

El proceso de desarrollo de la IE. Visión ontogénica.

Profesora de la Universidad de Holguín. Cuba.

Autora: Lic.Yailenis Mulet Concepción

Datos de la Autora.

Nacionalidad: Cubana.

Licenciada en Economía, Aspirante al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas Aplicadas del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Profesora del Departamento Carrera de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

Email: ymulet@fe.uho.edu.cu

Teléfonos:

Departamento: 482677

Particular: 52304606

Coautor: Juan Marcos Pupo Francisco

Ingeniero Industrial, Sistematizador de la Empresa de Cigarros Lázaro Peña, Maestrante de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

Email: gestor@turei.co.cu

Teléfonos:

Departamento: 481568, Ext-114

Particular: 425295

INTRODUCCIÓN

A pesar de que se viene desarrollando un arduo trabajo desde hace algunos años y se reconoce como prioridad, se habla de la Economía del Conocimiento, la Sociedad del Conocimiento y se diseñan políticas y estrategias, los propios especialistas y actores principales implicados en el asesoramiento

metodológico para el desarrollo de la IE, reconocen que el trabajo es insuficiente y no sostenido.

En la revisión de la evidencia que se tiene de los estudios realizados por especialistas en IE, en la mayoría de las investigaciones realizadas en las empresas, resaltan dificultades para el logro de la eficiencia, efectividad y eficacia empresarial, predominando como factor causal, limitaciones y debilidades en la dirección y Gestión Empresarial y la falta de conocimientos.

La búsqueda de nuevos conocimientos, el diagnóstico sobre los conocimientos existentes y la socialización de los mismos, así como su almacenamiento, la innovación, la identificación de reservas en el aprovechamiento de la producción y servicios y del capital intelectual en sentido general no se establecen como prioridades para directivos. No obstante se reflejen estas limitaciones en los estudios realizados, no existen pronunciamientos sobre la necesidad de realizar estudios más profundos que aborden las causas, barreras que frenan el desarrollo de la IE como actividad organizada.

La profundidad y el dinamismo de los cambios que se están operando en el mundo empresarial y el enorme reto que representa para las empresas enfrentarlos con éxitos, demandan la búsqueda de nuevos paradigmas de dirección y de un nuevo tipo de liderazgo que le permitan sobrevivir y progresar desde el subdesarrollo a la construcción del socialismo. Importante se considera además el monitoreo continuo del ambiente externo a la organización, debiendo tomarse como parte del proceso de gestión estratégica de las organizaciones con constante vigilancia y actualización, que permita que la empresa se mantenga dentro de la competitividad del mercado en que actúa y se alcance a satisfacer más y mejor las crecientes necesidades de sociedad actual.

La aplicación de la IE ha reportado resultados positivos, existen experiencias que lo demuestran. No obstante es insuficiente el desarrollo alcanzado

como sistema de trabajo interno en el sistema empresarial, limitado fundamentalmente por la no definición de cómo hacerlo.

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.

Es necesario cambiar la cultura de trabajo porque se adolece de inteligencia en la solución de los problemas que se generan en el desarrollo de las organizaciones empresariales. Se busca efectividad en la utilización de los recursos económicos y se requiere efectividad en las decisiones humanas para utilizar los recursos económicos y por tanto, definir en la actividad administrativa, acciones métodos y herramientas, así como, recursos dirigidos a lograr el desarrollo de capacidades que promueven la socialización e incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas, unificar los objetivos y los significados de la comunidad que la integra mediante la conciencia y la capacidad para el trabajo en equipo y una percepción y razonamiento integral de todos los sistemas que intervienen en la vida de la organización.

El proceso de desarrollo de la IE. Visión ontogénica.

Atendiendo a que en el marco en que se analiza la IE incorpora diversos elementos que no se reconocen en los enfoques contemporáneos se hace necesario describir el proceso de desarrollo de la IE.

El proceso, que se describe, se nutrió de lo establecido por otros autores, del diagnóstico realizado en diversas empresas del territorio de Holguín y de la experiencia de la autora, alcanzada por su propia participación en la investigación. El proceso se interrelaciona con los principios de la Política Nacional de Información y las Bases para la introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba, las aplicaciones desarrolladas por los servicios de consultoría especializados en el tema en el país, las nuevas bases del perfeccionamiento empresarial y son el resultado de la actividad práctica.

Premisas para la descripción del proceso.

1. La IE está en la orientación de la gestión empresarial a solución problemas reales que generan en operaciones internas y aprovechar oportunidades que ofrece medio ambiente en que se desarrolla, utilizando las capacidades de las personas que la integran y se relacionan con la misma.
2. La aplicación de la IE requiere desarrollarse como función de trabajo de la administración.
3. La IE se sustenta en una adecuada gestión de la información, el conocimiento, el aprendizaje organizacional, el aprovechamiento de las capacidades productivas, la gestión e innovación tecnológica y la vigilancia y comunicación con el entorno.
4. La aplicación de la IE como función de trabajo interna supone elevar la cultura de trabajo de directivos y trabajadores e implementarse sobre la base de la estructura organizacional.
5. La utilización de las TICs es condición necesaria para el desarrollo efectivo de la IE como sistema de trabajo interno pero no excluyente para su aplicación como capacidad y forma de gestión.

A continuación se exponen una serie de aspectos relacionados con el proceso de desarrollo de la IE:

Definición: La IE como sistema de trabajo interno es el proceso que permi-

te orientar la gestión empresarial de la entidad hacia la solución de problemas reales que se generan en el desarrollo de las operaciones internas de la entidad 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.

