manera. Estas negociaciones son planificadas con anterioridad y es un factor fundamental la cooperatividad al realizar la concertación de acuerdos.

Cambio organizacional

Se consideran responsables del desarrollo personal de los miembros de la organización a los directivos de la entidad de acuerdo con las políticas establecidas en la misma, no obstante los mismos no contemplan dentro de sus acciones el análisis de conductas y comportamientos de sus miembros.

Los trabajadores no participan en la creación de presupuestos para la organización y no se identifican los factores del entorno que afectan la organización de forma continua y alineada, pues ambos aspectos se realizan por la Casa Matriz aunque si son conocidas y compartidas por los miembros de la organización y el equipo directivo las amenazas y oportunidades para la organización.

Si existe inclinación a identificar las necesidades de transformación interna, aunque no de forma organizada, generalmente en los diversos análisis que se realizan van surgiendo estas necesidades y las mismas y se generan estrategias en dependencia de su peso a un corto o largo plazo.

Atención al hombre

El factor humano es asumido como el principal activo y ente estratégico, considerando el desarrollo de sus habilidades, actitudes, relaciones y motivaciones una forma de incrementar la calidad y productividad de la entidad, utilizando positivamente emociones y sentimientos.

Es equiparado el nivel estratégico de los recursos humanos con el resto de los factores como, la financiación, comercialización, el abastecimiento y la técnica.

Siempre se tiene en cuenta la calidad de vida del trabajador y los objetivos de la entidad tienen compatibilidad en intereses.

Calificación y superación

Para los directivos el capital humano es el factor clave de la organización por tal motivo es que se invierten recursos al servicio del aprendizaje de sus miembros y para su desarrollo se cuenta con un sistema de diagnóstico para la gestión de los recursos humanos que permite identificar estas necesidades, se le aplican encuestas al trabajador donde exponen sus prioridades de estudios según el perfil profesional que tenga, se evalúa si son factibles o no, posteriormente se realiza un plan de capacitación que contribuye a formar habilidades y actitudes, este es aprobado y coordinado con todas las entidades rectoras de la capacitación en la provincia, prioritariamente Formatur, proceso que se realiza anualmente. Los directivos también cuentan con un plan de aprendizaje constituido por varios módulos a vencer, por lo cuales también se le evalúan, teniendo conciencia de que es su responsabilidad completar la formación profesional de sus trabajadores y la suya propia.

Investigación y desarrollo

No se elaboran planes de investigación y desarrollo. Las investigaciones que se realizan son individuales y no motivadas por la organización. La concientización respecto a la responsabilidad de investigar los problemas que puedan afectar la organización y proponer soluciones no es la deseada. Los cambios que impone el entorno son del dominio de los trabajadores, mayormente comunicados por el nivel directivo.

Salarios y estimulación materiales

Las políticas que rigen los principios de retribución salarial están definidos a través de las Resoluciones 30 y 31 del 2005, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que establecen para todas las categorías ocupacionales una escala salarial única. El pago de los salarios se realiza conforme al tiempo y las cantidades establecidas sin dificultades.

Se cuenta con un sistema de estimulación salarial abalado por una auditoria que determino que la Sucursal tiene su Contabilidad Certificada. El esfuerzo y resultados individuales no es posible estimularlos, aún cuando están definidas las necesidades en las diferentes direcciones o esferas de atención.

Actividades de apoyo a las actividades empresariales

Para apoyar las actividades básicas de la organización se realizan acciones relacionadas con el aprendizaje. Entre estas se destacan: la comunicación (para ello se realizan reuniones, mítines, matutinos, existe buena comunicación en todos los

niveles y se hace un uso efectivo de esta); la recreación (se realizan actividades para conmemorar fechas significativas, encuentros deportivos); limpieza (se efectúan los trabajos voluntarios y se exige por la limpieza de las áreas y locales); la actualización política e ideológica (anualmente todos los trabajadores cursan estudios de actualización política); la cultura (se participa en las Escuelas de la Baja Turística, como una forma más de elevar la cultura general integral de los trabajadores del turismo). De forma general se realizan varias actividades en apoyo el cumplimiento exitoso de los objetivos de la organización. No obstante no se mide el impacto cuantitativo que tienen las mismas en los resultados económicos de la organización.

Motivación e interés por el trabajo

El debate que propicia el conocimiento de la motivación e interés del trabajador solo se realiza a través de las reuniones sindicales o cuando un trabajador se acerca al equipo directivo para hacer su planteamiento.

Los directivos se interesan por ayudar a sus trabajadores a resolver sus problemas personales pero no se realizan otras acciones encaminadas a elevar la motivación e interés por el trabajo.

Selección y fluctuación de la fuerza laboral

El proceso de selección del personal se realiza a través de la comisión representativa, siendo esta una de sus funciones donde se tiene en cuenta el principio de “el hombre adecuado para el puesto adecuado”, además de la formación técnica del individuo, la destreza y/o habilidades, sus conocimientos y características de su personalidad.

Para mantener una total correspondencia entre los requerimientos del cargo y las capacidades del candidato se toman como base los Calificadores de Perfil Amplio para cada categoría, así como avales de centros de estudios o trabajos anteriores, títulos o Diplomas de estudios cursados, comprobaciones y verificaciones, entre otros; en ocasiones al jefe del área implicada es invitado a estos análisis en los que siempre es analizado a más de un candidato, y no se tiene conocimiento de existencia de reclamaciones por mal procedimiento.

En cuanto a la fluctuación laboral se tienen fuerte competidores en el mercado de trabajo como son otras entidades dentro del propio Cubanacán y Gaviota, donde existen los mismos cargos, fundamentalmente los de servicios hoteleros, donde se ofrecen buenas condiciones de trabajo y compensación. A pesar de existir este mercado tan atrayente la fuerza laboral se ha mantenido con muy buena estabilidad

en los últimos años, aunque no se han realizado estudios que demuestren la efectividad del proceso de selección ni de la fluctuación laboral.

Formación de capacidades

El desarrollo demostrado en el cumplimiento de las tareas asignadas a cada área se evalúa a través del cumplimiento de los planes de trabajo individuales y cuando existe algún desarrollo referido a la utilización de nuevos métodos de trabajo, alguna innovación, aplicación de nuevos conocimientos u otros se conoce a través de las relaciones que se establecen entre los mismos trabajadores o cuando el propio trabajador lo presenta a la dirección, pues al ser una entidad de pocos trabajadores es fácil conocer como trabaja cada persona.

Valores compartidos en el desempeño del trabajo

Están definidos los principios y valores que rigen la organización en los documentos que recogen la planeación estratégica pero no se definen las normas de actuación y los medios para actuar a partir de una cadena de valores y aunque en las entrevistas realizadas se definen como valores que caracterizan a la organización amistad, desarrollo individual, ética, honestidad, humanismo, estos no funcionan como elementos de control organizacional, además de que no existe consenso en el equipo directivo respecto a los valores centrales que deben predominar en la organización.

Aceptación de los resultados

En los Consejo de Dirección y Reuniones Sindicales se establecen las políticas y procedimientos de Aprobación del Plan de Negocios y Objetivos del Año y Trimestrales y se analiza su cumplimiento, así como de las proyecciones estratégicas de la entidad. Los directivos tienen una percepción de cómo sus subordinados aceptan las decisiones tomadas, no se utiliza ningún método para su medición.

Imagen favorable

La imagen que proyectan los trabajadores y el equipo directivo se evalúa tanto en un sentido interno como externo, en el caso de los directivos se adecua a la cultura organizacional. Están establecidos los mecanismos que se utilizan para obtener y retroalimentar esta información y atendiendo a los resultados de la evaluación se toman medidas para encaminar a la entidad hacia el estado deseado. Se analiza principalmente la imagen que proyecta el equipo medico que interviene directamente en la prestación del servicio, no siendo así con el resto de los trabajadores, no obstante no se han tenido quejas al respecto.

D) Gestión Administrativa

Estilo de dirección y métodos

En ocasiones la toma de decisiones se realiza utilizando la información de que se dispone en ese momento, generalmente cuando se trata de problemas no estructurados. En el caso contrario cuando se enfrentan los problemas comunes de la organización se comparte la situación de la decisión con los subordinados, solicitando ideas y sugerencias.

En la mayoría de los casos el papel de los subordinados es proporcionar la información necesaria para generar o evaluar alternativas, se realizan consultas y se obtiene ideas y sugerencias individuales sin reunir a todos los subordinados físicamente, salvo cuando se realizan los consejos directivos o consejillos semanales. Por el hecho de ser una organización pequeña los estilos de dirección pudieran ser más participativos.

Estructura del Liderazgo

En las investigaciones realizadas se coinciden en que todos los directivos de la organización son asumidos como líderes y actúan como agentes de cambio, aunque en ocasiones el cambio es impuesto por el entorno y no precisamente por los líderes quienes sí influyen en su aceptación.

Gerencia y toma de decisiones

En la organización toman mas las decisiones los directivos de primer y segundo nivel, dándoles cierta participación en estas a los trabajadores. Las informaciones por lo general se almacenan en su totalidad y son consultadas cuando es necesario.

Iniciativa y creatividad

La iniciativa y creatividad en los directivos de la organización constituye un método de trabajo, motivando estos las de sus subordinados pero no con un método específico, solo a través de reconocimientos morales en reuniones y asambleas, en la consulta y participación en la toma de decisiones, parte de esto tomado de experiencias de otras organizaciones

Preparación gerencial

Fundamentalmente como vía de preparación se utiliza la capacitación, muy pocos usan el estudio individual o autopreparación, alegando que tienen poco tiempo para ello, pues la capacitación la realizan dentro del propio horario laboral, a través de cursos y diplomados. No obstante los conocimientos que adquieren son compartidos no solo con directivos sino con el resto de los trabajadores.

La preparación está dirigida por orden de prioridad en: administrativo, aprendizaje, comunicacional, cultural y en último y al que menos se le dedica atención a la innovación, basándose fundamentalmente en las necesidades profesionales y personales, en los años experiencias y los cursos recibidos.

Competencia

Los directivos identifican los factores de éxito de su desempeño mediante las evaluaciones sistemáticas, resultados en el trabajo, en inspecciones, auditorias, análisis estadísticos. El trabajo es evaluado por los resultados en el desempeño de sus funciones y/o tareas y el cumplimiento de los objetivos de trabajo propuestos individualmente, de forma trimestral se realizan cortes y una evaluación general anual.

Lenguaje Organizacional

Se dominan fundamentalmente los términos: misión, visión, dirección estratégica, calidad, cultura organizacional, no siendo así con otros como: desarrollo sostenible, tecnologías de la información, gestión de la información y conocimiento e inteligencia empresarial, que solo algunos de los directivos conocen o han escuchado pero que no tienen dominio de ellos. Para incorporar nuevos conceptos que conformen una preparación ante transformaciones profundas se induce la información y se propicia el debate.

Planificación Estratégica

La planificación en la organización se lleva a cabo de forma metodológica según lo establecen los procedimientos con los que trabaja la Compañía. 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 Compañía, las políticas a seguir y la satisfacción de los mismos.

