

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

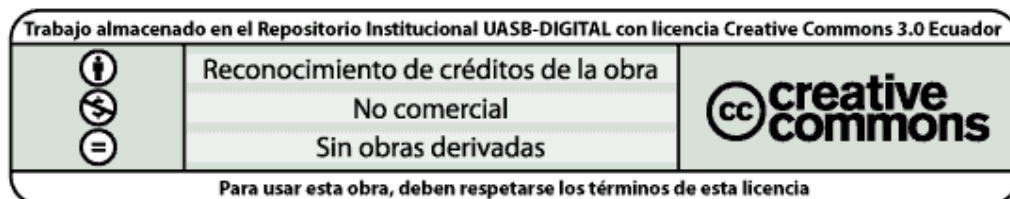
Programa de Maestría en Administración de Empresas

**Propuesta de un modelo de inteligencia organizacional como  
apoyo para la toma de decisiones estratégicas**

**Autora:** Tania Mireya Pazmiño Santana

**Tutor:** Fernando Marcelo López Parra

**Quito, 2017**



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Tania Mireya Pazmiño Santana, autora de la tesis titulada “Propuesta de un modelo de inteligencia organizacional como apoyo para la toma de decisiones estratégicas”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 15 de noviembre del 2017

.....

Tania Pazmiño

## Resumen

Toda organización, independientemente de su actividad, enfrenta variables de cambio que la obligan a adaptarse para poder sobrevivir en el entorno, los cambios en el mercado han provocado el aumento de incertidumbre, y el uso de nuevas tecnologías a generado el crecimiento indiscriminado de información. Al ser la información una herramienta básica para reducir la incertidumbre, se puede decir que la toma de decisiones depende del uso inteligente de esta información. Ante esta situación las organizaciones ven la necesidad de adaptar sus modelos administrativos enfocándolos a la generación y uso eficiente de la información, tanto interna como externa, lo que es característico de una organización inteligente. El factor “inteligencia” se convierte en una ventaja competitiva susceptible de ser adoptada por cualquier tipo de organización y resulta especialmente beneficioso para las pequeñas y medianas organizaciones que por sus condiciones presentan desventajas en el entorno y una mayor dificultad para permanecer en el mismo. Entonces, si estas organizaciones estuvieran mejor informadas y atentas a los cambios en el entorno, esto les permitiría estar mejor preparadas para enfrentar las situaciones generadas por estos cambios y sacar mayor provecho.

La inteligencia organizacional ha sido generalmente vinculada a las grandes organizaciones que utilizan tecnologías de avanzada generación para el procesamiento y análisis de información, lo que implica un alto costo de inversión y recursos. Sin embargo, su metodología puede ser aplicada en pequeñas y medianas organizaciones a bajos costos y con el uso de tecnologías más accesibles. Esta metodología incluye el aprovechamiento de la inteligencia de todos los integrantes de la organización y el establecimiento de un proceso para la generación de conocimientos y gestión de información.

En el presente trabajo se desarrolla una propuesta de modelo de inteligencia organizacional, enfocado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), como apoyo a la toma de decisiones. El modelo está enfocado en mantener la información externa e interna actualizada lo que permitirá tomar acciones estratégicas. Para el diseño y construcción de la propuesta de modelo se consideran parámetros generales obtenidos a partir de una investigación teórica y se complementa con un estudio de campo realizado a un grupo de Pymes asociadas a la Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha, en la ciudad de Quito.

## **Abstract**

Every single organization, regardless of its activity, faces variables of change that force it to adjust its system of management to survive the environment. Changes in the market have caused the increase of uncertainty, and the use of new technologies has generated the indiscriminate growth of information. Since information is a basic tool to reduce uncertainty, it can be said that decision-making depends on the intelligent use of this information. Given this situation, organizations see the need to adapt their administrative models focusing on the generation and efficient use of information, both internally and externally, which is a characteristic of intelligent organizations. This intelligence factor becomes a competitive advantage susceptible of being adopted by any type of organization, and it is especially beneficial for small size and medium size organizations that, because of their conditions, present disadvantages and greater difficulty to remain competitive in the market. So, if these organizations were better informed and aware of the changes in the environment, this would allow them to be better prepared to face difficult situations caused by these changes and get more out of them.

Organizational intelligence has generally been linked to large organizations which use advanced generation technologies for information processing and analysis, which involves a high cost of investment and resources. However, this methodology can be applied to small size and medium size organizations with the use of more accessible technologies at lower costs. This methodology includes the use of the intelligence of all the members of an organization and the establishment of a process for knowledge gathering and information management.

In the present work, a proposal for an organizational intelligence model, focused on small size and medium sized enterprises (Pymes), is developed as a tool to improve the decision-making process. The model will be focused in maintaining external and internal information updated, so it can be used to take strategic actions. For the design and construction of the model proposed, general parameters obtained from a theoretical research were considered and complemented with a field survey conducted on a group of Pymes associated to the Chamber of Small-size and Medium-size Enterprise of Pichincha in the City of Quito.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo lo dedico a todos quienes me permitieron crecer personal y profesionalmente y me acompañaron en este camino que requirió esfuerzo y tiempo, pero es gratificante. Un agradecimiento especial a mi madre por su apoyo incondicional, a mi familia y mentores por impulsarme a llegar más allá de mis propios límites y a mi hija por su compañía en esas largas noches que con una sonrisa me llena de ánimo y fuerza. Dedico también este logro a aquellos seres queridos que siempre guardo en el alma.

Tania Mireya Pazmiño Santana

## Tablas de contenido

Capítulo primero.....	12
Inteligencia organizacional.....	12
1.1 Bases conceptuales de la inteligencia organizacional .....	12
1.1.1 Evolución del pensamiento administrativo .....	12
1.1.2 Análisis del término Inteligencia .....	15
1.1.3 Análisis del término organización .....	16
1.1.4 Las empresas como organizaciones .....	17
1.1.5 Conceptualización de la inteligencia organizacional .....	19
1.2 Inteligencia competitiva .....	21
1.3 Inteligencia emocional.....	24
1.4 Inteligencia interna .....	30
1.5 Inteligencia artificial.....	33
Capítulo segundo .....	38
Decisiones estratégicas .....	38
2.1 Bases conceptuales de las decisiones estratégicas.....	38
2.2 Elementos estratégicos en la organización .....	40
2.3 Proceso de toma de decisiones estratégicas.....	41
2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones .....	42
2.4 Decisiones Inteligentes en pequeñas y medianas organizaciones .....	45
Capítulo tercero .....	47
Estudio de campo .....	47
3.1 Metodología de Investigación .....	47
3.2 Resultados obtenidos.....	51
Capítulo Cuarto .....	70

Construcción del modelo de inteligencia organizacional .....	70
4.1 Identificación de situación actual de la organización .....	70
4.1.1 Cuestionario para medir la inteligencia competitiva .....	71
4.1.2 Cuestionario para medir la inteligencia emocional.....	72
4.1.3 Cuestionario para analizar la inteligencia interna.....	73
4.1.4 Cuestionario para analizar la inteligencia artificial .....	73
4.2 Preparación de la información de la organización .....	74
4.2.1 Perfil Organizacional .....	75
4.2.2 Estructura Organizacional.....	77
4.2.3 Modelo de Negocio.....	78
4.2.5 Perfil de habilidades personales.....	80
4.3 Modelo de inteligencia organizacional.....	83
4.3.1 Tablero central de Información.....	83
4.3.2 Diagrama del modelo de Inteligencia organizacional.....	85
4.3.3 Inteligencia Competitiva .....	88
4.3.4 Inteligencia Emocional .....	89
4.3.5 Inteligencia Interna .....	90
4.3.6 Inteligencia Artificial .....	91
4.4 Proceso de toma de decisiones estratégicas.....	92
Capítulo quinto .....	94
Conclusiones.....	94
Bibliografía.....	95
Anexos .....	98

## Índice de gráficos

Gráfico 1: La rejilla Gerencial.....	28
Gráfico 2: Pirámide informacional.....	31
Gráfico 3: Sectores encuestados.....	51
Gráfico 4: Tamaño de empresas encuestadas.....	52
Gráfico 5: Importancia de información de la competencia.....	52
Gráfico 6: Importancia de factores emocionales y motivacionales.....	53
Gráfico 7: Importancia de la gestión por procesos.....	54
Gráfico 8: Importancia de materializar el conocimiento.....	55
Gráfico 9: Impacto de la separación del personal.....	56
Gráfico 10: Importancia de conocer a los colaboradores.....	56
Gráfico 11: Percepción sobre sistemas de gestión de información.....	57
Gráfico 12: Influencia de la información en la toma de decisiones.....	58
Gráfico 13: Importancia del conocimiento en sistemas.....	59
Gráfico 14: Comisión de análisis de información.....	60
Gráfico 15: Influencia de la información en la toma de riesgos.....	61
Gráfico 16: Uso de ERP en PYMES.....	62
Gráfico 17: Principales actividades de gerencia.....	63
Gráfico 18: Métodos de toma de decisiones.....	64
Gráfico 19: Factores para designar líderes.....	65
Gráfico 20: Situación actual de los encuestados.....	66
Gráfico 21: Formato tablero central de información.....	84
Gráfico 22: Modelo de Inteligencia Organizacional.....	86
Gráfico 23: Inteligencia competitiva en tablero central.....	88
Gráfico 24: Inteligencia emocional en tablero central.....	89
Gráfico 25: Inteligencia interna en tablero central.....	90
Gráfico 26: Módulos de pantalla para Perfil del Usuario.....	91
Gráfico 27: Matriz del proceso de toma de decisiones y valoración cuantitativa de alternativas.....	93
Gráfico 28: Test para evaluar inteligencia emocional.....	98
Gráfico 29: Test para evaluar tipos de liderazgo.....	101
Gráfico 30: Encuesta estudio de campo.....	103



## Índice de cuadros

Cuadro 1: Fuerzas de afectación directa a la organización .....	22
Cuadro 2: Fuerzas de afectación indirecta a la organización .....	23
Cuadro 3: Habilidades básicas del gerente .....	29
Cuadro 4: Herramientas para manejo de información.....	35
Cuadro 5: Roles del gerente .....	39
Cuadro 6: Proceso de toma de decisiones .....	41
Cuadro 7: Tipos de problemas y tipos de decisiones .....	44
Cuadro 8: Empresas por tamaño en Pichincha .....	48
Cuadro 9: Número de empresas por actividades en Pichincha.....	48
Cuadro 10: Tipo de actividades empresariales por categoría .....	49
Cuadro 11: Diagnóstico inteligencia competitiva .....	71
Cuadro 12: Diagnóstico inteligencia emocional.....	72
Cuadro 13: Diagnóstico inteligencia interna .....	73
Cuadro 14: Diagnóstico inteligencia artificial.....	74
Cuadro 15: Formato Direccionamiento estratégico.....	76
Cuadro 16: Formato Matriz Estratégica FODA .....	77
Cuadro 17: Formato Caracterización de las unidades .....	78
Cuadro 18: Formato Modelo de Negocio .....	79
Cuadro 19: Formato Perfil de habilidades personales.....	82

## Introducción

En los últimos años se ha vivido una gran cantidad de cambios a nivel mundial, producto del avance tecnológico, factores sociales y culturales que han provocado el apareamiento de nuevas condiciones para la adaptabilidad en el entorno, condiciones que también afectan el accionar de las empresas quienes deben ser flexibles y cambiar sus dinámicas de trabajo conforme va cambiando el mercado, de no hacerlo no logran sobrevivir. Estos cambios se han presentado para el ámbito empresarial con el aumento de niveles de incertidumbre, lo que dificulta el trabajo de los gerentes quienes tienen a su cargo el direccionamiento de la empresa y deben tomar las decisiones adecuadas para llegar a sus objetivos.

Ante un entorno que presenta mayores riesgos es necesario conseguir la mayor cantidad de información útil posible que ayude a aclarar el panorama para no dar pasos en falso, aparece aquí una nueva metodología para administrar las empresas basadas en el uso estratégico de la información denominado Inteligencia Organizacional, misma que impulsa la obtención de información tanto del entorno como del interior de la organización, gestionada por sistemas de tecnología inteligente, que permite obtener como resultados las mejores opciones de decisión basadas en cálculos estadísticos y probabilidades apoyando de esta manera el rol gerencial ante la toma de decisiones.

Sin duda esta metodología con el apoyo de la tecnología ha sido de gran aporte para las grandes empresas quienes cuentan con los recursos necesarios para la implementación de costosos sistemas y designación de personal a cargo de la obtención de información, condiciones imposibles para las pequeñas y medianas empresas que por sus recursos limitados no podrían asumir este peso.

Sin embargo, las bases de la metodología de la inteligencia organizacional pueden ser adaptadas a las pequeñas y medianas empresas, en función de sus necesidades y de la cantidad de información requerida, con el aprovechamiento de la inteligencia de todos sus miembros, y sin la necesidad de invertir en primera instancia en herramientas tecnológicas costosas para la gestión de información. A continuación, se presenta una propuesta de modelo de inteligencia organizacional como apoyo para la toma de decisiones estratégicas enfocado a las pequeñas y medianas organizaciones, con esta propuesta se pretende que al implementar el modelo en las empresas se genere

el dominio manual del mismo por parte de sus integrantes, facilitando de esta manera la migración de información a un sistema tecnológico que se adapte a las necesidades de la empresa, reduciendo costos y tiempo de implementación, e indirectamente proporcionando información a la industria tecnológica nacional para la programación de sistemas más accesibles que solucionen las necesidades reales de las pymes.

La inteligencia organizacional en las pymes constituye una fuente de ventajas competitivas que las posibilita a competir ante las grandes empresas por conservar su lugar en el mercado, el acceso a la información les permitirá tener un escenario más claro y actuar conforme sea necesario para aprovechar la situación, contando con la gran ventaja que al ser pequeñas son más flexibles pudiendo adaptarse a dichos cambios de mejor manera, y que al tener contacto directo con el mercado tienen acceso a información de la fuente sin necesidad de invertir en costosas investigaciones de mercado.

El modelo de inteligencia organizacional, construido con las bases teóricas de la metodología y adaptado a las necesidades de las pymes obtenidas mediante un estudio de campo, abarca la inteligencia competitiva mediante el seguimiento y análisis de información proveniente del entorno, la inteligencia emocional como una forma de conocer y potencializar las habilidades y aptitudes de los colaboradores, la inteligencia interna como una forma de gestionar la información interna para su análisis en conjunto y la inteligencia artificial con la sugerencia de herramientas básicas y accesibles para administrar la información de manera manual junto con directrices para la gestión de información que permitirá en un futuro migrar a herramientas más avanzadas. La información obtenida a través de este modelo servirá como entradas para el proceso de toma de decisiones estratégicas que busca seleccionar las mejores opciones mediante un análisis cuantitativo y cualitativo de las alternativas presentadas, de esta manera se busca facilitar el trabajo de los gerentes con respecto a su gran responsabilidad sobre la toma de decisiones empresariales en un ambiente de incertidumbre.

# Capítulo primero

## Inteligencia organizacional

### 1.1 Bases conceptuales de la inteligencia organizacional

Para abordar la Inteligencia organizacional como una teoría administrativa, hace falta considerar las teorías tradicionales y modernas existentes y reconocer que aspectos de ellas se está utilizando en esta nueva propuesta. Muchas y distintas contribuciones de autores han dado como resultado diferentes enfoques sobre la administración formando una jungla de teorías administrativas. A continuación, se presenta un resumen con las principales características de cada teoría enfocando las relacionadas al concepto de Inteligencia organizacional.

#### 1.1.1 Evolución del pensamiento administrativo

Durante siglos toda organización que anhelara la acumulación de riqueza era considerada como contraria a las creencias religiosas por su avaricia, lo que históricamente impide el desarrollo del concepto de empresa y administración como tal, cuando se menciona que “la acumulación de la riqueza es signo de estar en gracia con Dios” (Weber 1904) comienza a tomar fuerza el desarrollo de las teorías administrativas, además con el planteamiento de Adam Smith sobre la división de trabajo como método para mejorar las habilidades de los trabajadores y aumentar la productividad (Smith 1776), y Taylor utilizando métodos científicos y procedimientos repetitivos para elevar la productividad (Taylor 1919), constituyen el enfoque clásico dando paso a la generación de aprendizaje especializado en cada área de la organización lo que permite optimizar en tiempo de entrenamiento y desarrollando mejores capacidades en los trabajadores. Por otra parte, Frank y Lillian Gilbreth en 1900, además de unirse al estudio y uso de métodos científicos, empiezan a ver el lado humano de los trabajadores considerando sus diferentes personalidades y necesidades.

Es cuando Henri Fayol, conocido como el padre de la administración moderna, intenta generalizar las funciones de un gerente: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar (Fayol 1916), de esta manera se define los ámbitos de injerencia del administrador para la toma de decisiones.

Entre 1910 y 1912, Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott incluyen a la psicología industrial en la organización, pero no es hasta 1933, con el experimento de Elton Mayo, que se empieza a dar importancia al comportamiento humano dentro de la organización como factor clave en la productividad. Su investigación revela que el comportamiento y las actitudes de la gente están muy relacionados entre sí y los factores grupales afectan de manera significativa el comportamiento individual, concluyendo así que los estándares grupales establecen la productividad individual de cada trabajador (Mayo 1945).

Posiblemente los estudios más importantes desarrollados entorno a la organización se lo debemos a Max Weber quien es el principal exponente de la burocracia, con su teoría de estructuras de autoridad y relaciones basadas en un tipo ideal de organización que consiste en la división de trabajo, jerarquía claramente definida y, normas y reglamentos detallados (Weber 1946). Esto sin duda logró poner orden dentro de las organizaciones a pesar de que muchos críticos han cuestionado la capacidad de innovar y dejar salir la creatividad dentro de una burocracia muy marcada.

Por otra parte, en la teoría de las contingencias se manifiestan que ninguna organización es igual a otra pues todas enfrentan situaciones diferentes y requieren soluciones diferentes por lo que la burocracia no es del todo efectiva en todas las organizaciones, ya que la situación varía en cada una dependiendo del tamaño de la organización, tecnología para tareas rutinarias, incertidumbre ambiental y diferencias individuales. (Robbins y Coulter 2010).

Dentro de las teorías cuantitativas de la administración, después de la segunda guerra mundial, se demuestra la importancia de la mejora continua y la calidad total, esto se logra a través de identificar fallas y realizar correcciones (Deming 1982), mismo proceso que a la vez genera aprendizaje basado en experiencias previas que evitará cometer los mismos errores, característica básica de una organización que aprende. Otra de las teorías que hacen parte de la inteligencia organizacional, es la teoría de sistemas, una organización es un sistema cooperativo compuesto por un conjunto de partes interdependientes que forman un todo y al mismo tiempo es un sistema abierto porque se ve influenciado del entorno con el que interactúa (Barnard 1959).

Algunas de las ideas de la teoría general de sistemas se le atribuyen al filósofo alemán Georg Wilhelm Friedrich Hegel, quien menciona que: el todo es más importante que la suma de las partes, el todo determina la naturaleza de las partes, las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo y las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes (Hegel 1956).

Las teorías modernas que se han popularizado actualmente en el medio han tenido grandes aportaciones basadas en las teorías tradicionales. Entre las más reconocidas se encuentra la administración por objetivos que muestra la importancia de establecer objetivos a manera de guía permanentemente en función de los cuales se establecen estrategias (Drucker 1954), además manifiesta que la organización es más productiva cuando las personas son capaces de desempeñarse en conjunto maximizando las fortalezas y minimizando las debilidades, considerando a la vez la importancia del ser humano y la necesidad de que se encuentre en continuo aprendizaje pues esto le permitirá tomar mejores decisiones independientemente del nivel en el que se encuentre (Drucker 1999). En conclusión, de las teorías analizadas se desprenden algunas características que hacen parte de la Inteligencia Organizacional como son:

- La especialización y división de trabajo que permite desarrollar las habilidades de los trabajadores optimizando el tiempo
- El reconocimiento del factor humano, su comportamiento, actitud, motivación y su forma de relacionarse con el entorno como factor inmerso en la productividad
- Las estructuras de autoridad que permiten establecer una jerarquía definida
- La estructura sistémica de la organización y su interdependencia del entorno
- El factor estratégico constituido por el establecimiento de objetivos
- El aprendizaje continuo que se convierten en la nueva ventaja competitiva de las organizaciones.

Las organizaciones, independientemente de su tamaño o fines, se encuentran en la búsqueda constante de mejores formas de administrarlas, muchas de ellas han adoptado las teorías administrativas propuestas, sin embargo es un riesgo mantenerse permanentemente con una sola ya que puede quedar rápidamente obsoleta, además que

al vivir realidades completamente diferentes no se garantiza el éxito de su implementación. Ante esto aparece como una nueva tendencia la Inteligencia Organizacional cuyo factor clave es el aprovechamiento y generación del “conocimiento” derivado del uso eficiente de información y tecnología, esto le permite a la organización adaptar sus procedimientos a su realidad y mantenerse alerta y preparados para enfrentar los cambios en el entorno.

A continuación, se desarrolla la teoría de la Inteligencia Organizacional, su terminología y componentes vistos desde el entorno externo en donde se encuentra la inteligencia competitiva, y desde el entorno interno con la inteligencia emocional, interna y artificial.

### **1.1.2 Análisis del término Inteligencia**

Inteligencia proviene del latín “intelligentia” que es la capacidad de entender, asimilar, procesar, elaborar información y utilizarla adecuadamente. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, la inteligencia se define como:

1. f. Capacidad de entender o comprender
2. f. Capacidad de resolver problemas
3. f. Conocimiento, comprensión, acto de entender
4. f. Sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión
5. f. Habilidad, destreza y experiencia
6. f. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí
7. f. Sustancia puramente espiritual
8. f. Servicio de inteligencia.

Como se puede evidenciar, la mayoría de las definiciones de inteligencia la relacionan como un atributo o capacidad desarrollada por el ser humano, pues históricamente se la ha contextualizado desde un punto de vista psicológico, sin embargo, en su numeral 6 y 8 hace alusión a una actividad o un proceso que gestiona la información para el apoyo en la toma de decisiones estratégicas como es el caso del servicio de inteligencia que constituye una organización de defensa estatal, y aunque en los últimos años se la ha vinculado a las actividades estratégicas de las organizaciones, reconocidos autores manifiestan su desacuerdo con este hecho puesto

que desde la Psicología, la inteligencia se define como la capacidad cognitiva de aprendizaje y relación, íntimamente ligada a otras funciones mentales como la percepción o capacidad de recibir dicha información y la memoria o capacidad de almacenarla en la mente humana. Uno de los más renombrados autores que ha estudiado las inteligencias es Howard Gardner quien propone la teoría de inteligencias múltiples entre las que contempla: lógico – matemática, espacial, musical, lingüística – verbal, cinestésica – corporal, intrapersonal, interpersonal, naturalista, existencial (Gardner 2001), todas estas definiciones de inteligencia refiriéndose única y exclusivamente a un proceso mental desarrollado por el ser humano. Sin embargo investigadores empiezan a vincularla a factores biológicos afirmando que una persona inteligente es capaz de hacer 3 cosas: cambiar adaptándose, desarrollándose y aprendiendo, cambiar el propio entorno y cambiar de entorno (Sternberg y O'Hara 2005), es aquí en donde se empieza a encontrar analogías con el accionar de las organizaciones pues estas también intentan sobrevivir, aprender y adaptarse al entorno y adquirir conocimientos como resultado de sus interacciones.

Continuando con las analogías, se puede decir que la mente humana al igual que las herramientas tecnológicas de apoyo en las organizaciones, cumplen la misma función, el cerebro, similar a un sistema de información es un dispositivo de procesamiento de información, el más perfecto y menos conocido, la información que procesa la recibe a través de los sentidos y va adquiriendo conocimientos a lo largo de toda su vida, el cerebro aprende a identificar la información que recibe, a transformarla, almacenarla, organizarla y utilizarla de forma cruzada para enfrentar situaciones a través del análisis de varias opciones de solución y la toma de la decisión acertada (Rodríguez Parrilla 2014), así se justifica el uso del término inteligencia como un atributo de las organizaciones más allá de su uso exclusivo en el ser humano.