Objetivo: Desarrollar la IE como función de trabajo interno para planificar la adquisición, análisis y procesamiento de la información para desarrollar servicios de alto valor agregado que cubran las necesidades de información presente en la Alta Dirección de la Empresa y otras áreas claves y aprovechar las reservas en los procesos fundamentales y la utilización del capital intelectual.

Participantes en el proceso:

Agentes facilitadores: el grupo de organizaciones de carácter gubernamental, en el cual se fijan las acciones de política y las estrategias. Este grupo se puede clasificar como facilitador o impulsor para el desarrollo de esta actividad, pues sus políticas y estrategias impactan en los demás.

Cliente interno: los consumidores directos, la dirección, responsable de cada área, miembros de la organización en general constituyen actores directos porque son los que presentan la necesidad en el uso de la inteligencia empresarial.

Cliente externo: medio ambiente, son beneficiarios del proceso, mediante el acceso a mejores productos o servicios, tanto por acciones de política como por el trabajo del sector productivo y de los servicios.

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

Procesos con los que interactúa:

Gestión de información

La Inteligencia empresarial da la oportunidad de desarrollar métodos más adecuados para la identificación de fuentes de información relevantes y para el análisis y manejo de la información obtenida con el fin de atender las necesidades de la organización. Lo que algunos llaman la tríada de la gestión de la información: datos, información y conocimiento; está presente también en el proceso de la inteligencia empresarial, y esta es una de las razones por las cuales se considera la gestión de la información como la base de la inteligencia empresarial.

Distintos especialistas coinciden en gran medida en cuanto a los pasos fundamentales: recopilación, análisis, difusión y utilización o aplicación en la toma de decisiones. Pero es importante antes de buscar la información saber cuales son las necesidades de información de las organizaciones por lo que algunos incluyen una fase de planificación donde se identifican dichas necesidades, los objetivos y las estrategias en curso. Cualquier organización independientemente de su tipo y tamaño tiene necesidad de gestionar la información.

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

tema de información es desarrollar de forma exitosa la acción o proceso de informar para apoyar la toma de decisiones. La información en sí misma no garantiza su utilización y uso. Tan pronto como se hayan fijado las necesidades de información han de orientarse los procesos de recogida, almacenamiento y análisis de la información accesible a fin de suministrar las respuestas convenientes para facilitar, la toma de decisiones.

Gestión de conocimientos orientado al aprendizaje

Es un proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y difusión del conocimiento por individuos y grupos, con el objetivo de alcanzar las metas de la organización, así como mantener un nivel de competitividad en el mercado. La información por sí 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.

Existen una serie de acciones que se deben llevar a cabo en la organización para producir conocimientos que apoyen la toma de decisiones y permitan desarrollar capacidades para entender el propósito de utilizar el conocimiento con un enfoque estratégico y es lo que se conoce como *Gestión del Aprendizaje*.

Gestión e innovación tecnológica

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 fun-

ción sustentadora del proceso de aprendizaje de la empresa. Representa la adquisición proactiva de los recursos generadores de conocimiento que contribuyen a consolidar el o dominio de las actividades productivas y comerciales de la empresa.

Vigilancia y comunicación con el entorno

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

La comunicación con el entorno constituye un proceso fundamental en la aplicación de la IE. El diseño de perfiles estratégicas, la orientación hacia el mercado, la satisfacción del cliente, el enfrentamiento de amenazas y aprovechamiento de oportunidades, la preparación para el cambio y la actualización constante sobre el medio ambiente que influye en la empresa, requieren de un sistema de información estructurado sobre la base de necesidades reales. 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. Mantener una vigilancia continua y fundamentada sobre la imagen que proyecta la organización hacia el entorno y el alcance que debe tener la misma permi-

te tener una mejor orientación en la calidad de los productos que se crean y los servicios que se ofrecen.

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.

La capacidad productiva del trabajo crece debido a la influencia de los factores técnico materiales, económico sociales y organizativos. El aprovechamiento incompleto de estos factores provoca que la productividad del trabajo se retrase respecto a la capacidad productiva del trabajo. Dentro de estos factores, la dirección es uno de los que más influye en el comportamiento de la productividad del trabajo debido a que es la encargada de establecer las metas y objetivos de trabajo, así como una visión, todo esto teniendo en cuenta el tipo de empresas que representa. Una correcta organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad. De los resultados de su estudio se derivan las medidas organizativas, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos. Organizar mejor el trabajo es un prerrequisito que se debe concretar de inmediato. Existen reservas del incremento de la productividad del trabajo que pueden ser utilizadas en caso que fuese necesario para lograr el incremento de la misma y esto realmente constituye en objetivo al desarrollar la función de inteligencia. Además existe una tendencia a la evaluación de la eficiencia, del aprovechamiento de los recursos utilizados y no de la efectividad de la utilización de estos recursos, asociados a los recursos humanos, ni de la material-

zación de las potencialidades físicas y psíquicas de los miembros de la organización durante el proceso de producción.