Autonomía de gestión

Se tiene autonomía de gestión, en el área en que se circunscribe cada responsabilidad para orientar la cultura y exigir el desarrollo de los subordinados, así como asignar nuevas responsabilidades a un puesto de trabajo y negociar y/o concertar acuerdos, no siendo siempre así en cuanto a la necesidad del cambio que en ocasiones es impuesto por la Compañía o por el Ministerio o en la elección de los

métodos y herramientas de evaluación y control, aunque si en los indicadores a evaluar.

Control y coordinación de los objetivos y cómo las tareas

En la organización se elaboran planes de medidas y acción para lograr las metas con la estructura de autoridad, responsabilidad y roles para cada miembro, generalmente definidos por los objetivos de trabajo. No obstante no existen mecanismos para verificar que se entienda el propósito de las tareas asignadas, la forma en que la realizan y las vías que se utilizan para comunicar los objetivos que estipula la organización son a través del consejo de directivos y seguidamente por departamentos.

B. CULTURA DE TRABAJO

Desarrollo de la cultura de trabajo

La Cultura Organizacional alcanza los límites impuestos por los cambios que originan un sistema de inteligencia empresarial pues aunque no todos los trabajadores conocen las ventajas y aspectos relacionados con la misma se está llevando a cabo en la entidad un proceso de concientización que hasta ahora a obtenido buena aceptación además de que existe retroalimentación de las necesidades culturales y los mecanismos de alimentación de las mismas entre el equipo directivo y el resto de los miembros de la organización y se tiene concebida dentro de las funciones del equipo directivo crear cultura y concentrar la máxima responsabilidad por el proceso estratégico y existe compatibilidad entre la cultura organizacional y las estrategias adoptadas por la organización hasta el momento.

Aspectos que deben caracterizar la cultura de trabajo

La cultura de trabajo está enfocada a alcanzar:

- Orientación hacia la acción
- Orientación al cliente
- Autonomía y decisión
- Productividad a través de la gente
- Disposición con el cambio
- Disposición para el aprendizaje
- Ética profesional
- Suficiente visión global

Se requiere trabajar sobre la base de desarrollar:

- Desarrollo personal
- Capacidad de búsqueda, análisis y utilización de la información.
- Compromiso con los valores
- Conocimiento de la organización

Premisas para lograr un cambio cultural efectivo

No están definidas las premisas para lograr cambios culturales, no obstante, existe por parte del equipo directivo inclinación a involucrar a los trabajadores en los procesos de cambios culturales. No se diagnostica el estado real de la cultura organizacional, ni se tienen definidos métodos para evaluar la cultura organizacional. Se interrelaciona el desarrollo de la cultura organizacional con el resto de los proyectos estratégicos y cambios que se pretenden implementar en la empresa, pero de forma empírica.

Identificación de la cultura de la organización

Como parte del servicio que se presta se determinan las características culturales de la región en la que se enclava la organización, se conoce cuáles son las tradiciones, ideologías, religiones, folklore, costumbres, idiosincrasia, lenguaje de la población del lugar, aunque solo para ofrecer estos conocimientos a los pacientes pero no se profundiza en su análisis y las ventajas que estos aspectos pueden ofrecer para mejorar el servicio. Se conoce los aspectos que determinan las características de la rama a la que pertenece la empresa: políticas, leyes, reglamentos, normas, tipos de productos o servicios que presta la organización, la arquitectura, la estética, decoración, limpieza, distribución y ubicación de los locales, las consignas pero no se analiza la historia de la organización, sus fundadores y líderes, los principales eventos que afrontó desde su surgimiento hasta nuestros días y qué solución se dio en cada caso, determinación y caracterización de los grupos y líderes.

C) Estructura Organizativa y Funcional

Flexibilidad y reglamentación

La estructura organizativa y la reglamentación en la organización favorecen la adaptación al entorno y la creatividad, existe flexibilidad en las atribuciones de la estructura orgánica que permite la expresión de habilidades, además de formar un individuo con conocimientos flexibles y prácticos. No obstante esto sucede con las tareas y funciones ordinarias, no siendo así con la toma de todas las decisiones las

cuales se llevan a cabo teniendo muy en cuenta todo lo establecido por la Compañía.

Estructura jerárquica y geográfica

Anualmente se realiza una propuesta de la estructura y plantilla que se requiere a la compañía, buscando el equilibrio entre la centralización y descentralización de la estructura vigente, por lo que existe una configuración estructural flexible que favorece la especialización y cooperación.

Los grupos de trabajo de la organización pueden considerarse equipos de trabajo.

El equipo directivo viabiliza el acceso a los recursos por parte de los trabajadores, la desagregación de objetivos, responsabilidades y facultades, con el fin de mejorar en la rapidez y calidad de los resultados.

Estructura contable y financiera

Son organizadas las tareas en el área de contabilidad, analizándose su repercusión profundamente, esto se puede hacer debido a que existe una adecuada descripción de cada puesto de trabajo, contando además con un personal altamente calificado, profesional, con más de diez años de experiencia en la actividad.

Se cuenta con una estructura contable flexible, ejemplo de ello es la unión de la contabilidad de dos organizaciones, donde se incrementaron los niveles de actividad y se mantiene un buen control. Se cuenta además con un sistema de recolección de datos con las necesarias prioridades.

La contabilidad está actualizada según los cambios metodológicos que ha tenido lugar en el país.

Se lleva a cabo la planeación de la actividad tomándose como base los datos contables en la planeación y control de las operaciones, facilitando la ejecución de todas las funciones y siendo un verdadero instrumento en la toma de decisiones.

Mensualmente se elaboran informes contables y estadísticos que son analizados en los Consejos Directivos, informado a los trabajadores y enviado a las instituciones rectoras y superiores de la organización.

Este departamento apoya al resto en las decisiones fundamentales, como a Recursos Humanos, por ejemplo y a la Dirección en la fijación de los objetivos y políticas de cobro.

Organización del trabajo

Se tienen actualizados los planes de trabajo por cada área de trabajo, así como los planes de trabajo individuales de cada trabajador. No se tiene definido un

mecanismo de control específico para verificar el cumplimiento de lo definido en los planes; la propia evolución de la entidad dicta si se cumplen o no. Tiene definidas ocho Áreas de Resultado Claves, las que son:

- 1.- Trabajo Político Ideológico
- 2.- Eficiencia Económico Financiera
- 3.- Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos
- 4.- Calidad del Producto y los Servicios
- 5.- Participación de la Producción Nacional
- 6.- Inspección y Auditoría
- 7.- Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
- 8.-Seguridad, Protección y Defensa

Las prioridades de la organización están planificadas con fecha y responsable, favoreciendo el control. La autoridad se delega teniendo en cuenta las habilidades y el desempeño demostrados en el cumplimiento de las tareas, para delegar se tiene en cuenta el nivel de autoridad jefe-subordinado.

Los resultados esperados para un puesto se determinan a través de la evaluación del desempeño anual.

Equilibrio entre responsabilidad y autoridad

Las delegaciones de facultades en relación con la responsabilidad asignadas se desarrolla sobre la bases de las regulaciones establecidas por el organismo superior para cada jefe de área de la entidad.

El equipo directivo se asegura de que estén definidos de forma clara los resultados previstos, las actividades y los límites informando a los trabajadores de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos. Esta información es transmitida en el momento que el trabajador comienza a realizar su actividad en la entidad.

La línea de autoridad en la organización se encuentra definida y es verificable mediante el organigrama.

Política de desempeño

Se entiende por política de desempeño las mismas premisas que forman el objeto social de la organización que a su vez son las mismas que las de la Compañía, por lo que este no permite dirigir todas las funciones y dar soluciones a los problemas que se puedan presentar en un momento dado en la organización y flexibilizar las atribuciones de las estructuras orgánicas.

Vigilancia y comunicación con el entorno

- No existe un sistema de información de mercado adecuado que provea a la organización de la información adecuada, segura y a tiempo sobre el desarrollo de las áreas claves, debido a que el desarrollo comercial lo realiza la Compañía.
- No existe un plan de negocios en la organización, es a nivel de Compañía
- No se elaboran presupuestos para la mercadotecnia debido a que la actividad es centralizada por la Compañía.
- La prestación de servicios de la organización se realiza fundamentalmente para satisfacer las necesidades de los clientes y dentro de sus objetivos se encuentra la generación de utilidades con mayor eficiencia.
- El servicio fundamental que se brinda es la rehabilitación de pacientes drogodependientes, el mismo está claramente orientado al mercado aunque se realice a nivel de Compañía y los estudios de factibilidad económica son positivos con un buena tasa de retorno, así lo demuestran los ingresos por años que han ido en aumento sustancialmente desde su fundación, de igual forma sucede con el nivel ocupacional.
- Los objetivos de mercadotecnia son perfectamente alcanzables, determinados por la Compañía, pues esta organización es la única de su tipo en el territorio y en el mercado nacional solo existe otra clínica ubicada en Santiago de Cuba, que no ofrece competencia pues los segmentos del mercado donde se puede operar son superiores a las capacidades con que se cuenta para prestar los servicios.
- Están correctamente establecidas las relaciones entre ventas – abastecimiento – finanzas.
- Se tienen definidos los objetivos de la prestación de servicios como actividad fundamental y está organizada la fuerza necesaria para llevarla a cabo.
- Se realizan reordenamientos de los programas médicos como producto líder para la prestación del servicio con determinada periodicidad buscando una mejor satisfacción del cliente y una rehabilitación con mayores resultados.
- El mercado fundamental que se explota es el latinoamericano, como característica de los mercados en que opera la organización en el caso de Venezuela esta amparado por el convenio medico entre ambos países, aquí no se encuentran dificultades, la principal dificultad que se presenta es la operatividad actual en nuevos mercados con idioma Ingles, Portugués, debido a

que el lenguaje técnico de la psiquiatría es muy amplio y complejo. En estos nuevos mercados también existe la restricción en dependencia del nivel de adquisición del paciente, la posibilidad que tiene el mismo de pagar el costo del tratamiento.

- A nivel de compañía se cuenta con medios para la promoción del producto como las paginas Web, las representaciones en el exterior, revistas y plegables. Para conocer los criterios de los clientes se realizan reuniones con la comunidad, entrevistas y entrevistas a los pacientes.
- No se contemplan los gastos de promoción y publicidad en los estados financieros de la organización, por las razones antes expuestas sobre todo lo relacionado con la centralización de la comercialización.
- Las relaciones con los proveedores a nivel de Compañía se establecen a través de las relaciones comerciales con las representaciones en el exterior, el poder negociador es efectivo al valorarse el tiempo de estancia del paciente y el costo del tratamiento.
- No existe información en materia de propiedad industrial y no se utiliza ésta.
- No se tienen definidas medidas para la protección de los conocimientos e informaciones técnicas, económicas, comerciales y financieras secretas a no ser la documentación de la defensa clasificada en información oficial clasificada, secreta y limitada, que sí tiene definido, quien o quienes pueden tener acceso a ellas y un responsable de su salvaguarda.
- Las soluciones técnicas e innovaciones se realizan básicamente por el equipo médico, no siendo así por el personal de apoyo. En este caso se realizan Forum de Ciencia y Técnica de Base y se viabiliza la participación de los mismos en Forum de niveles superiores, eventos, conferencias, congresos.