### **1.1.3 Análisis del término organización**

La palabra “organización” proviene etimológicamente del griego “órganon” que significa instrumento, órgano o aquello con lo que se trabaja. El diccionario de la real academia de la lengua española la define como:



1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse.
2. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
3. f. Disposición, arreglo, orden. (Real Academia Española 2014).

Tomando las definiciones 2 y 3 se considera a la organización como un grupo de personas que a través de actividades ordenas y coordinadas buscan un objetivo en común. Las organizaciones pueden ser de tipo lucrativo o no lucrativo, de origen público, privado o mixto, para cualquiera de los casos e independientemente de su tamaño se tiene 3 características en común:

- *Tienen un propósito:* está a cargo del ente administrativo quien define los objetivos, la planeación y establecen las estrategias para alcanzarlos a través de la integración y coordinación de actividades y estructuración de trabajo
- *Son un conjunto de personas:* no se puede descuidar el factor humano pues el desempeño organizacional está determinado por su comportamiento, colaboración y su capacidad de trabajo en equipo
- *Tienen una estructura de trabajo:* se debe tener una estructura organizacional bien clara con la distribución formal de puestos pues es la única manera de entender las funciones y las relaciones internas.

Adicionalmente, siendo las organizaciones sistemas abiertos están influenciadas por el entorno por lo que es necesario considerar las relaciones que se mantienen con los stakeholders pues pueden ser cruciales para la supervivencia de la misma.

#### **1.1.4 Las empresas como organizaciones**

Las empresas también son organizaciones, estas se caracterizan por estar relacionadas a los factores de la producción con el fin de producir bienes o prestar servicios a cambio de un beneficio económico, sus actividades principales se centran en las compras, producción, prestación de servicios, comercialización, función financiera y función de investigación y desarrollo. Las empresas se clasifican desde distintos aspectos como:

- Titularidad de su capital: empresas públicas, privadas o mixtas
- Número de propietario: unipersonal o sociedad
- Actividad: sector primario, secundario, terciario
- Tamaño: grande, mediana, pequeña
- Personería: persona natural, persona jurídica
- Relación: dependientes, independientes, controladas, controlantes
- Origen: nacionales, extranjeras (Robbins y Coulter 2010).

En Ecuador, el ente de control para este tipo de organizaciones es la Superintendencia de Compañías, que reconoce como empresa a aquellas constituidas como persona natural y sociedades, dentro de esta última se encuentran 6 tipos de empresas: asociaciones o consorcios, compañía en comandita simple y dividida por acciones, compañía de responsabilidad limitada, compañía anónima, compañía de economía mixta y sucursales de compañías extranjeras, cada una de estas tiene sus propias características en cuanto a razón social, capital de constitución, derechos y responsabilidades de los socios (Superintendencia de Compañías 2011). Por su tamaño, las empresas se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas según la resolución N°1260 emitida por la CAN (Secretaría de la Comunidad Andina 2009). Clasificación que ha sido aceptada por los entes de control ecuatorianos como son el Servicio de Rentas internas (SRI), la Superintendencia de Compañías (Super Cias) y el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC).

Según el número de empleados:

- Microempresa: 1-9 personas
- Pequeña empresa: 10-49 personas
- Mediana empresa A: 50-99 personas
- Mediana empresa B: 100-199 personas
- Grande empresa: 200 a más personas.

Según sus ventas anuales:

- Micro empresa: de \$1 a \$100.000
- Pequeña empresa: de \$100.001 a \$1.000.000
- Mediana empresa A: de \$1.000.001 a \$2.000.000
- Mediana empresa B: de \$2.000.001 a \$5.000.000
- Grande empresa: desde \$5.000.001.

En su clasificación prevalece el factor de las ventas por sobre el número de empleados. En lo posterior se utilizará el término Pymes para referirse a las pequeñas y medianas empresas, que serán objeto de estudio para la construcción del modelo propuesto en este trabajo.

Independientemente de la constitución de las empresas, todas se caracterizan por ser organizaciones con propósitos definidos, un equipo de personas y una estructura organizacional, alrededor de todas se genera una gran cantidad de información, y su experiencia produce conocimientos y aprendizaje que ayudan a su permanencia en el mercado.

### **1.1.5 Conceptualización de la inteligencia organizacional**

Una vez que se ha definido a la inteligencia como la capacidad para absorber, procesar, transformar, almacenar información y usarla para buscar soluciones, y como la capacidad de adaptarse, aprender, desarrollarse y cambiar el entorno, se puede decir que una organización es inteligente ya que por medio del uso de apoyo tecnológico y la intervención del raciocinio humano gestiona la información de tal manera que apoya el proceso de toma de decisiones oportunas que permitan a la organización sobrevivir, adaptarse estratégicamente, reconfigurarse o cambiar de entorno, proceso que al mismo tiempo genera conocimientos que aumentan la competitividad de las empresas. La integración del conocimiento, habilidades y capacidades de las personas eleva el nivel de inteligencia de la organización. (Drucker 1996). Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina*, menciona que una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente su realidad y cómo puede modificarla, pudiendo crear, desarrollar, difundir y explotar los conocimientos colectivos para incrementar su capacidad de adaptación en un entorno competitivo. Las organizaciones sólo aprenden a través de personas que aprenden (Senge 1990). Este último mensaje es también compartido por Gifford y Elizabeth Pinchot quienes explican que la inteligencia potencial de las organizaciones está muy distribuida en los cerebros de cada persona, para que una organización sea en verdad inteligente debe saber usar muy bien la inteligencia de sus miembros (Pinchot y Pinchot 1996). Por otra parte, varios autores proponen ver a la inteligencia organizacional como un proceso, un producto y una función.

- Como un proceso se definen:
  - Entradas: información interna, externa y la retroalimentación
  - Procesamiento: análisis, transformación y almacenamiento de la información para generar conocimientos
  - Salidas: Conocimientos que conllevan a la toma de decisiones.
- Como un producto proporciona las directrices para el diseño de los sistemas de información, que serán la base para una futura automatización
- Como una función busca aprovechar el colectivo del talento humano con sus conocimientos, experiencia y capacidades de aprender (Haber Veja y Más Basnuevo 2013).

Como conclusión, la inteligencia dentro de una organización consiste en realizar el proceso de recoger la mayor cantidad de información útil tanto interna como externa a la organización, analizarla y transformarla con el fin de generar conocimientos y utilizarlos como apoyo para la toma de decisiones que ayuden a la empresa a sobrevivir en el mercado, sin embargo se debe considerar que la organización por sí sola no es inteligente sino que depende del óptimo aprovechamiento de la inteligencia de cada uno de sus miembros, así como del apoyo de herramientas tecnológicas. La inteligencia organizacional es susceptible de ser incorporada en cualquier tipo de organización, siendo de gran utilidad especialmente en las pequeñas y medianas organizaciones que necesitan desarrollar nuevas fuentes de ventajas competitivas para aplacar su desventaja ante las grandes empresas y enfrentarse en un entorno donde prima el conocimiento y la información, esto les permitirá estar preparados y prever acciones estratégicas ante cualquier cambio aprovechando que por su menor tamaño puede tener mayor flexibilidad y capacidad de adaptación.

Sobre el tema de la inteligencia organizacional se han desarrollado varias investigaciones alrededor del mundo dándole el nombre de Inteligencia empresarial, Inteligencia corporativa, Inteligencia competitiva, Inteligencia de negocios (Business intelligence), Inteligencia sobre los competidores (competitor intelligence), Monitoreo del medio (environmental scanning), Inteligencia económica (veille economique) entre otros, sin embargo al no tener mayor diferencia y guardar la misma esencia se la nombra bajo el término más popularizado que es Inteligencia Organizacional misma

que tiene 2 importantes contenidos, la inteligencia vista como actividad orientada al entorno exterior de la organización a la que en adelante se denominará *inteligencia competitiva*, y la inteligencia visto como un atributo de la organización orientada al entorno interno, dentro de esta se desarrollará la *inteligencia emocional*, *inteligencia interna e inteligencia artificial*.

## **1.2 Inteligencia competitiva**

La definición más estructurada realizada en el 2002 por la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) creada en EUA en el año de 1986, define a la Inteligencia Competitiva<sup>1</sup> como un programa ético y sistemático para la recolección y análisis de la información sobre las actividades de sus competidores y las tendencias generales de su negocio para lograr las metas de la compañía (Society of Competitive Intelligence Professionals 2002). La inteligencia competitiva está muy relacionada al estudio del mercado es decir conocer y tener claro quiénes son los competidores, quienes podrían llegar a serlo y cuáles son sus tendencias de desarrollo, sin embargo, se debe aclarar que la Inteligencia Competitiva y la investigación de mercado no son lo mismo, pues esta última es mucho más amplia.

La competitividad nace como consecuencia de los cambios en el mercado por los años de 1960 y 1970, que impulsan a adoptar una administración más estratégica mediante la recopilación de información acerca de los competidores, práctica que muy pronto se incorpora oficialmente a la planeación estratégica de la organización (Porter 1982). Esta información permite establecer cuál será el futuro a corto, mediano y largo plazo mediante el pronóstico de los posibles escenarios, además permite identificar oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado.

Entre los factores del entorno que influyen en el desenvolvimiento de la organización se encuentran:

---

<sup>1</sup> La inteligencia competitiva es también conocida como Inteligencia de Mercados (Europa), Inteligencia Comercial (Latinoamérica), Inteligencia Empresarial (Cuba), Inteligencia Económica (Francia), sin embargo sus características dan a entender que se trata de lo mismo (Sharp 2009)

**Cuadro 1: Fuerzas de afectación directa a la organización**

<b>Fuerzas específicas</b>	<b>Descripción</b>
Clientes	Representa el sujeto que se beneficia del uso o consumo del producto o servicio proporcionado por la organización. Acarrea cierta incertidumbre pues sus gustos y necesidades pueden cambiar o quedar insatisfechos, su decisión influye directamente en los ingresos de la organización
Proveedores	Representa los sujetos que proveen de material y recursos necesarios para que la organización lleve a cabo su actividad productiva. Cualquier alteración en este flujo de entrega altera el volumen que se entrega al mercado
Competidores, sustitutos y potenciales competidores	Representan aquellos que ofrecen el mismo producto o servicio que la organización o cubren la misma necesidad, o pretenden entrar al mercado. Cualquier decisión de estos produce cambios en el entorno. Toda organización independientemente si tiene o no fines de lucro tiene competidores
Grupos de presión o stakeholders	Los gerentes deben reconocer y estar al pendiente de las acciones de los grupos de intereses o de control que influyen en el desarrollo de la organización.

Fuente: Robbins y Coulter, Administración, 2010

Elaborado por: Autora

**Cuadro 2: Fuerzas de afectación indirecta a la organización**

Fuerzas Generales	Descripción
Condiciones económicas	Las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado y el estado del ciclo general del negocio son algunos factores económicos que pueden afectar las prácticas gerenciales de una organización
Condiciones político-legales	Las leyes federales, estatales y locales, así como las normas globales y las leyes y reglamentos de otros países, influyen en lo que las organizaciones pueden y no pueden hacer. Se debe considerar, además, las condiciones políticas y la estabilidad de un país donde opera una organización, así como las posturas del gobierno ante un negocio
Condiciones socioculturales	Los gerentes deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que operan. Conforme cambien estos valores, costumbres y gustos, los gerentes también deben cambiar. Las tendencias socioculturales pueden limitar potencialmente las decisiones y acciones de los gerentes
Condiciones demográficas	Abarca tendencias sobre las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos, y composición familiar. Los cambios en estas características pueden afectar la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan
Condiciones tecnológicas	Las compañías que aprovechan la tecnología, utilizan sistemas de información sofisticados para mantenerse a la cabeza de las tendencias.

Fuente: Robbins y Coulter 2010

Elaborado por: Autora

Dentro del modelo propuesto en este trabajo, para la inteligencia competitiva, se tomarán algunos de los factores de afectación directa e indirecta, aquellos de los cuales se considere pertinente su análisis y profundidad para el ámbito de las Pymes, el manejo de esta información permitirá a las organizaciones estar alerta ante los cambios del entorno y actuar oportunamente.

### **1.3 Inteligencia emocional**

El proceso de convertirse en organización inteligente pasa por reconocer que los elementos constitutivos de ella son las personas inteligentes que además de conocimientos cuentan con inteligencia racional e inteligencia emocional, lo que permite tener conversaciones productivas, acuerdos con el mínimo de fricción personal y desgaste organizacional, diálogos sobre propósitos compartidos y flexibilidad de posturas. Dos personas a pesar de tener la misma formación profesional, conocimientos y experiencia no tienen las mismas carreras laborales y triunfos, lo que está directamente relacionado a las habilidades blandas, gestión de emociones y relaciones interpersonales, aspectos intangibles diferentes a las habilidades técnicas, esto es lo que define tener una carrera de éxito o fracaso. Las emociones son un impulso o sensación que predispone a realizar una acción y se aprenden a lo largo de la vida, algunas de estas emociones son el miedo, tristeza, rabia, alegría, ternura, vitalidad etc. y se pueden presentar dentro del ambiente organizacional afectando directamente en la productividad. Las emociones están muy conectadas a los acontecimientos y son las responsables de provocar pensamientos y acciones por lo tanto son las responsables también de las decisiones. Se habla entonces de la necesidad de contar con un equipo de personas inteligentes emocionalmente dentro de la organización, que tengan dominio de sus propias emociones y que sus líderes influyan en la construcción de una cultura abierta al aprendizaje.

La inteligencia emocional es la capacidad de conocer nuestros sentimientos y los ajenos, motivarnos y gestionar las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Daniel Goleman propone 5 pilares fundamentales de la inteligencia emocional, de los cuales los 3 primeros están relacionados al trabajo interior de la persona y los dos últimos a la interacción de la persona con el entorno, estos pilares son: Autoconciencia, Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades sociales (Goleman 2015).



No muy lejos de esta clasificación, Hendrie Weisinger, en su libro *La inteligencia emocional en el trabajo*, define 5 factores clave que componen la inteligencia: Alta autoconciencia, Gestión del estado de ánimo, Auto-motivación, relaciones interpersonales, Mentoring emocional (Weisinger 2001). Weisinger además propone un test para evaluar estos 5 factores en el personal de la organización que consiste en 45 preguntas que mediante su cuantificación permite evaluar las diferentes aptitudes y debilidades de las personas.

La encuesta arroja información sobre los siguientes factores:

1. *Alta autoconciencia*: la capacidad de entenderse a sí mismo y usarlo para buscar el éxito en sus actividades
2. *Gestión del estado de ánimo*: la capacidad de manejar sus emociones, cambiar el mal humor por buen humor
3. *Auto-Motivación*: la habilidad de encontrar razones para estar y hacer las cosas bien, y superar las adversidades
4. *Relaciones interpersonales*: la capacidad de relacionarse bien con otros y evitar los conflictos, manejar las críticas, el consenso y la comunicación en equipo
5. *Mentoring emocional*: la capacidad de ayudar a otros a manejar sus emociones, auto motivarse y resolver conflictos.

El formato del test y sus instrucciones de evaluación se encuentran en los anexos de este documento. El test puede ser utilizado cuando el personal ya se encuentre trabajando dentro de la organización o previo a su vinculación con la intención de conocer la parte humana de cada uno, pues este factor interviene directamente en su desenvolvimiento y es trascendental especialmente en las pequeñas y medianas organizaciones donde la comunicación y acuerdos en los equipos de trabajo es mayor.

Algunas de las características del ser humano visto desde su personalidad y comportamiento que afectan directamente el ambiente en la organización son:

- El ser humano tiene la creencia de que un ser es de una manera y no va a cambiar
- Adopta su identidad a partir de sus acciones
- Dirige su comportamiento en base a su capacidad de raciocinio y estado emocional
- Solo puede razonar a partir del lenguaje que posee
- Interpreta los fenómenos que le ocurren desde la clase de personas en que se han constituido
- Cuando se cree poseedor de la verdad tiende a menospreciar otras opiniones
- En ciertas ocasiones necesita inventar explicaciones metafísicas que tienden a nublar la conciencia y la forma de ver la realidad
- Tiende a automatizar algunos comportamientos que se han vuelto repetitivos a lo largo de su vida y vienen grabados en el subconsciente
- Tienen creencias inhabilitantes y emociones reprimidas
- Cuando se siente amenazado tiende a tergiversar conversaciones o a evitarlas
- Tiene propósitos individuales ocultos
- Actúa en base a sus sentidos, estímulos y modelos mentales entre otros (Espinoza Vinazco 2011).

Conociendo estas limitaciones del ser humano, se ve la necesidad de adoptar un conjunto de prácticas personales y colectivas:

- Tomar conciencia de que para todo efecto hubo una causa y que sin importar que se hayan realizado las mejores acciones, existen factores que quedan fuera de nuestro control y pueden alterar los resultados
- Ser responsable de los comportamientos y decisiones que elige,
- Tomar acción cuando algo no le parece bien
- Analizar las causas de los resultados que obtiene y decidir cambiar su comportamiento con el objetivo de lograr lo que persigue.
- Ganarse el respeto y credibilidad
- Mostrando respeto y aceptación de los diferentes puntos de vista
- Tener cuidado con el tono utilizado para evitar malas interpretaciones
- Mejorar el manejo de la corporalidad al momento de expresar las emociones.

Con lo antes planteado se contribuye al incremento de la inteligencia emocional en la organización, cabe mencionar que un equipo inteligente necesariamente debe tener un líder inteligente que los guíe por lo que es aún más importante el desarrollo de este factor en los líderes de la organización, ya que, al estar a cargo de la toma de decisiones, el manejo y control de las emociones es trascendental para intentar mantener la racionalidad y saber liderar al grupo.

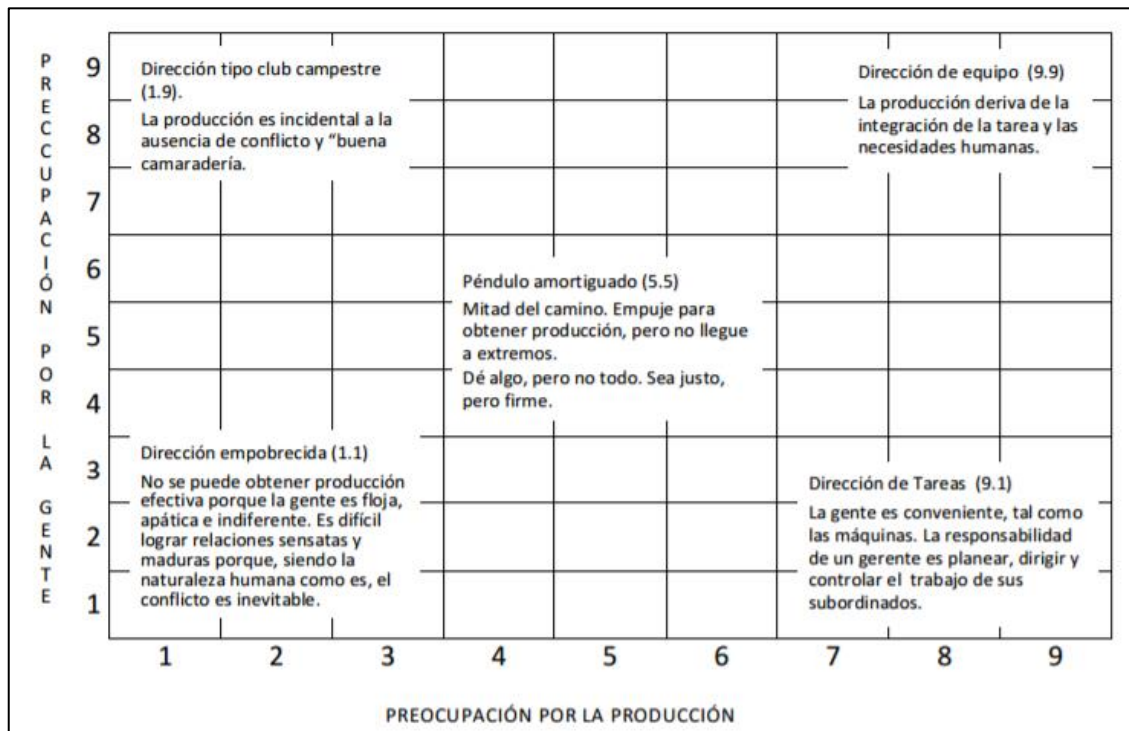
Para el caso de las pymes en donde generalmente el dueño de la empresa es el líder, es importante que este se exija a sí mismo mejorar su inteligencia emocional y trabaje en los aspectos que demuestre debilidad. El gerente entonces, deberá identificar el tipo de liderazgo, uno de los métodos más conocidos y utilizados es la denominada “Rejilla administrativa” creada por Robert Blake y Jane Mouton, quienes mediante investigaciones demuestran que los administradores deben poner interés tanto en la producción como en el factor humano. Esta rejilla consiste en la aplicación de 18 preguntas que nos permiten identificar si el líder tiene orientación hacia las personas o hacia la producción.

Con respecto a las personas se refiere al grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Con respecto a la preocupación por la producción se refiere a las actitudes de un supervisor, calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción. Un gerente puede mostrar un alto grado de preocupación por la producción, junto con poco interés por la gente, o a la inversa; o puede estar centrado en ambos. Las colocaciones de estos dos parámetros en una gráfica permiten dibujar una rejilla que revela de manera simple las combinaciones observadas en el comportamiento diario (Blake y Mouton 1962).

El cuestionario, así como sus instrucciones de evaluación y ubicación en la gráfica se encuentran de manera integral en los anexos de este documento.

**Gráfico 1: La rejilla Gerencial**



Fuente: Blake y Mouton, Managerial Grid, 1962

La rejilla sugiere que los cambios se deben dirigir hacia una elevada preocupación por la gente (puntuación de 9) y una elevada preocupación por la producción (puntuación también de 9) en forma simultánea, es decir, hacia un estilo gerencial de 9.9 en la “dirección de equipo”.

Esta herramienta sugiere 5 tipos básicos de estilos de dirección.

1. 9.1 Dirección de tareas (autoritario): enfoque total a la producción, lidera las tareas exigentes, espera que la gente cumpla órdenes y complete lo programado, ante un error busca culpables e infunde sanciones. Este líder toma las decisiones y una contradicción puede ser considerada insubordinación. Los colaboradores hacen lo que deben y no más de eso
2. 1.9 Dirección tipo club campestre (social): enfatiza la preocupación por la gente, no impulsa la producción, pero las personas son estimuladas y apoyadas, hay mayor comunicación y permisividad, la gente trata de evitar los desacuerdos, o críticas

3. 1.1 Dirección empobrecida (indiferente): se evita la personalidad o el compromiso personal, se deja que la gente trabaje como lo crea de acuerdo, lleva al mínimo los contactos con cualquier persona y no se compromete en cualquier problema que se presente.
4. 5.5 Péndulo amortiguado (equilibrado): se encuentra en la mitad, el líder es justo pero firme, tiene confianza en su equipo de trabajo, busca soluciones balanceadas antes que apropiadas.
5. 9.9 Dirección de equipos (líder de equipo): gran preocupación por la producción y por la gente, estos se integran al compromiso de elevar la producción por satisfacción personal, los objetivos deben ser claros y a pesar de ser exigentes deben ser realistas (Blake y Mouton 1962).

A pesar de ser un factor muy importante para un líder su inteligencia emocional, no se descarta aquellas habilidades que por años han sido consideradas básicas al momento de designar a los gerentes de la organización, estos son los conocimientos técnicos y la capacidad para encontrar soluciones creativas. Para el caso de las pymes donde los gerentes son los dueños de las organizaciones, se sugiere desarrollar las siguientes habilidades gerenciales o apoyarse de personal técnico en los aspectos que se crea conveniente.