Descripción de las actividades fundamentales del proceso:

Necesidades de desarrollo de la IE: la identificación de las necesidades constituye el primer paso para el desarrollo de la IE, lo cual está relacionado con el por qué y para qué se requiere llevar a cabo el proceso de implementación. Estas necesidades pueden estar fundamentadas en la necesidad de perfeccionamiento de la gestión empresarial, las indicaciones y normativas para el sector empresarial, la necesidad de enfrentar la competencia, la reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones, la creación y aplicación de conocimientos, el desarrollo de la gestión tecnológica, el incremento de la productividad del trabajo, el logro de la eficiencia, entre otras. Las organizaciones pueden tener muchas razones diferentes para abordar los procesos de la IE. Unas querrán utilizar la IE en apoyo de sus objetivos estratégicos, otras para adelantarse a los hechos se habrán de tener muy en cuenta los riesgos potenciales y los cambios que se produzcan en el entorno de operaciones, las necesidades tal como se consideran en el marco de la IE varían según cual sea la naturaleza de la organización.

Requerimientos necesarios para su aplicación: Los requerimientos deben estar definidos sobre la base de los resultados del diagnóstico realizado y deben definirse en función de necesidades de las áreas de resultado clave, a través de los procesos que en las mismas se realizan y de la organización en sentido general. No constituyen debilidades, ni amenazas, constituyen exigencias para garantizar el desarrollo de la IE. Debe tenerse en cuenta que una debilidad presentada en la organización puede generar varios requerimientos o que varias debilidades pueden generar un requerimiento. Pueden definirse requerimientos que no tienen un basamento en debilidades u amenazas identificadas, sino que constituyen aspiraciones identificadas a partir

del análisis de los componentes de la función de IE. Los requerimientos definidos deben formularse sobre la base de lo que pueda cumplir la propia organización, no deben formularse sobre la base de cambios esperados en el entorno, mercado, nivel superior, que no dependen de la autonomía de la organización. Deben formularse conteniendo una habilidad en infinitivo que indique acción y deben tener en cuenta lo estipulado en las nuevas bases del perfeccionamiento empresarial, las normas cubanas y demás disposiciones relacionadas.

Formación de capacidades: Para entender el proceso formación de las capacidades se considera necesario hacer algunas acotaciones al término capacidades, sobre las que sustenta el proceso que se describe.

Primero, "las capacidades no se forman a partir de los contenidos de los conocimientos o las habilidades sino a partir de características de la forma dinámica en que se aprenden...la capacidad responde a las exigencias de determinados tipos de actividad...es posible identificar capacidades que no se manifiestan solo en un tipo de actividad sino que son configuraciones de cualidades de la personalidad que conforman una capacidad para el éxito en varios tipos de actividades y que, por tanto, pueden ser llamadas capacidades generales a diferencia de las capacidades específicas".

Segundo, "las capacidades generales y específicas se forman durante la actividad y la comunicación, en el proceso de aprendizaje y al ser factor de éxito en la actividad, deben ser consideradas al determinar en forma dinámica las necesidades de formación e información de las personas y grupos en las organizaciones y comunidades...en el sentido de que la formación de las capacidades no solo depende del proceso de aprendizaje, sino que al ser más una cualidad de forma que de contenido, su formación depende más específicamente de los métodos y procedimientos que se utilicen para el aprendizaje".

- El proceso de desarrollo de la IE supone la formación de capacidades relacionadas con los procesos básicos con los que el mismo se relaciona y que pueden concretarse en:
- El desarrollo de la gestión de información y conocimientos de forma organizada.
- La concreción y estructuración del proceso de aprendizaje organizacional como proceso básico e integrador para la gestión de conocimientos.
- La existencia, dominio y utilización de la TICs para la utilización, análisis, almacenamiento y difusión de la información y los conocimientos.
- El desarrollo de la vigilancia y comunicación con el entorno de forma organizada.
- El dominio, formulación y desarrollo de la gestión por procesos.
- El desarrollo de la gestión e innovación tecnológica.

Posibilidad de contar con los recursos necesarios: el proceso de desarrollo de la IE supone la posibilidad de contar con determinados recursos que garanticen el éxito en la aplicación de la misma. Estos recursos están referidos a:

- La capacitación del personal que participa de forma directa en el proceso y las necesidades de los mismos y la sensibilización de todo aquel que interactúa con el mismo.
- A tecnología del procesos que no solo incluye las tecnologías de la información y las comunicaciones sino las técnicas, herramientas, procedimientos necesarios.
- El soporte económico que incluye Necesidad Financiera y material, capacitación, nuevas TIC.
- Las necesidades Administrativas que incluyen Indicación en tareas, objetivos y planes.
- La organización del proceso, formulación y divulgación.

- El proceso de comunicación como vía fundamental para garantizar la efectividad de la gestión de información y conocimientos.
- La Motivación, estimulación y el desarrollo de la cultura necesaria.

Aplicación de la IE: La aplicación de la IE supone la utilización de las capacidades formadas y los objetivos planteados para satisfacer las necesidades identificadas. En esta parte del proceso es donde se materializan las siguientes acciones:

- 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 toda el la función de IE en la organización.

Productos de IE: Los productos de IE son el resultado alcanzado con la aplicación de la misma que se expresan como beneficios, ganancias, intereses, resultados alcanzados, objetivos cumplidos. Existen productos espe-

cializados de IE y productos logrados en la esfera de gestión. Los primeros están referidos a:

- Capacidades de producción de los competidores.
- Planes de desarrollo de nuevos productos
- Fuentes de nuevas tecnologías
- Carpeta de patentes
- Identificación de vacíos propios de I+D
- Evaluación de requerimientos tecnológicos para nuevos productos ó procesos
- Identificación de nuevos negocios
- Identificación de oportunidades comerciales ó tecnológicas
- Perfiles descriptivos de compañías, producto, personalidad.
- Evaluación de tendencias
- Identificación potencial oculto en los competidores
- Evaluación de negociaciones

Los segundos se pueden identificar como:

- Efectividad en la Toma de decisiones
- Valor añadido a los productos y servicios
- Orientación y eficacia en la planificación empresarial
- Productividad del trabajo
- Eficiencia empresarial

Evaluación de la gestión de la IE: la evaluación del proceso de forma general contempla la valoración del desarrollo de los distintos procesos que intervienen el desarrollo de la IE y la medición de los resultados alcanzados y su incidencia en el perfeccionamiento de la gestión y dirección empresarial así como la utilización de las capacidades formadas en la obtención de mejores resultados. En este sentido el proceso de evaluación comprende:

Auditoria de la gestión de información: Sistema de evaluación que posibilita

diagnosticar el estado de la gestión de la información y establece los mecanismos para el control y proyección de la misma en una empresa.