Gestión de información

- El tipo de información que más se recopila es sobre el cliente, información económica (análisis de estados financieros) y jurídico regulatoria (donde se relacionan todas las circulares y procedimientos por las que se debe regir la sucursal), información de cliente.
- Están en correspondencia los tipos de información que más fluyen con las características de la organización y por ende con las actividades que lleva a cabo la misma. Las fuentes consultadas para la búsqueda de la información necesaria para la realización de las actividades fundamentales son: bases de datos internas

de la organización, reportes de las principales organizaciones del sector, revistas especializadas, información del cliente, información del personal interno, fondos bibliográficos del sector.

- Para la toma de decisiones administrativas se considera importante la información económica, jurídico regulatoria y de cliente y para las decisiones técnicas se utiliza la información recopilada de la parte operativa de la Sucursal.
- Para evaluar el comportamiento de la información tanto interna como externa en la Sucursal se realizan análisis estadísticos, estudios de satisfacción del cliente, utilizando como herramientas para la difusión y análisis de la misma los Consejos de dirección, reuniones, matutinos, mítines, teléfono y correo electrónico solo en Villa Quinqué, no se tiene en cuenta una herramienta muy importante como el análisis de escenarios, estas informaciones se utilizan en correspondencia con los objetivos de la Sucursal y existe actualización y sistematicidad en su uso. Esta información se necesita mensual.
- No es una prioridad la evaluación de los costos y beneficios de los recursos de información.
- Dentro de las estrategias organizacionales la gestión de la información ocupa uno de los lugares principales.
- Si está definida una política de información.
- La gerencia coordina la gestión de la información internamente por departamentos a través de los jefes de los mismos y se consolida finalmente con la Dirección. Como proyecciones futuras esta el mejoramiento de los mecanismos del flujo de esta información y sobre todo de la gestión de la misma.
- La información financiera y de cliente fluye con mayor grado de formalidad pero en general toda la información manipulada se toma con carácter formal.
- Los responsables de las actividades específicas que rigen el funcionamiento de la organización son los directivos de la Sucursal sin dejar de responsabilizar al resto de los trabajadores, estas actividades se soportan en el manual de procedimientos que posee la sucursal, el mismo se puede localizar en el área de calidad y relaciones publicas.
- Las necesidades de información se identifican a partir de la realización del trabajo cotidiano y sobre la base del proceso que se este desarrollando. De toda información procesada existe duplicado.

- No existe una determinación real de que información guardar y cual eliminar, generalmente se almacena casi toda la información documentada, según las características y las normativas de la organización.
- Todas las actividades que se realizan están amparadas por normas y procedimientos establecidos en el manual.
- Las necesidades prácticas respecto a la gestión del conocimiento si es interpretada a partir de los flujos de información.
- La accesibilidad de la información final que se procesa está normada, se valora este acceso en el caso que sea necesario utilizarla, poniéndose de manifiesto la falta de gestión, no se declara disponible para cualquier persona de la organización. Se restringe la accesibilidad a la información financiera, información oficial clasificada, siempre para evitar fuga de información.
- Se determina las necesidades de información por las personas para realizar un trabajo mas profundo y especifico en cada actividad que se realiza en la Sucursal

Gestión del conocimiento

- Existe una relación muy estrecha entre la gestión del conocimiento y las estrategias de la organización, como clave fundamental para alinear los objetivos de la organización y a medida que se pueda gestionar el conocimiento se podrán trazar mejores estrategias.
- Existe sensibilización por la gestión del conocimiento aunque hay desconocimiento sobre el significado de este proceso, fundamentalmente se mira como un proceso de capacitación en general.
- Existen mecanismos que posibilitan el intercambio de conocimientos pero no se desarrollan satisfactoriamente a pesar que se cuenta con las condiciones materiales para hacerlo, entre ellos se encuentran dos mecanismos específicos: capacitación a través de la especialización desarrollada por FORMATUR y capacitación interna desarrollada por entrenadores internos. Como mecanismo opcional se encuentra la escuela de baja turística la cual no cumple objetivos específicos porque no se trabaja sobre la base de las necesidades de aprendizaje sino por la adquisición de conocimientos culturales generales. De esta forma de desarrolla la adquisición del conocimiento para el aprendizaje.
- Si se lleva a cabo la transferencia de los conocimientos sobre las generaciones de trabajadores, desarrollándolo a través de los capacitadores internos.

- No está integrada la gestión del conocimiento en los procesos de negocios al no haber una comercialización directa desde la base.
- Se trabaja en equipo para la solución de problemas específicos de las actividades de la organización y sí se tiene en cuenta la transferencia de conocimientos entre trabajadores.
- No se tienen definidos los requisitos para la estructuración de la documentación y transparencia de la información.
- Las necesidades de formar conocimientos se identifican a partir de las evaluaciones del desempeño, de la determinación de las DNA y además de los problemas presentado específicamente en la solución o realización de una actividad determinada. Entonces los evaluadores (los jefes de departamento) confeccionan un plan de capacitación través de los cuales pueden satisfacer las necesidades de formar conocimientos.
- Los directivos conocen donde pueden encontrar cada fuente de conocimiento aunque en ocasiones estas no sean explotadas, recurriendo entonces en la importación de conocimientos, pudiéndose identificar por los resultados del desempeño individual o en actitudes demostradas. Al buscar trabajadores fuera del sector y no tener en cuenta el potencial de los trabajadores internos se observa que no están concientes de la incompatibilidad que existe entre el conocimiento organizacional y la fluctuación laboral. Hasta el momento no se trazan estrategias al respecto.

Anexo 10. Resultado de las encuestas

Total de Directivos entrevistados: 7

Gráfico 1

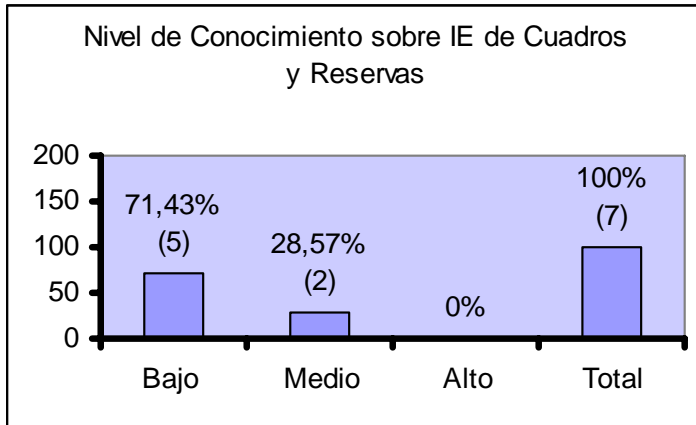


Tabla 2 Nivel de Conocimientos de los Directivos sobre Gestión del Conocimiento.

Cantidad	Conocen	%	No conocen	%
7	2	28,57%	5	71,43%
Vías	De ellos			
A	1	14,28%		
B	-			
C	1	14,28%		
D	-			

A: Bibliografía Actualizada.

B: Actividad Organizada.

C: Capacitación.

D: Función Básica de la Administración.

Tabla 3 .Entrevista relacionada con la Gestión de la Información. Tipos de Información

Directivos	A	B	C	D	E	F	G	H
1	No	No	Si	No	Si	Si	No	No
2	No	No	Si	No	Sí	Sí	No	No
3	No	Sí	Si	No	Sí	Sí	No	Si
4	No	No	Si	No	Sí	Sí	No	Si
5	No	No	Si	No	Sí	Sí	No	Si
6	No	No	Si	No	No	SI	Si	Si
7	No	No	Si	No	No	Si	Si	Si

A: Científico y tecnológica.

B: De la competencia.

C: Sobre el cliente.

D: Satisfacción del personal y cambio del mismo.

E: Gestión y el funcionamiento de la empresa en general.

F: Económica, financiera, registro contable, estado/análisis.

G: Jurídica y regulatoria.

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

Tabla 4. Fuentes de información

Directivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si	No	Sí	No	Si	No	Sí
2	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	Si	No	Sí
3	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	Si	No	Sí	No	Si	No	Sí
4	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si	No	Sí
5	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Sí
6	Si	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí
7	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí

1) Bases de datos internas de la empresa, las cuales contengan toda la información pretérita ya estructurada y procesada de la entidad.

2) Bases de datos externas afines a las necesidades de la empresa y uso cotidiano.

3) Bases de datos de organizaciones nacionales.

4) Información de patentes.

5) Reportes de las principales empresas del sector.

6) Catálogos y directorios de productos y servicios.

7) Prensa especializada.

8) Revistas especializadas.

9) Estudios de consultoría.

10) Investigaciones y Tesis de Grado.

11) Estudios Técnicos y consultoría realizadas por la propia empresa y por otras similares.

12) Fondos bibliográficos del sector.

13) Entrevistas a líderes de opinión.

14) Clientes.

15) Sitios Web.

16) Personal interno.

Tabla 5. Comportamiento del análisis de la información

Direct.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q
1	No	No	No	Si	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	Si	No	No
2	No	No	No	Si	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	Si	No	No
3	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	No
4	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	No
5	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No
6	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No
7	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No

Los elementos simbolizados por las letras del abecedario, se evalúan en la tabla tomando valores lógicos (Sí, No).

- A)** Estudios de tendencias.
- B)** Análisis de escenarios.
- C)** Consulta a expertos.
- D)** Análisis estadístico.
- E)** Mapas tecnológicos.
- F)** Métodos bibliométricos y patentométricos.
- G)** Perfiles de compañía.
- H)** Perfiles de personalidad.
- I)** Perfiles de mercado.
- J)** Excel.
- K)** Bases de datos en línea.
- L)** Estudios selectivos de consumidores y distribuidores.
- M)** Sondeo de mercado.
- N)** Marketing interno.
- Ñ)** Ingeniería inversa.
- O)** Estudio de satisfacción del cliente.
- P)** Identificación de potencial oculto en competidores.
- Q)** Técnicas de banchmerking.

Tabla 6. Medios a través de los cuales se difunde la información.

Directivos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q
1	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si
2	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si
3	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si
4	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si
5	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si
6	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si
7	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si

A) Informes.

B) Reuniones.

C) Consejos de dirección.

D) Correo electrónico.

E) Intranet.

F) Biblioteca virtual.

G) Seminarios.

H) Debates.

I) Boletines.

J) Páginas Web.

K) Conversatorios.

L) Matutinos.

M) Mítines.

N) Bases de dato.

Ñ) Teléfono.

O) Radio.

P) Pancartas.

Q) Murales.