**Cuadro 3: Habilidades básicas del gerente**

<b>Habilidades Técnicas</b>	<b>Habilidades Humanas</b>	<b>Habilidades Conceptuales y de diseño</b>
Conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales	Involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Requiere dominio en la comunicación y motivación inspirando entusiasmo	Capacidad para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Ver a la organización como un todo, su relación con el entorno general, y diseñar las mejores soluciones
Importante en niveles bajos de la organización que trabajan con la parte obrera, usan técnicas y herramientas	Importante en todos los niveles de la organización	Importante en los mandos altos de la organización

Fuente: (Robbins y Coulter 2010)

Elaborado por: Autora

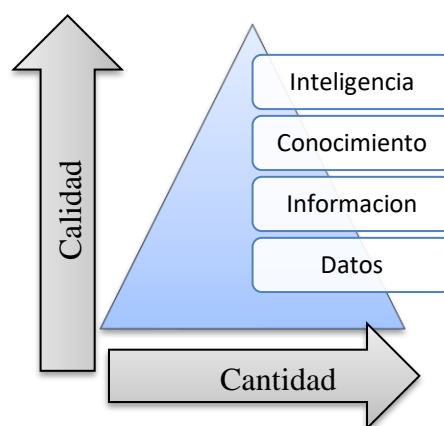
Con respecto a la inteligencia emocional se concluye que, dentro de las organizaciones, especialmente en grupos pequeños como es el caso de las pymes, donde la interacción humana es más fuerte, el dominio de las emociones por parte de los miembros de la organización es fundamental para mantener diálogos productivos y un buen ambiente de trabajo, para esto se hace necesario un líder inteligente con habilidades técnicas, humanas y conceptuales al frente de los grupos. El mantener información sobre los perfiles de los trabajadores facilita la formación de equipos de trabajo y designación de jefes de grupo acorde a las necesidades y metas a lograr. Es importante además que los objetivos personales se vayan vinculando a los objetivos organizacionales para mantener un grupo motivado y orientado a la mejora de la productividad.

#### **1.4 Inteligencia interna**

Una organización inteligente es aquella donde existe la gestión de información que facilita el proceso de toma de decisiones, que cuenta con una cultura de aprendizaje y sabe gestionar el conocimiento, esta organización va adquiriendo experiencia que se materializa y garantiza su estabilidad y permanencia en el entorno, a esto se lo conoce como inteligencia interna. El desarrollo de la inteligencia interna parte de la obtención de datos que depurados se convierten en información sin embargo esta información no tiene tanta utilidad como aquella que se ha transformado en conocimientos mediante el análisis integral de toda la información generada en la organización, lo que permite tener una visión más amplia de la realidad.

Los conocimientos generados a partir del análisis de la información se convierten en un apoyo para la dirección al momento de tomar una decisión pues esto reduce la incertidumbre del entorno y permite tomar decisiones con menor riesgo. A continuación, se muestra la pirámide que ejemplifica el proceso para pasar de la obtención de datos a la generación de inteligencia.

## Gráfico 2: Pirámide informacional



Fuente: Rodríguez Parrilla, Cómo hacer inteligente su negocio, 2014

Elaborado por: Autora

Generalmente se tiende a utilizar los términos descritos en la figura anterior de forma arbitraria en diferentes contextos, sin embargo, en una organización inteligente es necesario distinguirlos pues esto marca el nivel y la calidad de la información.

1. *Datos*: cifras o valores aislados, se generan y analizan a nivel de todas las unidades de la organización, deben ser depurados para identificar los verdaderamente útiles
2. *Información*: datos agrupados u obtenidos al combinar los datos simples, interviene los procesos mentales para generar informes o reportes
3. *Conocimientos*: asociación y análisis de información acerca de diversos temas producto de procesos mentales que abarcan a la organización como un todo
4. *Inteligencia*: generación de acciones estratégicas basadas en el conocimiento y aprendizaje de la organización (Rodríguez Parrilla 2014).

Cada unidad dentro de la organización, genera una gran cantidad de datos muchos de ellos obtenidos a través de sistemas internos de información o herramientas tecnológicas que contribuyen al incremento de volumen de los mismos, estos datos a pesar de ser útiles para la unidad no necesariamente contribuyen a las demás unidades o a la dirección, por lo que es necesario que se depuren de tal forma que se genere información que apoye las labores en el resto de la organización, para el caso de las pymes donde generalmente el gerente es el que centraliza la información para analizarla es conveniente que a él llegue aquella verdaderamente importante, lo que

implica un filtro previo con el fin de facilitar sus labores. En este sentido se hace necesaria la identificación de aquello que en realidad es importante para la dirección y para cada unidad, es así como los gerentes de línea deberán generar aquella información que la dirección o alguna unidad requiera y deberán manifestar qué información requieren de la dirección y de las demás unidades.

La propuesta de inteligencia interna radica en crear un comité de personas que, con la ayuda de herramientas tecnológicas y sus conocimientos técnicos, absorberá toda la información de la organización y emitirá criterios que apoyarán las decisiones gerenciales, criterios que a la vez se convierten en conocimientos organizacionales, de esta forma se busca objetividad y se deja de depender únicamente de los conocimientos y percepciones del gerente o dueño de la empresa.

Los conocimientos con los que cuenta la organización provienen de 3 fuentes:

1. Conocimientos del personal adquiridos mediante:
  - a. Su formación profesional
  - b. Su experiencia en el campo
  - c. Capacitación permanente
2. Conocimiento a partir de la información disponible, se manifiesta en:
  - a. Análisis del entorno (inteligencia competitiva)
  - b. Análisis del personal (inteligencia emocional)
  - c. Análisis interno de la organización (inteligencia interna)
3. Conocimiento adquirido a partir de la experiencia de la empresa
  - a. Resultados obtenidos de la implementación de una decisión
  - b. Registros históricos
  - c. Retroalimentación de éxitos y fracasos.

Como se puede ver la generación de conocimientos no necesariamente está vinculada a la educación formal sino más bien se relaciona con la mejora de la calidad de las competencias y habilidades del individuo (Senge 1990) y a la sistematización de la información de la organización que permite la constitución progresiva de una capacidad de juicio como resultado de experiencias de decisión y de acción en situaciones organizacionales, y orienta las decisiones que se deban tomar a futuro (Forrester 1961).



Por otra parte, generar conocimiento no siempre es tan fácil, los líderes que deseen implantar esta cultura de aprendizaje deberán considerar las siguientes limitaciones:

- la imposibilidad de obtener información perfecta
- el uso de variables confusas y ambiguas en el proceso de decisión
- la complejidad dinámica de las organizaciones
- las deficientes habilidades para el razonamiento científico
- las dificultades propias del trabajo colectivo
- las fallas en la ejecución
- las percepciones incorrectas de la realimentación (Vélez Evans 2007).

Ante esto es clave definir el flujo de información que requiere la organización y los responsables de generarla, al tiempo que debe ser analizada por personal con conocimientos técnicos y experticia que puedan sacarles el mayor provecho. Otra forma de facilitar el proceso para tener inteligencia interna es a través de la adquisición de herramientas tecnológicas que apoyen a la gestión, almacenamiento y difusión de la información, sin embargo adquirir un sistema sin antes conocer las verdaderas necesidades de la organización implica un gasto innecesario por lo que es recomendable dominar antes el flujo de información para luego migrar al uso de sistemas de información, siendo este paso básico especialmente para las pequeñas y medianas empresas en donde por restricción de presupuesto se ve la necesidad de primeramente dominar el modelo de forma manual y tener control sobre la información que se requiere generar.

### **1.5 Inteligencia artificial**

La inteligencia artificial, desde el punto de vista de la ingeniería de sistemas, está relacionada a la creación de máquinas que tengan la capacidad de realizar las funciones que son realizadas por el hombre y que para ello requieren la utilización de inteligencia. Un agente inteligente se caracteriza por:

- Analizar y actuar conforme a ciertos principios
- Solucionar problemas y generar aprendizaje
- Imitar el pensamiento lógico racional a través del estudio de cálculos
- Emular de forma racional el comportamiento humano

La inteligencia artificial busca que los sistemas no naturales resuelvan o ayuden a resolver los mismos problemas que resuelven los humanos, mediante ayuda computacional o robótica en diferentes labores y trabajos con el fin de facilitar la vida de los humanos (Grisales 2014). En el aspecto organizacional, la inteligencia artificial se ve reflejada en la utilización de herramientas tecnológicas que facilitan varias de las actividades de la organización y aumentan la productividad. Para este caso se analiza el uso de la inteligencia artificial como herramienta para mejorar las funciones de creación, obtención, organización, clasificación, integración, distribución y filtrado de la información a través de sistemas de TI.

Cabe considerar que existe una gran variedad de soluciones tecnológicas acorde a las necesidades y esto dependerá directamente del tamaño de la organización, el éxito de la implementación de las mismas depende del dominio que se tenga sobre la gestión de procesos y flujos de información, por lo que es recomendable previo a realizar la inversión en la adquisición de una herramienta que se tenga dominio manual sobre los flujos de información , mientras tanto se puede utilizar herramientas más accesibles y de menor costo resultando especialmente útil para las pymes.

Estas herramientas simulan la inteligencia de la organización siempre y cuando haya gente inteligente que diseñe y entienda esa inteligencia. Para su manejo se debe:

1. Definir claramente la información que existe en la organización
2. Identificar a las personas que generan y requieren la información
3. Aplicación de un mismo método para procesar la información
4. Unificación o vinculación de tecnologías de la información usadas en la organización.

A continuación, se describe algunas herramientas y servicios.

#### Cuadro 4: Herramientas para manejo de información

<b>Herramientas para colaboración de equipos de trabajo</b>	
Navegadores y buscadores de contenido	Permite realizar operaciones de rastreo basado en palabras u operadores lógicos o de proximidad para llegar a la información deseada de forma inmediata
Servicios HTTP y XML	Sirven para generar documentos en estos formatos, dispone de bibliotecas de contenidos, extensiones de bases de datos y utilidades que permiten crear y almacenar aplicaciones
Servicio Web Caché	Sirve para el almacenamiento de contenidos para la mejora de los rendimientos y disponibilidad de redes web, almacena temporalmente las páginas, evitando múltiples transferencias de red
Correo electrónico	Utilizado para el intercambio de correos entre compañeros facilitando la comunicación
Chats, foros, news, etc	Permite poner en contacto a dos o más usuarios en tiempo real.
<b>Herramientas para obtención y filtrado de información</b>	
Motores de búsqueda	Herramienta que permite buscar información como google, yahoo, etc.
Servicio de anotaciones	Este servicio permite incluir comentarios, explicaciones, información adicional, gráficos, páginas web etc.
Metabuscadores	Son herramientas de búsqueda que actúan sobre los metadatos, estos metadatos son un conjunto de datos que facilita la definición, clasificación, y localización de la información
Agentes inteligentes	Son programas que realizan tareas específicas, repetitivas y predecibles para un usuario particular. Están presentes en casi todas las aplicaciones actuales como los asistentes de office presentando una serie de opciones a elegir, otros agentes inteligentes alertan sobre información que puede ser de interés para el usuario, o pueden buscar y encontrar información basándose en sus preferencias
Herramientas push	Entrega al usuario la información que necesita en base a su perfil y preferencias, evitándole tener que buscarla en la web. La información se envía directamente al usuario sin necesidad de estar

	conectado a internet, sin embargo, se debe considerar que los agentes toman nota de las rutas de navegación de los usuarios conectados a la web a manera de espías sin consentimiento expreso del propietario
<b>Herramientas de análisis y extracción de información</b>	
DataMining	Herramienta con capacidad de procesar grandes volúmenes de datos como ayuda a la toma de decisiones, busca información sobre posibles comportamientos futuros a partir de datos existentes
<b>Herramientas para la gestión de flujos de información y trabajo colaborativo</b>	
ERP (Enterprise Resources Planning)	Se utiliza para planear los recursos de la organización. Controla los aspectos financieros, inventarios, compras, ventas, devoluciones, cobranzas etc. A este sistema se le pueden conectar otros módulos de diferentes departamentos
BSC (Balanced ScoreCard)	Es una herramienta de alta dirección que muestra un tablero de control dividido en 4 grupos: resultados financieros, comportamiento del cliente, procesos internos y crecimiento con aprendizaje. Esta herramienta permite controlar los indicadores estratégicos explorando a detalle cada indicador
CRM: Administrador de relaciones con los clientes	A partir de los hábitos de consumo del cliente permite diseñar estrategias para mejorar la experiencia del mismo y fomentar la lealtad clientes
Sistemas para el trabajo colaborativo	Las herramientas Groupware posibilitan el trabajo en equipo organizando en trabajo de los integrantes, compartiendo información, mejorando el acceso a las actualizaciones
Herramientas WorkFlow	Permite identificar, analizar, representar y modificar la estructura funcional de la organización mecanizando sus flujos de trabajo y de información.
Reuniones on-line videoconferencia	Se les denomina sistemas de soporte de grupo y ayuda a la toma de decisiones y búsqueda de soluciones de problemas

<b>Herramientas para la creación y producción de documentos</b>	
Generadores de imágenes, tablas, hojas electrónicas	Algunos editores de textos llevan integradas estas funciones en sus librerías, la más popular es Ms-Office suite
<b>Herramientas de almacenamiento y recuperación de información</b>	
Sistemas gestores de bases de conocimientos:	Son aplicaciones de inteligencia artificial, que no gestiona grandes cantidades de datos, pero si una menor cantidad de conocimientos junto con la manera en que debe ser utilizado. Posee mecanismos de razonamiento capaces de extraer conclusiones lógicas, explicaciones y consejos
DataWarehouses:	Permite centralizar en un solo punto toda la información definida en la organización, la distribución se realiza a través de herramientas que permiten construir informes personalizados por el usuario
DataMart:	Almacena la información por áreas específicas de la organización, mantiene un volumen de información más pequeño y puede dar soporte a una empresa pequeña
<b>Herramientas para transferencia de conocimientos</b>	
Herramientas e-Learning:	Son programas de aprendizaje desarrollados mediante herramientas TIC como un método de formación tutorizada en la que el alumno adquiere habilidades a través de sistemas informáticos

Fuente: (Espinoza Vinazco 2011)

Elaborado por: Autora

## Capítulo segundo

### Decisiones estratégicas

#### 2.1 Bases conceptuales de las decisiones estratégicas

Según el diccionario de la real academia de la lengua, se conceptualiza a los términos decisión y estrategia de la siguiente manera:

*Decisión:*

1. f. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.
2. f. Firmeza de carácter. (Real Academia Española 2014)

*Estratégico/ ca:*

1. adj. Perteneciente o relativo a la estrategia.
2. adj. Que posee el arte de la estrategia. U. t. c. s.
3. adj. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, de importancia decisiva para el desarrollo de algo.
4. adj. Dicho de un arma capaz de causar gran destrucción, alcanzando un objetivo estratégico. (Real Academia Española 2014)

Para los fines de analizar las decisiones estratégicas en la organización se toma la primera y tercera definición respectivamente, puesto que las decisiones son las resoluciones que se toman ante una situación determinada, y la estrategia tiene la importancia decisiva para el desarrollo de algo, por tanto, la organización a través de sus gerentes debe tomar las decisiones acertadas para lograr los objetivos planteados con eficiencia y eficacia. La toma de decisiones es común para todos los integrantes de la organización, sin embargo, juega un papel fundamental en el que hacer de los gerentes al ser transversal a las 4 funciones gerenciales, planear, organizar, dirigir y controlar. Mintzberg agrega además 3 roles del gerente en lo que respecta a las relaciones interpersonales, a la transmisión de la información y a la toma de decisiones estableciendo 10 funciones gerenciales (Mintzberg 1973).

**Cuadro 5: Roles del gerente**

	<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Transferencia de información</b>	<b>Toma de decisiones</b>
<b>Roles propuestos por Mintzberg</b>	Involucran la relación con personas tanto dentro como fuera de la organización y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica	Involucran reunir, recibir y transmitir información	Conllevan la toma de decisiones o elecciones en beneficio de la organización
	Los 3 roles son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante</li> <li>• Líder</li> <li>• Enlace</li> </ul>	Los 3 roles son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Difusor</li> <li>• Portavoz</li> </ul>	Los 4 roles son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendedor</li> <li>• Manejador de problemas</li> <li>• Asignador de recursos</li> <li>• Negociador.</li> </ul>

Fuente: Mintzberg, The nature of managerial work, 1973

Elaborado por: Autora

Se ve entonces que el gerente además de las relaciones interpersonales y la comunicación también es responsable de la toma de decisiones en aspectos de emprendimiento, solución de conflictos, asignación de recursos y negociación, factores considerados estratégicos para lograr los objetivos. Varios estudios posteriores han demostrado la validez de las categorías de roles de Mintzberg, pues sin importar el tipo de organización o nivel en la organización, los gerentes desempeñan roles parecidos por lo que sus campos de toma de decisión presentan ciertas similitudes. Por otra parte, varios autores han criticado su enfoque ya que la muestra tomada para su investigación no es representativa, además que se omiten actividades gerenciales como relaciones públicas, establecimiento de relaciones con stakeholders, recaudación de fondos, diseño de la estructura organizacional, integración de personal y determinación de estrategias ( Koontz, Weihrich y Cannice 2012).

Un buen estratega es un buen tomador de decisiones, y según el autor chino Sun Tzu, es aquel que encuentra la manera eficaz para realizar acciones clave, a partir de datos e información relevantes con los que cuente (Tzu 2001). Por otra parte, las decisiones que se tomen deben ir alineadas al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización.

## **2.2 Elementos estratégicos en la organización**

La toma de decisiones tiene una afectación importante cuando en ella se involucran aspectos relacionados a la parte estratégica de la organización que puede alterar la estabilidad y permanencia de la misma en el entorno, es decir cuando la decisión está vinculada a alguno de los siguientes elementos.

### **2.2.1 Arquitectura organizacional**

Se refiere al reconocimiento de la estructura interna de la organización y abarca aspectos como:

- *Planificación estratégica:* misión, visión, objetivos, valores, políticas, localización geográfica
- *Perfil de la organización:* estructura organizacional, gestión por procesos, estructura detallada de trabajo, actividades clave, cadena de valor, integración del personal, tramo de control, cadena de mando
- *Modelo del negocio:* propuesta de valor, segmento de clientes, canales de comunicación y distribución, ingresos, gastos.
- *Recursos:* económicos, infraestructura, humanos, tecnológicos.

### **2.2.2 Análisis de la industria**

Se refiere al estudio del entorno en el que se desenvuelve la organización con el fin de mantener control sobre las fluctuaciones y estar alerta a las decisiones que se deban tomar. Incluye aspectos como:

- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación con proveedores
- Poder de negociación con consumidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de nuevos competidores (Porter 1982)

### **2.2.3 Análisis FODA y estrategias**

Se requiere reconocer a la organización desde un punto de vista de aceptación de sus fortalezas para explotarlas y debilidades para erradicarlas, así como también estar atentos a las oportunidades que ofrece el entorno para aprovecharlas, y las



amenazas para tomar acciones defensivas. Por otra parte, la organización requiere establecer estrategias de acción que podrían variar entre: Liderazgo en costos, diferenciación, especialización, diversificación, expansión internacional, alianzas estratégicas, liquidación, eliminación entre otras (Robbins y Coulter 2010)

### 2.3 Proceso de toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones generalmente se describe como un algo simplista que consiste en elegir entre algunas alternativas sin embargo no es tan simple. Alfred Schutz, ve al proceso de toma de decisión bajo el concepto de acción – decisión sugiriendo que es un proceso que inicia en la mente humana y finaliza en la concreción del acto pasando siempre por las etapas de pensar y ejecutar y a la vez es influenciado por los conocimientos, expectativas y experiencias previas del tomador de decisión. (Schutz 1953), es decir estas etapas se encuentran directamente afectadas por elementos subjetivos vinculados a la naturaleza del individuo decisor. Por otra parte, se tiene la propuesta de 8 pasos necesarios para la toma de decisiones que consiste en el análisis de alternativas y valoración cuantitativa de las mismas (Robbins y Coulter 2010), para establecer una relación entre las 2 propuestas se muestra la siguiente tabla:

**Cuadro 6: Proceso de toma de decisiones**

<b>Momentos del proceso de toma de decisión</b>		<b>Proceso de toma de decisión (8 pasos)</b>
Plan mental	Establecer el propósito, la intención o motivación	Identificación del problema
	Establecer los medios, herramientas o datos disponibles	Identificación de criterios de decisión
	Análisis en base a conocimientos, experiencias, percepciones, analogías, y nueva información.	Valoración de criterios de decisión
		Desarrollo de alternativas
		Valoración de alternativas
		Selección de alternativa
Concreción de la acción	En este momento se decide si realizar o detener el acto.	Implementación de alternativa
	Retroalimentación, se abren las puertas al nuevo aprendizaje del éxito o fracaso de la decisión. Aquí se apalanca el aprendizaje	Evaluación de resultados

Fuente: Schutz,1953 y Robbins y Coulter, 2010

Elaborado por: Autora

Para el presente trabajo se toma como herramienta el proceso de los 8 pasos para la toma de decisiones el cual tendrá como entradas la información obtenida a través de las inteligencias competitiva, emocional e interna, y tendrá como salida las decisiones obtenidas por análisis cualitativo y cuantitativo, mismas que al ser implementadas generarán aprendizaje y experiencia.

Un proceso efectivo de toma de decisiones se caracteriza por enfocarse en lo que es importante, es un proceso lógico y consistente, utiliza el pensamiento objetivo y el subjetivo, combina el pensamiento analítico y el intuitivo, solo requiere información y análisis para resolver un problema, fomenta la acumulación de información, permanece alerta a los cambios, reacciona rápidamente.

Según la situación que se presenta, se deben considerar:

1. Método para tomar decisiones: racional e intuitivo
2. Tipo de problema y decisión: problema estructurado (decisiones programadas) y problema no estructurado (decisiones no programadas)
3. Condiciones de la toma de decisión: Incertidumbre y riesgo
4. Estilo para tomar decisiones: pensamiento lineal y pensamiento no lineal (Robbins y Coulter 2010).

## **2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones**

A pesar de que se espera que el gerente haga elecciones lógicas, racionales y consistentes, y actúen inteligentemente al identificar problemas, considerar alternativas, reunir información y actuar de manera acertada, no cuentan con una racionalidad absoluta pues es imposible que el ser humano sea totalmente objetivo y lógico y está limitado por su capacidad de procesar toda la información de todas las alternativas existentes, por lo que muchas veces estas decisiones están directamente ligadas a su buen juicio e intuición, lo que se ha formado con la experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas (Robbins y Coulter 2010), caso característico de las pymes en donde el dueño es el gerente y centraliza las decisiones limitándolas a su campo de conocimientos, percepciones, intuición y experiencias.

Según investigaciones se han identificado 5 aspectos que influyen en la toma de decisiones intuitiva:

1. Uso de datos del subconsciente
2. Consideración de valores éticos y culturales
3. Comparación con experiencias anteriores
4. Consideración de sensaciones y emociones
5. Uso de habilidades, conocimientos y capacitación

La limitación humana para procesar la información puede derivar en errores y prejuicios en la evaluación de información y toma de decisiones, los errores más comunes de los tomadores de decisiones son los siguientes:

- Exceso de confianza
- Buscar beneficios inmediatos para evitar costos
- Obsesión con la información inicial y primeras impresiones
- Percepciones equivocadas y selección subjetiva de información
- Considera únicamente la información que reafirma la decisión desechando aquella que la contradiga
- Enfoque excesivo a aspectos específicos distorsionando u omitiendo otros puntos de referencia
- Tendencia a recordar eventos recientes distorsionando la manera objetiva de recapitular los eventos.
- Tendencia a guiarse en eventos anteriores creando analogías que no existen.
- Querer darles una explicación lógica a las casualidades
- Culpar a factores externos por el fracaso propio (Robbins y Coulter 2010).

Ante estas limitaciones los gerentes deben tomar conciencia de la importancia de obtener una información objetiva, concreta, a tiempo y que además considere los criterios técnicos proporcionados por expertos. Conscientes de que los gerentes cuentan con racionalidad limitada debido a que la mente humana es incapaz de procesar gran cantidad de información, se deben apoyar también de herramientas tecnológicas que les ayuden a procesar esa información haciendo así sus decisiones mucho más estructuradas. Sin embargo, cuando no se da un buen uso a esta tecnología, el gerente puede experimentar un ahogamiento de datos puesto que existiría una gran

cantidad de información que requeriría mucho tiempo para ser analizada, orillándolo nuevamente a actuar bajo la intuición.