- 1- Debe posibilitar la identificación de las necesidades de información y formación en la misma.
- 2- Debe propiciar una valoración del estado y comportamiento de los elementos que componen el Sistema de Información.
- 3- Debe evaluar los niveles de gestión que sobre la información y para la formación se realizan.
- 4- Debe permitir identificar las dificultades que existen para que el Sistema de Información existente garantice la realización de las actividades fundamentales.

El proceso de auditoría de información está dirigido a: La evaluación del comportamiento de los elementos que componen el Sistema de Gestión de Información y evaluar la calidad del proceso de Gestión de Información.

- Diagnóstico de la gestión de Conocimientos.

Este diagnóstico debe tener como objetivo evaluar 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 requiere además un esquema o estructura de conocimiento, requiere del mejoramiento de la organización, el personal, la dirección y el control. Requiere evaluar si la estructura orgánica responde a los cambios y a las necesidades de los planes una dotación humana de la estructura basada en el conocimiento, relacionar la valoración, selección y adiestramiento del personal con las necesidades de la empresa y la satisfacción de las necesidades de las personas, una dirección que logre que las personas sean instruidas y guiadas de modo que quede asegurado su interés propio en la realización de los cometidos de la organización.

- Evaluación del proceso de Vigilancia y comunicación con el entorno.

El proceso de evaluación persigue Determinar cómo está formulado el proceso de comunicación con el entorno, cómo se identifican los factores internos que influyen en este proceso y si los mismos satisfacen las necesidades de información y formación que requiere la organización para realizar las actividades fundamentales, así como diagnosticar el nivel de conocimiento y compromiso que se posee sobre estas necesidades.

- Diagnóstico Organizativo y Funcional.

Este diagnóstico debe realizarse desde el punto de vista estratégico, operativo, y administrativo, por la minuciosidad que requiere la coordinación de capacidades, habilidades conocimientos e información que deben satisfacer, en concepto la IE. Para llevar a cabo el diagnóstico de la organización que responda a las necesidades de la IE en una organización se requiere de diagnósticos enfocados a tres áreas diferentes pero que a su vez complementan la preparación de la organización para validar el posterior análisis a través del cual se va a fundamentar la continuidad de la aplicación de la IE.

- Aprovechamiento de las capacidades instaladas.

El aprovechamiento de las capacidades instaladas está referido a el porcentaje en que se aprovechan las capacidades productivas en relación con las capacidades disponibles, la utilización de las capacidades productivas, el grado en que se utilizaron las capacidades productivas en relación con los recursos disponibles, el grado de efectividad del trabajo humano, la eficiencia y aprovechamiento del trabajo, el grado de efectividad en la dirección de la productividad del trabajo, la productividad alcanzada con el aprovechamiento del capital humano y los recursos invertidos.

De forma general se expresa en el análisis del aprovechamiento de las reservas psicológicas de la productividad del trabajo, a las posibilidades utilizadas de reducción de los gastos de trabajo por unidad de producción a cuenta de las potencialidades psíquicas del hombre (Necesidades, Senti-

mientos. Percepciones, Hábitos) en el desarrollo del proceso de cooperación del trabajo.

La evaluación de los factores que influyen en el desarrollo de la capacidad productiva del trabajo los factores técnico materiales, económico sociales y organizativos. De forma genera la evaluación debe estar dirigida a evaluar:

1. Utilización de la fuerza de trabajo: Expresa el grado en que los resultados del trabajo dependen de la capacidad humana o el rendimiento tecnológico.
2. Aprovechamiento de la jornada laboral: Expresa la medida en que se utilizó el tiempo de trabajo en relación con la tecnología y los materiales generando mayor o menor resultado.
3. Rendimiento tecnológico: Expresa el grado en que utilizó la tecnología disponible en relación con lo invertido en ella.
4. Optimización del uso de la tecnología: Expresa la correspondencia entre el aprovechamiento de los recursos y el uso de la tecnología.
5. Utilización del capital humano: Expresa el grado en que utilizaron las capacidades humanas en la obtención de resultados y su relación con lo invertido.
6. Aprovechamiento del capital humano: Expresa la medida en que se proyectó el incremento de la productividad y el grado en que se utilizó.
7. Utilización de los recursos disponibles: Expresa la medida en que se utilizan los recursos disponibles en relación con los necesitados.
8. Aprovechamiento de los recursos disponibles: Expresa la relación entre aceptación, satisfacción, preferencia, distribución u acceso al producto o servicio y la calidad propuesta.

El proceso de desarrollo de la IE a partir de la solución de problemas organizacionales.