Anexo 11. 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	3	Indirecta
Concepción del desarrollo tecnológico	2	Indirecta
Renovación tecnológica	2	Indirecta
Tecnologías de la información	2	Directa
Rendimiento Tecnológico	2	Indirecta
Vigilancia tecnológica	3	Indirecta
Prospectiva tecnológica	3	Indirecta
Tecnología y mantenimiento	3	Directa
Total de Indicadores	9	
Total de Puntos asignados por Indicador	22	
Calificación obtenida por el componente	2,4	
GESTIÓN OPERATIVA		
Conocimientos técnicos	4	Directa
Toma de decisiones	3	Directa
Sistema de calidad	2	Directa
Forma en que se miden los resultados económicos	3	Indirecta
Medios de transporte	2	Directa
Gestión y calidad de los insumos de trabajo	3	Directa
Análisis de los costos de producción y servicios	4	Indirecta
Identificación de las restricciones	3	Indirecta

Organización de la producción y los servicios	4	Directa
Cumplimiento de objetivos y tareas asignadas	4	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	2	Indirecta
Formulación de la misión y visión de la organización	2	Indirecta
Definición de objetivos estratégicos	3	Indirecta
Orientación estratégica	3	Directa
Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo	3	Directa
Formulación de estrategias de competencia interna	2	Indirecta
Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos	3	Directa
Cambio organizacional	2	Indirecta
Atención al hombre	3	Directa
Calificación y superación	3	Directa
Investigación y desarrollo	1	Indirecta
Salarios y estimulación materiales	4	Directa
Actividades de apoyo a las actividades empresariales	2	Indirecta
Motivación e interés por el trabajo	3	Directa
Selección y fluctuación de la fuerza laboral	4	Directa
Formación de capacidades	3	Directa
Valores compartidos en el desempeño del trabajo	3	Indirecta

Aceptación de los resultados	3	Indirecta
Imagen favorable	4	Indirecta
Total de indicadores	19	
Total de Puntos asignados por Indicador	53	
Calificación obtenida por el componente	2,78	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Estilo de dirección	3	Indirecta
Estructura del liderazgo	3	Indirecta
Gerencia y toma de decisiones	3	Indirecta
Iniciativa y creatividad	1	Indirecta
Preparación gerencial	3	Indirecta
Competencia	2	Indirecta
Lenguaje organizacional	1	Directa
Planificación estratégica	3	Directa
Autonomía de Gestión	4	Directa
Control y coordinación de los objetivos y las tareas	3	Directa
Total de indicadores	10	
Total de Puntos asignados por Indicador	26	
Calificación obtenida por el componente	2,6	
CULTURA DE TRABAJO		
Preparación gerencial	4	Indirecta
Aspectos que deben caracterizar la cultura de trabajo	2	Indirecta
Premisas para lograr un cambio cultural efectivo	1	Indirecta
Identificación de la cultura de la organización	2	Indirecta
Total de indicadores	4	
Total de Puntos asignados por Indicador	9	
Calificación obtenida por el componente	2,25	

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL		
Flexibilidad y reglamentación	3	Directa
Estructura jerárquica y geográfica	4	Directa
Estructura contable y financiera	3	Indirecta
Organización del trabajo	3	Directa
Equilibrio entre responsabilidad y autoridad	3	Indirecta
Política de desempeño	4	Directa
Total de indicadores	6	
Total de Puntos asignados por Indicador	20	
Calificación obtenida por el componente	3,33	
EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO		
La organización en el espacio temporal en que vive.	3	Indirecta
Conocimiento sobre la influencia en el entorno	3	Directa
Total de indicadores	2	
Total de Puntos asignados por Indicador	6	
Calificación obtenida por el componente	3	
GESTIÓN DE INFORMACIÓN		
Recursos de Información	3	Directa
Oportunidades de uso de los recursos de información	3	Directa
Costos y beneficios de los recursos de información	3	Indirecta
Necesidades de Información	3	Directa
Flujos y procesos de información	3	Directa
Política de información	2	Directa
Rol de la gerencia	2	Indirecta
Utilidad en la información	4	Directa

Tipos de información	4	Directa
Métodos de búsqueda	2	Indirecta
Métodos de análisis	3	Directa
Métodos de almacenamiento	3	Indirecta
Vías de socialización de la información	3	Directa
Estrategias informacionales y de informatización	2	Indirecta
Actualización de la información	3	Directa
Tecnologías de la Información	2	Directa
Total de indicadores	16	
Total de Puntos asignados por Indicador	45	
Calificación obtenida por el componente	2,81	
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO		
Sensibilización para la Gestión del Conocimiento	2	Indirecta
Intercambio de conocimientos	3	Indirecta
Adquisición de Conocimientos	3	Directa
Transferencias de Conocimientos sobre generaciones	3	Indirecta
Equipos de trabajo	3	Directa
Fuentes de Conocimientos	3	Indirecta
Dirección del conocimiento	3	Indirecta
Utilización del conocimiento	3	Directa
Soporte material del conocimiento	2	Indirecta
Protección del conocimiento	3	Indirecta
Gestión del aprendizaje	3	Directa
Recursos de informatización	3	Directa
Total de indicadores	12	
Total de Puntos asignados por Indicador	34	
Calificación obtenida por el componente	2,83	
TOTAL DE INDICADORES EVALUADOS	88	

COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO	CANTIDAD DE INDICADORES EVALUADOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA
GESTIÓN DE INFORMACIÓN	16	2,81
GESTIÓN OPERATIVA	10	3,20
GESTIÓN ESTRATÉGICA	19	2,78
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	10	2,60
CULTURA DE TRABAJO	4	2,25
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL	6	3,33
GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS	12	2,83
GESTIÓN TECNOLÓGICA	9	2,40
EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO	2	3,00
TOTAL DE INDICADORES EVALUADOS	88	
TOTAL DE PUNTOS ASIGNADOS POR COMPONENTES	247	-
CALIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	2,80	-

Anexo 12. Fortalezas y debilidades por cada uno de los componentes

Gestión Tecnológica

Fortalezas

- Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías.
- Documentación relacionada con la utilización de las tecnologías de la información que parte del desarrollo tecnológico.
- Política de la organización respecto a la utilización de las tecnologías de la información.
- Plan de seguridad informática conocido por todo los trabajadores.
- Identificación de los cuellos de botella en el proceso de servicios.
- Acciones y proyección de la organización de forma organizada para la observación y análisis de los hechos del entorno económico.
- Se predice el futuro tecnológico de la organización.
- Prospectiva tecnológica como herramienta para la toma de decisiones.
- Se analizan y consideran los escenarios futuros.
- Políticas de reparación y mantenimiento de los equipos.

Debilidades

Áreas de Responsabilidad

- | | |
|--|-------------------------|
| ➤ Autonomía para decidir el momento de la inversión, la decisión es centralizada a nivel de compañía. | Administración |
| ➤ En el plan de capacitación no esta incluido la superación atendiendo a los objetivos de desarrollo tecnológico. | Administración,
RRHH |
| ➤ No esta incluida la concepción del desarrollo tecnológico dentro de los objetivos, misión, ni en los planes estratégicos de la organización. | Administración |
| ➤ Definición de la necesidad de renovación tecnológica como vía de desarrollo | Administración |
| ➤ Utilización de la tecnología de la información. | |
| ➤ Confiabilidad, efectividad y seguridad en el traslado de las informaciones de una Villa a | Administración |

la otra

- Identificación de reservas en almacén que permitan evitar los cuellos de botella en lo referido al rendimiento tecnológico. Administración
- Identificación de escenarios para el desarrollo tecnológico. Administración
- Trabajo sobre la disponibilidad tecnológica y no sobre su desarrollo. Administración.

Gestión Operativa

Fortalezas

- Conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de cada actividad y procesos que se desarrollan en la organización.
- trabajo sobre determinadas normas de calidad, aunque no este implementado un sistema de gestión de la calidad.
- Los directivos tienen conocimiento del significado de las cifras de los resultados económicos.
- Se tiene en cuenta la repercusión de la infraestructura de la organización para el medio ambiente.
- Personal de más de diez años de experiencia en el área contable.
- Estructura contable flexible.
- Los grupos de trabajo de la organización pueden considerarse equipos de trabajo.
- Programa medico de óptima calidad.
- Plan de renovación para los equipos.

Debilidades

- Para analizar los resultados económicos no se tienen en cuenta otros indicadores además de los clásicos.
- Los medios de transporte existentes no están acorde con las necesidades del mismo.
- Ubicación de los locales de trabajo.

Áreas de Responsabilidad

- Administración y Economía.
- Administración
- Administración.

- | | |
|---|------------------|
| ➤ Servicios de transporte y comunicación. | Administración. |
| ➤ Inestabilidad de proveedores. | Administración y |
| ➤ Planes de investigación y desarrollo. | Comercial. |

C) Gestión Estratégica

Fortalezas

- Indicadores propios para medir el desempeño.
- Definición de los clientes.
- Habilidad profesional en el desempeño de la negociación y concertación de acuerdos.
- Los directivos se consideran responsables del desarrollo personal de los miembros de la organización.
- La administración tiene muy en cuenta el factor humano, asumido como el principal activo y ente estratégico.
- Sistema de estimulación salarial abalado.
- Actividades de apoyo a las actividades empresariales
- Seguimiento constante sobre la motivación e interés del trabajador.
- Interés de los directivos en ayudar a los trabajadores a resolver sus problemas personales.
- Efectivo proceso de selección del personal.
- Índice de fluctuación laboral.
- Mecanismos que se utilizan para obtener y retroalimentar la información sobre la imagen de cada equipo de trabajo.

Debilidades

Áreas de Responsabilidad

- | | |
|--|-----------------|
| ➤ Correspondencia entre el nombre de la organización y el objeto social. | Administración |
| ➤ La Misión y la Visión no están formuladas de acuerdo con los principios de la Dirección Estratégica. | Administración |
| ➤ Criterios de medidas para evaluar los objetivos estratégicos. | Administración. |
| ➤ Identificación de los factores del entorno que | Administración. |

afectan la entidad de forma continua y alineada.

- Las investigaciones de mercado se desarrollan a través de la Compañía de forma centralizada.
- Definición de las normas de actuación y los medios para actuar a partir de una cadena de valores.

Administración

Administración y RR
HH

Gestión Administrativa

Fortalezas

- Toma de decisiones participativas.
- Los directivos de la organización son asumidos como líderes y actúan como agentes de cambio.
- Iniciativa y creatividad en los directivos lo que motiva este aspecto en los demás trabajadores.
- Los conocimientos que se adquieren son compartidos con administrativos y trabajadores.
- Los directivos identifican los factores de éxito de su desempeño.
- Dominio de los términos Misión y Visión.
- La planeación se orienta hacia el cliente, según sus necesidades y posibilidades de realización.
- Autonomía de Gestión.

Debilidades

- Dominio de los términos desarrollo sostenible, tecnologías de la información, Gestión de la información, Gestión del conocimiento e Inteligencia empresarial.
- Medición del impacto de los estilos de dirección utilizados.
- La planificación se realiza de forma metodológica y no estratégica.

Áreas de Responsabilidad

Administración

Recursos Humanos y
Administración.

Cultura de trabajo

Fortalezas

- Identificación de las características de la región en la que se enclava la organización.
- Los grupos de trabajo de la organización pueden considerarse equipos de trabajo.
- Configuración estructural orgánica flexible que favorece la especialización y cooperación.
- El equipo directivo viabiliza el acceso a los recursos por parte de los trabajadores.
- Personal altamente calificado, profesional, con más de diez años de experiencia en la actividad.
- Estructura contable flexible.
- Sistema de recolección de datos con las necesarias prioridades.
- Contabilidad actualizada según los cambios metodológicos que han tenido lugar en el país.
- El Departamento de Economía apoya al resto en las decisiones fundamentales.
- Actualización de los planes de trabajo por cada área y también los planes de trabajo individuales.
- La autoridad se delega teniendo en cuenta las habilidades y el desempeño demostrados.
- La línea de autoridad en la organización se encuentra definida y es verificable mediante el organigrama.
- Definición de los principios y valores de la organización.

Debilidades

- Definición de las premisas para lograr cambios culturales.
- Diagnostico del estado real de la cultura organizacional.
- Mecanismo de control específico para verificar el cumplimiento de lo definido en los planes.
- Política de desempeño.