Los gerentes entonces están ante 2 frentes, tomar decisiones en base a sus percepciones, intuiciones o corazonadas a lo que se conoce como *estilo de pensamiento no lineal*, y tomar decisiones en base a información y razonamiento a lo que se conoce como *estilo de pensamiento lineal*, generalmente en las pymes se tiende al primer estilo cuando no se da un esfuerzo por obtener y analizar más información que la que se encuentra al alcance del gerente. Las decisiones que se deben tomar no siempre son complejas o requieren mucho tiempo, pues dependen del tipo de problema, el siguiente cuadro relaciona los tipos de problema con los tipos de decisión y el nivel directivo al que le compete.

**Cuadro 7: Tipos de problemas y tipos de decisiones**

Tipo de problema y condición	Jerarquía	Tipo de decisión
<p><b>Problema no estructurado</b></p> <p>Son problemas nuevos o inusuales, se cuenta con información ambigua e incompleta y los objetivos son poco claro</p> <p><i>Condiciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de incertidumbre</li> <li>• Alto nivel de riesgo</li> </ul>	<p>Nivel alto</p>	<p><b>Decisión no programada</b></p> <p>Son soluciones únicas o no recurrentes hechas a la medida, requieren juicio y creatividad, así como largo tiempo para tomarlas</p>
<p><b>Problema estructurado</b></p> <p>Son problema sencillo con objetivos claros, generalmente son problemas conocidos y la información con la que se cuenta es completa y está disponible.</p> <p><i>Condiciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de incertidumbre</li> <li>• Bajo nivel de riesgo</li> </ul>	<p>Nivel medio</p>	<p><b>Decisión programada</b></p> <p>Se tiene procedimientos establecidos, reglas, políticas, rutinas estandarizadas, protocolos y soluciones evidentes y exitosas, se requiere corto tiempo para tomar la decisión.</p>
	<p>Nivel bajo</p>	

Fuente: Robbins y Coulter, Administración, 2010

Elaborado por: Autora

Cuando los problemas son conocidos y ya se tiene una experiencia previa de su solución, esta se puede llegar a generalizar estableciéndose como norma, regla o procedimiento, en este punto ya se ha generado conocimiento en base a la experiencia, sin embargo, los problemas nuevos requieren creatividad para encontrar las mejores soluciones, estos problemas se generan por cambios en las variables del entorno que pueden provocar un desbalance en la organización, por lo que estar preparado y enfrentar de la mejor manera estos cambios define la permanencia en el entorno.

#### **2.4 Decisiones Inteligentes en pequeñas y medianas organizaciones**

Una vez que se ha analizado los factores *inteligencia organizacional* y *decisiones estratégicas*, se vincula estos temas a las pequeñas y medianas organizaciones, objeto de estudio del presente trabajo, mismas que son consideradas como actores clave en el desarrollo económico de un país y enfrentan grandes desafíos para permanecer en el entorno a largo plazo, pues deben demostrar que están en capacidad de competir, posicionarse, articular con otros actores, y enfrentar a competidores más especializados en un entorno cambiante con tendencia a economías crecientes, desreguladas y abiertas al intercambio exterior. Estas organizaciones por su tamaño y capital de inversión tienen una marcada desventaja frente a las grandes organizaciones, su permanencia en el entorno es volátil y sus principales armas de defensa han sido tradicionalmente el desarrollo de estrategias y articulación de convenios comerciales. (Cubillo 1997). Ante esta situación se hace necesario que las pymes encuentren nuevas formas de ventajas competitivas que les permitan garantizar su lugar en el mercado, les ayude a permanecer alerta ante los cambios, reaccionar a tiempo y tomar decisiones inteligentes para sacar provecho de las diferentes situaciones.

La aplicación de inteligencia organizacional en las Pymes, busca que estas desarrollen la capacidad para monitorear y vigilar el entorno e identificar las señales de cambio obteniendo información que les permita desarrollar conocimientos organizacionales, este factor pueden convertirse en el eje central de su gestión como método para aplacar su vulnerabilidad y desprotección.

Los gerentes de las pymes son conscientes de la importancia de contar con información, aunque generalmente no se ha implementado una cultura de uso de información y conocimientos en la organización, puesto que esto implica destinar recursos a sistemas tecnológicos y equipos de personas a cargo de la obtención y

gestión de información, requisitos que están fuera de su alcance por sus limitados recursos, es así que los gerentes deben valerse de la información inmediata disponible, adquirida principalmente de la observación, emisión de mensajes, canales informales, conversaciones con actores del gremio, reuniones con otros empresarios, dejando en segundo plano la información existente en sistemas formales o la provista por técnicos y expertos (Cubillo 1997).

La información que el gerente encuentra a su alcance es el insumo para la toma de decisiones que generalmente se centran en el dueño o gerente de la empresa siendo estas sesgadas por las percepciones personales, modelos mentales, experiencias y limitaciones del mismo. Ante esto apremia la necesidad de concebir y poner a prueba métodos prácticos, rápidos y sobre todo de bajo costo que permitan construir la guía para desarrollar la inteligencia en las pymes, método que debe ser construido en función de sus necesidades reales, siendo el gerente el eje director para el desarrollo de la inteligencia de quien se exige dominar la naturaleza de las actividades de inteligencia, estimular e instruir a sus empleados quienes independientemente de su función podrán observar el entorno y eventos y ser generadores de información convirtiéndose en parte activa del desarrollo de la inteligencia en la organización.

Concluyendo el análisis del marco teórico, se puede decir que la toma de decisiones como una función gerencial tiene gran importancia por determinar el futuro de la empresa, pues estas decisiones buscan solucionar problemas y aprovechar oportunidades que se presentan como consecuencia de un entorno cambiante, para esto la organización debe estar atenta a esos cambios y dar seguimiento a la información que se pueda presentar. El uso de la información y el conocimiento como ventaja competitiva es característico de una organización inteligente y no es exclusiva para las grandes organizaciones que cuentan con tecnología de punta para el manejo de información, pues en las pequeñas también se puede implantar esta cultura a bajos costos, con el uso de herramientas más accesibles y aprovechando los conocimientos de sus integrantes. Como una forma de apoyar el trabajo de gerencia de las pymes, y aprovechando una nueva metodología basada en el uso de la información y conocimientos, se presenta una propuesta de modelo de inteligencia organizacional enfocada en las necesidades de las pequeñas y medianas empresas del país, tomando como base para su diseño la estructura general de la metodología, y la información proporcionada por un grupo de gerentes de pymes de la ciudad de Quito.

## **Capítulo tercero**

### **Estudio de campo**

#### **3.1 Metodología de Investigación**

Con el presente estudio se espera tener un panorama de la situación actual de las pymes en la ciudad de Quito con respecto al uso y manejo de la información tanto interna como externa y métodos de toma de decisiones empresariales, con el objetivo de encontrar parámetros que marquen el diseño de la propuesta de modelo de inteligencia organizacional enfocado a las pequeñas y medianas organizaciones como apoyo al proceso de toma de decisiones.

La información requerida para el diseño del modelo se obtiene de fuentes primarias y secundarias, como primarias se realiza encuestas a un grupo de gerentes asociados a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, y como secundarias se toma información de fuentes oficiales de datos estadísticos, entidades de control y regulación de la actividad empresarial.

En Ecuador para el 2015 se registra la existencia de 842.936 empresas a nivel nacional de las cuales el 23.3% se sitúan en la provincia de Pichincha, es decir 198.730 empresas siendo la provincia con mayor cantidad en todo el país seguida del Guayas con el 19% de empresas. Del total de empresas existentes en Pichincha el 11.6% son Pymes es decir 23.020 empresas (INEC 2015).

A continuación se muestra en el cuadro 8, los tipos de empresa por su tamaño, el número de empresas a nivel nacional por cada categoría (842.936), el porcentaje de participación de la provincia de Pichincha dentro de cada una de esas categorías y el número de empresas aproximadas por categoría pertenecientes a Pichincha (198.730). De este desglose se obtiene que existen 23.020 pymes distribuidas en 18.782 pequeñas (30.30% del total nacional), 2.505 medianas A (32.40% del total nacional) y 1.732 medianas B (33.60% del total nacional), cabe recordar que la diferencia entre las empresas medianas tipo A y B se da en función de la cantidad de empleados e ingresos por ventas como se especificó en el marco teórico.

**Cuadro 8: Empresas por tamaño en Pichincha**

Tipo de Empresa	Número de empresas a nivel nacional	Porcentaje de participación de Pichincha a nivel nacional	Número de empresas en Pichincha
Micro	764001	22.80%	174192
Pequeña	61987	30.30%	18782
Mediana A	7733	32.40%	2505
Mediana B	5156	33.60%	1732
Grande	4059	37.40%	1518.066
Total empresas a nivel nacional			842936
Total empresas Pichincha			198730
Total PYMES en Pichincha			23020

Fuente: Directorio de Empresas – DIEE, 2015

Elaborado por: Autora

En el último censo realizado en el 2015 por el INEC, se definen 3 categorías de actividades empresariales como las más generales y dentro de las cuales se incluyen otras subcategorías, estas son: manufactura, comercio y servicios.

A continuación se muestran los porcentajes de participación de las pymes de Pichincha dentro de cada categoría (INEC 2015).

**Cuadro 9: Número de empresas por actividades en Pichincha**

Categoría	Participación de pymes en Pichincha por actividad	Número de Pymes por actividad
Manufactura	31.70%	7297
Comercio	15.68%	3610
Servicios	52.62%	12113
Total Pymes en Pichincha	100%	23020

Fuente: Directorio de Empresas – DIEE, 2015

Elaborado por: Autora

Como se puede evidenciar, las pymes de Pichincha se dedican principalmente a la prestación de servicios y manufactura por lo que se considera a empresas pertenecientes a estos dos sectores para el estudio de campo. Dentro de cada categoría se incluyen las siguientes actividades:



**Cuadro 10: Tipo de actividades empresariales por categoría**

<b>Actividad de manufactura</b>
Industrias manufactureras
Explotación de minas y canteras
Construcción
<b>Actividades de comercio</b>
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
<b>Actividades de servicio</b>
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento
Transporte y almacenamiento
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
Información y comunicación
Actividades financieras y de seguros
Actividades inmobiliarias
Actividades profesionales, científicas y técnicas
Actividades de servicios administrativos y de apoyo
Enseñanza
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
Artes, entretenimiento y recreación
Otras actividades de servicios

Fuente: Directorio de Empresas – DIEE, 2015

Elaborado por: Autora

Con lo antes expuesto se considera realizar el estudio en pymes vinculadas a los sectores de manufactura y servicios de la provincia de Pichincha, para lo cual se toma contacto con la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha Capeipi, con el fin de acceder a los gerentes o propietarios de las empresas asociadas para la aplicación de una encuesta. La Capeipi es una institución encargada de la representación gremial y prestación de servicios empresariales a favor de sus socios, apoyados en las instituciones adscritas y alianzas público – privadas, segmentada en 8 sectores productivos: alimenticio, eventos y servicios, gráfico, metalmecánico, de la construcción, maderero, químico y textil, agrupa en promedio al 2.10% del total de pymes de Pichincha (CAPEIPI 2013) es decir aproximadamente 483 empresas .

Se considera realizar el estudio a través de esta institución por ser un gremio que agrupa a las pymes con interés en la participación del desarrollo productivo del país, la asociatividad como forma de obtener mayores beneficios, la asistencia técnica, capacitación permanente, talleres empresariales y asesoría para mejorar su

competitividad e imagen corporativa. Con el apoyo de esta institución se desarrollan además proyectos y trabajos en conjunto con la academia teniendo así mayor acceso a la información y servicios de las principales instituciones público- privadas. Se puede decir entonces que las empresas afiliadas a la Capeipi tienen las características para convertirse en organizaciones inteligentes.

De las 483 empresas afiliadas a la Capeipi, 46% de ellas (222 empresas) pertenecen a 4 de los 8 sectores, estos son: alimenticio, servicios y eventos, metalmecánico y construcción (CAPEIPI 2013), se considera estos sectores por hacer parte de los grandes grupos con mayor presencia en Pichincha (manufactura y servicios) y por tener la apertura de sus miembros para realizar la encuesta. De esta población de 222 empresas, se toma una muestra de 24 empresas con un margen de error de 10%, nivel de confianza de 80% y nivel de heterogeneidad de 20%<sup>2</sup>.

Para la elaboración de la encuesta se considera algunos parámetros de la metodología de inteligencia organizacional, y se busca conocer cómo cada factor es tratado dentro de las pymes. La inteligencia organizacional está compuesta por la inteligencia competitiva, inteligencia interna, inteligencia emocional e inteligencia artificial, y estas a la vez son las encargadas de proporcionar información sobre el entorno, las personas y el desarrollo interno respectivamente, en función de esto se orienta las preguntas de la encuesta para conocer qué factores se deben incluir dentro de la propuesta, cabe recalcar que al ser una metodología relativamente nueva e innovadora se encontrará que algunos aspectos no se han implantado en las pymes por lo que no se tiene una experiencia real, sin embargo, se plantean algunas preguntas en función de las necesidades a cubrir y percepciones para verificar la pertinencia de la inclusión de ciertos factores. Se mantiene además conversaciones con un grupo heterogéneo de personas con cierto grado de poder para la toma de decisiones y personas relacionadas a la actividad de las pymes quienes orientan la elaboración de la encuesta, estos son: un Jefe de área de producción de empresa de cadena de alimentos, un dueño y gerente de empresa de servicio de catering, un dueño y gerente de empresa de soluciones digitales para empresas, un representante de una unidad de apoyo al desarrollo empresarial, y un representante del directorio del sector

---

<sup>2</sup> La muestra se obtiene con un calculador estadístico de muestras para investigación de mercados (Formación Gerencial 2017)

metalmecánico de la Capeipi, con ellos se realiza además una prueba piloto de la encuesta para asegurarse que no haya confusión o dificultad al momento de completarla. La encuesta se elabora en Google drive y es difundida por correo electrónico<sup>3</sup> una vez que ha sido revisada y aceptada por el tutor de esta tesis. La encuesta se encuentra en forma integral en los anexos de este documento.

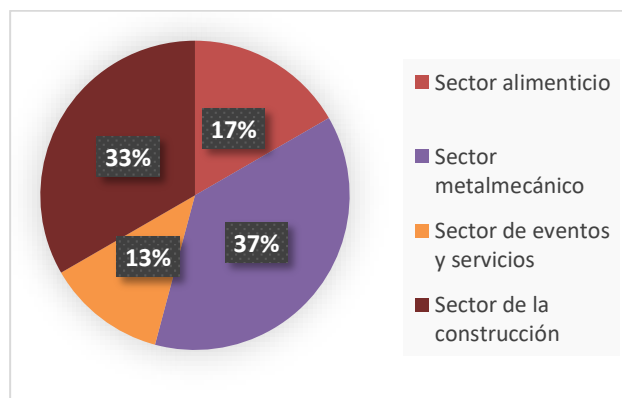
Los resultados obtenidos en las encuestas son complementados con información secundaria obtenida de datos estadísticos de fuentes oficiales nacionales.

### 3.2 Resultados obtenidos

De los 8 sectores de la Capeipi, se conoce que los 4 con mayor número de socios son Metalmecánica, Químico y Textil y Construcción abarcando el 70% del total de socios, y los sectores con menor número son Alimenticio, Gráfico, Maderero y Servicios con el 30% de socios (CAPEIPI 2013).

En función de esto, se toma del primer grupo los sectores Metalmecánica y Construcción que corresponde al 70% de la muestra utilizada, y del segundo grupo los sectores de Alimentos y Servicios que corresponde al 30% de la muestra utilizada.

**Gráfico 3: Sectores encuestados**



Elaborado por: Autora

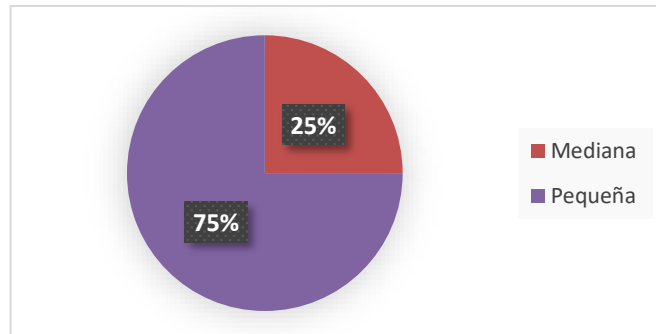
---

<sup>3</sup> La encuesta digital se encuentra en el enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf75pRMJ-cyisCTbmw2vmR0avkEiOVEpHrB2ypk1-RExsUd7w/alreadyresponded>

De las empresas encuestadas se obtiene que el 75% corresponde a pequeñas empresas y el 25% a medianas empresas.

**Gráfico 4: Tamaño de empresas encuestadas**



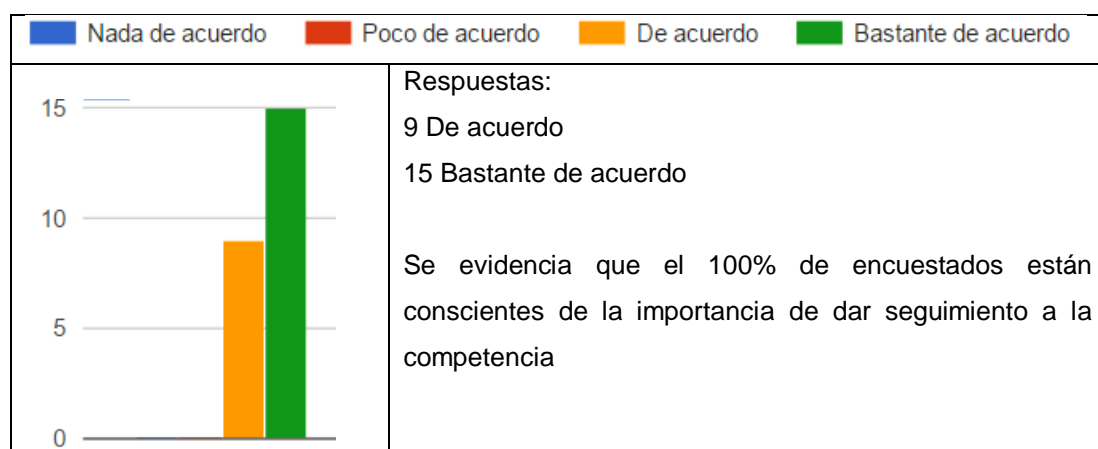
Elaborado por: Autora

El contraste entre los dos segmentos se evidencia especialmente en las preguntas referidas al uso de sistemas de información o herramientas tecnológicas, pues los gerentes argumentan que la necesidad de los mismos va en función del tamaño de la empresa. Las siguientes preguntas se hacen en base a la percepción de los gerentes con respecto a varias temáticas, los resultados se muestran a continuación:

### Sección 1

1.1 Mantener información actualizada sobre los competidores influye en la toma de decisiones estratégicas.

**Gráfico 5: Importancia de información de la competencia**



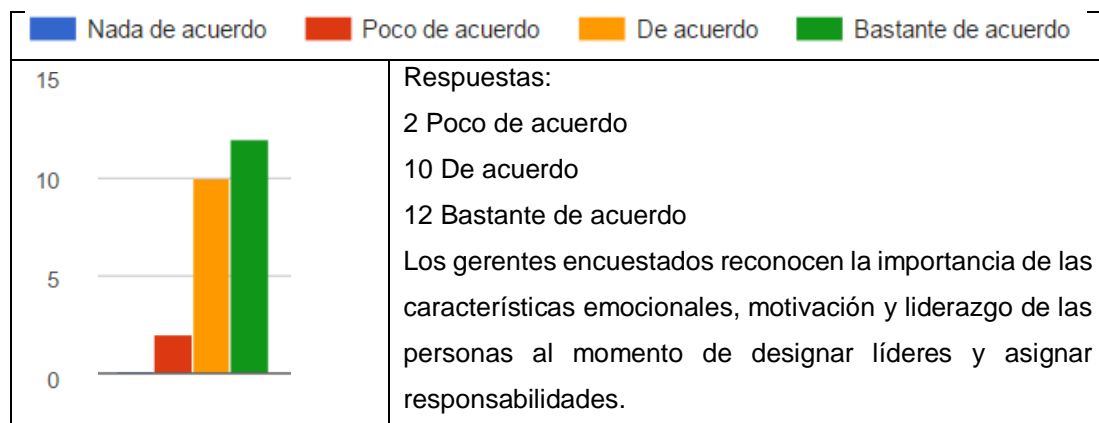
Elaborado por: Autora

Con los resultados obtenidos se puede decir que hay apertura para la implementación de inteligencia competitiva, pues los gerentes son conscientes de la importancia de este punto sin embargo, al analizar qué porcentaje de empresas ya han realizado investigación de mercado, que es un estudio más amplio, se tiene que apenas un 18.18% de pymes a nivel nacional lo han realizado (INEC 2015), por lo que se puede concluir que por limitaciones de recursos aún no se ha desarrollado este aspecto dentro de las empresas pese a su importancia.

Ante esto se requiere una solución que ayude a generar información y que no implique un alto costo. Se propone seleccionar a aquellos stakeholders que se consideren de mayor importancia para la empresa para darle seguimiento, pueden ser estos los competidores, clientes, entidades de control u otros, las fuentes de información podrían variar entre la observación, evidencia de consumo, fuentes oficiales de información vía internet, relaciones y contacto con entes externos etc. de esta manera los mismos miembros de la organización se convierten en parte activa del seguimiento del entorno sin que esto implique un alto costo.

1.2 Tener información sobre características emocionales, motivacionales y liderazgo de cada colaborador, facilita la designación de líderes de proyectos.

**Gráfico 6: Importancia de factores emocionales y motivacionales**



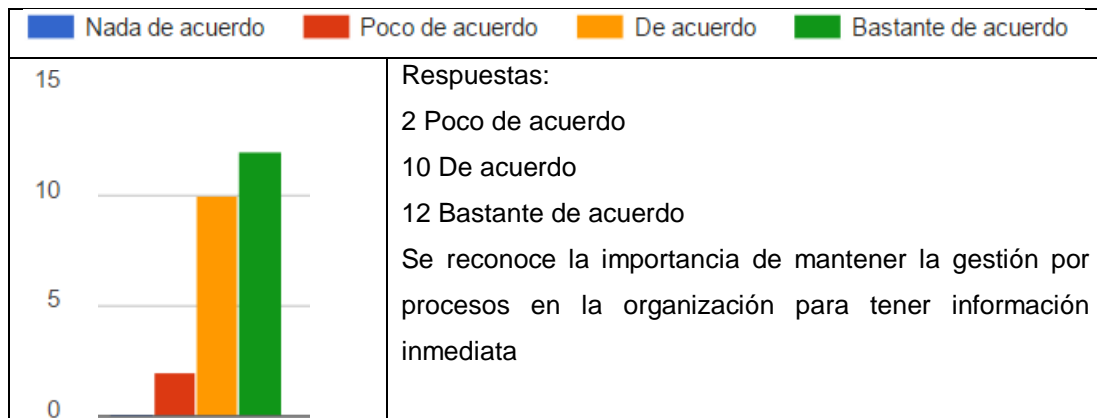
Elaborado por: Autora

A pesar de que las pymes casi en su totalidad son dirigidas por sus dueños o accionistas, siempre existe la necesidad de encontrar jefes de unidad o de grupo, y por los resultados de las encuestas se puede ver que se considera la importancia de

identificar quienes de los trabajadores podrían ser candidatos para convertirse en líderes de grupos basados en sus características personales y habilidades para liderar. Se requiere entonces, una herramienta de fácil aplicación y abajo costo que ayude a determinar los estilos de liderazgo. En entrevista a un miembro de talento humano de una de las empresas encuestadas se sugiere el uso de un test muy utilizado en el campo administrativo que se presenta dentro de la propuesta del modelo.

1.3 La gestión por procesos en la organización facilita la obtención de información de manera inmediata sobre algún tema específico.