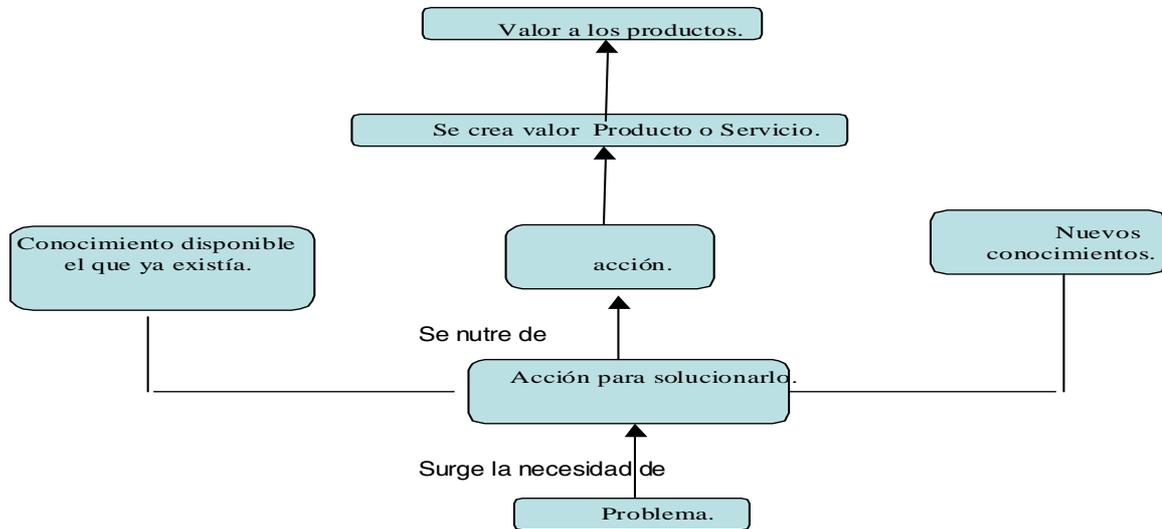


Figura 1. El proceso de desarrollo de la IE a partir de la solución de problemas organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Primeramente se debe partir de la concepción de la Inteligencia Empresarial como sistema de trabajo en una empresa:

¿Dónde está la inteligencia?

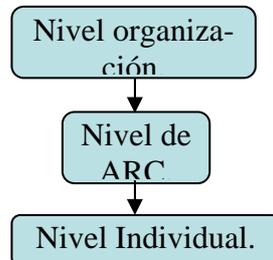
En las acciones para solucionar problemas o generar nuevos conocimientos que aportan valor a los productos utilizando eficientemente los conocimientos disponibles.

¿Cómo se desarrolla este proceso?

En el desarrollo de las actividades fundamentales de la organización surgen problemas que requieren de acciones para solucionarlos, para llevar a cabo estas acciones se requiere acceder al conocimiento disponible en la organización, el que ya existía o generará nuevos conocimientos una vez que se

Nota: ARC se refiere a Área de Resultados Claves.

De ahí que las acciones que requieren el desarrollo de la inteligencia están presentes en tres momentos fundamentales.



A pesar de que existen tres niveles se debe tener en cuenta que no se pueden separar para el diagnóstico ni el análisis porque:

- El primer objetivo es que se desarrolle la Inteligencia Empresarial como sistema de trabajo de la administración, por lo que los objetivos perseguidos al identificar el problema y al solucionarlo tienen que ser el mismo.
- Segundo porque en la práctica ningún problema organizacional se desarrolla de forma individual sino en un trabajo en grupo exista o no voluntad para él.

¿Qué se necesita para resolver un problema? (Ver figura 3)

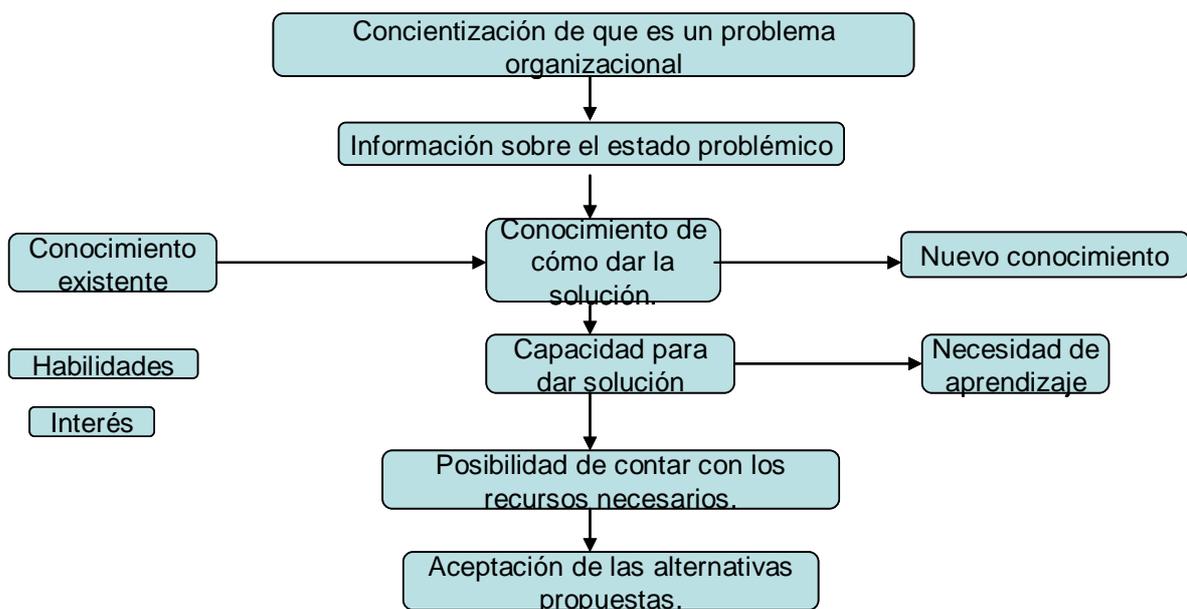


Figura 3. Proceso de solución de problemas en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué elementos se deben tener en cuenta para que se ejecuten?