Vigilancia y Comunicación con el entorno

Fortalezas

- Los objetivos de mercadotecnia son alcanzables.

- Los servicios están enfocados fundamentalmente para satisfacer al cliente.
- Correspondencia de las relaciones entre (ventas – abastecimientos – finanzas).
- Definición de los productos líderes.
- Orientación hacia el mercado.
- Estudios de factibilidad económica demuestran que existe una buena tasa de retorno
- Efectividad de los métodos que se emplean para conocer criterios de los clientes.

Debilidades

- Sistema de información de mercado.
- Actividad comercial centralizada por la Compañía.
- Plan de negocios.
- El idioma constituye una barrera para operar en nuevos mercados.
- Medidas para la protección de los conocimientos e informaciones.
- Información sobre propiedad intelectual.

Gestión de Información

Fortalezas

- Política de información.
- Los tipos de información que más fluyen están en correspondencia con las características de la organización.
- Para la toma de decisiones tanto administrativas como técnica toda la información recopilada por cada área se considera importante.
- Constante evaluación de la información tanto interna como externa mediante la utilización de distintos métodos y herramientas.
- La Gestión de la Información es coordinada entre todos los departamentos.
- Sensibilización por la Gestión de la información.

Debilidades

- Análisis de los costos y beneficios de los recursos de información.
- Sistema de gestión de información.

Gestión del Conocimiento

Fortalezas

- Sensibilización para con la gestión del conocimiento.

- Relación entre la Gestión del conocimiento y las estrategias de la organización.
- Mecanismos que posibilitan el intercambio de conocimientos entre trabajadores.
- Transferencia de conocimientos sobre las generaciones de trabajadores.
- Trabajo en equipo para la solución de problemas específicos de las actividades de la organización.

Debilidades

- Gestión de Conocimiento de forma organizada.
- Proyección estratégica de la Gestión de conocimientos.

Anexo 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos Claves

Factores Claves MEFI	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías.	0,04	4	0,16
Indicadores propios para medir el desempeño.	0,03	3	0,09
Prospectiva tecnológica como herramienta para la toma de decisiones.	0,02	3	0,06
Trabajo sobre las normas de calidad	0,04	3	0,12
Sistema de estimulación salarial abalado ya que la Sucursal posee la Contabilidad Certificada.	0,05	3	0,15
Factor humano, asumido como el principal activo y ente estratégico.	0,08	4	0,32
Personal de más de diez años de experiencia en el área contable.	0,09	4	0,36
Los directivos de la organización son asumidos como líderes y actúan como agentes de cambio.	0,06	3	0,18
Los directivos identifican los factores de éxito de su desempeño.	0,05	3	0,15
Configuración estructural orgánica flexible	0,05	4	0,20
Los Negocios están claramente formulados y orientados hacia el mercado.	0,05	4	0,20
El idioma constituye una barrera para operar en nuevos mercados.	0,08	1	0,08

La planificación se realiza de forma metodológica y no estratégica.	0,06	1	0,06
Criterios de medidas para evaluar los objetivos estratégicos	0,04	1	0,04
Correspondencia entre el nombre de la organización y el objeto social.	0,05	2	0,10
Ubicación de los locales de trabajo	0,03	1	0,03
Análisis de los resultados económicos	0,04	1	0,04
Rendimiento tecnológico	0,05	2	0,10
Utilización de la tecnología de la información	0,04	1	0,04
Autonomía para decidir el momento de la inversión.	0,05	1	0,05
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2,53$

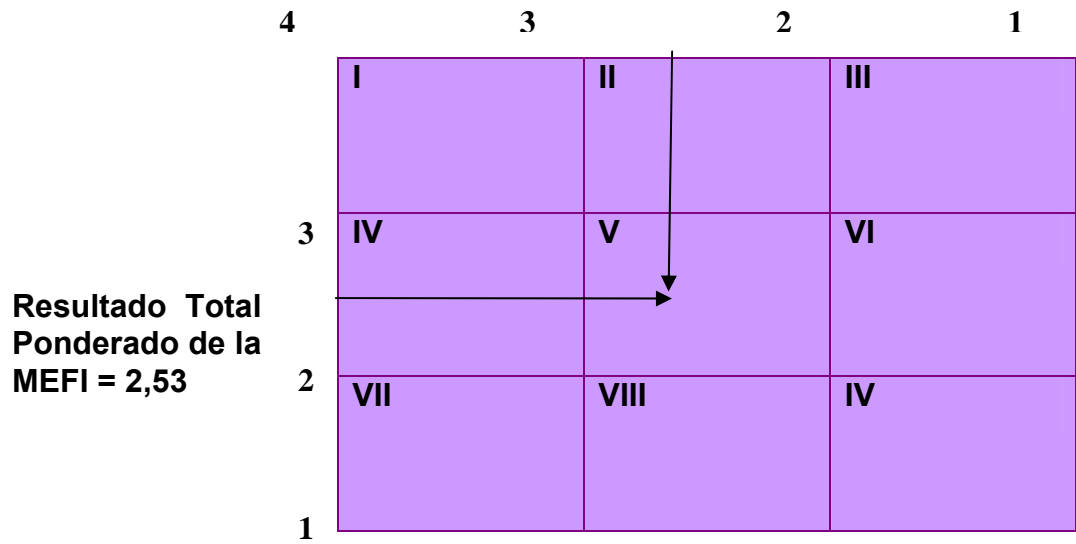
Anexo 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos Claves

Factores Claves MEFE	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
Demanda del servicio	0,08	4	0,32
Servicios de consultoría sobre Inteligencia Empresarial	0,05	3	0,15
Posibilidad de establecer nuevas alianzas estratégicas dentro y fuera del país.	0,06	3	0,18
Posibilidad de nuevos mercados	0,06	4	0,24
Concientización por el desarrollo tecnológico que favorece su planificación.	0,07	3	0,21
Sensibilidad por la planificación estratégica	0,06	3	0,18
Soporte organizacional	0,03	3	0,09
Concientización por parte de los directivos por una cultura de trabajo que favorezcan la gestión empresarial.	0,09	4	0,36
Conocimiento de las características generales del Entorno	0,04	3	0,12
Concientización por la aplicación de una política para el sistema de información.	0,03	4	0,12
Sensibilización de los directivos por la gestión planificada del conocimiento.	0,04	4	0,16
Carácter de la Planificación impuesto desde arriba.	0,09	2	0,18

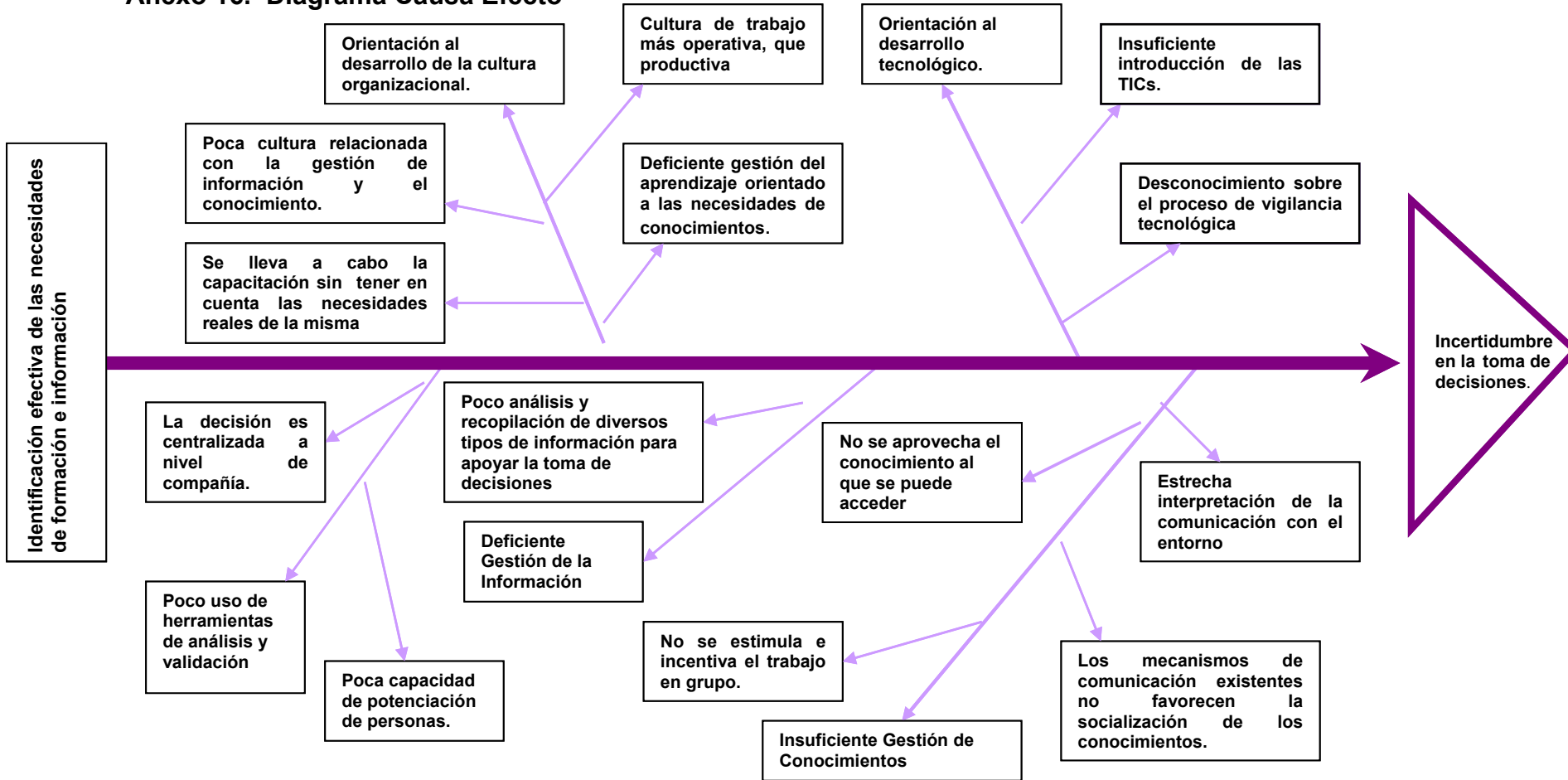
Regulaciones y procedimientos de Organismos rectores.	0,06	1	0,06
Inestabilidad de los proveedores	0,09	2	0,18
Deterioro de la situación económica nacional e internacional.	0,09	2	0,18
Política de restricción de inversiones	0,06	1	0,06
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2,79$

Anexo 15. Matriz Interna – Externa.

Resultado Total Ponderado de la MEFE = 2,79



Anexo 16. Diagrama Causa Efecto



ANEXO 17. FACTORES CLAVES

Gestión Tecnológica

- ✓ Autonomía
- ✓ Planificación estratégica.
- ✓ Planificación del trabajo.
- ✓ Orientación hacia el desarrollo.
- ✓ Flujo del proceso de servicio.
- ✓ Capacidad tecnológica.

Gestión Operativa

- ✓ Gestión empresarial.
- ✓ Desarrollo económico.
- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Tiempo de trabajo.
- ✓ Objetivos de trabajo.