**Gráfico 7: Importancia de la gestión por procesos**



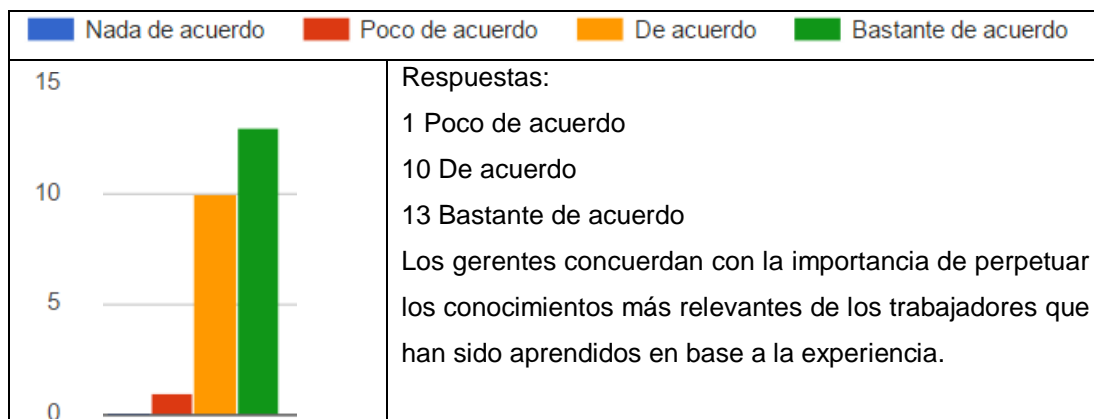
Elaborado por: Autora

En contraste con la información obtenida, se sabe que aproximadamente un 58% de pymes a nivel nacional cuentan con manuales de procedimientos actualizados con el objetivo de normalizar las operaciones, sin embargo, un 42% lo consideran innecesario o no conocen como documentarlo. De aquellas empresas que si poseen un manual un 76% lo verifican regularmente y realizan ajustes (CAPEIPI 2013).

Con esto se concluye que el uso de manuales de procesos, a pesar de ser recomendable para generar inteligencia en la organización y que los gerentes estén conscientes de los beneficios de implementarlos, se vuelve una complicación para las pymes pues implica para muchas de ellas invertir recursos y tiempo en su elaboración o actualización por lo que no se encuentra conveniente incluir en el modelo factores relacionados a la gestión por procesos.

1.4 Los conocimientos que los colaboradores adquieren en su experiencia laboral deberían ser materializados para poderlos difundir y replicar.

**Gráfico 8: Importancia de materializar el conocimiento**



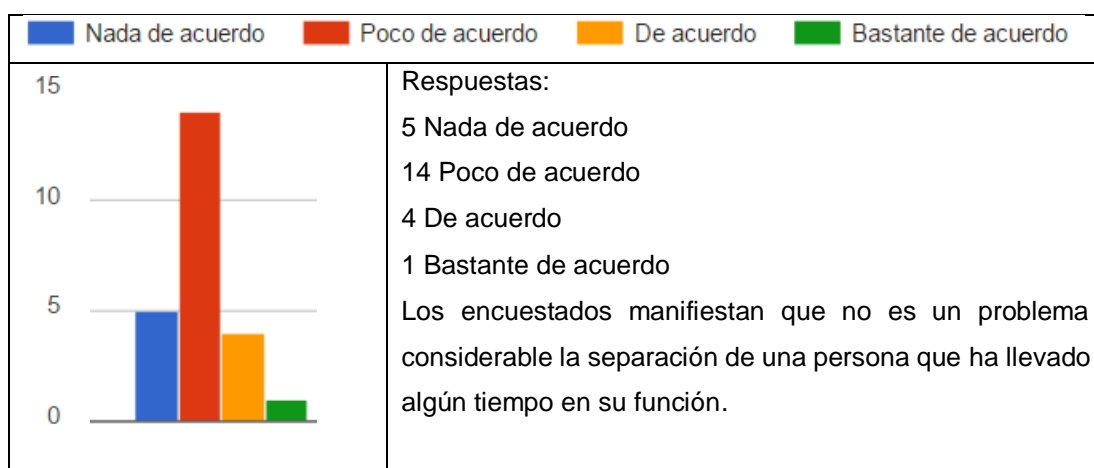
Elaborado por: Autora

Los conocimientos generados a partir de la experiencia de los trabajadores en alguna actividad en específico pueden convertirse en conocimientos de toda la organización si estos son materializados y compartidos. En la encuesta se refleja el interés de los gerentes en este punto y esta materialización se justificaría si se considera que las pymes se caracterizan por tener un bajo índice de rotación de personal, el 40% de empleados permanecen de 1 a 5 años, un 22% de 5 a 10 años y un 14% por más de 10 años (CAPEIPI 2013), este bajo índice de rotación permitiría que los empleados se vuelvan especialistas en la actividad que desempeñan.

Se propone entonces, que los gerentes identifiquen que tipo de actividades son las más complejas o trascendentales para la empresa y se vea el nivel de madurez con que se maneja ese proceso, en función de esto se verá la necesidad de materializar o no la experiencia personal de los trabajadores, cabe recalcar que para esto se requerirá de la previa autorización y consentimiento del mismo.

1.5 Cuando una persona que ha permanecido varios años realizando una actividad, abandona la organización, esta se desestabiliza.

**Gráfico 9: Impacto de la separación del personal**

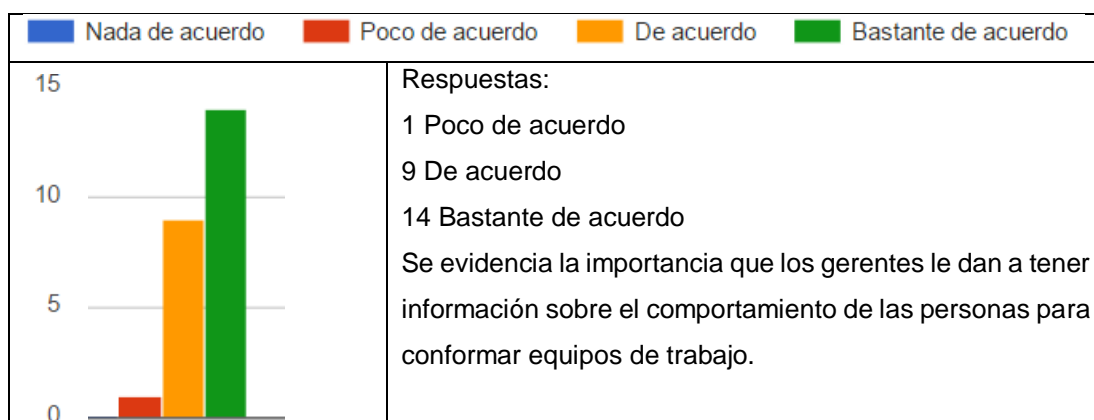


Elaborado por: Autora

Si bien los gerentes son conscientes de los beneficios de materializar la experiencia adquirida por los colaboradores, afirman también no tener mayores inconvenientes al momento de la desvinculación del personal, esto puede deberse a que la formación académica de los empleados, en un 50% no superan el bachillerato, mientras el 30% han alcanzado estudios universitarios y el 20% niveles de tecnología (CAPEIPI 2013). Al tener casi la mitad del cuerpo laboral con estudios hasta el bachillerato, sus funciones pueden ser fácilmente remplazadas habiendo un amplio mercado laboral. Con esto se descarta la posibilidad de materializar la experiencia de todos los miembros de la organización y centrarse en los procesos necesarios.

1.6 Tener información sobre el comportamiento y el potencial profesional de los colaboradores facilita la conformación de grupos de trabajo.

**Gráfico 10: Importancia de conocer a los colaboradores**



Elaborado por: Autora

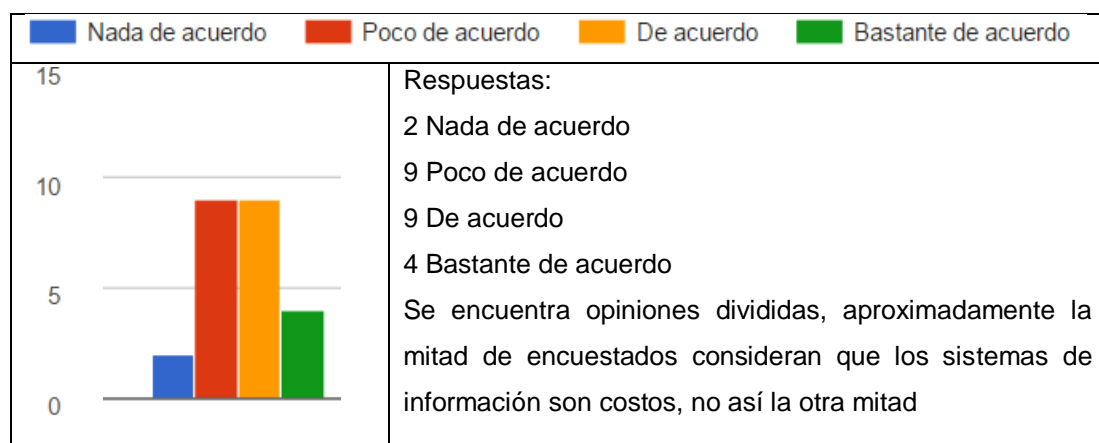


El comportamiento y potencial laboral de los trabajadores viene dado por sus experiencias personales y modelos mentales, pudiendo afectar positiva o negativamente la productividad del grupo de trabajo, aspectos que hacen parte de la inteligencia emocional. Los gerentes encuestados muestran estar de acuerdo en que tener información sobre este aspecto facilita la selección de personas que van a sumar en los equipos, sin embargo obtener esta información de manera formal no ha sido una actividad comúnmente desarrollada por las pymes. Por otra parte, de un estudio a una muestra de gerentes de pymes, se afirman que las principales dificultades para contar con personal comprometido y con potencial de crecimiento es: 1. El perfil de los empleados no está alineado a la empresa (30.88%), 2. No tener la capacidad competitiva para retener a los empleados mejor calificados (16,9%), 3. Inhabilidad para crear una planta altamente motivada (12.44%) (Zamora 2010).

Ante estas dificultades, se hace necesario mantener información sobre aspectos de la inteligencia emocional, comportamiento y potencial del personal, pues esto ayudará a reconocer si la persona se puede adaptar a la organización, se identificará al personal mejor calificado y se tendrá una perspectiva de que acciones tomar para mejorar el ambiente laboral. Esta medición es especialmente importante para las pymes ya que por su naturaleza existe un elevado número de interacciones entre los trabajadores, quienes pueden llegar a permanecer por muchos años en la organización. Sin embargo, debe ser una solución que no implique un alto costo ni mayores dificultades. Se sugiere un test de inteligencia emocional y estilos de liderazgo.

1.7 La implementación de un sistema de gestión de información es muy costoso y complicado.

**Gráfico 11: Percepción sobre sistemas de gestión de información**

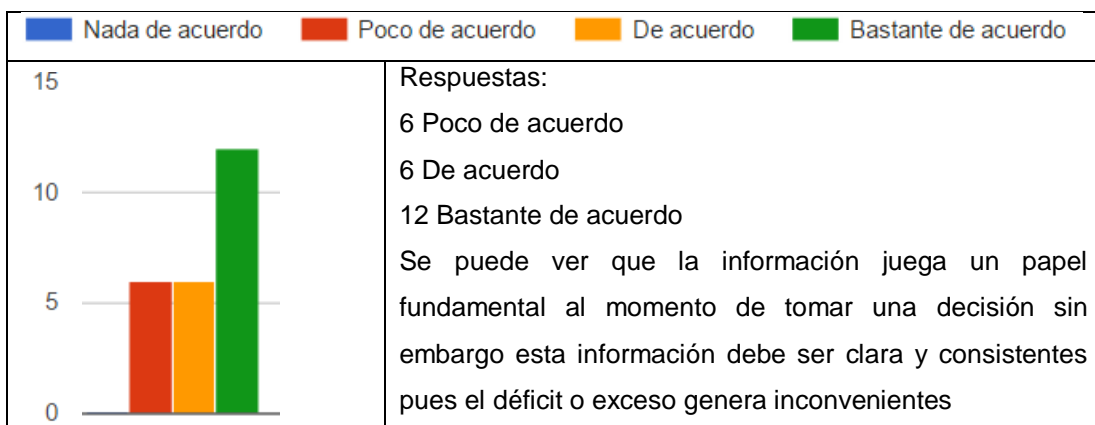


Elaborado por: Autora

Esta pregunta ayuda a orientar sobre la familiaridad que tienen los gerentes de las pymes con los sistemas de gestión de información, pues la apertura que tengan hacia este tipo de herramientas determina el éxito de la implementación de inteligencia en la organización, ya que se requiere que los gerentes se proyecten a la automatización y uso de tecnología a mediano o largo plazo. Al no tener una absoluta aceptación del uso de herramientas tecnológicas, se propone que el manejo de información se haga inicialmente de manera manual con el fin de dominar la esencia del modelo e identificar los cambios y adecuaciones que se debe hacer para ajustarse a la realidad de cada empresa. Una vez que se tenga dominio de esto se puede prestar atención a la búsqueda de herramientas que cubran esas necesidades, logrando de esta manera reducir la complicación en la migración de información. Cabe recalcar que la implementación de tecnología es una necesidad latente, pues tarde o temprano se deberá realizar y es mejor estar preparado.

1.8 La carencia de información o el exceso de ella provocan confusión e inseguridad al momento de tomar decisiones.

**Gráfico 12: Influencia de la información en la toma de decisiones**



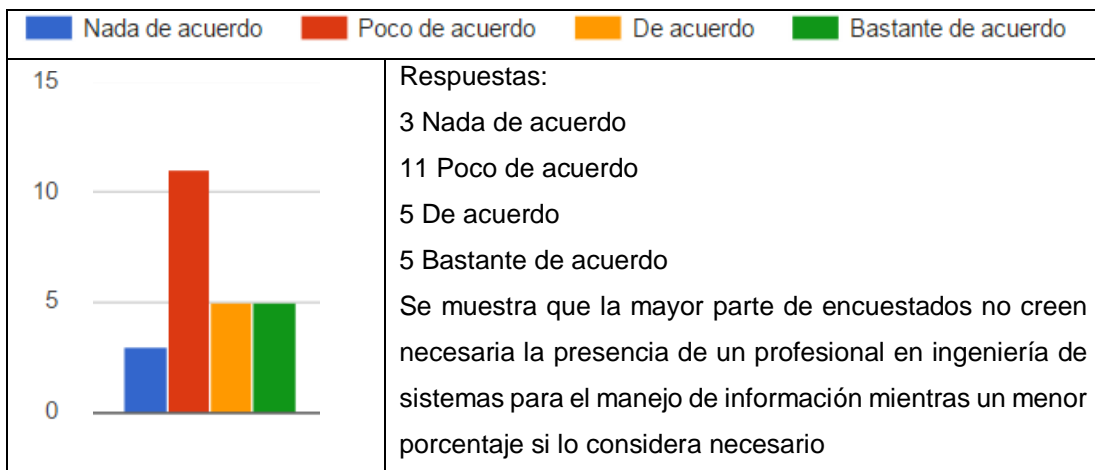
Elaborado por: Autora

Se evidencia como un grupo mayoritario de gerentes concuerdan en la necesidad de disponer de información suficiente para apoyar sus decisiones. La carencia de información se presenta cuando en la organización no se tiene una cultura de la búsqueda permanente de información y las decisiones se limitan a lo que conoce el gerente. Por otra parte, hay exceso de información cuando se empieza a generar una gran cantidad de datos mismos que al no saber cómo analizarlos provocan confusión.

Para evitar estos extremos se propone que en la organización se implante una cultura para la obtención y manejo de información en colaboración con todos los miembros y dirigida por el gerente, consistiría en verificar qué información es útil y qué no lo es desde su aparecimiento, posteriormente realizar un proceso de filtrado y análisis por parte de un comité de personal técnico de la misma organización con conocimientos en el área y finalmente poner la información depurada a disposición tanto del gerente como de todo aquel que lo necesitare.

1.9 Es indispensable para la organización contar con un técnico en sistemas informáticos a cargo de la gestión de información.

**Gráfico 13: Importancia del conocimiento en sistemas**

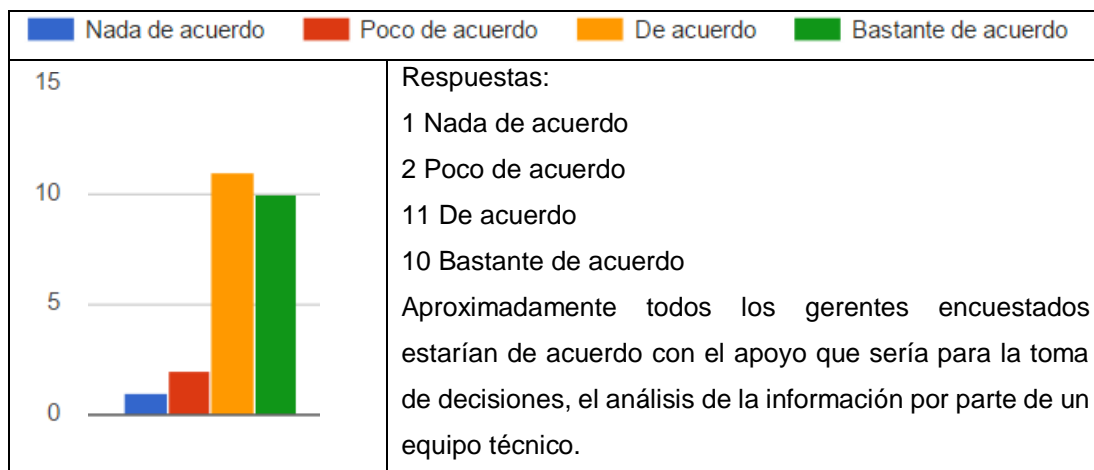


Elaborado por: Autora

En base a los resultados obtenidos se podría decir que al no ver necesaria la presencia de un profesional de sistemas, no se han generado aun inconvenientes con el manejo del volumen de información, puesto que cuando esta se empieza a salir de control se ve la necesidad de apoyarse en sistemas informáticos y con esto la presencia del técnico que lo administre. Por esta razón no se incluirá dentro del modelo el requerimiento de un profesional en esta área, pero si se aconseja su inclusión especialmente cuando el volumen de información vaya creciendo o cuando se encuentre en la fase de selección de una herramienta tecnológica y migración de información a la misma.

1.10 El análisis previo de información por parte de una comisión concedora de algún tema facilita el proceso de toma de decisiones de la dirección.

**Gráfico 14: Comisión de análisis de información**

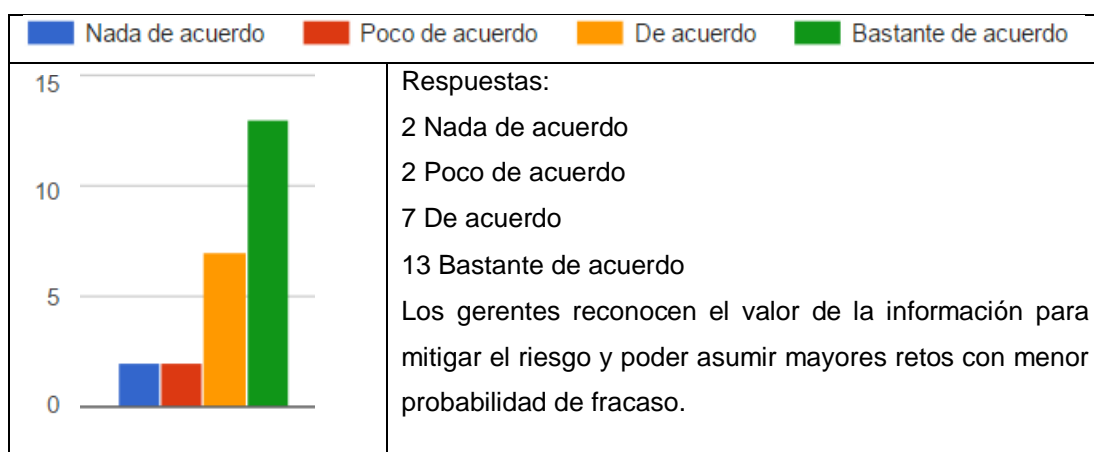


Elaborado por: Autora

Con los resultados obtenidos se confirma la pertinencia de incluir en la propuesta del modelo la creación de una comisión de expertos conformada por el personal de la misma empresa con conocimientos técnicos o administrativos quienes estarían a cargo del análisis de la información de una forma más especializada. Se considera viable esta propuesta si se toma en cuenta que el 54% de los gerentes y directivos de las pymes tienen un nivel de estudios de tercer nivel, un 17% de cuarto nivel maestría y un 5% doctorado, y sabiendo que al menos un 30% del personal de las pymes han alcanzado estudios universitarios (CAPEIPI 2013), se puede decir que hay un alto grado académico en un reducido número de personas de la organización con quienes se podría conformar esta comisión y entrenarse para la actividad.

1.11 Contar con una mayor cantidad de información permite a la organización asumir mayores riesgos.

**Gráfico 15: Influencia de la información en la toma de riesgos**



Elaborado por: Autora

Se confirma la importancia que dan los gerentes encuestados a mantener información disponible como herramienta para enfrentar los cambios del entorno y estar en capacidad de asumir riesgos, por lo que se ve la necesidad de encontrar las formas más convenientes de obtener información del medio y del interior de la empresa. En este sentido se plantea que se motive a toda la organización a asumir un rol activo en la obtención de información que esté a su alcance y con respecto a las actividades que desempeña, poniéndolo en conocimiento de los comités de expertos quienes evaluarán la información presentada como apoyo para la toma de decisiones.

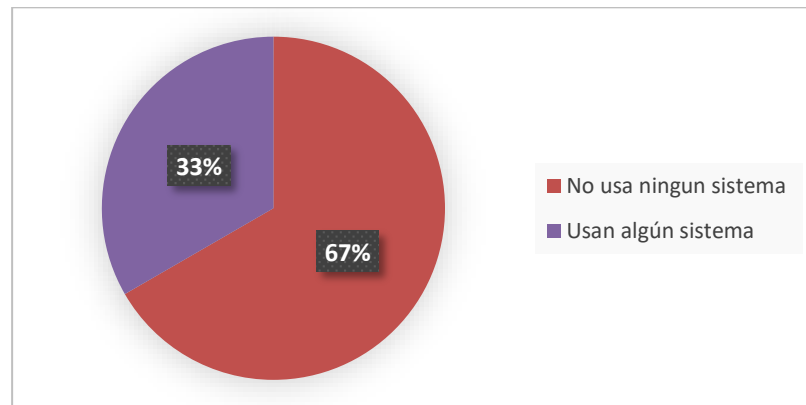
A pesar de que se desarrollen diferentes formas de obtener información dentro de la empresa como mesas redondas, entrevistas a empleados, conversaciones directas para obtener información, es necesario que estas actividades se formalicen y se establezcan como una cultura dentro de la empresa.

## Sección 2

En la segunda sección se realizan preguntas relacionadas a la situación real de las empresas con relación a los ERP y sus limitantes.

### 2.1 ¿Qué sistema ERP utiliza actualmente y que áreas cubre?

**Gráfico 16: Uso de ERP en PYMES**



Elaborado por: Autora

De la muestra encuestada se obtiene que el 67% de empresas no usan ningún sistema ERP como herramienta de apoyo a la administración, mientras que el otro 33% ha incorporado sistemas como: INFOR-ERP, Bemus ERP, Anisys, Cgweb y Zocalo principalmente para el área contable, facturación, inventario y finanzas. Quienes mencionan no contar con un ERP hacen uso de hojas de cálculo de Excel y programas de office. Estos resultados pueden deberse a que, por el tamaño de la organización la información generada aún puede ser controlada de forma manual, sin embargo las empresas deben considerar que para ser competitivas tendrán que incluir el factor tecnológico a mediano o largo plazo. Se incluye en la propuesta del modelo, las directrices de cómo se debe gestionar la información para optar por una futura automatización.

## 2.2 ¿Qué factores considera que son una limitante al momento de implementar un sistema de gestión de información?

Se encuentran los siguientes resultados:

- presupuesto necesario es muy alto para una pyme
- falta de conocimiento sobre gestión de información y sus beneficios
- necesidad de capacitación a personal para uso de herramienta
- necesidad de invertir en levantamiento de procesos y reestructuraciones
- resistencia al cambio y falta de liderazgo para direccionar el cambio.