- El proceso de identificación de problemas.
- El proceso de solución del problema.

Proceso de identificación de los factores que influyen en el desarrollo de la IE

Para saber los factores que influyen en el desarrollo de la Inteligencia Empresarial en cada nivel se debe tener en cuenta su clasificación.

¿Qué tipos de factores son o a qué área del trabajo administrativo están vinculadas?

Para definir los factores que influyen en el desarrollo de la IE primeramente se debe definir: ¿Cuáles son las áreas del trabajo administrativo a las que están asociados estos factores?

Son las áreas que generalmente generan conflictos que influyen en el proceso de toma de decisiones y permiten hacer la pregunta:

¿Qué tipos de problemas son objeto de decisión empresarial?

Una vez definidas las áreas de trabajo administrativo que influyen en la generación de problemas empresariales cabe preguntarse: ¿Qué factores se desarrollan en cada una de estas áreas que pueden generar un problema empresarial?

Problema Empresarial: Se genera cuando se establece una diferencia entre el estado actual y el estado deseado de cualquier situación inherente a la empresa u organización.

Entonces los factores a definir son los de mayor incidencia en este tipo de situaciones.

¿Cómo vincular el surgimiento de un problema con las áreas de trabajo administrativo que los generan?

La vinculación está dada por el nivel de incidencia que tengan estas áreas en la realización de las actividades fundamentales de la organización.

¿Cómo se concibe la identificación de problemas? (Ver figura 4)

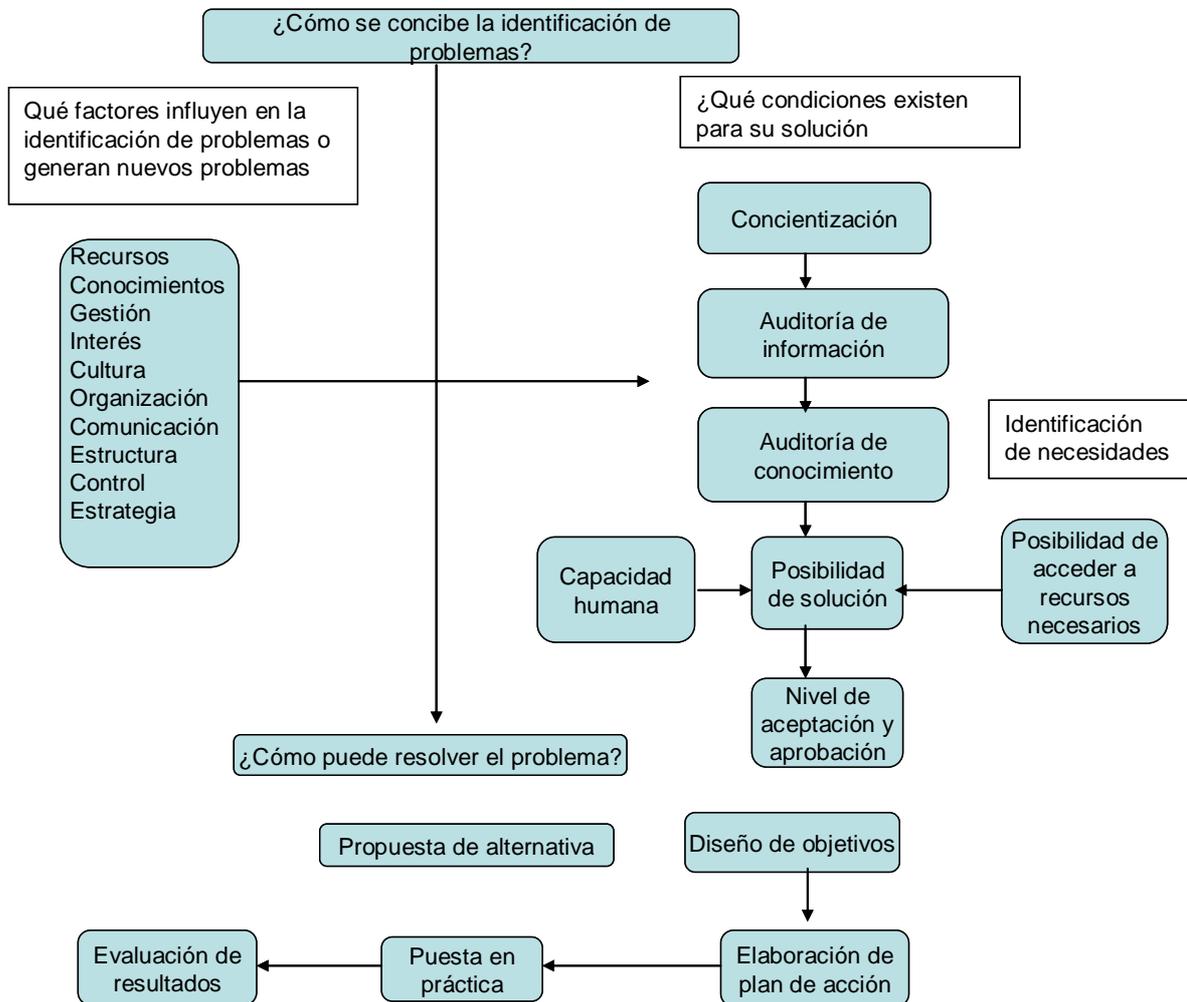


Figura 4. Proceso de identificación de problemas.

