

BOLETÍN CUATRIMESTRAL, Abril 2012
“ECONOMÍA Y GERENCIA EN CUBA: AVANCES DE INVESTIGACIÓN”

**La Inteligencia Empresarial en el contexto cubano actual.
Un cambio más entre tantos cambios.**

Dra.C. Yailenis Mulet Concepción

yailenis@ceec.uh.cu

**CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA CUBANA
UNIVERSIDAD DE LA HABANA**

Ave. 41 y 9na No. 707, Miramar, Playa, C. Habana. Teléfonos 202-1391, 209-0563 Fax: 204-0987

Sitio web: <http://www.ceec.uh.cu/>

La Inteligencia Empresarial en el contexto cubano actual. Un cambio más entre tantos cambios.

Yailenis Mulet Concepción

Síntesis

La exclusión de las capacidades organizacionales en el tratamiento teórico y metodológico contemporáneo, que aborda el tema de la Inteligencia Empresarial (IE), pone en evidencia la necesidad de nuevos requerimientos para su aplicación como función interna a partir de la gestión de la Inteligencia Organizacional (IO). De ahí que, el objetivo central de este trabajo es ofrecer una breve panorámica sobre la aplicación de la IE y los retos que entraña su aplicación en el reordenamiento necesario del sistema empresarial en el contexto cubano. Finalmente, mediante el análisis histórico se fundamenta su viabilidad y se concluye que es posible avanzar en el propósito de implementar la IE como función interna. No obstante lo anterior, se requieren cambios desde los mecanismos y disposiciones que el estado cubano tiene previstos para el sector empresarial.

Introducción

Producto del propio desarrollo de la teoría de la administración, diferentes concepciones, corrientes o tendencias contemporáneas enfatizan en la necesidad de prestar mayor atención a la gestión de información y de los conocimientos. Atendiendo a ello, es posible apreciar un marcado interés en: la interrelación organización-entorno, la necesidad de lograr mejor aprovechamiento del capital humano y gestar cambios tecnológicos que aseguran el enfrentamiento de la competencia. Hechos estos, que exigen al sector empresarial estar preparados, alertas y demandar cada vez más, conocimiento sistematizado que le garantice mejor desempeño y efectividad en la toma de decisiones. Ello determinó la evolución y utilización de la Inteligencia Empresarial (IE) en la práctica gerencial, lo cual abre un espacio a diversos enfoques sobre su necesidad y forma de aplicación. La misma, adquiere relevancia a partir de la segunda guerra mundial (en la búsqueda de alternativas para la reestructuración económica), aunque se da un rápido proceso en su aplicación, como consecuencia del inusitado desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) y la tendencia hacia la “Sociedad o Economía del conocimiento”.

Tanto el desarrollo tecnológico, como la incertidumbre que genera los cambios en el entorno económico, propician la aplicación de la IE para la obtención y análisis de información con alto valor agregado. Desde esta perspectiva, la IE es una función ineludible en toda organización para alertar y anticipar los cambios del entorno y monitorear sus demandas internas. En este sentido, la tendencia ha sido a un mayor desarrollo de formas, vías, métodos y técnicas para anticipar los eventos del entorno. Esto ha llevado a los enfoques contemporáneos a prestarle menor atención a la necesidad de crear las condiciones organizacionales necesarias para su aplicación. Además, los métodos y herramientas desarrolladas han logrado tal nivel de especialización, que resulta complejo aplicarlos por esfuerzo propio, lo cual provoca mayor inclinación hacia el servicio de consultoría.

Al analizar el comportamiento de estos servicios¹, resulta recurrente la falta de aplicación sistemática y la insistencia por parte de los consultores en la necesidad de desarrollar capacidades informacionales y de producción de conocimiento, en el nivel organizacional. Aun cuando la preocupación en la investigación científica ha estado más identificada con su desarrollo como herramienta gerencial, se reconoce que la IE, es tanto una capacidad como una función

¹ Se refiere a los servicios de Inteligencia Empresarial y la afirmación se sustenta en diversos estudios disponibles en sitios especializados en la aplicación de la IE disponibles en: <http://www.akaest.com>, <http://www.cbia.co.za/> y <http://www.businessintelligence.com/>. Además de las entrevistas a consultores y especialistas en la aplicación de la IE

organizacional. Al calor de los enfoques contemporáneos, la tendencia dicta más a establecer una diferencia que ha demostrar un nexo.

A juicio de quien suscribe, la aplicación de la IE depende de la gestión de la IO para garantizar que su aplicación tribute al mejor desempeño de la organización y no sólo a mantener la vigilancia sobre determinadas áreas de gestión. En tal sentido, se considera que la problemática que genera la brecha entre los enfoques, radica en el menor tratamiento ofrecido a la aplicación de la IE como función interna. Sin embargo, la necesidad misma de su aplicación exige requerimientos metodológicos para identificar tal necesidad y garantizar que su aplicación contribuya a satisfacer la demanda de los procesos y actividades organizacionales; transparentándose aquí, uno de los aspectos que generan la contradicción en la que se debate esta investigación

En relación con el contexto cubano, el término se introduce en la década de los 90 y en la actualidad no tiene generalización en el lenguaje, aceptación, aplicación y desarrollo en el medio empresarial. Su introducción estuvo influenciada fundamentalmente, por la necesidad de gestionar la información y los conocimientos de forma organizada para el desarrollo de la Biotecnología cubana y posteriormente, se aplica a otros sectores priorizados. En la actualidad su importancia es reconocida en las nuevas bases del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. De forma consecuente, abarca a la generalidad del sector empresarial inmerso en este proceso, aunque su aplicación no alcanza el grado de desarrollo y madurez requerido. Diversas además son las políticas y estrategias del país que reconocen la necesidad de aplicar la IE, no obstante, el análisis del contexto empresarial demuestra que no se ha dado la importancia debida al tema y las características del mecanismo económico limitan su introducción. Entonces: ¿Cómo y por qué aplicar la Inteligencia Empresarial como función interna a partir de la gestión de la Inteligencia Organizacional en el contexto cubano contemporáneo?

La IE en el sistema empresarial cubano

Construir una visión del sistema empresarial cubano y su funcionamiento desde la perspectiva de aplicación de la IE, es por demás un reto. Acercarse resulta oportuno y singular, pero el intento encuentra limitaciones. No es poca la insatisfacción de la autora, al tener que hacer un análisis empírico, carente de información respecto a los resultados concretos de su aplicación en el sector empresarial. El camino recorrido por la empresa cubana no se deja explorar fácilmente. La discontinuidad en las reformas económicas y la ausencia de publicación de resultados impiden valorar su desarrollo desde su estructura y funcionamiento. En tal sentido, el interés no se centra, al decir de Triana en “camino trillado”, sino sólo en lo que constituye premisa esencial e imposibles dejar de mencionar a los efectos de éste artículo.