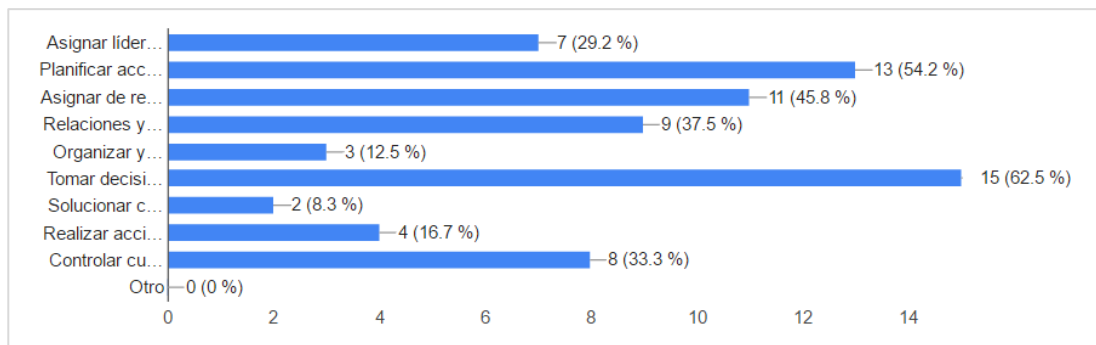
Con esta información se consideran algunos parámetros para el diseño del modelo, que deberá en lo posible utilizar los recursos disponibles evitando incurrir en gastos excesivos, el modelo debe tender a ser intuitivo para su fácil entendimiento por parte de los colaboradores y dirigentes. Se excluye como requisito el levantamiento de procesos y en su lugar se selecciona aquellos procesos clave para elaborar su caracterización, finalmente y lo más importante se requerirá promover la motivación para implantar la cultura de gestión de información y obtener el comprometimiento de toda la organización.

### Sección 3

En una tercera sección del cuestionario se quiere conocer que actividades le demandan mayor tiempo al gerente, cuál es su principal método de toma de decisiones y que factores considera al momento de designar líderes de grupos.

#### 3.1 ¿Cuáles de las siguientes actividades requieren la atención de la dirección con mayor frecuencia?

**Gráfico 17: Principales actividades de gerencia**



Elaborado por: Autora

Se consideran como opciones las actividades del gerente establecidas en el marco teórico. De la muestra se obtiene que las actividades que más tiempo demandan son la toma de decisiones, la planificación de acciones, la asignación de recursos, las relaciones y negociación con entes externos, en segundo plano se encuentran controlar el cumplimiento, la asignación de líderes de proyecto y realizar acciones emprendedoras, y en tercer plano organizar y dirigir actividades y la solución de

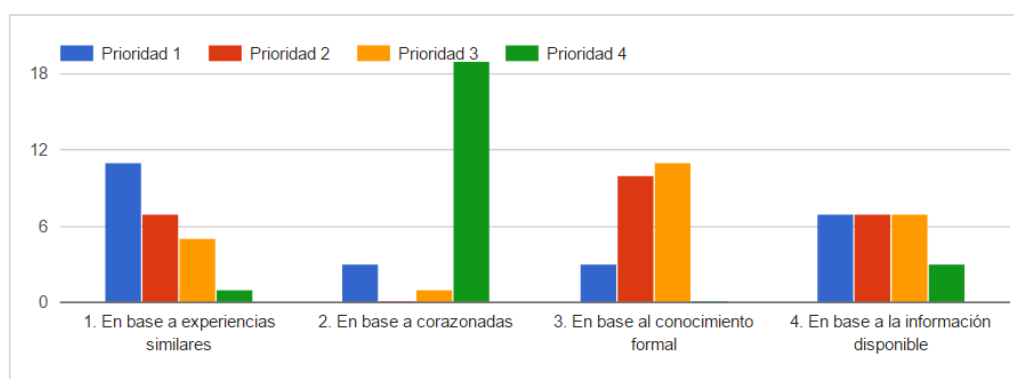
conflictos internos. Las 4 primeras actividades son las que más atención demandan del gerente tienen en común que son estratégicas para la organización y un error en ellas puede arriesgar su estabilidad, por lo que el enfoque de la propuesta de modelo deberá centrar su atención en priorizar la obtención de información de estas 4 actividades.

Las pymes reconocen la importancia de la planificación estratégica y asignación de recursos para su crecimiento a largo plazo, sobre todo para fijar prioridades, y tratar problemas de cambios en el entorno. Alrededor del 70% de pymes aseguran tener planificación estratégica mientras que el 19% no lo considera necesario. En el 31% de las pymes se elabora la planificación en conjunto con los jefes de área, en el 23% la realiza solo el dueño de la empresa, en el 22% con todos los miembros de la organización, en el 9% intervienen los accionistas y el 15% no está determinado como lo elaboran (CAPEIPI 2013).

Otro de los factores determinantes para la permanencia de una pyme es el establecimiento de relaciones con los stakeholders del medio puesto que a partir de ellos se obtiene la mayor cantidad de información de la fuente, en este sentido se hace importante también desarrollar un análisis minucioso de los mismos.

3.2 La dirección muchas veces se ve en la necesidad de tomar decisiones en tiempos limitados, en este contexto cuáles de los siguientes métodos considera que son los más aconsejables para tomar decisiones. Jerarquice del 1 (más importante) al 4 (menos importante).

**Gráfico 18: Métodos de toma de decisiones**



Elaborado por: Autora



Se interpreta que, para los gerentes encuestados el principal método para la toma de decisiones son las experiencias previas similares, en segundo lugar, se apoyan del conocimiento formal, en tercer lugar, el uso de la información disponible y en cuarto lugar las corazonadas.

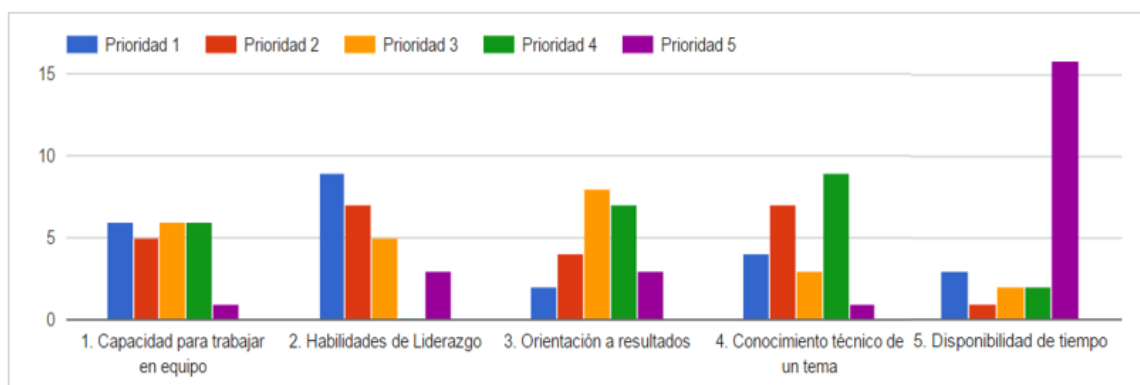
Con respecto al primer resultado se propone que la experiencia adquirida por los gerentes sea materializada de tal forma que se guarde registro documental de las diferentes decisiones, acciones y resultados obtenidos gracias a la experiencia, de esta forma será más fácil el traspaso de conocimientos a las futuras generaciones.

Con respecto al segundo resultado se ve la necesidad de fomentar y apoyar la capacitación profesional permanente de los empleados, siendo esto un factor favorable considerando el bajo nivel de rotación laboral en estas empresas.

Para el tercer resultado se plantea que todos los miembros de la organización participen activamente en la obtención de información de la fuente convirtiéndose en los actores principales de la inteligencia organizacional.

3.3 La dirección requiere constantemente asignar jefes de grupos o proyectos para lo cual se considera algunos factores técnicos y humanos de los trabajadores. Jerarquice del 1 (más importante) al 5 (menos importante) los siguientes factores, en función de su importancia al momento de designar un jefe o líder de grupo.

**Gráfico 19: Factores para designar líderes**



Elaborado por: Autora

Los resultados obtenidos se enlistan en orden de importancia:

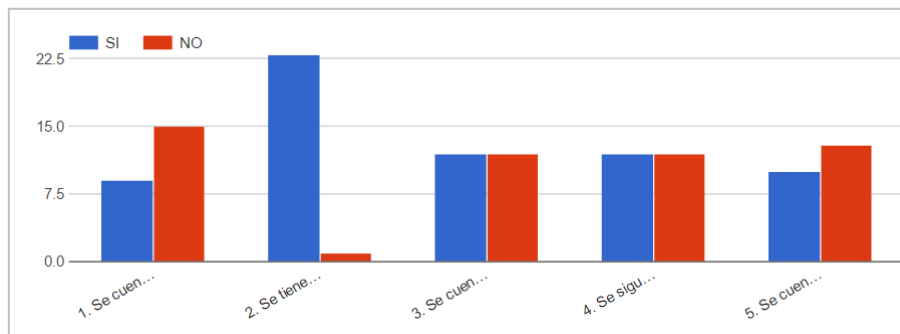
1. Habilidades de liderazgo
2. Conocimientos técnicos de un tema
3. Orientación a resultados
4. Capacidad para trabajar en equipo
5. Disponibilidad de tiempo

Los gerentes encuestados consideran como prioridades a las habilidades de liderazgo y los conocimientos técnicos al momento de designar jefes de grupo, por lo que sería conveniente mantener información sobre el perfil profesional de los potenciales líderes para facilitar su designación, este perfil reflejaría el tipo de liderazgo de la persona, niveles de inteligencia emocional y formación profesional. De esta forma el gerente se asegura de estar delegando actividades y responsabilidades a las personas idóneas.

#### Sección 4

A continuación, se presentan preguntas enfocadas a conocer algunos aspectos sobre el escenario real de las pymes, de las mismas se obtienen los resultados mostrados en la gráfica y algunas de las razones argumentadas por los gerentes.

**Gráfico 20: Situación actual de los encuestados**



Elaborado por: Autora

- 4.1 Se cuenta con una persona a cargo del seguimiento de los competidores y agentes externos a la organización.

Se evidencia que la mayor parte de empresas no cuentan con una persona exclusivamente para el seguimiento del entorno, generalmente algunas de ellas delegan esta actividad al área de marketing o comercialización. A pesar de esto, las pymes obtienen información de diferentes formas, según informe de la Capeipi, el 24% de las que empresas obtienen información de sus stakeholders proporcionada por los empleados de la misma empresa aprovechando su contacto directo con ellos, el 20% proviene de reclamaciones de clientes, el 19% proviene de encuesta a clientes, el 17% de informes de ventas, el 9% de informes de clima laboral, el 5% de buzón de sugerencias y el 6% de informes de grupos locales. Se ve entonces que a pesar de no tener una persona a cargo del seguimiento del entorno, esta actividad se desarrolla de manera informal por lo que se propone establecer formalmente las fuentes de información para dar un seguimiento permanente de las mismas.

4.2 Se tiene la costumbre de analizar los éxitos y fracasos para que no se vuelvan a cometer los mismos errores.

La mayor parte de encuestados manifiestan tener la costumbre de analizar los fracasos de las decisiones para no volverlos a cometer sin embargo, no se evidencia que este aprendizaje sea registrado más allá de datos sueltos y retroalimentación verbal, por lo que estos conocimientos corren el riesgo de ser olvidados. Ante esto el modelo propone la materialización de las experiencias a manera de bitácora que permita transmitir entre generaciones los conocimientos generados.

4.3 Se cuenta con una persona a cargo de la gestión de información.

Aproximadamente la mitad de los encuestados manifiestan tener a una persona a cargo de la gestión de la información, actividad que generalmente es desarrollada por las secretarías y de forma manual, para el modelo se propone que sean estas mismas personas quienes ejecuten la gestión de información puesto que ya tienen conocimiento sobre cómo hacerlo.

4.4 Se sigue un procedimiento definido para la toma de decisiones estratégicas.

La mitad de los encuestados manifiestan tener un procedimiento definido para la toma de decisiones, que generalmente se lo hace en comité directivo, con la participación de socios o de gerentes de línea por otra parte quienes no tienen un procedimiento establecido manifiestan que el proceso de toma de decisiones se desarrolla en función de las necesidades y situaciones que se presenten. Como propuesta para formalizar el proceso de toma de decisión especialmente con aquellas de las cuales no se tiene referencia previa, se vincula la información obtenida del proceso de inteligencia como insumo para el análisis cuantitativo y cualitativo de las alternativas de decisión.

#### 4.5 Se cuenta con un cuadro de mando integral en la organización

La mayor parte de los encuestados manifiestan no tener un cuadro de mando integral, esto puede deberse a que hay desconocimiento sobre su uso y beneficios, en este sentido no se ve pertinente la inclusión de este elemento dentro del modelo sin embargo es necesario dar seguimiento de los acontecimientos.

Con el estudio de campo realizado se obtiene información clave para el diseño del modelo de inteligencia organizacional, este estudio hace hincapié en cómo se está manejando las inteligencias y la toma de decisiones gerenciales en las pymes. De los resultados obtenidos se resalta los que se muestran a continuación convirtiéndose en parte fundamental para la presente propuesta.

Con respecto a la inteligencia competitiva, se evidencia que hay conciencia sobre la importancia de dar seguimiento a los competidores sin embargo no ha sido una práctica permanente, esto se confirma con la ausencia de personal a cargo de esta actividad o su delegación a los departamentos afines como marketing o ventas. La mayor cantidad de información sobre este campo proviene de los mismos empleados quienes tienen contacto directo con el mercado, de informes del sector, reportes económicos y relaciones con stakeholders.

Con respecto a la inteligencia emocional, los gerentes reconocen la importancia de contar con personal con conocimientos técnicos, así como también habilidades personales y liderazgo por lo que muestran su interés en contar con información

referente a estos campos previo a la vinculación del personal a la empresa, pues al existir un bajo índice de rotación de personal es muy probable que algunos empleados lleguen a permanecer mucho tiempo haciendo que la correcta selección sea clave.

Sobre la inteligencia interna se evidencia que, a pesar de reconocer la importancia de la gestión por procesos, para las pymes no resulta conveniente ni atractivo por el tiempo y recursos que requiere y el bajo impacto de sus resultados, esto se refleja en el bajo porcentaje de empresas que la han implementado. Por otra parte, los gerentes manifiestan la necesidad de materializar la experiencia y procesos clave como una forma de transferencia de conocimientos, para lo cual consideran conveniente la formación de grupos de empleados conocedores de materias específicas que apoyen la disertación de la información y emisión de criterios de decisión.

Con respecto a la inteligencia artificial y uso de tecnología, se manifiesta opiniones divididas sobre la necesidad o no de sistemas de apoyo para la gestión de información, los gerentes argumentan que esto depende del tamaño de la organización y va en función de la cantidad de información que se maneja. Justifican su posición al aseverar que el uso de tecnología implica un alto costo de inversión y necesidad de capacitación para su manejo.

El último factor por analizar es la toma de decisiones en las pymes, de esto se concluye que generalmente los gerentes o dueños centralizan las decisiones, un menor porcentaje impulsa la participación de accionistas o empleados, y son muy pocos quienes han promovido la creación de políticas en las cuales basar las decisiones. Esto se evidencia con la ausencia de procedimientos formales establecidos para la toma de decisiones. Uno de los insumos primordiales siempre a sido la información sin embargo nunca ha sido suficiente por lo que los gerentes deben recurrir al uso de su conocimiento y experiencia. Se manifiesta que la toma de decisiones, asignación de recursos y la planificación son las actividades que mayor tiempo y esfuerzo demandan de un gerente. En este sentido se espera agilizar sus funciones a través de una correcta gestión de información y la generación de conocimientos que contribuyan al aumento de la inteligencia en la organización.

## **Capítulo Cuarto**

### **Construcción del modelo de inteligencia organizacional**

Considerando que ninguna organización es igual a otra, y que las soluciones adoptadas por una no necesariamente tendrán el mismo efecto en la otra, se plantea un modelo genérico de inteligencia organizacional, tomando en cuenta los requerimientos comunes para la toma de decisiones estratégicas enfocado en las pequeñas y medianas organizaciones y sus condiciones.

El modelo plantea 4 etapas para su adaptación a las organizaciones:

1. Identificación de la situación actual de la organización
2. Preparación de información de la organización
3. Estructuración del modelo de inteligencia organizacional
4. Establecimiento del proceso de toma de decisiones estratégicas.

Para cada fase se proponen formularios orientados al registro de la mayor cantidad de información posible y que en lo posterior serán una guía para el proceso de automatización de la información. A continuación se describe cada fase.

#### **4.1 Identificación de situación actual de la organización**

Para poder implementar un modelo de inteligencia organizacional, se debe reconocer el contexto en el cual se desenvuelve cada empresa, para esto se requiere hacer un diagnóstico inicial de su estado con el fin de reconocer los niveles de inteligencia y saber si hay que crearlos o mejorarlos. Se aplican los siguientes cuestionarios.

#### 4.1.1 Cuestionario para medir la inteligencia competitiva

**Cuadro 11: Diagnóstico inteligencia competitiva**

Preguntas	SI	NO
¿Se tiene una unidad o persona a cargo del seguimiento y análisis del mercado?		
¿Se realiza formalmente el seguimiento de las actividades de la competencia?		
¿Se busca permanentemente nuevas ofertas de nuevos proveedores?		
¿Se realiza seguimiento formalmente a las tendencias del mercado?		
¿Se da seguimiento formalmente a cambios en el comportamiento de clientes?		
¿Se da seguimiento formalmente de las actividades de los productos sustitutos?		
¿Se realiza análisis de factores económicos, políticos, sociales que puedan afectar a largo plazo?		
¿Se tienen establecidas las fuentes de información externas?		
¿La información obtenida sobre el entorno externo es compartida con toda la organización?		
¿Se analiza los resultados de las estrategias de mercado implantadas?		
¿Se tiene identificados a los stakeholders más importantes para la organización?		
¿Se sabe cuáles son las personas (cargos) que requieren los resultados del análisis del entorno externo?		
<b>OBSERVACIONES:</b>		

Elaborado por: Autora

En este diagnóstico se incluyen todos los factores externos que deberían ser analizados por la organización para desarrollar una óptima inteligencia competitiva, sin embargo en el estudio se confirmó que las Pymes se enfocan principalmente en el seguimiento a la competencia, el seguimiento a cambios de comportamiento del cliente, y el mantenimiento de relaciones con los principales stakeholders, por lo que inicialmente se podría trabajar con estos aspectos tendiendo a futuro abarcar con todos los demás factores externos mostrados en el formulario de modelo de negocio presentado más adelante, mientras más información sea posible obtener, mejor preparada estará la empresa para afrontar los cambios. Este diagnóstico permitirá conocer que aspectos ya se están trabajando en la organización y cuáles de ellos hay que crear.

#### 4.1.2 Cuestionario para medir la inteligencia emocional

**Cuadro 12: Diagnóstico inteligencia emocional**

<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se cuenta con herramientas establecidas para determinar estilos de liderazgo?		
¿Se tiene registros sobre los estilos de liderazgo de los directivos?		
¿Se tiene algún método formal para identificar al personal con potencial para ser jefe de unidades?		
¿Se tiene mediciones sobre la inteligencia emocional de la planta laboral?		
¿Se tiene mediciones sobre la inteligencia emocional de los gerentes?		
¿Se tiene alguna herramienta determinada para la medición de inteligencia emocional?		
¿Se mantienen registros sobre el perfil profesional y formación académica de los colaboradores?		
¿Se tiene una herramienta definida para la evaluación de desempeño?		
<b>OBSERVACIONES:</b>		

Elaborado por: Autora

Del cuestionario se sabrá si la organización ya cuenta con herramientas para medición de inteligencia emocional y estilos de liderazgo, de ser así se podrán utilizar sus resultados para elaborar el Perfil de Habilidades del Personal, cuyo formato se presenta más adelante. En caso de no tener herramientas definidas se podrá hacer uso de las herramientas propuestas en el modelo en lo que respecta a inteligencia emocional, estas herramientas son consideradas de fácil aplicación e interpretación por lo que no implica mayores complicaciones y ayudará a mantener el registro del perfil de cada empleado. Ver cuadro 13.

Este cuestionario permitirá conocer el estado de la empresa con relación al manejo, obtención y uso de la información, cómo se está gestionando el conocimiento adquirido en base a la experiencia de la organización y el apoyo que se tenga por parte de técnicos especialistas para las actividades de la empresa. Es importante conocer estos aspectos para saber que se debe fortalecer, formalizar o crear para desarrollar la inteligencia interna.



### 4.1.3 Cuestionario para analizar la inteligencia interna

**Cuadro 13: Diagnóstico inteligencia interna**

Preguntas	SI	NO
¿Se cuenta con un sistema de gestión de información establecido?		
¿Todas las unidades de la organización tienen claro que tipo de información, documentos, datos, informes debe generar?		
¿Las unidades que generan información tienen conocimiento de quienes son los usuarios de la misma?		
¿Las unidades que requieren información saben exactamente quién la genera?		
¿Se tiene gestión por procesos en la organización?		
¿Existen funciones dentro de la empresa, en las cuáles remplazar a sus ejecutores sería una tarea muy complicada?		
¿Se ha identificado algún colaborador, cuya experiencia o formas de ejecutar una determinada actividad son dignas de documentar para transferir sus conocimientos?		
¿Se tiene establecido algún procedimiento para evitar cometer los mismos errores?		
¿Todas las unidades dentro de la organización cuentan con al menos un profesional con formación de tercer nivel o superior?		
¿Los informes emitidos por cada unidad incluye criterios técnicos y recomendaciones para la gerencia?		
¿El análisis integral de la información de la empresa es realizado por técnicos expertos o especialistas de cada área?		
<b>OBSERVACIONES:</b>		

Elaborado por: Autora

### 4.1.4 Cuestionario para analizar la inteligencia artificial

Los resultados obtenidos en el cuestionario del cuadro 14, permitirán tener un escenario de cómo está el factor tecnología dentro de cada organización y saber si hay que adaptarlos, mejorarlos o crearlos según sea el caso. Para las pymes, se encuentra en el estudio, que existe un bajo uso de herramientas tecnológicas sin embargo hay optimismo y predisposición para la implementación tecnológica a mediano y largo plazo por lo que deben irse preparando para en algún momento migrar su información a herramientas y tecnologías de información para esto se considera importante contar

con la participación de un profesional en ingeniería de sistemas, mientras tanto se puede hacer uso de herramientas accesibles y de fácil manejo. El modelo propuesto incluye directrices para una futura automatización.

**Cuadro 14: Diagnóstico inteligencia artificial**

<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se tiene herramientas tecnológicas para la administración, almacenamiento y transferencia de información en alguna unidad de la empresa?		
¿Se tiene una unidad a cargo del manejo y almacenamiento integral de la información de toda la organización?		
¿Se tienen procedimientos claros para el manejo de información y documentación en cada unidad?		
¿Se tienen procedimientos establecidos para el registro digital de la información y documentación?		
¿La dirección se apoya de funciones o aplicaciones inteligentes para realizar sus actividades?		
¿Se cuenta con una unidad o personal técnico de sistemas informáticos?		
¿La cantidad de información en la organización aún puede ser controlada de forma manual?		
¿Cuenta con algún proceso automatizado?		
¿Se proyecta implementar tecnologías de información a corto plazo?		
¿Existe un marcado rechazo por parte de los trabajadores para el uso de la tecnología?		
¿En general se considera que hay un buen manejo de la tecnología por parte de la mayor cantidad de empleados?		

Elaborado por: Autora

#### **4.2 Preparación de la información de la organización**

En función del estudio realizado, se establece que las principales actividades que ocupan la atención del gerente de las pymes son la planificación estratégica, relación con los stakeholders internos y externos, asignación de recursos (humanos, tangibles e intangibles) y la toma de decisiones especialmente para aquellos asuntos trascendentales para la empresa. En este sentido se propone que haya una mayor atención sobre la obtención de información relacionada a estos aspectos, lo que dará un mejor escenario de las diferentes situaciones y facilitará la toma de decisiones.

Adicional a esto para implementar la inteligencia organizacional se requiere establecer los flujos de información que se generan internamente.