Fuente: Elaboración propia.

Primero se debe tener en cuenta las variables que influyen en la identificación de problemas o generan nuevos problemas, estas variables generalmente están asociadas con: Recursos, Conocimientos, Gestión, Interés, Cultura, Organización, Comunicación, Estructura, Control, Estrategia.

Segundo se debe tener en cuenta las condiciones que existen para su solución:

- Concientización
- Diagnóstico de la Gestión de conocimientos

- Posibilidad de solución
- Nivel de aceptación y aprobación

Primeramente hay que tener en cuenta la identificación de los factores que influyen en el desarrollo de la IE como sistema de trabajo.

Elementos a tener en cuenta para la determinación de los factores.

1. Debe influir en la generación de un problema empresarial

Problema empresarial: Establece la diferencia entre un estado actual y un estado deseado en la organización.

¿Qué tipos de problemas son objeto de decisiones empresariales?:

Comunes: Existen frecuentemente en la organización, es una situación de conflicto sobre la que se requiere tener conocimiento técnico para el funcionamiento de la organización.

Poco comunes: Se conoce que puede ocurrir pero no se analizan con frecuencia, por lo que se posee poca información al respecto.

No estructurados: No se tiene conocimiento de que sea o pueda ser un problema para la organización, solo se han identificado sus causas o consecuencias.

2. Deben ser objetivos. Los factores que se identifiquen deben estar asociados a problemas que influyen en el desarrollo de la organización esté o no estructurado el problema. Se debe tener en cuenta la incidencia del mismo en el desempeño, funcionamiento u obtención de resultados deseables por la organización que pueda verificarse dicha incidencia de forma cualitativa o cuantitativa o esté acorde con la misión formulada en la organización de que se trate.

3. Deben estar acorde con las características deseables de las empresas cubanas.

Es importante tener en cuenta que en la búsqueda de alternativas para el desarrollo empresarial se ha intentado asimilar estudios y categorías que

respondan a soluciones científicas y estrategias que tienen como base modelos organizacionales y objetivos empresariales distintos a la realidad cubana actual y en el proceso de asimilación se dificulta su implementación, pues no se conciben de acuerdo a la cultura, formación y funcionamiento de nuestras organizaciones.

Los factores a definir deben estar acordes con la tipología de empresas, estrategias de desarrollo, regulaciones vigentes y características sui géneris de las empresas que constituyen objeto de investigación.

4. Diferencia entre factores que influyen en el desarrollo de la Inteligencia Empresarial y problemas que generan decisiones empresariales.

Los problemas ya fueron definidos anteriormente y los factores que se intentan definir constituyen el elemento que puede generar un problema en una empresa. El objetivo de definir los mismos radica en la posibilidad de que, definidos estos factores, se puedan ubicar hacia donde pueda estar dirigido el desarrollo de la Inteligencia Empresarial.

Una vez definido los factores se puede hacer una valoración del estado o comportamiento de los mismos en una empresa, lo que daría como resultado los problemas que requieren el desarrollo de la Inteligencia Empresarial.

5. Incidencia de los mismos en la capacidad de identificación o solución de problemas.

Los factores a definir solo pretenden abarcar aquellos elementos o situaciones que pueden constituir una barrera o una ventaja a la hora de ejecutar una acción para solucionar un problema. La Inteligencia Empresarial está en la capacidad que posea esta organización para accionar en la solución de problemas aportando valor a los productos o servicios que realiza con el uso eficiente del conocimiento existente o generando nuevos conocimientos, por lo que estos factores están referidos a los elementos o situaciones que in-

fluyen en el despliegue de esta capacidad requerida para solucionar problemas o identificar nuevos problemas.

CONCLUSIONES

1. Teniendo en cuenta que la investigación propone una visión diferente de la IE resultó necesario describir el proceso de desarrollo de la IE desde esta visión y teniendo en cuenta que se propone su desarrollo a partir de capacidades propias se requirió la definición y análisis de la IE a partir del flujo que caracteriza un proceso organizacional.
2. Teniendo en cuenta que un objetivo básico y fundamental por el que se propone el desarrollo de la IE como función interna es el mejoramiento de la toma de decisiones se describe el proceso de desarrollo de la IE a partir de la solución de problemas organizacionales en el marco específico de una empresa y a través del análisis de su funcionamiento.
3. Los enfoques actuales que reconocen la aplicación de la IE como función interna solo hacen referencia para su implementación a los elementos fundamentales que se deben tener en cuenta que en algunos casos se presentan como pasos (Definición de objetivos, condiciones generales de la organización, recursos necesarios, ubicación de la unidad de inteligencia, características del personal que debe desarrollar la función de inteligencia), pero no se describe como llevarlos a cabo.
4. Para garantizar la retroalimentación del proceso de desarrollo de la IE resulta necesario definir cómo evaluar dicho proceso y proponer herramientas que pudieran ser utilizadas, así como describir los elementos necesarios para que el mismo tribute al perfeccionamiento constante del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

1. Águila, J. *La Gestión del Conocimiento*. En *Expansión*, 11 de Noviembre de 1999