Diversos autores² han planteado que existen varios factores que propician la aplicación de la IE, al señalar:

- El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.
- El Perfeccionamiento Empresarial.
- El perfeccionamiento de las unidades de investigación científica, innovación tecnológica, producciones y servicios especializados.
- La Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana.
- La Política Nacional de Información.
- Un consolidado Sistema de Educación.
- La existencia de políticas públicas que favorecen su profundización e incremento.

Conviene destacar algunos aspectos que, sin dudas, están asociados a los nuevos cambios que trajo aparejado el advenimiento del nuevo siglo. En especial, la evolución de la función de la auditoría interna abrió paso a la mayor preocupación por los sistemas de información en la

² (Lage, 2001; Simeón, 2001, Orozco, 2001, Guadarrama, 2003)

empresa cubana³. El Perfeccionamiento empresarial, que devino posteriormente en Nuevas Bases⁴, abrió un espacio de forma explícita a la aplicación de la IE, la innovación, el sistema de información y la gestión de conocimientos.

Por su parte, la Política Nacional de Información marcó importantes cambios en la creación de la infraestructura nacional de información, la producción y distribución de fuentes de información nacional, la inserción en la industria de la información en el ámbito internacional, la formación de capital humano y el fomento de la cultura informacional en la sociedad. Dicha política ha estado encaminada a facilitar las vías para ampliar y mejorar la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el sector empresarial y la administración pública. No obstante los objetivos propuestos, la restricción en las inversiones⁵ limita el intento.

No son pocos⁶ los que han afirmado que en Cuba las condiciones para la aplicación de la gestión de conocimientos están creadas, sujetas a las bondades del régimen social que impera en el país, el cual aboga por una cultura general integral, entre otros aspectos. De esta forma, se han identificado lo que se ha hecho llamar Bases para la gestión del conocimiento en Cuba. A partir de ello se ha propuesto que cada organización o entidad deberá diseñar su propio esquema de introducción de la gestión de conocimientos, de acuerdo con su plan estratégico, niveles de desarrollo y perspectivas.

Hasta aquí pudiera hacerse referencia a una serie de elementos que confirman que el país ha contado con estrategias de desarrollo, que de manera implícita, ponen de manifiesto su enfoque hacia la aplicación de la IE en Cuba. No obstante los lineamientos trazados por la más alta dirección del país, la empresa cubana no logra el impacto económico en términos de competencia y competitividad. La misma, ha debido enfrentar diversas dificultades. En relación con el desarrollo de la Economía del conocimiento, Triana señala: *el mecanismo de regulación anclado en la disponibilidad de divisas, la definición de forma explícita de la política tecnológica industrial, el insuficiente desarrollo en los servicios de apoyo a la actividad empresarial, la falta de un sistema de indicadores fiables para evaluar la competitividad empresarial y la poca importancia de la innovación tecnológica en las proyecciones estratégicas de la empresa* (Triana, 2005). Otros estudios⁷ han arrojado que en la práctica solo se emplea alrededor del 20 % de los conocimientos de que dispone una organización (Ponjuán, 2006, Castillo, 2007).

Por otra parte, en la actualidad sigue siendo la consultoría Biomundi líder de los servicios de IE en Cuba. Posee un notable reconocimiento de mercado y el mayor de nivel de solicitudes e ingresos por este concepto. Es notable el alcance gubernamental que está experimentando esta tendencia mediante la creación de consultoras o grupos de IE en el nivel ministerial. Los servicios de inteligencia han evolucionado notablemente en cuanto al conocimiento de estos por parte de los consumidores, lo cual es un indicador positivo de éxito y liderazgo de los mismos. No obstante, la tendencia actual en las entidades consumidoras y en particular las capitalinas es crear su propio sistema de IE y externalizar parte de las necesidades.

Las principales barreras que enfrentan las entidades comercializadoras para la prestación de los mismos se relacionan con los altos costos de las fuentes de información y de las herramientas de análisis, las regulaciones institucionales que limitan la tercerización de servicios, así como, la escasez de personal capacitado. Es importante destacar la poca presencia del tema en los estudios de pregrado, la aún insuficiente cantidad de profesionales y la poca presencia de las empresas productoras de software cubanas en la producción de herramientas para esta actividad.

³ Tal afirmación parte de considerar que la Resolución 297 sobre el Control Interno, del Ministerio de Finanzas y Precios, exigió auditar el sistema de información en las organizaciones cubanas.

⁴ Se refiere a la Resolución 281 que regula la implantación del Perfeccionamiento Empresarial Cubano. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Anexo al DL 187 de fecha 18 de Agosto de 1998. Gaceta oficial de la República de Cuba. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu>. La Habana, septiembre, 1998

⁵ A partir de nuevas condiciones internacionales (Efectos del Bloqueo), se agudizó la Política de restricción de inversiones en el país provocando una desaceleración de la estrategia de informatización de la sociedad, propuesta.

⁶ (Orozco, 2001, Simeón, 2001, Fernández, 2003, Triana, 2005).

⁷ Es válido aclarar, que durante la investigación se encontraron diversos resultados de investigaciones de Doctorados, Maestrías, experiencias de aplicación en diversas entidades cubanas, y otros que aparecen en artículos publicados. No obstante, no alcanzan el nivel de generalización nacional.

A pesar de la carencia de recursos, deficiencias organizativas y de gestión, la barrera cultural sigue siendo el freno principal para su desarrollo y aplicación. Los estudios de consultoría⁸ reflejan que el producto de inteligencia generalmente es malinterpretado, incorrecto o incompleto. Entre otras razones, ello se debe a la desacertada identificación de las necesidades y no comprender la función de la IE. Todo lo cual, sugiere la necesidad de orientar la práctica administrativa sobre la base de dirigir acciones en función de la aplicación de la IE a partir de la gestión de la IO, aun cuando se reconozca la necesidad determinante de eliminar las barreras antes mencionadas.

La IE como función interna. Algunos fundamentos teóricos.

El orden práctico la Inteligencia Empresarial como función interna puede ser entendida como: *“el esfuerzo sistemático, que una empresa u organización dedica, los medios de que se dota y las disposiciones que toma, en función de que las capacidades propias y/o movilizables de gestión de información, conocimientos y vigilancia, permitan aprovechar y/o anticipar los eventos del entorno y de su estructura interna para mejorar su desempeño”* (Mulet, 2010).