Gestión Estratégica

- ✓ Gestión empresarial
- ✓ Normativas del Grupo Empresarial
- ✓ Conocimientos de planificación estratégica
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Autonomía
- ✓ Objetivos empresariales
- ✓ Cultura de trabajo
- ✓ Comunicación organizacional
- ✓ Motivaciones laborales
- ✓ Características del puesto de trabajo

Gestión Administrativa

- ✓ Filosofía, métodos y estilos de dirección
- ✓ Planificación del trabajo
- ✓ Base normativa del trabajo
- ✓ Capacidad de diagnóstico
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Motivaciones laborales

- ✓ Comunicación organizacional
- ✓ Conocimiento de las funciones de cada trabajador y directivo
- ✓ Tiempo de trabajo
- ✓ Recorrido laboral de directivos
- ✓ Flujo del proceso de servicio
- ✓ Cultura organizacional

Gestión de información

- ✓ Capacidad tecnológica
- ✓ Recursos informáticos
- ✓ Capacidad de autodiagnóstico
- ✓ Cultura de análisis
- ✓ Comunicación organizacional
- ✓ Planificación del trabajo
- ✓ Cultura de trabajo

Gestión de Conocimientos

- ✓ Capacidad para trabajar de forma individual y colectiva
- ✓ Tiempo de trabajo
- ✓ Investigación
- ✓ Capacidad innovadora

Vigilancia y comunicación con el entorno

- ✓ Recursos informáticos
- ✓ Estudio de escenarios
- ✓ Planificación del trabajo
- ✓ Capacitación y autoaprendizaje
- ✓ Contexto regulatorio

Cultura de trabajo

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

Estructura organizativa y funcional

- ✓ Objetivos de trabajo
- ✓ Capacidad de autoevaluación
- ✓ Bases normativas del trabajo
- ✓ Flujo del proceso de servicio
- ✓ Planificación del trabajo

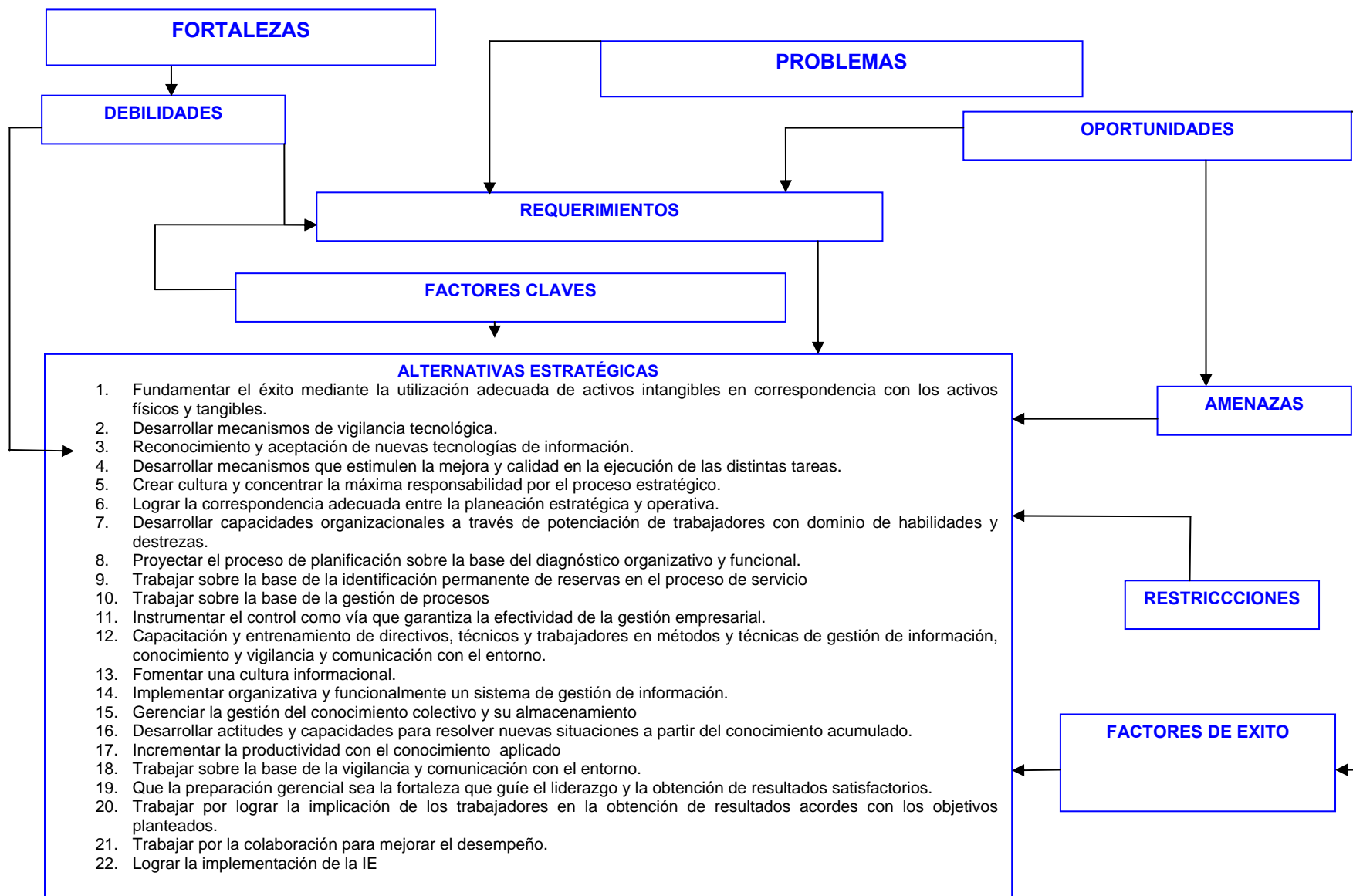
Anexo 18. Restricciones

1. Equipamiento y tecnología.
2. Capacidades productivas instaladas.
3. Autonomía para la toma de decisiones en inversiones y negociación.
4. Regulaciones de la casa matriz.
5. Planificación centralizada.
6. Integración de las áreas de trabajo
7. Ausencia de autofinanciamiento real.
8. Disponibilidad recursos para acometer inversiones.
9. Escasa Gestión Informacional.
10. Escasa Gestión del Conocimiento.
11. Acceso a herramientas avanzadas de procesamiento y análisis de información.

Anexo 19. Factores de Éxito

- 1) Sensibilización con el desarrollo de la IE
- 2) Innovación
- 3) Preparación gerencial
- 4) Disposición para el cambio
- 5) Conocimiento Organizacional
- 6) Atención al hombre
- 7) Calificación y superación
- 8) Motivación y estimulación
- 9) Clima laboral
- 10) Cultura de trabajo productiva
- 11) Organización y exigencia
- 12) Seguridad y Confianza
- 13) Comunicación
- 14) Liderazgo
- 15) Aprendizaje organizacional
- 16) Calidad de los servicios
- 17) Satisfacción de los clientes

Anexo 20. Proyección de alternativas estratégicas mediante el enfoque lateral del pensamiento estratégico



Anexo 21. Enfoque lateral del Pensamiento Estratégico.

CAUSAS

1. Deficiente gestión del aprendizaje orientado a las necesidades de conocimiento.
2. No se aprovecha el conocimiento al que se puede acceder.
3. Poca capacidad de potenciación de personas.
4. No se cuenta con Sistema Integral para la Gestión de los Recursos Humanos.
5. Cultura de trabajo más operativa, que productiva.
6. Los mecanismos de comunicación existentes no favorecen la socialización de los conocimientos. .
7. Insuficiente introducción de las TIC. .
8. No se estimula e incentiva el trabajo en grupo.
9. Pobre implicación y compromiso de los trabajadores en la toma de decisión.
10. No se fomenta que los empleados muestren abiertamente sus conflictos y criterios.
11. Se lleva a cabo la capacitación sin tener en cuenta las necesidades reales de la misma.
12. La decisión es centralizada a nivel de compañía.
13. Poco conocimiento y concientización sobre el desarrollo tecnológico.
14. Aprovechamiento de las reservas en la utilización de las capacidades tecnológicas existentes.
15. Desconocimiento sobre el proceso de vigilancia tecnológica

Insatisfacción del cliente

Aplicación Formal de la IE.

EFFECTOS

- Subestimación del papel del cliente
- Gestión empresarial incompatible con la eficacia y eficiencia.
- Responsabilidad absoluta con autoridad muy limitada.
- Destinar esfuerzos y recursos sin lograr el aprovechamiento de capacidades.
- Incertidumbre en la toma de decisiones.
- El no aprovechamiento efectivo de las capacidades productivas y el capital humano.
- Aplicación Formal de la IE.
- Pérdida de tiempo
- Incrementar el burocratismo y departamentakismo
- Asimilación de la IE como una función más.

OPORTUNIDADES

FORTALEZAS

EMPRESA MÁS COMPETITIVA

Implementar la IE como función de trabajo de la administración

- Desarrollar productos propios de Inteligencia Empresarial
- Aplicar con éxito el perfeccionamiento empresarial

ALTERNATIVAS

- Crear cultura y concentrar la máxima responsabilidad por el proceso estratégico.
- Lograr la correspondencia adecuada entre la planeación estratégica y operativa.
- Trabajar sobre la base de la identificación permanente de reservas en el proceso de servicio
- Trabajar sobre la base de la gestión de procesos
- Instrumentar el control como vía que garantiza la efectividad de la gestión empresarial.
- Capacitación y entrenamiento de directivos, técnicos y trabajadores en métodos y técnicas de gestión de información, conocimiento y vigilancia y comunicación con el entorno.
- Fomentar una cultura informacional.
- Implementar organizativa y funcionalmente un sistema de gestión de información.
- Gerenciar la gestión del conocimiento colectivo y su almacenamiento
- Incrementar la productividad con el conocimiento aplicado
- Trabajar sobre la base de la vigilancia y comunicación con el entorno.
- Lograr la implementación de la IE

ESTRATEGIA

Aplicación con éxito de la IE, con un nuevo comportamiento organizacional, creando posibilidades de solución a los problemas organizacionales mediante la identificación de reservas en el proceso de servicio y en la utilización del capital humano y su aprovechamiento.

Proyectar cuantas alternativas contingenciales se requieran hasta llegar a la alternativa seleccionada.

Orientar la gestión empresarial de la Sucursal hacia la solución de problemas reales que se generan en el desarrollo de las operaciones internas de la sucursal y aprovechar las oportunidades que ofrece el medio ambiente en que la misma se desarrolla, utilizando las capacidades de las personas que la integran y se relacionan con la misma y aprovechando las posibilidades que tienen estas personas de formar conocimientos, habilidades y capacidades que aportan valor a los servicios y productos que necesitan la sociedad y las posibilidades de gestión su aprendizaje como función consiente y planificada.

Anexo 22. Perfil Estratégico para la aplicación de la IE

Definición: La IE como sistema de trabajo interno es el proceso que permite orientar la gestión empresarial de la Sucursal hacia la solución de problemas reales que se generan en el desarrollo de las operaciones internas de la sucursal y aprovechar las oportunidades que ofrece el medio ambiente en que la misma se desarrolla, utilizando las capacidades de las personas que la integran y se relacionan con ella y aprovechando las posibilidades que tienen estas personas de formar conocimientos, habilidades y capacidades que aportan valor a los servicios y productos que necesitan la sociedad y las posibilidades de gestión su aprendizaje como función consiente y planificada.