2. Aja, L. *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*. Sitio en Internet: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/acisu0502.htm. Consulta: 08/01/2009.
3. Arroyo, A y Martínez, E. (2007). *La vigilancia tecnológica fuente de generación de conocimiento*.
4. Barrie, P. *Gerencia y cultura de información para la sociedad del conocimiento*. Artículo tomado de la Revista Gerencia XXI, 2006.
5. Bartle, Phil. *Información para la gestión y gestión de la información*. Sitio en Internet: <http://www.scn.org/mpfc/modules/mon-miss.htm>. Consulta: 20/01/2009.
6. Belamaric, A. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial: realidades y retos*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
7. Belamaric, A. (2005). *Dimensión social de la empresa: esencia de las nuevas formas organizativas*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
8. Blanco, L. *Información, conocimiento y economía. Reflexiones sobre el valor y el costo de los recursos informativos*. Economía y Desarrollo Nro 2/ 2001.
9. Buchanan, J. *The Information audit: an integrated strategic approach*. Sitio en Internet: www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy/. Consulta: 08/01/2008.
10. Bueno, E. *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*.
11. Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. Sitio en Internet: <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html> Consulta: 20/12/2008.

12. Capote, B, González, D y Rodríguez, E. *La gestión de información como herramienta fundamental en el desarrollo de los centros toxicológicos.*
13. Casas, J. (1990). *A problemas viejos, soluciones nuevas: el perfeccionamiento empresarial en el MINFAR.* Editorial Política, La Habana, Cuba.
14. Chiavenato, I. *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial.*
15. Colectivo de autores: *El perfeccionamiento Empresarial en Cuba.* Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
16. Columbié, M. (1998). *Dirección por objetivos y desarrollo en Cuba: una experiencia inédita, Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana, Cuba.*
17. Consultoría Biomundi/IDICT. (1997). *El mundo en hechos y cifras. La industria de la información.*
18. Cornella, A y Canals, A. *Gestión de Recursos de Información en la Empresa.* España. Sitio en Internet: <http://www.infonomics.net/cornella/grilic.htm>. Consulta: 20/12/2008.
19. Escorza, P y Ramón, M. (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva.* Madrid: Prentice Hall.
20. Gómez, José. *¿Dónde está la inteligencia?* Sitio en Internet: <http://www.occ.com.mx/>. Consulta: 08/01/2009.
21. Guadarrama, R. (2003). *Tesis de grado.* Universidad de la Habana.
22. Jiménez, E y Román, A. *Vigilancia tecnológica e inteligencia: Conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información.* Ciencias de la información. Vol 10, No 5, mayo 2001.
23. Menguzzato, M y Renan, J. (1999). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.* Libro de texto de Dirección Estratégica.
24. Mesa, J. *Requerimientos de un Sistema de Inteligencia Empresarial.* Sitio en Internet:

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/requisis.htm>. Consulta:

04/03/2009

25. Nonaka, I. *The knowledge Creating Company*. (1995). Sitio en Internet: <http://www.gestiondelconocimiento.com>. Consulta: 20/12/2008.
26. Núñez, I. *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.
27. Orozco, E. (2002). *Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba*. Consultoría Biomundi/IDICT.
28. Orozco, E. (2006). *Un sistema más práctico e innovador*. Evento IntEmpres Revista Opciones.
29. Orozco, E. *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. En: *Memorias del II Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa*. Ciudad de La Habana, 4- 6 de octubre del 2001. CD-ROM.
30. Orozco, E. *La inteligencia corporativa en Cuba: mito, realidad y perspectivas*. *Ciencias de la Información* Vol. 31, No. 1-2, mar-jun. 2000.
31. Orozco, E. *Preguntas y respuestas sobre la inteligencia empresarial*. Sitio en Internet: <http://www.mic.cu/boletines/actual/inteligenciaset.htm>. Consulta: 20/12/2008.
32. Ponjuán, G. (2006). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.

33. Ponjuán, G. (2000). *Aplicaciones de gestión de para el manejo de información en las organizaciones. El profesional de la información y su dominio de las técnicas y herramientas de la gestión*. Tesis para optar por el Grado de Doctor en Ciencias de la Información, La Habana.
34. Ponjuán, G. *Gestión documental, de información y del conocimiento... puntos de contacto y diferencias*. Ciencias de la Información Volumen 34 No. 3 diciembre /2003.
35. Portela, L. *El cuadro de mando integral y la gestión de información*. Revista Ciencias de la información Vol.35 No2 Agosto 2004. Editado por el instituto de información científico técnico (IDICT).
36. Rezende, Y. *El profesional de la información*. vol10.no.5, mayo 2001.
37. Senge, P. citado por Alec, N: *El factor humano en la gestión del conocimiento*. Revista Betsime. La revista del empresario cubano
38. Serradel, E. (2003) *La gestión del conocimiento en la nueva economía*.
39. Sosa; M. *La inteligencia empresarial en la empresa cubana*. Agosto 2002. Evento Intempres 2002.Casa Consultora DISAIC.
40. Valdés, L. *Conocimiento es futuro. Hacia una sexta generación de los procesos de calidad*. México D.F: CONCAMIN, 1999.
41. Woodman, L. citada por Sosa, M. *Herramientas para la Inteligencia Empresarial*. Sitio en Internet: <http://www.gestec.disaic.cu/2003/Nacionales/Pedro%20Cobo/Trab%20Marisel.doc>. Consulta 15/01/2009.

SOCIEDAD DE LA INFORMACION

www.sociedadelainformacion.com

Edita:



Director: José Ángel Ruiz Felipe

Jefe de publicaciones: Antero Soria Luján

D.L.: AB 293-2001

ISSN: 1578-326x