Puede aceptarse que los objetivos por los cuales una organización debería aplicar la IE, no difieren de las precisiones mencionadas antes como su necesidad. Sin embargo, surge un nuevo punto de vista al definir sus objetivos como función interna. Al concebirse como tal, se convierte en la plataforma de enlace entre su aplicación como herramienta y la gestión de la Inteligencia Organizacional. Sin dudas, esto responsabiliza a la actividad administrativa, al ser necesarias acciones, métodos, técnicas, herramientas y recursos, dirigidos a lograr el desarrollo de la Inteligencia como capacidad, en las personas y grupos de las organizaciones. Por otro lado, determina que la misma establezca los mecanismos adecuados para aprovechar esas capacidades en su aplicación. De lo cual deriva, que el **objetivo** de la aplicación de la IE como función interna no puede conformarse con orientar la toma de decisiones, pues de lo que se trata es de aprehenderla en sus relaciones funcionales para poder actuar sobre el mejor desempeño organizacional.

A juicio de esta autora, el problema fundamental que presentan los actuales enfoques, radica en la falta de definición, respecto a cómo lograr la sinergia con el sistema organizacional, al aplicar la IE. Por ésta razón, al diseñar los **pasos o etapas** para la aplicación de la misma se privilegia la definición de los pasos para crear un producto de información y conocimientos, antes que definir las acciones necesarias para su articulación al sistema organizacional. En este sentido, puede considerarse que existe consenso en algunos autores⁹ en que su aplicación no deberá ser espontánea, sino dirigida. Una síntesis de los enfoques analizados da un marco de referencia para su aplicación como función interna a partir de los siguientes elementos:

- Tener apoyo y compromiso de la dirección.
- Definir los objetivos de la aplicación.
- Identificar qué se requiere.
- Crear un núcleo, unidad o función de inteligencia.
- Diseñar un sistema de gestión de información.
- Proyectar estratégicamente la gestión de conocimientos.
- Establecer canales de comunicación idóneos.
- Introducir soporte tecnológico para el análisis y procesamiento de la información.
- Dirigir acciones puntuales sobre el desarrollo cultural, para lograr que la gestión y análisis de información y conocimientos formen parte de la filosofía organizacional.

⁸ (Orozco, 2000; Guadarrama, 2003; Cueto: 2004; Guadarrama, 2003)

⁹ En el artículo se hará referencia a varios autores y enfoques que corresponden a: Orozco, 2008, Baumard, 1991, Núñez Paula, 2002, Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, 1995, Jakobiak, Francois y Dou, Henri, 1992, Palop, Fernando y Vicente, José M, 1999, Choo, C. W., 1998, Huerta, Héctor, 2003, Más Basnuevo, 2005, Calzada, Linares, 2005

- Intervenir de igual forma, en el trabajo en grupo.
- Diseñar un sistema de vigilancia y comunicación con el entorno.
- Tener una clara visión de los procesos y actividades organizacionales y lograr orientación hacia el diagnóstico y análisis de los mismos.
- Crear los mecanismos idóneos para identificar las necesidades de IE.
- Evaluar y diagnosticar la aplicación.

Otros autores además señalan: la definición de los principales usuarios, focalizar las fuentes legales de información, garantizar el uso efectivo de los productos de inteligencia, asegurar que la IE apoya y trabaja para la estrategia empresarial y definir los mejores medios de difundir los productos de IE. Habría que añadir, que el sólo hecho de identificar los elementos que se deben tener en cuenta, exige adoptar requerimientos metodológicos que resultan ineludibles, lo cual fundamentó el objetivo de ésta investigación desde su comienzo.

Aunque no constituye objetivo en este momento profundizar en estas exigencias, pues en ello se sustenta la tesis doctoral de esta autora, sí debe verse en éste marco, algunos aspectos que son importantes para alcanzar la comprensión a la que se aspira. De este modo, un aspecto relevante está relacionado con las unidades, núcleo o función de inteligencia. Cuando una organización decide constituir una **unidad interna** para cubrir sus necesidades de IE, debe considerar la creación de unidades o grupos de inteligencia¹⁰, a lo cual, es consustancial definir los recursos necesarios, acción que debe estar precedida por el examen de la posibilidad de contar con los mismos.

Otros elementos que no se deben pasar por alto, son los **requerimientos** necesarios para la aplicación de la IE cómo función interna. Lo recurrente en dicho sentido, no obstante referirse a la unidad o función de IE, es que diversos enfoques reconocen de forma significativa: las personas preparadas para la tarea, las fuentes de información, los métodos y herramientas de análisis y las TICs. Generalmente se acepta, que la ausencia de un sistema adecuado de gestión de la información y conocimientos, dificulta el funcionamiento del servicio, función o unidad interna de IE. Puede considerarse que existe consenso en que la misma fundamenta su éxito o su fracaso en la gestión de información y conocimientos.

Este trabajo no pretende hurgar en todo el ancho y profundo universo de estas formas de gestión, pero sí tiene en cuenta que la dinámica de su desarrollo, resulta determinante. Lo que algunos autores llaman la tríada de la gestión de la información: datos, información y conocimiento, está presente también en la aplicación de la IE como función interna, razón por la cual se considera la gestión de la información como la base de la Inteligencia Empresarial. Diversos autores, ofrecen coincidencia, en cuanto a los pasos fundamentales para la gestión de información: recopilación, análisis, difusión y utilización o aplicación en la toma de decisiones. Ello sin dudas refiere el nexo con la preponderancia visible en los enfoques, al identificar éstos con los pasos para aplicar la IE. En este sentido la comprensión teórica, no debe ser plausible sino abarcadora, de la necesidad de valorar la existencia de elementos objetivos que guían la gestión de la información en una organización y las condiciones necesarias para llevarla a cabo de forma sistemática. Esto último se expresa, como el conjunto de reglas, principios o medidas que coordinan los elementos básicos del sistema de gestión de información, para que los mismos respondan al interés de aplicar la IE como función interna.

Otro elemento de análisis a considerar para la aplicación de la IE como función interna está relacionado con la vigilancia y la comunicación con el entorno. Sobre ello, diversos enfoques, igualan la IE con la vigilancia. Sin embargo, los específicos, que refieren la gestión de información en una organización, identifican el sistema de vigilancia como un subsistema en el sistema general

¹⁰ Al respecto, la autora considera necesario aclarar que lo que algunos autores llaman "función de IE", no comprende la dimensión más amplia de IE como función interna, que promueve este trabajo. En dicho sentido, la IE como función interna contiene la función de IE o unidad de IE, la cual está dirigida a la aplicación de la misma como herramienta en la organización.

de información que utiliza el mismo procedimiento pero difiere en el contenido. De forma general la aplicación de la IE como función interna, requiere de la efectiva conjugación de la gestión de información y conocimientos, la vigilancia y comunicación con el entorno, como procesos básicos que sustentan su desarrollo. Además, las tecnologías de la información han dotado a la IE de un número de herramientas¹¹ que hacen más efectivo el desarrollo de sus funciones.