Objetivo: Planificar la IE como sistema de trabajo interno en Villa Cocal Quinqué para incrementar la productividad del trabajo, efectividad en la prestación de servicios y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Solicitud: Deseamos desarrollar nuestro propios productos de Inteligencia Empresarial.

Alcance: Es aplicable a toda la Sucursal. Se involucra a todo el personal, desde la máxima autoridad de la entidad, los directivos hasta el resto del personal.

Cada integrante de la Sucursal tiene parte de responsabilidad en el proceso.

Tamaño de aplicación: Crear un núcleo de IE en cada Área de Resultado Clave dependiendo de la dirección con un trabajo continuo que incluya las siguientes funciones:

- Promover y controlar la adquisición, difusión y utilización de la información, el conocimiento y la experiencia científica, operativa, tecnológica y directiva.
- Ayudar a definir estrategias influyentes para apoyar determinadas acciones.
- Facilitar la definición de estrategias individuales y la concertación de estrategias colectivas.
- Detectar fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades en el área de acción.
- Evaluación del curso de la planificación
- Seguimiento activo del entorno.
- Conocer que se opina de la propia organización.
- Identificar reservas en la utilización de la inteligencia.

- Analizar el grado en que la formulación y estructuración del trabajo actual responde a nuevos requerimientos.
- Aprovechar las capacidades productivas existentes e identificar las potenciales.

Responsable del proceso: Director general de Villa Cocal Quinqué.

Participantes: 11

Clientes: Todos los miembros de la entidad.

Factores de éxito:

1. Sensibilización con el desarrollo de la IE
2. Innovación
3. Preparación gerencial
4. Disposición para el cambio
5. Conocimiento Organizacional
6. Atención al hombre
7. Calificación y superación
8. Motivación y estimulación
9. Clima laboral
10. Cultura de trabajo productiva
11. Organización y exigencia
12. Seguridad y Confianza
13. Comunicación
14. Liderazgo
15. Aprendizaje organizacional
16. Calidad de los servicios
17. Satisfacción de los clientes.
18. Contabilidad certificada.

Recursos Necesarios:

Elementos que se deben tener en cuenta.	Características
1. Personal calificado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades, búsqueda, procesamiento, análisis, uso y almacenamiento de información. ✓ Capacidad para aprender.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solución de problemas. ✓ Diagnostico.
2. Tecnología de proceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodología, procedimientos
3. Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resistencia al cambio.
4. Restricciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipamiento y tecnología. ✓ Capacidades productivas instaladas. ✓ Autonomía para la toma de decisiones en inversiones y negociación. ✓ Regulaciones de la casa matriz. ✓ Planificación centralizada. ✓ Integración de las áreas de trabajo ✓ Ausencia de autofinanciamiento real. ✓ Disponibilidad recursos para acometer inversiones ✓ Escasa Gestión Informacional. ✓ Escasa Gestión del Conocimiento. ✓ Acceso a herramientas avanzadas de procesamiento y análisis de información.
5. Perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interés de la Dirección. ✓ Política Nacional. ✓ Perfeccionamiento Empresarial. ✓ Desarrollo Económico del País.
6. Soporte económico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidad Financiera y material. ✓ Capacitación.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevas TIC. ✓ Motivación.
7. Necesidades Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicación en tareas, objetivos y planes.
8. Factores claves	<p>Gestión Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autonomía ✓ Planificación estratégica ✓ Planificación del trabajo ✓ Orientación hacia el desarrollo ✓ Flujo del proceso de servicio ✓ Capacidad tecnológica <p>Gestión Operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión empresarial ✓ Desarrollo económico ✓ Condiciones de trabajo ✓ Tiempo de trabajo ✓ Objetivos de trabajo <p>Gestión Estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión empresarial ✓ Normativas del Grupo Empresarial ✓ Conocimientos de planificación estratégica ✓ Clima organizacional ✓ Autonomía ✓ Objetivos empresariales ✓ Cultura de trabajo ✓ Comunicación organizacional ✓ Motivaciones laborales ✓ Características del puesto de trabajo <p>Gestión Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Filosofía, métodos y estilos de dirección

- ✓ Planificación del trabajo
- ✓ Base normativa del trabajo
- ✓ Capacidad de diagnóstico
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Motivaciones laborales
- ✓ Comunicación organizacional
- ✓ Conocimiento de las funciones de cada trabajador y directivo
- ✓ Tiempo de trabajo
- ✓ Recorrido laboral de directivos
- ✓ Flujo del proceso de servicio
- ✓ Cultura organizacional

Gestión de información

- ✓ Capacidad tecnológica
- ✓ Recursos informáticos
- ✓ Capacidad de autodiagnóstico
- ✓ Cultura de análisis
- ✓ Comunicación organizacional
- ✓ Planificación del trabajo
- ✓ Cultura de trabajo

Gestión de Conocimientos

- ✓ Capacidad para trabajar de forma individual y colectiva
- ✓ Tiempo de trabajo
- ✓ Investigación
- ✓ Capacidad innovadora

Vigilancia y comunicación con el entorno

- ✓ Recursos informáticos
- ✓ Estudio de escenarios
- ✓ Planificación del trabajo
- ✓ Capacitación y autoaprendizaje
- ✓ Contexto regulatorio.

	<p>Cultura de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura de trabajo ✓ Gestión empresarial ✓ Objetivos de trabajo ✓ Características de puestos de trabajo ✓ Capacidad de autodiagnóstico ✓ Participación ✓ Capacidad innovadora ✓ Capacidad de análisis históricos <p>Estructura organizativa y funcional</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos de trabajo ✓ Capacidad de autoevaluación. ✓ Bases normativas del trabajo ✓ Flujo del proceso de servicio ✓ Planificación del trabajo
--	---

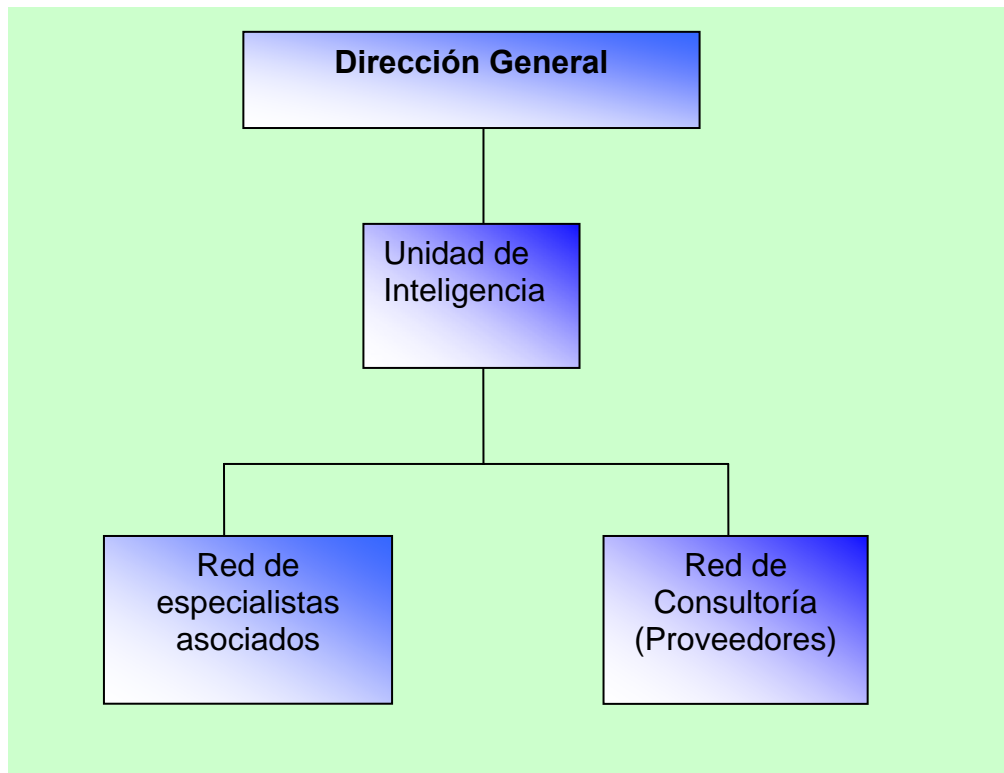
Bases para la evaluación del sistema y mejoramiento continuo:

1. Auditoria de la gestión de información
2. Diagnóstico de la gestión de Conocimientos
3. Evaluación del proceso de Vigilancia
4. Diagnóstico Organizativo y Funcional

PROPUESTA DE SISTEMA DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL

Para cubrir las necesidades de información y de inteligencia y teniendo en cuenta las características estructurales, la distribución de los recursos (fundamentalmente humanos), así como la misión, visión y objetivos de la organización, se propone desarrollar un **SISTEMA DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL**, subordinado a la dirección, que se base en el desarrollo de: una Unidad de Inteligencia (UI), la cual debe contener: una Red de Especialistas Asociados (que implique la contribución de los especialistas de la organización a la labor de inteligencia en caso necesario) y una Red de Consultorías Proveedoras para facilitar la externalización, mediante la

subcontratación, de los productos de inteligencia que no puedan ser solucionados en la organización). Se propone que esta labor tenga como base el trabajo por proyectos.



CARACTERÍSTICAS DEL SIE

Composición de los recursos humanos: Un coordinador del SIE (debe tener más de cinco años de trabajo en la organización y conocer las funciones de cada área, conocimientos de Inteligencia Empresarial y cómo se aplica en la empresa, y de Gestión de Información, flujos y fuentes de información de la organización), un especialistas que sirva de coordinador en la UI.

Infraestructura tecnológica: Todos los integrantes del sistema deben tener acceso a una PC en red con todas las áreas de la organización, con acceso a Internet, correo electrónico y acceso a todas las fuentes de información internas y externas.

Debe ser un sistema flexible y cíclico.

- Cubrir todas las necesidades relevantes de información y de inteligencia de la organización
- Garantizar que el proceso de gestión de información y de inteligencia contribuya al aprendizaje organizacional.
- Coordinar las tareas de gestión de información y de inteligencia de la organización.
- Planear anualmente la labor de gestión de información y de inteligencia empresarial.

- Este plan debe incluir los proyectos planificados en el año, así como el presupuesto necesario.
- Establecer la política de información en la organización.
- Monitorear el desarrollo científico-técnico (herramientas, software y metodologías) relacionados con los SIE.
- Promover el desarrollo de nuevas metodologías y herramientas para la gestión de información y la labor de inteligencia.
- Promover el desarrollo y la capacitación de los especialistas que intervienen en todo el SIE en la organización.

Coordinador del Sistema de IE.

Funciones

- Coordinar las tareas de gestión de información de la organización.
- Confeccionar los planes anuales para la gestión de información.
- Realizar un análisis sistemático del estado de la gestión de información en la organización
- Desarrollar manuales y procedimientos para los diversos procesos incluidos en la gestión de información de la organización.
- Desarrollar los proyectos.
- Identificar y caracterizar las consultorías especializadas proveedoras de soluciones (herramientas, metodologías y servicios) para la gestión de información.
- Promover el desarrollo de nuevas metodologías y herramientas para la gestión de información, así como la capacitación de los especialistas que intervienen en la UGI.
- Desarrollar servicios de información internos y externos tales como
- Búsquedas de información, compendios informativos, monitoreos de información, boletines y revistas.