Se plantea el uso de formularios para el registro de información y seguimiento, estos formatos que se presentan a continuación, pueden ser manejados de manera manual y pueden ser modificados según las necesidades, hasta llegar a un nivel de madurez en su uso, que permita conocer los requerimientos reales que deberían tener las herramientas tecnológicas para la gestión de información de tal manera que se orienten mejor a satisfacer las necesidades de las pymes. A continuación, se presenta los formularios para levantamiento de información:





1. *Perfil organizacional*: direccionamiento estratégico
2. *Estructura organizacional*: reconocimiento interno de la organización
3. *Modelo de negocio*: actividad productiva, manejo de recursos y relaciones externas
4. *Perfil de habilidades personales*: competencias y aptitudes del personal.

#### **4.2.1 Perfil Organizacional**

Para la estructuración del modelo de inteligencia primero es necesario caracterizar y materializar la información base de la organización, esto refiriéndose a su direccionamiento estratégico, matriz FODA y estrategias para establecer y ejecutar la planificación estratégica. Ver cuadro 15.

En esta tabla se recogerá información sobre objetivos estratégicos y objetivos operacionales estableciendo su alineación, el acceso permanente a esta información actualizada permitirá tanto a los directivos como a los colaboradores enfocarse en el cumplimiento de objetivos y estar al tanto de sus avances, para esto el modelo propone incluir una alarma de colores de semáforo que indiquen el estado de los mismos, el color verde indica que el cumplimiento se desarrolla de forma normal, el color amarillo cuando hay retrasos leves en el cumplimiento, el color rojo cuando hay retrasos importantes en el cumplimiento.

**Cuadro 15: Formato Direccionamiento estratégico**

Direccionamiento Estratégico			
Razón Social:			
Misión:			
Visión:			
Valores:			
Objetivos Estratégicos	OE1: <i>(objetivo estratégico 1)</i> OE2: <i>(objetivo estratégico 2)</i> OE3: <i>(objetivo estratégico 3)</i>		
Objetivos Operacionales	Unidad 1	OO1: <i>(objetivo operacional 1)</i>	Alineación: <i>(¿a qué objetivo estratégico?)</i> Alerta de problema: 
		OO2: <i>(objetivo operacional 2)</i>	Alineación: <i>(¿a qué objetivo estratégico?)</i> Alerta de problema: 
	Unidad 2	OO1: <i>(objetivo operacional 1)</i>	Alineación: <i>(¿a qué objetivo estratégico?)</i> Alerta de problema: 
		OO2: <i>(objetivo operacional 2)</i>	Alineación: <i>(¿a qué objetivo estratégico?)</i> Alerta de problema: 

Elaborado por: Autora

Las alertas de problema y los colores deberán ser emitida por las personas responsables con el fin de llamar la atención de la gerencia para resolver algún problema. Este semáforo servirá para emitir alertas automáticas a los perfiles de usuario vinculados cuando se realice la automatización, con esto se tendrá mayor control sobre el avance y cumplimiento de la planificación estratégica.

La publicación de alarmas y registro de información pertinente estará a cargo de los jefes de cada unidad, su análisis integral estará a cargo del comité de expertos y la decisión o plan de acción a cargo de la gerencia.

Una organización inteligente además sabe reconocer sus fortalezas y debilidades con el fin de explotarlas y minimizarlas respectivamente, así como también las potenciales amenazas y oportunidades que se presentan en el mercado, para esto se realiza un análisis FODA que permitirá estructurar las estrategias que guiarán el accionar de la organización. Esta tabla deberá ser elaborada en conjunto con el Comité de Expertos y la Gerencia.

**Cuadro 16: Formato Matriz Estratégica FODA**

Matriz estratégica FODA					
Fortalezas		ESTRATEGIAS FO		Oportunidades	
F1:	Alertar a:	F1O1		O1:	Alertar a:
F2:		F1O2		O2:	
F3:		F1O3		O3:	
ESTRATEGIAS FA			ESTRATEGIAS DO		
F1A1			D1O1		
F1A2			D1O2		
F1A3			D1O3		
Amenazas		ESTRATEGIAS DA		Debilidades	
A1:	Alertar a:	D1A1		D1:	Alertar a:
A2:		D1A2		D2:	
A3:		D1A3		D3:	

Elaborado por: Autora

Se deberá completar este formato con las estrategias que se vaya a seguir en la empresa, se incluyen alarmas de colores con el fin de alertar a las unidades que pueden verse afectadas por alguno de los factores FODA que hayan cambiado o hayan aparecido en el entorno, la principal fuente de información para esta matriz pueden ser los mismos empleados quienes deberán reportar cualquier factor que crean que puede afectar de manera positiva o negativa a la organización, esta información deberá ser filtrada por los jefes de las unidades y posteriormente analizada por el comité de expertos. Esta es una forma de trabajo colaborativo en donde se está aprovechando la inteligencia de todos los miembros parte de la organización.

#### 4.2.2 Estructura Organizacional

Una vez establecido el direccionamiento de la organización, se debe conocer las estructuras de la misma con el fin de clarificar cómo se debe dar los flujos de comunicación y de información, para esto se aconseja contar con el organigrama de la empresa y de ser posible el mapa de procesos, esta información permitirá que todos los empleados tengan una concepción general de cómo se está manejando la empresa evitando el aislamiento de las unidades. Ante la necesidad de contar con información sobre el entorno interno de la organización, se propone el levantamiento de información en el siguiente formato:

**Cuadro 17: Formato Caracterización de las unidades**

Caracterización de las Unidades		
NOMBRE DE LA UNIDAD:		FECHA:
JEFE DE LA UNIDAD:		
ROLES FUNCIONALES	PROCESOS DE LA UNIDAD	CLIENTES
DOCUMENTOS DE ENTRADA		DOCUMENTOS DE SALIDA
	OBJETIVOS DE LA UNIDAD	
SISTEMAS INFORMÁTICOS	CONTROLES / NORMATIVA	RESULTADOS DE LA UNIDAD

Elaborado por: Autora

Este formato constituye la carta de presentación de cada unidad, aquí se identifica el nombre y representante de la unidad, los roles funcionales que hacen parte de la unidad, los clientes internos de la unidad, los principales procesos desarrollados, la información o documentos que requiere como entradas, la información o documentos que genera como salidas, los objetivos de cada unidad, los sistemas informáticos que usa, las normativas y controles que lo regulan y los resultados generados (resultados en un periodo de tiempo comparados con los objetivos planteados). Esta información permitirá tanto al gerente como al resto de unidades conocer el trabajo que se desarrolla en cada área optimizando así el tiempo de búsqueda de información entre departamentos. Este formato deberá ser actualizado en función de los cambios que se presenten.

#### 4.2.3 Modelo de Negocio

Una vez que se estableció a dónde quiere llegar la organización y cómo se desenvuelve internamente, es necesario materializar la información concerniente al modelo del negocio. Para la presente propuesta se usa como parámetros base aquellos obtenidos del estudio de campo que indican que el gerente requiere mayor atención, además de la planificación, en lo que respecta a la relación con sus stakeholders y la asignación de recursos, se incluye también un bloque correspondiente a la comercialización visto como una forma de relación entre la empresa y el mercado.

**Cuadro 18: Formato Modelo de Negocio**

Modelo del Negocio		
Comercialización	Producto o servicio	-Describir producto que la organización entrega al cliente -Describir valor agregado y tendencias <b>Alerta de cambio:</b>
	Canales de Comunicación y distribución	-Descripción de medios para la promoción de los productos o servicios, rutas de distribución, puntos de venta o sucursales -Seguimiento de cambios en factores de comunicación o distribución <b>Alerta de cambio:</b>
Stakeholders	Clientes	-Describir perfil del cliente y segmentación de mercado -Registro de cambios en comportamiento del cliente <b>Alertar de cambio:</b>
	Competidores / sustitutos	-Identificar a los principales competidores y sustitutos -Determinar los temas de interés mutuo -Comparar similitudes y diferencias con competidores a nivel local, regional o nacional -Seguimiento a competidores <b>Alerta de cambio:</b>
	Proveedores	-Identificar a los proveedores -Seguimiento de cumplimiento a satisfacción -Identificar temas de mutuo interés <b>Alerta de cambio:</b>
	Entidades de control	-Identificar a las instituciones de control -Identificar que productos se debe entregar -Seguimiento de cambios <b>Alerta de cambio:</b>
	Entidades financieras	-Identificar con qué instituciones financieras se tiene relación - Seguimiento de información de interés <b>Alertar de cambio:</b>
	Grupos de presión -otros	-Definir con que stakeholders se tiene interés en relacionarse -Seguimiento de temas de mutuo interés <b>Alerta de cambio:</b>
	Empleados	-Reporte de vacantes ocupadas y necesarias -Reporte integral de inteligencia emocional -Registro de cambios en ambiente laboral -Perfil de habilidades personales <b>Alerta de cambio:</b>
Recursos	Recursos Financieros	-Registro de Estados financieros y contables -Registro de presupuesto y proyecciones -Registro de estados históricos <b>Alertar de cambio:</b>
	Recursos Tecnológicos	-Descripción de tecnologías disponible -Registro de cambios o inconvenientes <b>Alerta de cambio:</b>
	Infraestructura	-Descripción de la infraestructura física disponible -Registro de cambios o inconvenientes <b>Alerta de cambio:</b>

Elaborado por: Autora

Cabe recalcar que solo se toma aquellos factores generales de interés para la gerencia, y que la información a detalle se maneja dentro de cada unidad. Así mismo se recomienda abarcar con la mayor cantidad de factores propuestos posibles puesto que a más información mayor inteligencia.

En función del estudio realizado se puede ver que las pymes dan mayor atención a los asuntos que tienen que ver con la competencia, entidades de control y recursos económicos, por lo que se establece el seguimiento de estos factores como requisitos básicos para el desarrollo de inteligencia en la empresa, recomendando que con el tiempo se vaya prestando atención a todos los demás factores propuestos. Cada organización deberá establecer las fuentes de información para cada uno de los temas y los responsables de obtenerla. La administración de esta matriz, así como el análisis de la información queda a cargo del comité de expertos con la dirección del gerente. Se recomienda además considerar como una fuente de información a los mismos empleados quienes con su experiencia diaria y con el contacto con el entorno pueden proporcionar información de calidad, otras fuentes pueden derivarse de informes sectoriales, reportes de dominio público, estadísticas nacionales, publicaciones académicas etc. Cuando se presente algún cambio los encargados de proporcionar la información deberán emitir una alerta e informar a todos aquellos que tengan vinculación con dicho cambio.

#### **4.2.5 Perfil de habilidades personales**

Una de las funciones de gerencia es la formación de grupos de trabajo y asignación de líderes, siendo un factor especialmente importante para las pymes, que como se vio, al ser de menor tamaño se genera una mayor interacción entre sus integrantes, mismos que pueden llegar a permanecer muchos años en sus labores. En este sentido se hace importante mantener información sobre sus competencias y comportamientos con el fin de reducir la subjetividad. Para el levantamiento del perfil de habilidades personales se propone el uso de dos herramientas muy sencillas y fáciles de aplicar. La primera herramienta es un test para determinar los estilos de liderazgo predominantes en cada persona y la segunda un test para medir los niveles de inteligencia emocional individual. Los cuestionarios y sus instrucciones de evaluación se encuentran en los anexos de este documento.



La primera herramienta, denominada “La rejilla del líder”, plantea 18 preguntas para medir el comportamiento de las personas ante diversas situaciones, los resultados determinarán si el estilo de liderazgo de la persona tiene orientación hacia las personas o hacia la producción, estos resultados se ubicarán en un cuadrante que determinará la tendencia hacia uno de los siguientes estilos:

- *Indiferente*: no se preocupa ni por la gente ni por las tareas
- *Autoritario*: preocupado por la completación de tareas, muy débil en habilidades de manejo de personas
- *Equilibrado*: preocupación media por la producción y por el personal
- *Social*: preocupado por el trato a la gente y débil con los resultados o tareas
- *Líder de equipo*: preocupado por las tareas y el trato a la gente.












La segunda herramienta, es un test para medir la inteligencia emocional y consta de 45 preguntas relacionadas al comportamiento de la persona. Se obtienen resultados cuantitativos que determinan qué factores de la inteligencia emocional se encuentran fortalecidos y cuáles necesitan ser reforzados de los siguientes:

- Autoconciencia
- Gestión del estado de ánimo
- Auto motivación
- Relaciones interpersonales
- Mentoring emocional.

Con estas dos herramientas es posible completar el siguiente formato que busca sintetizar la información personal y profesional de los colaboradores. Ver cuadro 19.

Como primer paso se completa la información personal del colaborador, formación académica, dependencia a la que pertenece, cargo actual y tiempo en el cargo. La segunda sección corresponde a las habilidades técnicas, en este espacio se debe detallar las áreas de conocimiento principal y secundario, esta información debe ser proporcionada por el mismo colaborador en función de las áreas en las que tenga mayor dominio.

**Cuadro 19: Formato Perfil de habilidades personales**

Perfil de habilidades personales				
	Datos personales: <i>(ingreso y actualización permanente de datos personales)</i>			
	Datos académicos: <i>(ingreso de información sobre educación formal, capacitación y actualización profesional y logros académicos)</i>			
	Dependencia: <i>(nombre de la dependencia en la cual se desempeña)</i> Cargo: <i>(cargo actual en el que se desempeña)</i> Tiempo en el cargo: <i>(registro de fecha de asignación del cargo)</i>			
Habilidades técnicas	Área de conocimiento principal: Áreas de conocimiento secundarias:			
Habilidades humanas	Estilo de liderazgo	<i>Social, líder de equipo, equilibrado, indiferente, autoritario</i>		
	Porcentaje	0%	100%	
	Autoconciencia			
	Gestión del estado de ánimo			
	Auto-motivación			
	Relaciones interpersonales			
	Mentoring emocional			
Habilidades conceptuales	Desempeño	Satisfactorio	Indiferente	Deficiente
	-Cumple con las actividades asignadas			
	-Cumple en los tiempos establecidos			
	-Entrega productos a satisfacción			
	-Propone soluciones creativas			
	-Demuestra gusto por lo que hace			

Elaborado por: Autora

En la tercera sección correspondiente a las habilidades humanas, se determina el estilo de liderazgo y la medición de los factores de la inteligencia emocional, ambos aspectos obtenidos a través de las herramientas mencionadas anteriormente. En caso de que la empresa cuente con sus propias herramientas para medir liderazgo e inteligencia emocional, se deberá únicamente adaptar los resultados al formato propuesto.

La última sección del perfil de habilidades personales se refiere a las habilidades conceptuales, en esta se evaluará el desempeño que haya tenido la persona en el cumplimiento de sus funciones, considerando en este punto la capacidad del trabajador para generar soluciones creativas y estratégicas a problemas complejos, buscar la innovación y la predisposición para generar resultados. Esta evaluación lejos de ser un método de control busca constituirse como herramienta para identificar las fortalezas de los empleados encontrando en qué tipo de proyectos y actividades se desenvuelven de mejor manera. Con esta información el gerente podrá tomar decisiones sobre la vinculación, desvinculación, ascensos, asignación de cargos y responsabilidades, conformación de grupos e incentivos de trabajo, de una manera más objetiva.

### **4.3 Modelo de inteligencia organizacional**

#### **4.3.1 Tablero central de Información**

Una vez que se ha levantado la información de la organización, es necesario centralizarla y ponerla al alcance de las personas que así lo requieran. Como una forma de ayuda se sugiere la digitalización de la información a través de un cuadro de Excel en donde se resume la información de los formularios y se registre el seguimiento de los diferentes factores facilitando el acceso a la información. A continuación, se presenta el diseño de la propuesta del tablero central de información.

Gráfico 21: Formato tablero central de información

TABLERO CENTRAL DE INFORMACIÓN														
PLAN MENTAL								ACCIÓN			APRENDIZAJE			
FORMATOS DE INFORMACIÓN	ACTIVIDADES DE GERENCIA	DETALLE DE INFORMACIÓN		ALERTA DE PROBLEMA	GRUPO DE INTELIGENCIA	CAMBIOS Y CONOCIMIENTO	UNIDADES ALERTADAS	DECISIÓN / ESTRATEGIA	ACCIONES A DESARROLLAR	UNIDAD RESPONSABLE	STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	EXPERIENCIAS POSITIVAS	EXPERIENCIAS NEGATIVAS	
Perfil organizacional	Direccionamiento estratégico	Misión		■	INTERNA									
		Visión		■	INTERNA									
		Valores		■	INTERNA									
		OE1	OO1:	■	INTERNA									
			OO2:	■	INTERNA									
			OO3:	■	INTERNA									
		OE2	OO1:	■	INTERNA									
			OO2:	■	INTERNA									
			OO3:	■	INTERNA									
	OE3	OO1:	■	INTERNA										
		OO2:	■	INTERNA										
		OO3:	■	INTERNA										
	Matriz estratégica FODA	F1	Estrategias FO		■	COMPETITIVA								
		F2	Estrategias FO		■	COMPETITIVA								
		O1	Estrategias FA		■	COMPETITIVA								
		O2	Estrategias FA		■	COMPETITIVA								
		D1	Estrategias DO		■	COMPETITIVA								
		D2	Estrategias DO		■	COMPETITIVA								
A1		Estrategias DA		■	COMPETITIVA									
A2		Estrategias DA		■	COMPETITIVA									
Estructura Organizacional	Caracterización de las unidades	Unidad 1	Roles funcionales		■	INTERNA								
			Procesos		■	INTERNA								
			Objetivos de la unidad		■	INTERNA								
			Clientes de la unidad		■	INTERNA								
			Documentos de entrada		■	INTERNA								
			Documentos de salida		■	INTERNA								
		Unidad 2	sistemas informáticos		■	INTERNA								
			Controles		■	INTERNA								
			Resultados de la unidad		■	INTERNA								
			Roles funcionales		■	INTERNA								
			Procesos		■	INTERNA								
			Objetivos de la unidad		■	INTERNA								
		Modelo del negocio	Comercialización	producto o servicio		■	COMPETITIVA							
				Canales de comunicación y distribución		■	COMPETITIVA							
				Clientes		■	COMPETITIVA							
			Stakeholders	Competidores y sustitutos		■	COMPETITIVA							
				Proveedores		■	COMPETITIVA							
				Entidades de Control		■	COMPETITIVA							
Entidades Financiera				■	COMPETITIVA									
Grupos de presión - otros				■	COMPETITIVA									
Empleados				■	INTERNA									
Recursos	Recursos financieros		■	INTERNA										
	Recursos tecnológicos		■	INTERNA										
	Infraestructura		■	INTERNA										
Perfil de Habilidades Personales	Unidad 1	Periles de habilidades	Técnicas		■	EMOCIONAL								
			Humanas		■	EMOCIONAL								
			Conceptuales		■	EMOCIONAL								
	Unidad 1	Periles de habilidades	Técnicas		■	EMOCIONAL								
			Humanas		■	EMOCIONAL								
			Conceptuales		■	EMOCIONAL								

Elaborado por: Autora

Este tablero pretende simular la dinámica que debe seguir el flujo de información dentro del modelo de inteligencia organizacional por lo que se convierte en el principal insumo para el proceso de automatización una vez que el modelo haya llegado a su madurez. En las 3 primeras columnas se muestra el resumen de los factores analizados dentro de los formularios de información, en la cuarta columna se incluye las alertas de cambio en donde se deberá ingresar el problema o situación que se ha presentado y se asignará el color dependiendo de la urgencia con que deba ser tratado.

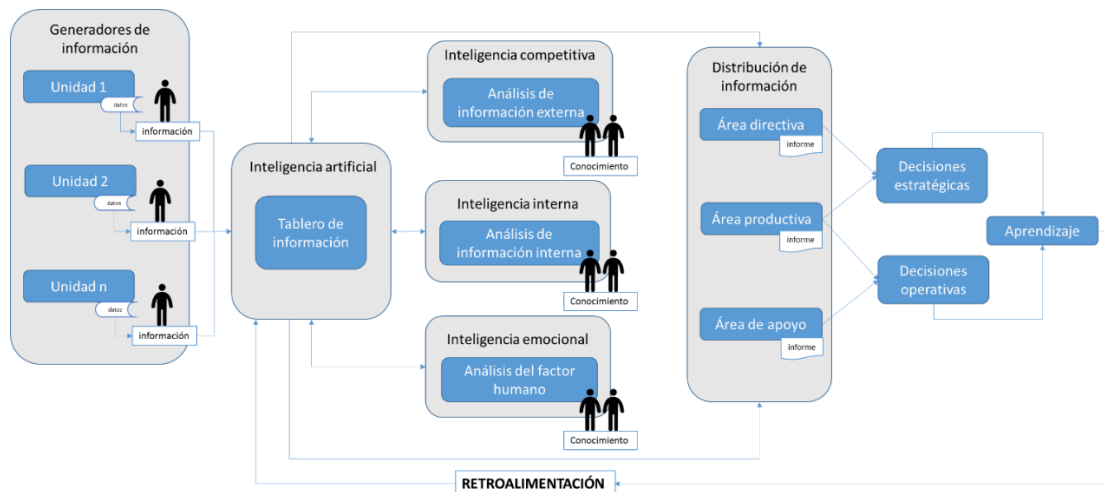
En la siguiente columna se especifica el tipo de inteligencia que se ve afectada de este problema indicando qué comisión de expertos debe dar atención al problema, se sugiere la creación de una comisión por cada tipo de inteligencia, una vez que la comisión ha dado atención a la alerta deberá informar las causas que lo producen junto con los criterios generados que se constituyen como conocimientos dentro de la columna de cambios y conocimiento, además deberá emitir una alerta a las unidades involucradas en la situación.

Posteriormente se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones cuya propuesta se presenta más adelante, y se ingresa la resolución tomada en la columna correspondiente, y junto a ella las principales acciones a tomar, los responsables de ejecutarlas y los involucrados en esta decisión. Finalmente, y después de haberse implementado las decisiones, en la columna final se registra las experiencias positivas o negativas obtenidas, esto ayudará a generar conocimiento basado en el aprendizaje organizacional y evitará cometer los mismos errores. Se aconseja que para el manejo del tablero central se cuente con profesionales en Administración y dentro de lo posible un Ingeniería en Sistemas, pues con su trabajo conjunto se logrará que el tablero se convierta en una herramienta útil para la gerencia y se aproveche al máximo los recursos tecnológicos disponibles.

#### **4.3.2 Diagrama del modelo de Inteligencia organizacional**

A continuación, se presenta gráficamente la propuesta del modelo de inteligencia organizacional en función del flujo que debe seguir la información desde que aparece como datos sueltos hasta convertirse en inteligencia.

**Gráfico 22: Modelo de Inteligencia Organizacional**



Elaborado por: Autora

**Detalle de cada etapa:**

1. **Clasificación de datos:** cada unidad genera una gran cantidad de datos que pueden o no ser de utilidad por lo que deben ser clasificados e identificar cuáles son de uso interno y externo, los de uso internos deberán ser administrados por cada unidad mientras que los de uso externo deberán ponerse a disposición de quienes lo requieran, esto se estableció en la caracterización de las unidades en donde se especificó qué información requiere y qué genera cada unidad. Además, cada unidad deberá realizar seguimiento de las variables internas y externas que les compete y cada jefe de unidad estará a cargo de filtrar esos datos sueltos para que se conviertan en información útil.
2. **Generación de información:** cuando los datos filtrados se han convertido en información, los jefes de unidad los registran de manera detallada dentro de los formularios y emiten una señal de alerta a través del tablero central, en donde se clasifica el acontecimiento en función de la inteligencia competitiva, inteligencia interna e inteligencia emocional. Cada tipo de inteligencia deberá ser atendido por una comisión de expertos con conocimientos técnicos o especializados en los temas correspondientes y con la dirección de la gerencia.