Es útil referirse aquí, a uno de los aspectos poco tratados en los enfoques, lo cual guarda relación con la **identificación las necesidades de IE**. Diversos autores señalan, al referirse a las unidades de inteligencia, que entre los objetivos de las mismas está: iniciar y sostener el estudio de necesidades de inteligencia para los clientes-usuarios de la entidad. No obstante, debe tomarse en consideración que estas necesidades surgen a partir de la gestión de los procesos y actividades organizacionales. De ello se deriva que su identificación, además de ser la base para la aplicación de la IE como herramienta, marca el nexo más importante de ésta con la gestión de la IO. La información que se desprende de las necesidades de IE, exige contener elementos de juicio para poder seguir un curso de acción. Este hecho, hace insoslayable el conocimiento más profundo de los procesos en la organización.

Por otra parte, no son pocos, los aspectos que de la gestión de la IO, exige la aplicación de la IE como función interna. Para ello es fundamental responder que lleva implícito la gestión de la IO. Sobre esto último la autora considera pertinente destacar algunos aspectos. El sujeto necesitado de orientación, para la aplicación de la IE como función interna en esta investigación es la administración de empresas. La misma, constituye un subsistema de la organización que desarrolla su “propia cultura” y el propio objetivo de la implementación, implica un cambio cultural. Cambio que requiere ser dirigido por el sujeto que antes se señala. La posición asumida sugiere denominar a esa “propia cultura”, **cultura de trabajo**¹². De ahí, que el cambio necesario exige incidir en la parte que corresponde a esa cultura de trabajo, referida al lenguaje, herramientas y rol de la gestión de información y conocimientos mediante la introducción de una filosofía de trabajo que se fundamenta en la aplicación de la IE como función interna.

Otro de los aspectos que resulta pertinente abordar está relacionado con los **métodos y herramientas** propuestas para aplicar la IE. Sobre lo anterior, debe señalarse que generalmente los métodos y técnicas en los enfoques se dividen por área de gestión y se fundamentan en tecnologías de la información y métodos de investigación¹³. Ello se debe en lo fundamental al énfasis en separar la aplicación de la IE por dichas áreas. Sobre éstos últimos debe especificarse que constituyen la base para la implementación de la IE como función interna, sin embargo, a juicio de la autora presentan diversas limitaciones al utilizarlos con este fin. Para diversos autores es un hecho, que a IE puede aplicarse para mantener la vigilancia sobre determinadas áreas estratégicas de la organización, por lo cual no consideran su desarrollo como una función organizacional. Esto hace que los métodos propuestos en su concepción, consideren poco la orientación hacia el desarrollo de la cualidad sistémica de las organizaciones. Además, dichos métodos, reconocen solo la parte externa de la necesidad de información que comprende la toma de decisiones.

Por otra parte, los **indicadores** para **evaluar** el desarrollo y aplicación de la IE en sentido general son imprescindibles para garantizar el proceso de retroalimentación en su aplicación sistemática. Sobre ello debe destacarse que estos se definen más a partir de aspectos cualitativos inherentes a

¹¹ Entre las cuales se puede nombrar: las diferentes variantes de los sistemas de información gerencial, OLAPs, DataWarehouse, DSS, EIS, MIS 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

¹² En un sentido amplio, esta la representa: el compromiso, creencias, valores propios, usos del lenguaje, difusión de tradiciones y estilos de pensamiento, 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.

¹³ En este sentido la autora considera necesario para éste análisis diferenciarlos en tres grupos. En un primer grupo incluye, los que en sentido general permiten gestionar la información y los conocimientos y están referidos a obtener, analizar y difundir éstos productos. En un segundo grupo, pueden agruparse, los que permiten obtener un producto de inteligencia. En este caso los más usuales son: perfiles estratégicos, **benchmarking**, estudios de tendencias, estudios de mercado, estudios estratégicos. Sin embargo, un tercer grupo los asocia a la implementación de la gestión de información, la gestión de conocimientos y los sistemas de vigilancia.

las características de la información y los pasos para la obtención de la misma. Algunos autores, proponen indicadores para evaluar el resultado de las acciones o el hecho mismo de su aplicación, al respecto plantean que es sumamente conveniente realizar una auditoría de información antes de acometer la tarea de IE. Aun así, para esta autora queda un vacío a la hora de definir cómo monitorear y observar el sistema organizacional y el desempeño de determinadas áreas de gestión a partir de su aplicación. Ello se sustenta, en que no queda explícito, cómo evaluar en qué medida su desarrollo satisface las necesidades del sistema.

En conclusión, el análisis del marco conceptual de referencia, en el contexto contemporáneo demuestra cómo en la visión actual de la IE se ofrece poca consideración a su aplicación a partir del aprovechamiento de capacidades organizacionales. En ello influyen cuatro aspectos esenciales:

1. La diversidad de denominaciones ofrecidas con similar significado, lo cual provoca dispersión en su interpretación conceptual.
2. El mayor énfasis en el proceso de creación de la información y los conocimientos con alto valor agregado, debido a lo cual, ocupa un lugar periférico en la orientación metodológica, cómo crear las condiciones necesarias para su implementación o aplicación sistemática.
3. La dispersa y en algunos casos, nula orientación metodológica sobre cómo evaluar el contexto organizacional antes y después de su aplicación.
4. La distancia conceptual entre los conceptos de Inteligencia Empresarial e Inteligencia Organizacional, cómo causa principal de la ausencia de definición metodológica para aplicar la IE como función interna.

A partir de ello resultó necesaria la descripción de este comportamiento desde el análisis de los enfoques mayormente reconocidos, la contextualización de los conceptos de IE e IO y su relación y diferenciación (Mulet, 2010). No obstante, existen factores de compensación como vía para mejorar su funcionamiento a partir de lo cual deviene necesario lograr una mejor instrumentación de los métodos y herramientas propuestos para aplicar la IE.

Pensando ya en la orientación para aplicar la IE como función interna.