Unidad de Inteligencia (UI)

Para el coordinador de esta área no se requiere un perfil particular, pero sí debe ser un especialista con al menos 3 años de experiencia en la organización, que conozca las funciones de cada área. Preferiblemente debe poseer conocimientos prácticos de inteligencia empresarial Su objetivo principal es cubrir todas las necesidades de inteligencia de la organización.

Funciones de la UI:

- Coordinar las tareas de inteligencia de la organización.
- Confeccionar los planes anuales para la labor de inteligencia (incluidos proyectos y presupuestos).
- Identificar y caracterizar sistemáticamente las necesidades de inteligencia en cada área.
- Desarrollar metodologías para la jerarquización de las necesidades de inteligencia.
- Desarrollar manuales, procedimientos y flujos de procesos para la realización de productos de inteligencia
- Desarrollar los proyectos
- Identificar y caracterizar las consultorías especializadas en servicios de inteligencia empresarial.
- Seleccionar los especialistas que participarán como asociados a la UI.
- Promover el desarrollo de nuevas metodologías y herramientas para la realización de productos de inteligencia, y la capacitación de los especialistas que intervienen en la UI.
- Monitoreo de los principales actores del entorno comercial: clientes, proveedores y competidores.

Procesos con los que interactúa: Interactúa con todos los procesos de la entidad, fundamentalmente los procesos de realización del producto y proceso de comercialización del producto.

Anexo 23. Plan de acción para la puesta en marcha del Sistema de Inteligencia Empresarial

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE
<p>1. Fundamentar el éxito mediante la utilización adecuada de activos intangibles en correspondencia con los activos físicos y tangibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Evaluar los resultados de las actividades fundamentales de la organización para definir alcance, disponibilidad y restricciones internas y externas para invertir en nuevas tecnologías. ☞ Diseñar plan de renovación tecnológica como vía de desarrollo y sobre la base de estudios de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Roberto Ferrero Ronda
<p>2. Desarrollar mecanismos de vigilancia tecnológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Identificar los cuellos de botellas en la prestación de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Yusimi Reyes Fernández
<p>3. Reconocimiento y aceptación de nuevas tecnologías de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 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. ☞ Documentar el uso de las tecnologías de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Roberto Ferrero Ronda ☞ Yusimi Reyes Fernández

<p>4. Desarrollar mecanismos que estimulen la mejora y calidad en la ejecución de las distintas tareas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Formular la misión y visión de acuerdo a los principios de la Dirección Estratégica. 👉 Definir mecanismos para hacer conocer la misión y visión a todos los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Yusimi Reyes Fernández 👉 Alcides Morales Monzón.
<p>5. Crear cultura y concentrar la máxima responsabilidad por el proceso estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Definir objetivos estratégicos para el desarrollo de la Cultura organizacional, la estructura organizativa, el sistema de evaluación del desempeño, los valores y principios de la organización y la asignación e recursos que respalden las decisiones estratégicas. 👉 Conciliar los objetivos estratégicos de la organización con los de la casa matriz a partir de las necesidades reales de la Entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Roberto Ferrero Ronda 👉 Yusimi Reyes Fernández 👉 Alcides Morales Monzón.
<p>6. Lograr la correspondencia adecuada entre la planeación estratégica y operativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Definir indicadores y parámetros de medición del desempeño que midan el aprendizaje, la innovación y los procesos y resultados internos 👉 Vincular el sistema de evaluación y estímulo del desempeño a la obtención de los objetivos y estrategias de la organización. 👉 Flexibilizar las atribuciones de las estructuras orgánicas y el clima cooperativo sobre la base de la 	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Roberto Ferrero Ronda 👉 Yusimi Reyes Fernández

	<p>calidad como punto de mira hacia la innovación y la creatividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Definir la forma en que la organización aspira a trabajar con sus miembros, buscando y consolidando el alcance de los objetivos propuestos con la misma. ☞ Importar herramientas de diagnóstico que posibiliten la identificación de las necesidades reales de la consistencia organizacional para la definición efectiva de los objetivos estratégicos. 	
<p>7. Desarrollar capacidades organizacionales a través de potenciación de trabajadores con dominio de habilidades y destrezas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Definir la posibilidad de utilizar positivamente emociones y sentimientos propios de la fuerza laboral, métodos y objetivos para utilizarlos ☞ Definir criterios para evaluar los resultados de la capacitación en la solución de problemas organizacionales y la realización de las actividades fundamentales de la organización. ☞ Evaluar mecanismos de motivación de los trabajadores, su efectividad ante el cumplimiento de las tareas. ☞ Desarrollar acciones para motivar y estimular las 	<p>☞ Alcides Morales Monzón.</p>

	<p>acciones de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Establecer mecanismos para el control y coordinación de objetivos y tareas. 	
<p>8. Proyectar el proceso de planificación sobre la base del diagnóstico organizativo y funcional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Evaluar los mecanismos para seleccionar la fuerza laboral y definir criterios para garantizar la efectividad del proceso. ☞ Definir mecanismos, medios, y métodos para evaluar la aceptación de las decisiones tomadas por el equipo directivo. ☞ Crear mecanismos para evaluar la imagen que proyectan los trabajadores y directivos en un sentido interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Roberto Ferrero Ronda
<p>9. Trabajar sobre la base de la identificación permanente de reservas en el proceso de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Implantar el Sistema de Gestión de la Calidad. ☞ Reevaluar las necesidades de transportación ☞ Identificar y definir las restricciones de los procesos fundamentales, alcance, seguimiento y estimación de los costos de oportunidad en que incurre por ello. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Alfredo Pérez Betancourt ☞ Alcides Morales Monzón ☞ Ana García Gómez.

10. Trabajar sobre la base de la gestión de procesos.

- 👉 Definir vías y métodos para retroalimentar a la toma de decisiones de información referida al desarrollo de los procesos fundamentales de la organización, sus restricciones, cambios, riesgos, necesidades operativas.
- 👉 Definir mecanismos de autodiagnóstico por grupos de trabajo.

- 👉 Roberto Ferrero Ronda
- 👉 Yusimi Reyes Fernández

11. Instrumentar el control como vía que garantiza la efectividad de la gestión empresarial.

- 👉 Definir mecanismos para la evaluación de los objetivos y tareas asignadas.
- 👉 Evaluar los métodos y estilos de dirección que se utilizan.
- 👉 Documentar la información que ya se utilizó para la toma de decisiones anteriores.
- 👉 Evaluar los niveles de participación en la toma de decisiones.
- 👉 Definir mecanismos para motivar las iniciativas de los subordinados, qué métodos se utilizan y cómo la estimulan.

- 👉 Roberto Ferrero Ronda
- 👉 Yusimi Reyes Fernández

<p>12. Capacitación y entrenamiento de directivos, técnicos y trabajadores en métodos y técnicas de gestión de información, conocimiento y vigilancia y comunicación con el entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Definir la cantidad de recursos de información con que cuenta la organización, estimación de las necesidades reales y potenciales de los mismos, responsables de identificarlas, beneficios que estos reportan, correspondencia en que los mismos tributan al desarrollo de las actividades fundamentales por cada uno de los procesos organizacionales, así como su valor y utilidad. ☞ Definir métodos para evaluar los costos y beneficios de los recursos de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Alcides Morales Monzón ☞ Roberto Ferrero Ronda ☞ Yusimi Reyes Fernández
<p>13. Fomentar una cultura informacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Evaluar métodos de la gerencia para la coordinación de la gestión de información, sus proyecciones futuras y resultados. ☞ Evaluar los costos y beneficios de los recursos de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Roberto Ferrero Ronda ☞ Yusimi Reyes Fernández
<p>14. Implementar organizativa y funcionalmente un sistema de gestión de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Definir métodos para el análisis y almacenamiento de la información y mecanismos que garanticen la efectividad de los mismos. ☞ Planificar estrategias informacionales y de informatización. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Roberto Ferrero Ronda ☞ Yusimi Reyes Fernández ☞ Alcides Morales Monzón.

	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Definir mecanismos para la utilización de la información externa y fuentes a las que se puede acceder. 👉 Hacer uso de la auditoría de información como paso de anterior a la creación de sistemas de información, incluida la implementación de una Intranet. 	
<p>15. Gerenciar la gestión del conocimiento colectivo y su almacenamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> 👉 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. 👉 Definir mecanismos para viabilizar la transferencia de los conocimientos sobre las generaciones de trabajadores, de forma sistemática, métodos y soportes que se utilicen, así como los mecanismos a través de los cuales se controle el cumplimiento de esta función. 👉 Definir equipos de trabajo para la solución de problemas específicos de las actividades de la organización por cada una de las áreas de resultado 	<p>👉 Yusimi Reyes Fernández</p>

	<p>clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> Dirigir de forma estratégica la gestión del conocimiento. 	
<p>16. Desarrollar actitudes y capacidades para resolver nuevas situaciones a partir del conocimiento acumulado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir mecanismos para la identificación de las fuentes de conocimiento en la organización para la confección de un mapa de conocimientos. Definir métodos para evaluar la utilización del conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcides Morales Monzón.
<p>17. Incrementar la productividad con el conocimiento aplicado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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. Insertar la función de gestión de conocimientos dentro de las funciones del equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcides Morales Monzón.

<p>18. Trabajar sobre la base de la vigilancia y comunicación con el entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Establecer un sistema de información de mercado que provea a la empresa de la información adecuada, segura y a tiempo sobre el desarrollo de las áreas claves de mercadotecnia. ☞ Fomentar la discusión y el intercambio abierto sobre problemas cruciales de la entidad, su proyección y alternativa de inserción en el contexto económico. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Roberto Ferrero Ronda ☞ Yusimi Reyes Fernández
<p>19. Que la preparación gerencial sea la fortaleza que guíe el liderazgo y la obtención de resultados satisfactorios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Definir el perfil profesional del equipo directivo de la organización y métodos de autodiagnóstico. ☞ Crear mecanismos para inducir conceptos empresariales a favor del desarrollo organizacional tanto para directivos como para el resto de los trabajadores ☞ Definir estrategias de análisis de evaluación de la planeación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Roberto Ferrero Ronda ☞ Yusimi Reyes Fernández
<p>20. Trabajar por lograr la implicación de los trabajadores en la obtención de resultados acordes con los objetivos planteados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Desagregar los niveles de responsabilidad en la obtención de resultados organizacionales de forma que se visualice mejor los niveles de autonomía para la gestión en cada proceso. ☞ Definir mecanismos para evaluar la implicación de 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Roberto Ferrero Ronda ☞ Alcides Morales Monzón.

	los subordinados en el cumplimiento de los objetivos propuestos.	
21. Trabajar por la colaboración para mejorar el desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Considerar experiencias de otras organizaciones en la gestión administrativa y definir aspectos que puedan ser asimilados para el mejoramiento de la misma. ☞ Definir vías y métodos que utilizan los directivos para su preparación y para la evaluación de sus conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Yusimi Reyes Fernández ☞ Alcides Morales Monzón.
22. Lograr la implementación de la IE	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Divulgar las ventajas de la Inteligencia Empresarial y la utilidad de su aplicación. ☞ Trabajar sobre la base de la proyección y el diagnóstico realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Roberto Ferrero Ronda ☞ Yusimi Reyes Fernández ☞ Alcides Morales Monzón. ☞ Todo el personal de la Sucursal