De lo que se trata es de desarrollar una eficiente estructura organizacional y de promover en especial la capacidad de interacción estrecha entre los agentes externos que contribuyen a la aplicación de la IE y los internos que permiten la sistematicidad mediante la formación de capacidades. ¿Cuáles son entonces los puntos de partida para las organizaciones que quieren aplicar la IE como función interna? ¿Qué medidas deben tomarse en primer término? La respuesta a estas interrogantes y la experiencia atesorada en los enfoques analizados, de mayor o menor éxito, ha permitido proponer diversas herramientas para aplicar la IE como función interna, desde el desarrollo de capacidades organizacionales (Mulet, 2010). Con el propósito de superar las limitaciones de los enfoques contemporáneos, esta investigación promueve un acercamiento al carácter metodológico que exige la implementación de la IE como función interna. Ello se concreta en una metodología que se fundamenta en el desarrollo de cinco etapas, que a su vez contienen diversos pasos y tareas como muestra el recuadro siguiente:

Recuadro 1. Resumen de etapas, pasos y tareas propuestos en la metodología.

ETAPA I PREPARACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Paso 1: Sensibilización.

Tarea 1. Definir las metas del proceso de implementación.

Tarea 2. Definir acciones para involucrar a la organización en el proceso.

Tarea 3. Seleccionar las fuentes de capacitación e introducir la información y propiciar el debate.

Tarea 4. Conformar un plan de aprendizaje con introducción inmediata.

Tarea 5. Crear un grupo de trabajo para la implementación y diseñar un cronograma de trabajo.

Paso 2. Evaluar la capacidad del sistema organizacional para orientarse estratégicamente a partir de su organización y estructura.

Tarea 1. Evaluar los aspectos generales que caracterizan la organización y estructura organizacional para la ejecución de los procesos y actividades.

Tarea 2. Análisis de los procesos e identificación de reservas.

Paso 3. Evaluar la capacidad del sistema organizacional para utilizar la información y el conocimiento y desarrollar la vigilancia a partir de la gestión de los procesos organizacionales.

Tarea 1. Evaluar el desarrollo y organización de la gestión de información para la toma de decisiones y los procesos fundamentales.

Tarea 2. Evaluar la proyección de la gestión de conocimientos y su orientación al aprendizaje organizacional.

Tarea 3. Evaluación de los procesos de vigilancia y comunicación con el entorno.

Tarea 4. Identificar las necesidades de IE.

ETAPA 2. IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Paso 1. Identificar la brecha entre el estado actual y el deseado.

Tarea 1. Identificar los requerimientos para el desarrollo de la IE como función interna.

Tarea 2. Estimación de las posibilidades reales de desarrollo.

Paso 2. Definición de objetivos y acciones para la implementación.

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

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

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

Paso 3: Definir la estrategia o conjunto de las mismas que debe seguir la organización para responder a los objetivos de la función de IE.

ETAPA 3. PROYECCIÓN DE LA FUNCIÓN DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL.

Tarea 1. Definir en concepto la función de inteligencia para establecer un lenguaje común en la organización.

Tarea 2. Describir el proceso de desarrollo de la IE.

Tarea 3. Ubicar la función de Inteligencia Empresarial en la organización.

Tarea 4. Definir las bases para la evaluación del sistema y mejoramiento continuo.

Tarea 5. Identificar las necesidades de personal y la formación de los mismos.

Tarea 6. Establecimiento de la estructura organizativa.

Tarea 7. Definir responsabilidades y autoridades.

Tarea 8. Organizar los puestos de trabajo con los recursos necesarios para cada tarea.

ETAPA 4: APLICACIÓN DE LA IE COMO FUNCIÓN INTERNA

Tarea 1. Puesta en funcionamiento del equipo.

Tarea 2. Divulgación de los estándares de trabajo.

Tarea 3. Tomar medidas de rendimiento.

Tarea 4. Coordinar tareas.

Tarea 5. Motivar y liderar el trabajo en grupo.

Tarea 6. Poner en práctica las acciones correctivas correspondientes.

ETAPA 5: EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA IE COMO FUNCIÓN INTERNA Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

Paso 1. Definir los ejes sobre los que se sustenta el proceso de evaluación.

Paso 2. Evaluar el funcionamiento de la IE como función interna.

Tarea 1. Análisis de los indicadores objeto de evaluación.

Tarea 2. Determinar factores que determinaron el estado de los indicadores y el efecto que ejercen las medidas relacionadas en la gestión de la Inteligencia Organizacional.

Tarea 3. Realizar reuniones para identificar los problemas y poner en práctica las acciones correctivas necesarias

El conjunto de pasos necesarios para llevar a cabo la implementación y la aplicación de diversos procedimientos y técnicas sugiere la necesidad de poseer conocimientos relacionados con la IE como herramienta gerencial y los procesos asociados a su aplicación. Requiere además, estar sensibilizado con la necesidad de su aplicación como función interna y el interés en gestionar la IO, aun cuando se requiera externalizar servicios especializados. Parte de la necesidad de orientar la práctica administrativa en la implementación de la IE como función interna, por lo cual está diseñada en primera instancia para empresarios. De ahí que no se limita su utilización a determinado tipo de organizaciones empresariales. No obstante, se especifica la necesidad de formar capacidades en el grupo de implementación y dirigir acciones en el sentido organizacional para su preparación. A partir de ello, se sugiere que en su instrumentación medie un consultor o especialista en el tema.

De este modo, cómo resultados fundamentales del estudio que fundamenta esta investigación se han logrado las bases metodológicas que sustentan el diseño de etapas y pasos, la selección de indicadores y el diseño de las técnicas para implementar la IE como función interna (Mulet, 2010), al considerar que:

- Las etapas, pasos y tareas propuestos están enfilados hacia la creación de una infraestructura organizacional consecuente con la implementación de la IE como función interna y a aprehenderla en sus relaciones funcionales en el nivel organizacional.
- Al abordar la gestión de información, de conocimientos y la vigilancia como procesos básicos para la IE, se señala cómo identificar su necesidad a partir de la gestión de los procesos y actividades organizacionales.
- Además, se especifica cómo monitorear y evaluar el sistema organizacional y el desempeño de las áreas de gestión a partir de su aplicación, al orientar las herramientas y técnicas ofrecidas hacia el diagnóstico y evaluación del sistema para identificar los requerimientos necesarios.

La necesidad de crear un entorno favorable para la aplicación de la IE desde la regulación empresarial, visto en el estudio de casos.

En principio se apela al análisis comparativo de distintos casos estudiados en pos de demostrar la necesidad de crear un entorno más favorable a la aplicación de la IE como función interna, desde los mecanismos y regulaciones empresariales. Precisamente estos últimos, constituyen el marco más evidente, al cual se asocian de alguna manera las más variadas restricciones. De tal modo, en lo sucesivo se exponen de forma muy sintética algunos resultados del estudio de casos.

No obstante el avance en la contextualización teórico-metodológica, el estudio de ocho organizaciones empresariales¹⁴ reveló restricciones para la aplicación de la IE como función interna, a partir de los mecanismos que regulan el desempeño del sector empresarial. Este hecho explica, en lo fundamental, por qué muchos casos, en los cuales se ha intentado implementar la IE como función interna, no se han cumplido las metas propuestas. En esencia, en la totalidad de los casos el diagnóstico arrojó poco conocimiento respecto a los principios que guían su posicionamiento, las necesidades de transformación interna, los factores competitivos que caracterizan a la organización y el desempeño de la negociación y la concertación de acuerdos. Como tal, los objetivos estratégicos están más enfocados a cuestiones operativas y tácticas que a aspectos estratégicos. En ello influye de forma determinante la imposibilidad de definir una planeación estratégica propia y depender de lo formulado por grupos empresariales, casas matrices y compañías, además de contar con un mercado dirigido para la comercialización. De forma general, la planeación estratégica reviste un carácter formal, lo cual provoca la falta de orientación hacia el mercado y hacia la satisfacción del cliente. Esto último hace que las formas y resultados del trabajo estratégico no se correspondan con el trabajo operativo.

Constituye además una generalidad, que no se tome en cuenta para el diseño estratégico el desarrollo competitivo, la formulación de competencias internas, el cambio organizacional y la atención al hombre. Lo anterior, deriva en pocas acciones dirigidas al aprovechamiento del capital humano, en desfavorables condiciones para impulsar el desarrollo organizacional y que en el 75¹⁵% de los casos la calificación y superación, no tribute a la solución de los problemas de la organización y a la investigación y desarrollo. Todo esto se subordina, entre otros aspectos, a la imposibilidad de establecer los mecanismos y formas de estimulación y la concentración en el cumplimiento de objetivos priorizados.

En este sentido debe destacarse que existen dos restricciones que limitan el desarrollo de la capacidad operativa en los casos analizados y por consiguiente la implementación de la IE: primero, la excesiva reglamentación del trabajo y segundo, las estructuras rígidas que no favorecen la adaptación de las organizaciones a nuevos cambios. En este orden, al considerar la organización del trabajo a partir de los subsistemas empresariales sin tener en cuenta el flujo de los procesos, se erige la principal restricción. Influye además, el escaso análisis y diagnóstico del funcionamiento de los sistemas y los procesos organizacionales y la falta de políticas de desempeño acorde con las necesidades de desarrollo y proyección. De hecho, el escaso análisis

¹⁴ Los casos estudiados corresponden a: **Caso 1** (Estudio realizado desde abril del 2007 hasta junio del 2009 en una empresa productora con elevada capacidad tecnológica y volumen de trabajadores y no forma parte de los sectores priorizados por la política del país), **Caso 2** (Estudio realizado desde enero del 2006 hasta diciembre del 2009 en una entidad empresarial que presta servicios de salud al turismo, clasificada como: pequeña organización económica, perteneciente al sector priorizado de la economía, con amplia capacidad financiera y recursos tecnológicos acordes a sus requerimientos), **Caso 3** (Estudio realizado desde octubre del 2006 hasta diciembre del 2009 en una entidad empresarial de la construcción, es clasificada como: pequeña empresa de servicios, perteneciente al sector estatal socialista, con poca capacidad financiera y escasos recursos tecnológicos, del sector no priorizado de la economía.), **Caso 4** (Estudio realizado desde diciembre del 2007 hasta diciembre del 2009, en una entidad que se distingue por brindar servicios de logística para garantizar el comercio nacional e internacional. Es clasificada como: gran empresa de servicios, autofinanciada, del sector no priorizado de la economía, parte de una sociedad mercantil cubana, en perfeccionamiento empresarial), **Caso 5** (Estudio realizado desde septiembre del 2007 hasta diciembre del 2009 en un Hotel clasificado como: mediana empresa de servicios, en perfeccionamiento empresarial, perteneciente al sector priorizado de la economía, con bajo rendimiento y escasez de recursos tecnológicos), **Caso 6** (Estudio realizado desde enero del 2007 hasta diciembre del 2009 en una entidad empresarial comercializadora, que ofrece servicios de telefonía a la población. Es clasificada como: gran empresa de servicios, perteneciente al sector estatal priorizado en la economía, con escasos recursos tecnológicos y financieros), **Caso 7** (Estudio realizado desde marzo del 2006 hasta diciembre del 2009 en una entidad empresarial que brinda servicios vinculados a la informática. Es clasificada como: pequeña empresa de servicios, perteneciente al sector estatal no priorizado, con pocos recursos financieros y tecnológicos), **Caso 8** (Estudio realizado desde enero del 2008 hasta diciembre del 2009 en una entidad empresarial cuyo objeto social es transmitir, distribuir y comercializar de forma mayorista la energía eléctrica. Es clasificada como: mediana empresa de servicios, perteneciente al sector estatal de prioridad en la economía del país, con alta tecnología y escasos recursos financieros). Los resultados concretos se muestran en (Mulet, 2010)

¹⁵ Solo se exceptúan los casos 1 y 3.

del aprovechamiento tecnológico está determinado en gran medida por el desinterés, al no disponer de autonomía para acometer inversiones y no contar con la posibilidad de gestionar la tecnología requerida. Otro indicio de las dificultades está en la utilización de las tecnologías de información la cual no está a un nivel adecuado en el 100 %, a pesar de desarrollarse considerables inversiones en el 25¹⁶% de los casos. Ello es resultado de la poca orientación hacia el desarrollo tecnológico del recurso humano.

Conforme lo expresado anteriormente, muchos de los casos analizados no estaban en condiciones de asimilar la introducción de la IE en calidad de herramienta gerencial, ya que poseen características culturales que imposibilitan la asimilación de nuevos cambios organizacionales. Al respecto, el análisis de las principales barreras que entorpecen el desarrollo de IE como función interna desde la cultura de trabajo requerida, señala:

- La cultura de trabajo más operativa que productiva.
- La cultura de espera que caracteriza a la comunidad administrativa.
- La ausencia de premisas, acciones y medios para lograr un cambio cultural efectivo.
- El poco análisis de la cultura organizacional.

Lo cual anterior está determinado en la totalidad de los casos por dos restricciones fundamentales, en primer término, los mecanismos económicos que regulan la actividad empresarial generalmente imponen el rumbo estratégico y operativo de las organizaciones. Por otra parte, la reglamentación y exigencia constante de ofrecer respuestas a diversos niveles del sistema, limita el tiempo y la forma de obtener un mayor desarrollo cultural. De ahí, que tanto la planeación como la innovación y la identificación de necesidades de información y formación se realice por áreas de gestión sin tener en cuenta el flujo de los procesos. Al respecto, la principal restricción está relacionada con la gestión independiente de los procesos, así como la aplicación de soluciones organizativas y herramientas de gestión, independientes unas de otras. Ello sin dudas, configura un sistema de dirección fragmentado y genera desgaste en el esfuerzo repetido para implantar y operar en la práctica cada proceso.

En el 100% de los casos se concibe la mejora continua como función propia del área que atiende el sistema de calidad en la organización, lo cual provoca que no se identifiquen de forma sistemática las restricciones en los procesos organizacionales. En la totalidad de los casos no se evalúa la correspondencia entre la satisfacción del cliente final y la posibilidad perspectiva y prospectiva de su satisfacción. En consecuencia, las acciones de transformación y mantenimiento se conciben más, a partir de mejoras específicas para determinadas áreas, que orientadas a la mejora de la cualidad sistémica de la organización.

En esencia, la gestión de información no ocupa un lugar cimero en las estrategias organizacionales, dado en lo fundamental por la escasa cultura informacional y concepción del proceso de gestión de información. De forma consecuente, en ninguno de los casos queda explícita una política o normativas que regulen su utilización. De manera general no se calculan los costos de los recursos de información y se desconoce cómo hacerlo. Al respecto existen restricciones para el uso de la información más vinculadas a la falta de gestión, que a la limitación de recursos. Aunque, debe subrayarse importantes barreras relacionadas con el poco acceso a las fuentes de información nacional, la disponibilidad financiera para adquirir los recursos y tecnologías necesario, limitaciones para acceder a Internet, el alto costo de algunas fuentes de información y de las tecnologías para su análisis. En el 100% de los casos, la definición de las necesidades de información se hace de manera empírica, según la experiencia obtenida en la realización de las actividades y como resultado de elecciones subjetivas. En igual sentido ocurre con la sistematicidad y actualización en el uso de la información.

Por otra parte, es reconocida la importancia de establecer la gestión de conocimientos de forma organizada, no obstante, subsisten barreras reconocidas como: la concepción del proceso de

¹⁶ Está referido a los casos 4 y 5

aprendizaje como capacitación, la cultura de trabajo más operativa que productiva y la pobre vinculación con las organizaciones productoras de conocimiento. Con lo anterior se corresponde que solo el 25¹⁷ % de los casos elaboraran planes de aprendizajes y solo el 25¹⁸ % de los casos presentan un alto comportamiento en cuanto a la creación, diseño y puesta en práctica de los proyectos de innovación, en lo cual influye, la cultura individual y organizacional enfocada al poco desarrollo de investigaciones y proyectos de innovación.

En relación a la vigilancia y comunicación con el entorno resulta evidente en la totalidad de los casos:

- Escaso reconocimiento de la necesidad de vigilar el entorno e inexistencia de sistema de gestión de información externa.
- Nula preocupación por el desempeño competitivo, lo cual está determinado por la centralización de las actividades de comercialización, inversiones y logística.
- Poco acceso a la información pública sobre el sector empresarial y su desempeño.
- Mecanismos establecidos que imponen el mayor desarrollo de la comunicación con el entorno.
- Autonomía para la satisfacción de requerimientos propios.
- Mecanismos establecidos para la planificación empresarial que no permiten que la misma se ejecute en correspondencia con el estado prospectivo y prospectivo de las organizaciones.

En resumen, resulta evidente en la totalidad de los casos la incapacidad para orientarse estratégicamente, a partir de del uso efectivo de la información y los conocimientos, desde su estructura y organización. En consecuencia, resultaron afín a los casos analizados, resultados del desempeño que se traducen en: el bajo rendimiento tecnológico, la insatisfacción de clientes, la pérdida de mercados, elevados costos, la poca calidad de la producción o los servicios, la baja eficiencia empresarial y las bajas tasas de retorno en las inversiones. Estos resultados limitan su desempeño competitivo y en cierta medida, reflejan una mala gestión de la Inteligencia Organizacional. La afirmación anterior se apoya en el argumento que ofrece la evaluación de los indicadores antes referidos, el cual refleja por una parte, barreras culturales y por otra, limitaciones organizativas y de gestión. En otro sentido imperan poderosas restricciones que frenan la anticipación y aprovechamiento de eventos del entorno y de la estructura interna en los distintos casos. Además, el estudio de los distintos casos reflejó la tendencia hacia:

- La centralización de la gestión empresarial.
- La no socialización de resultados del desempeño empresarial.
- La dependencia de la planificación de recursos dirigida a cada entidad.
- La designación previa de los resultados de la producción y los servicios a un mercado prefijado.
- La primacía de la gestión lineal de la información
- La consideración de habilidades y valores en un grado superior a los conocimientos técnicos y prácticos en el personal administrativo designado.
- El análisis por separado de las posibilidades de introducir mejoras en las distintas áreas de trabajo y subsistemas empresariales.

Estas tendencias obstaculizan la aplicación de las alternativas propuestas en función de satisfacer las necesidades identificadas. De ahí que se requiera promover mayor flexibilidad en el desempeño de la gestión y dirección empresarial, por parte de los organismos de la administración central del estado y grupos empresariales. Al tiempo que se considera antagónico del argumento anterior, existen debilidades que pueden eliminarse y resulta posible encausar el esfuerzo organizacional y

¹⁷ SE refiere a los casos 1 y 4.

¹⁸ Se refiere a los casos 1 y 3.

dotar medios para alertar y aprovechar los eventos del entorno y de la estructura interna en función de un mejor desempeño. En términos muy generales y sintéticos, puede afirmarse que la IE como función interna puede aplicarse a partir de la gestión de la Inteligencia organizacional, aunque no con la efectividad y desarrollo deseado. Es más, produce cambios significativos en la orientación estratégica, optimización de procesos, aprovechamiento de reservas y utilización de la información y el conocimiento organizacional y la identificación de ventajas competitivas y su aprovechamiento, evidente en algunos casos. Por lo menos este puede ser el argumento para resumir la necesidad de aplicar la IE como función interna.

Reflexiones finales.

Abarcar todos los elementos, resulta una tarea difícil de materializar. Mucho más, al corroborar mediante el estudio la necesidad de transformación de la empresa cubana actual, a partir de las barreras estructurales que frenan su desarrollo. La pregunta decisiva, por tanto, es si en el futuro será posible articular un nuevo sistema productivo, basado en el conocimiento y la innovación, de modo que el crecimiento de la economía esté acompañado por productos y servicios con alto valor añadido, en especial para la mayor transformación y apertura hacia la economía mundial. Ello implica un cambio de mentalidad importante y un giro revolucionario en la gestión de la información, los conocimientos y la vigilancia en las organizaciones.

De forma general, hoy se debate sobre el futuro de la empresa cubana y lo cierto es que la misma exige cambios ineludibles. Olvidarse de la concepción tradicional que ha estado predominando desde hace décadas no es inmediato, pero sí necesaria para lograr aumentar la competitividad de la empresa cubana. Las características antes señaladas inciden de forma determinante en que gran parte del sector empresarial no está preparado para:

- ◆ Alertar anticipadamente amenazas y oportunidades.
- ◆ Monitorear y evaluar movimientos de los competidores.
- ◆ Impulsar el desarrollo de la empresa, mirar para fuera y combinar el corto y largo plazo.
- ◆ Evaluar las capacidades de producción o servicios propias.
- ◆ Instrumentar planes de desarrollo de nuevos productos.
- ◆ Evaluar fuentes de nuevas tecnologías.
- ◆ Identificar vacíos propios de I+D.
- ◆ Evaluar requerimientos tecnológicos para nuevos productos ó procesos.
- ◆ Identificar nuevos negocios, identificar oportunidades comerciales ó tecnológicas, evaluar tendencias, entre otros. (Mulet, 2010)

Aspectos estos, que en su mayoría se relacionan más con las limitaciones para hacer su propia proyección estratégica y con la poca autonomía para decidir en qué y cómo utilizar sus recursos, que con la posibilidad de adquirir la preparación requerida para formar estas capacidades¹⁹. Todo ello hace que la toma de decisiones se desarrolle en un estado de turbulencia e incertidumbre. En correspondencia con varios estudios²⁰, la práctica de las auditorías de la información se encuentra apenas en los inicios de su desarrollo en Cuba y se reducen fundamentalmente a servicios externos de consultorías e iniciativas de investigaciones académicas que no han logrado su generalización²¹.

La IE como filosofía de trabajo, en rigor sitúa a un nuevo nivel cualitativo el tema de la competitividad de la empresa cubana, pues pone a su servicio una fuente creativa hasta ahora no

¹⁹ Se refiere a las capacidades para anticipar y aprovechar eventos del entorno y de la estructura interna.

²⁰ (Mulet, 2010)

²¹ Se considera que estas prácticas deben formar parte del quehacer de las organizaciones cubanas, como herramienta de la gestión de información establecida y como proceso sistemático para identificar y evaluar la información necesaria, perfeccionar el logro de los objetivos de los procesos fundamentales de la organización e introducir mejoras en su gestión.

existente y cuyas potencialidades críticas resultan imprescindibles. Baste señalar que la tendencia a la expansión de servicios profesionales, en el contexto cubano, abre un camino a la exportación de productos de IE. En este sentido, la tarea pendiente radica en superar la fragmentación estructural y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante todo la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos del entorno. Las estructuras empresariales deberán transformarse profundamente para estar a la altura de los nuevos desafíos, así como de nuevas formas de organización y gestión empresarial. Este es justamente el momento para un consenso acerca del modelo de orientación al mercado, coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones y concordancia en la necesidad de imponer los intereses del futuro a los no bien organizados intereses del presente.

Fuentes bibliográficas.

1. Baumard, P: *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, p. 2, París, 1991
2. Calzada, Linares: "Modelo de Inteligencia Organizacional orientado hacia el mejoramiento del aprendizaje del capital humano". Tesis de Maestría, p. 27, , Santiago de Cuba, 2005
3. Castillo Fernández, Rudy: "Proyección estratégica de La Gestión del Conocimiento". Tesis de grado, p. 12-23, Universidad de Holguín, 2007
4. Choo, C. W. *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*, p. 285, New York: Oxford University Press, 1998
5. Cueto Leiva, K: *Los estudios de competencia como productos de IE. Caso de estudio: Perfil de la competencia de la consultoría Biomundi*. Tesis de maestría. Manuscrito no publicado, 2004
6. Fernández Coira MC: "Sistema de Vigilancia Tecnológica para un Centro de I+D: centro de investigación y desarrollo del transporte CETRA". *Intempres 2003*, La Habana, 2003
7. Huerta, Héctor; Lozano, Irene Patricia y ORTIZ, Georgina: "La Creación de Unidades de Inteligencia Competitiva en Organizaciones de Investigación y Desarrollo". X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC, 2003
8. Láge Dávila, Agustín: *Propiedad y expropiación en la economía del conocimiento. En Gestión del conocimiento: Conceptos, aplicaciones y experiencias. Seminario Iberoamericano sobre tendencias Modernas en gerencia de la Ciencia y la Innovación tecnológica. IBERGECYT. La Habana, 2001*
9. Más Basnuevo, Anays. *Modelo para la Introducción de la Inteligencia Organizacional en la Delegación del CITMA en Holguín*. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la Información, Capítulo 1. p.15, 2005
10. Mulet Concepción, Yailenis: *Metodología para la implementación de la Inteligencia Empresarial como función interna. Casos de estudio en el territorio de Holguín*. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas, La Habana, 2010
11. Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka: *The knowledge- creating company*, Oxford University Press, p. 65, Nueva York, 1995
12. Jakobiak, François y Dou, Henri: *De l'information documentaire a la veille technologique pour l'entreprise: enjeux, aspects généraux et définitions*", capítulo del libro de Desvals y Dou (editores), «La veille technologique», Dunod, p. 64, París, 1992
13. 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.
14. Orozco Silva, 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, en memorias del II Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa. Ciudad de La Habana, 2001*
15. Orozco Silva, Eduardo: *“Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba”*. Consultoría Biomundi/IDICT, 2002
 16. Orozco, Eduardo: *“La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas. Ciencias de la Información Vol. 31, No1-2, marzo-junio,2000*
 17. Orozco, Eduardo: *La inteligencia empresarial. Marco conceptual y definiciones. Consultoría Biomundi/IDICT: “La Inteligencia Empresarial. Qué y Cómo”*.Cuba, 2008
 18. Ponjuán Dante. Gloria: *“Introducción a la Gestión del Conocimiento”*. La Habana, 2006
 19. Palop, Fernando y Vicente, José M: *“Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española.” Documentos COTEC sobre oportunidades tecnológicas. Fundación COTEC para la innovación tecnológica. España, 1999*
 20. Simeón Rosa Elena: *Entrevista a la ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente sobre la “Gestión del Conocimiento en función del desarrollo económico y social”, Nueva Empresa, volumen 1, no. 1, 2001*
 21. Triana Cordoví, Juan. *“Cuba: Hacia una economía basada en el conocimiento”*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2005