3. **Generación de conocimientos:** cada comisión a cargo del análisis de información asignado emite un criterio técnico que se constituye como conocimiento y que será de utilidad para la toma de decisiones, este conocimiento se registra dentro del tablero central y se alertará a las unidades que deberán estar al tanto de la situación, sean directivas, productivas o de apoyo. Cabe recordar que los conocimientos como se vio anteriormente provienen de diferentes fuentes:

- a. Conocimiento en base al análisis de la información disponible que es generado por el comité de expertos y registrado en la columna de cambios y conocimiento del tablero central cuyo detalle se encontraría anexo a los formularios correspondientes.
- b. Conocimientos técnicos provenientes de cada uno de los trabajadores quienes con su formación profesional o su experiencia laboral contribuyen a desarrollar mejor las actividades asignadas, actividades que deberán ser identificadas por la gerencia quienes evaluarán la pertinencia o no de materializar dichos conocimientos, que serán registrados dentro de la columna de cambios y conocimiento del tablero central, y se encontrarán a detalle como anexo a las caracterizaciones de la unidad.
- c. Conocimientos provenientes del aprendizaje organizacional fruto de las experiencias positivas o negativas que haya tenido la empresa posterior a la implementación de decisiones. Esta información proveniente de la retroalimentación deberá ser registrada en las columnas finales, sobre aprendizaje, del tablero central.

4. **Generación de inteligencia:** cuando los conocimientos han sido puestos a disposición de todos aquellos que pudieran aprovecharlo, empieza la fase de generación de inteligencia en donde la empresa refleja su capacidad para explotar el talento de las personas y tomar acciones y decisiones estratégicas. La inteligencia se verá aplicada principalmente durante el proceso de toma de decisiones.

A continuación se detalla los elementos constituyentes de cada tipo de inteligencia en función de la distribución del tablero central de información.

### 4.3.3 Inteligencia Competitiva

Se muestra los factores que hacen parte de la inteligencia competitiva, en donde se puede encontrar las estrategias FODA, comercialización y relación con stakeholders externos, esta inteligencia está a cargo de su comité de expertos asignado, la información proviene de las áreas vinculadas.

**Gráfico 23: Inteligencia competitiva en tablero central**

Perfil organizacional	Direccionamiento estratégico	Misión		INTERNA	
		Visión		INTERNA	
		Valores		INTERNA	
		OE1	OO1:		INTERNA
			OO2:		INTERNA
			OOn:		INTERNA
		OE2	OO1:		INTERNA
			OO2:		INTERNA
			OOn:		INTERNA
		OE3	OO1:		INTERNA
OO2:			INTERNA		
OOn:			INTERNA		
Matriz estratégica FODA	F1	Estrategias FO		COMPETITIVA	
	F2	Estrategias FO		COMPETITIVA	
	O1	Estrategias FA		COMPETITIVA	
	O2	Estrategias FA		COMPETITIVA	
	D1	Estrategias DO		COMPETITIVA	
	D2	Estrategias DO		COMPETITIVA	
	A1	Estrategias DA		COMPETITIVA	
	A2	Estrategias DA		COMPETITIVA	
Estructura Organizacional	Caracterización de las unidades	Unidad 1	Roles funcionales		INTERNA
			Procesos		INTERNA
			Objetivos de la unidad		INTERNA
			Clientes de la unidad		INTERNA
			Documentos de entrada		INTERNA
			Documentos de salida		INTERNA
			sistemas informáticos		INTERNA
		Controles		INTERNA	
		Resultados de la unidad		INTERNA	
		Unidad 2	Roles funcionales		INTERNA
			Procesos		INTERNA
			Objetivos de la unidad		INTERNA
			Clientes de la unidad		INTERNA
			Documentos de entrada		INTERNA
Documentos de salida			INTERNA		
sistemas informáticos			INTERNA		
Controles		INTERNA			
Resultados de la unidad		INTERNA			
Modelo del negocio	Comercialización	producto o servicio		COMPETITIVA	
		Canales de comunicación y distribución		COMPETITIVA	
	Stakeholders	Cientes		COMPETITIVA	
		Competidores y sustitutos		COMPETITIVA	
		Proveedores		COMPETITIVA	
		Entidades de Control		COMPETITIVA	
		Entidades Financiera		COMPETITIVA	
Grupos de presión - otros		COMPETITIVA			
Recursos	Empleados		INTERNA		
	Recursos financieros		INTERNA		
	Recursos tecnológicos		INTERNA		
	Infraestructura		INTERNA		

Elaborado por: Autora



### 4.3.4 Inteligencia Emocional

El comité a cargo de la inteligencia emocional deberá analizar la información que esté relacionada al ser humano y su interacción en la organización, esta información se ha levantado en el perfil de habilidades personales en donde se refleja la información de los colaboradores respecto de sus conocimientos técnicos, formación académica, estilos de liderazgo, niveles de inteligencia emocional y evaluación de resultados. Esta información podría ser actualizada cada año sin embargo de presentarse la necesidad se deberán emitir las alertas necesarias. Se recomienda que de preferencia este grupo este liderado por profesionales en las ramas de psicología y administración del talento humano, a continuación, se muestran las variables a analizar.

**Gráfico 24: Inteligencia emocional en tablero central**

Estructura Organizacional	Caracterización de las unidades	Unidad 1	Procesos		INTERNA
			Objetivos de la unidad		INTERNA
			Cientes de la unidad		INTERNA
			Documentos de entrada		INTERNA
			Documentos de salida		INTERNA
			sistemas informáticos		INTERNA
			Controles		INTERNA
		Resultados de la unidad		INTERNA	
		Unidad 2	Roles funcionales		INTERNA
			Procesos		INTERNA
			Objetivos de la unidad		INTERNA
			Cientes de la unidad		INTERNA
			Documentos de entrada		INTERNA
			Documentos de salida		INTERNA
sistemas informáticos			INTERNA		
Controles		INTERNA			
Resultados de la unidad		INTERNA			
Modelo del negocio	Comercialización	producto o servicio		COMPETITIVA	
		Canales de comunicación y distribución		COMPETITIVA	
	Stakeholders	Cientes		COMPETITIVA	
		Competidores y sustitutos		COMPETITIVA	
		Proveedores		COMPETITIVA	
		Entidades de Control		COMPETITIVA	
		Entidades Financiera		COMPETITIVA	
		Grupos de presión - otros		COMPETITIVA	
	Recursos	Empleados		INTERNA	
		Recursos financieros		INTERNA	
Recursos tecnológicos		INTERNA			
Infraestructura		INTERNA			
Perfil de Habilidades Personales	Unidad 1	Periles de habilidades	Técnicas		EMOCIONAL
			Humanas		EMOCIONAL
			Conceptuales		EMOCIONAL
	Unidad 1	Periles de habilidades	Técnicas		EMOCIONAL
			Humanas		EMOCIONAL
			Conceptuales		EMOCIONAL

Elaborado por: Autor

### 4.3.5 Inteligencia Interna

Esta inteligencia abarca la mayor cantidad de información que se genera en la organización por lo que se recomienda que su comité de expertos esté conformado por la gerencia y los jefes de unidad quienes son los mismos encargados de filtrar la información.

**Gráfico 25: Inteligencia interna en tablero central**

Perfil organizacional	Direccionamiento estratégico	Misión			INTERNA
		Visión			INTERNA
		Valores			INTERNA
		OE1	OO1:		INTERNA
			OO2:		INTERNA
			OO3:		INTERNA
		OE2	OO1:		INTERNA
			OO2:		INTERNA
			OO3:		INTERNA
		OE3	OO1:		INTERNA
OO2:			INTERNA		
OO3:			INTERNA		
Matriz estratégica FODA	F1	Estrategias FO		COMPETITIVA	
	F2	Estrategias FO		COMPETITIVA	
	O1	Estrategias FA		COMPETITIVA	
	O2	Estrategias FA		COMPETITIVA	
	D1	Estrategias DO		COMPETITIVA	
	D2	Estrategias DO		COMPETITIVA	
	A1	Estrategias DA		COMPETITIVA	
	A2	Estrategias DA		COMPETITIVA	
Estructura Organizacional	Caracterización de las unidades	Unidad 1	Roles funcionales		INTERNA
			Procesos		INTERNA
			Objetivos de la unidad		INTERNA
			Clientes de la unidad		INTERNA
			Documentos de entrada		INTERNA
			Documentos de salida		INTERNA
			sistemas informáticos		INTERNA
			Controles		INTERNA
		Resultados de la unidad		INTERNA	
		Unidad 2	Roles funcionales		INTERNA
			Procesos		INTERNA
			Objetivos de la unidad		INTERNA
			Clientes de la unidad		INTERNA
			Documentos de entrada		INTERNA
			Documentos de salida		INTERNA
			sistemas informáticos		INTERNA
Controles			INTERNA		
Resultados de la unidad		INTERNA			
Modelo del negocio	Comercialización	producto o servicio		COMPETITIVA	
		Canales de comunicación y distribución		COMPETITIVA	
	Stakeholders	Clientes		COMPETITIVA	
		Competidores y sustitutos		COMPETITIVA	
		Proveedores		COMPETITIVA	
		Entidades de Control		COMPETITIVA	
		Entidades Financiera		COMPETITIVA	
		Grupos de presión - otros		COMPETITIVA	
Recursos	Empleados		INTERNA		
	Recursos financieros		INTERNA		
	Recursos tecnológicos		INTERNA		
	Infraestructura		INTERNA		
Perfil de Habilidades Personales	Unidad 1	Periles de habilidades	Técnicas		EMOCIONAL
			Humanas		EMOCIONAL
		Conceptuales		EMOCIONAL	
	Unidad 1	Periles de habilidades	Técnicas		EMOCIONAL
			Humanas		EMOCIONAL
			Conceptuales		EMOCIONAL

Elaborado por: Autora

Se considera a la relación con los empleados como parte de la inteligencia interna por el tipo de gestión que se requiere por su relación contractual y cumplimiento de obligaciones, sin embargo visto desde la parte humana se incluye también a la gestión de personal dentro de la inteligencia emocional.

#### 4.3.6 Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial está constituida por todo apoyo tecnológico con que cuenta la empresa para la gestión de la información. En esta propuesta se presenta herramientas básicas de Office sin embargo, cada unidad dependiendo de su actividad puede contar con sistemas más especializados. Es importante que se busque la vinculación entre todos los sistemas que se utilizan en la empresa para poder compartir de una manera más eficiente la información. El presente modelo presenta las directrices a seguir para preparar la información y sus flujos de tal manera que la migración a un sistema más avanzado no implique mayores complicaciones. Las empresas podrán optar por diferentes tipos de sistemas ofertados en el mercado y estarán mejor preparados para seleccionar el que más se ajuste a sus necesidades. La ventaja de este modelo aplicado a las pymes radica en que constituye un insumo para el sector tecnológico nacional que contará con los requerimientos para poder desarrollar propuestas más ajustadas a la realidad de la empresa. El perfil de usuario propuesto se ejemplifica a continuación:

**Gráfico 26: Módulos de pantalla para Perfil del Usuario**



Elaborado por: Autora

El perfil de usuario deberá facilitar el acceso a la información de manera inmediata y la alimentación de la misma en el tablero central pudiendo emitir las alertas automáticamente, mismas que se notificarán en los perfiles de las personas involucradas. La pantalla está compuesta por los módulos que corresponden a los grupos establecidos en el tablero central en donde se refleja la información base de la empresa, los módulos de las 3 inteligencias en donde se registrará la información sobre cambios en las variables y criterios emitidos por los comités de expertos, un espacio para mensajería y chat para mejorar la comunicación inmediata, un espacio para anuncios de información externa de temas de interés seleccionados para cada perfil, un módulo de notificación de alertas emitidas que requieren atención y la opción de búsqueda rápida. Cabe considerar que el acceso a la información en algunos casos debe ser limitado a usuarios específicos, para lo cual es necesario identificar a los usuarios de cada tipo de información.

#### **4.4 Proceso de toma de decisiones estratégicas.**

Cuando los gerentes se ven ante situaciones conocidas, la toma de decisiones se vuelve rápida y de bajo riesgo, pues se tiene experiencia previa y existe un bajo nivel de incertidumbre, y muchas veces ya se ha establecido como un procedimiento o norma a seguir. Para que esto sea posible es indispensable que la organización tenga conocimientos a partir de información o experiencia que le permitan tomar estas decisiones programadas. Por otra parte, cuando las situaciones que se presentan son completamente nuevas, la toma de decisiones se vuelve complicada ya que aumenta el riesgo y la incertidumbre, ante esto la disponibilidad de la información juega un papel trascendental, ya que el conocimiento contribuye a la disminución de la incertidumbre.

Esta situación se presenta cuando existen cambios en el entorno de los cuales no se tiene una referencia previa y se hace necesario el análisis de la situación para saber qué medidas tomar. La toma de decisiones va más allá de la selección de la opción más obvia, dependiendo del grado de riesgo se aconseja seguir un proceso para obtener la opción más acertada. En el siguiente gráfico se describe la matriz de toma de decisiones ejemplificando la toma de decisión de contratación de un vendedor.

**Gráfico 27: Matriz del proceso de toma de decisiones y valoración cuantitativa de alternativas**

TOMA DE DECISIONES							
ALERTA DEL PROBLEMA	INFORMACIÓN/ CONOCIMIENTOS DISPONIBLE	CRITERIOS DE DECISIÓN	PONDERACIÓN DE CRITERIO DE DECISIÓN	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	VALORACIÓN CUANTITATIVA DE ALTERNATIVAS	DECISIÓN	STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS
			RANGO: (0-X-10)				
Necesidad de personal en equipo de ventas	El cargo requiere profesionales altamente calificados	Conocimientos	3	Candidato A	<b>80</b>	Contratar al candidato A por adaptarse mejor al ambiente laboral	Unidad de ventas
	El ambiente del equipo es altamente competitivo	Proactividad	5	Candidato B	71		Unidad de talento humano
	Los sueldos en el mercado son bajos por la baja demanda	Aspiración salarial	2	Candidato C	49		Unidad de Finanzas
	<b>TOTAL</b>			10			

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS						VALORACIÓN CUANTITATIVA DE ALTERNATIVAS
	conocimientos	3	proactividad	5	aspiración salarial	2	
Candidato A	8	24	8	40	8	16	<b>80</b>
Candidato B	10	30	5	25	8	16	71
Candidato C	6	18	3	15	8	16	49

Elaborado por: Autora

Quando una alerta se emite en el tablero de información central y la notificación llega a la gerencia y al comité de expertos, comienza el trabajo de seguimiento y obtención de información que sea de utilidad para la toma de decisiones. Primeramente, se establecen los criterios que se consideran importantes para solucionar ese problema y se los valora cuantitativamente en un rango de 0 a 10 en función de su importancia. A continuación, se enumeran todas las alternativas de solución posibles y se valoran cuantitativamente con un rango de 0 a 10 en función de los criterios, se multiplica el valor asignado a cada alternativa por el peso del criterio por ejemplo para el candidato A se asigna el puntaje de 8 en conocimientos y se multiplica por 3 que es el peso del factor dando como resultado 24. Se suma los puntajes obtenidos de cada alternativa para obtener la valoración cuantitativa de alternativas (candidato A:  $24+40+16 = 80$ ). La alternativa mejor puntuada corresponde a la decisión que se debería tomar. Una vez que se conocen los resultados, los gerentes deben informar a los stakeholders involucrados para que empiece la ejecución de acciones. La decisión y sus involucrados se ve reflejado en el tablero central de información y es notificado a los demás miembros de la organización.

## **Capítulo quinto**

### **Conclusiones**

En el actual entorno en el que vivimos, los cambios se han vuelto constantes aumentando los niveles de incertidumbre y riesgo para las empresas, lo que ha perjudicado su estabilidad ya que al no adaptarse corren el riesgo de ir desapareciendo. Como acción de defensa ante esta situación, las empresas han visto una nueva ventaja competitiva basada en el uso de la información de manera inteligente de tal forma que les permita estar mejor informados de lo que pasa a su alrededor pudiendo actuar oportunamente. La inteligencia organizacional como una forma de administrar, se ha popularizado en grandes empresas de países de primer mundo quienes con el uso de tecnologías han adquirido una fuerte ventaja sobre sus competidores. Sin embargo se puede ver que esta metodología es susceptible de ser aplicada a todo tipo de empresa sin la necesidad de una fuerte inversión en tecnología inicialmente, puesto que es recomendable dominar el modelo de inteligencia de manera manual previo a la adquisición de tecnología.

La propuesta presentada sobre el modelo de inteligencia organizacional como apoyo a la toma de decisiones estratégicas enfocada a las pymes pretende dotar de una herramienta que les permita reducir su desventaja en el mercado y aprovechar la información y su capacidad de adaptación y flexibilidad para sacar provecho de las diferentes situaciones que se pueden presentar en el entorno, en este sentido el uso de la información y la inteligencia para este tipo de organizaciones resulta especialmente beneficioso ya que permite tener una fuerte ventaja competitiva.

El modelo propuesto resulta de la combinación de aspectos teóricos sobre la inteligencia organizacional, y un estudio de campo realizado para identificar las necesidades de las pymes y en función de esto ver la pertinencia de la inclusión o no de ciertos factores. El modelo abarca a la inteligencia competitiva, emocional e interna en donde se gestiona la información con apoyo de la inteligencia artificial y todo esto con el fin de utilizar dicha información para realizar el proceso de toma de decisiones empresariales.

## Bibliografía

- Koontz, Harold, Heinz Wehrich, and Mark Cannice. *La Administración: una perspectiva global y empresarial*. 14. México: MacGrawHill, 2012.
- Barnard, Chester Irving. *Las funciones de los elementos dirigentes*. Edited by Instituto de Estudios Políticos. Translated by Francisco Jardón Santa Eulalia . Vol. 19. Madrid, 1959.
- Blake, Robert, and Jane Mouton. *Managerial grid advanced management office executive*. Vol. 1. 1962.
- CAPEIPI. "Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha ." *Análisis Información Censo Capeipi*. Julio 03, 2013. <https://capeipi.org.ec/> (accessed Junio 2017).
- Cubillo , Julio. "La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones." *Ciência da Informação* 26, no. 3 (septiembre 1997).
- Deming, William Edward. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Edited by Cambridge University Press. Translated by Jesús Nicolau Medina and Mercedes Gonzalbes. Madrid: Diaz de santos S.A, 1982.
- Drucker, Peter. *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Translated by María Isabel Merino. Barcelona: Edhasa, 1996.
- . *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma, 1999.
- . *The Practice of Management*. tercera. Buenos Aires: Sudamericana, 1954.
- Espinoza Vinazco, Fernando. "Diseño y construcción de organizaciones inteligentes." 2011. [www.otr.com.mx](http://www.otr.com.mx) (accessed Noviembre 02, 2016).
- Fayol, Henry. *Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización, mando*. 15. Francia: El Ateneo, 1916.
- Formación Gerencial. *formaciongerencial.com*. 2017. <http://formaciongerencial.com/calculador/> (accessed 2017).
- Forrester , Jay. *Industrial Dynamics*. Michigan: Cambridge, Mit Press, 1961.
- Gardner, Howard. *La inteigencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona : Ediciones Paidos Ibérica S.A , 2001.
- Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional* . México: Bantam Books, 2015.

- Grisales , Mayerli. *Wantubi*. 03 10, 2014.  
<https://www.youtube.com/watch?v=vNZ5Gfr4SkI> (accessed 02 17, 2017).
- Haber Veja , Adela , and Anays Más Basnuevo. "Inteligencia Organizacional: conceptos, modelos y." *Biblioteconomia e ciência da informação*, 18, no. 38 (noviembre 2013): 1-18.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. *Ciencia de la Lógica*. Quinta edición castellana. Translated by Augusta Mondolfo and Rodolfo Mondolfo . Ediciones Solar S.A, 1956.
- INEC. "Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ." *Ecuador en Cifras* . 2015.  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf) (accessed 06 19, 2017).
- Mayo, Elton . *Los problemas humanos de la civilización industrial*. Cambridge: Harvard University Press, 1945.
- Mintzberg, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper y Row, 1973.
- Pinchot, Gifford, and Elizabeth Pinchot. *The Intelligent Organization: Engaging the Talent & Initiative of Everyone in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, 1982.
- Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. 23. Madrid: Espasa Calpe , 2014.
- Robbins, Stephen, and Mary Coulter. *Administración*. décima. Translated by Laura Fernandez and Verónica Alba. México: Prentice Hall, 2010.
- Rodriguez Parrilla , José Miguel . *Cómo hacer inteligente su negocio: business intelligence a su alcance*. México: Larousse-Grupo Editorial Patria , 2014.
- Schutz, Alfred. *Theproblem of social reality: common – sense and scientific interpretation of human action*. Chicago, 1953.
- Secretaría de la Comunidad Andina. "Resolución N° 1260." 2009.
- Senge , Peter. *La quinta Disciplina*. 1990.
- Sharp, Seena. *Competitive Intelligente advantage: How to minimize risk avoid surprises and grow your business in a changing world*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2009.



- Smith , Adam. *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Tomo 1 . Edited by Thomas Cadell William Strahan. Translated by Josef Alonso Ortiz. 1776.
- Society of Competitive Intelligence Professionals. *Principles of Competitive Intelligence*. 2002.
- Sternberg, Robert, and Linda O'Hara. "Creatividad e Inteligencia ." *CIC Cuadernos de información y comunicación* , 2005: 113-149.
- Superintendencia de Compañías. "Superintendencia de Compañías." *Supercias* . octubre 07, 2011. [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/14b.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/14b.pdf) (accessed marzo 8, 2017).
- Taylor, Frederick Winslow. *Principios de la Administración Científica* . Monografía, New York y London : Harper & Brothers Publishers, 1919.
- Tzu, Sun. *El arte de la guerra*. Octava. Translated by Albert Galvany. Madrid: Trotta, 2001.
- Vélez Evans , María Isabel. "El proceso de toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje organizacional." *Semestre Económico* 10, no. 19 (03 2007): 69-84.
- Weber, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Alemania: NoBooks, 1904.
- . *The Theory of Social and Economic Organization*. Madrid: Fondo de Cultura Económica , 1946.
- Weisinger, Hendrie. *La inteligencia emocional en el trabajo*. Madrid, 2001.
- Zamora , Genoveva. *Caracterización de la PYME en la industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Centro de Publicaciones PUCE, 2010.

## Anexos

**Gráfico 28: Test para evaluar inteligencia emocional**

**TEST PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL<sup>1</sup>**

Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_

---

**PRIMERA PARTE**

En cada frase debes valorar, en una escala del 1 al 7, la capacidad descrita. Antes de responder, intenta pensar en situaciones reales en las que has tenido que utilizar dicha capacidad.

Capacidad de grado bajo			Capacidad de grado medio		Capacidad de grado alto		
1	2	3	4		5	6	7
1. Identificar los cambios del estímulo fisiológico							
2. Relajarnos en situación de presión							
3. Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados							
4. Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad							
5. Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados							
6. Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas							
7. Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales							
8. Comunicar sentimientos de modo eficaz							
9. Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos							
10. Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado de otros							
11. Saber cuándo tenemos pensamientos negativos							
12. Saber cuándo nuestro "discurso interior" es positivo.							
13. Saber cuándo empezamos a enfadarnos							
14. Saber cómo interpretamos los acontecimientos							
15. Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente							
16. Comunicar con precisión lo que experimentamos							
17. Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones							
18. Identificar nuestros cambios de humor							
19. Saber cuándo estamos a la defensiva							
20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás							
21. Saber cuándo no nos comunicamos con sentido							
22. Ponernos en marcha cuando lo deseemos							
23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo							
24. Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto							
25. Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante							
26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles							
27. Desarrollar pautas de conductas nuevas y más productivas							
28. Cumplir con lo que decidimos							

<sup>1</sup> Fuente: Weisinger, H. (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Madrid: Javier Vergara. (P. 334-341).

29. Resolver conflictos	
30. Desarrollar el consenso con los demás	
31. Mediar en los conflictos de los demás	
32. Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces	
33. Expresar los pensamientos de un grupo	
34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta	
35. Fomentar la confianza en los demás	
36. Crear grupos de apoyo	
37. Hacer que los demás se sientan bien	
38. Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando sea necesario	
39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas	
40. Reconocer la angustia en los demás	
41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones	
42. Mostrar comprensión hacia los demás.	
43. Entablar conversaciones íntimas con los demás	
44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones	
45. Detectar congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas	

## SEGUNDA PARTE

Vacía los valores asignados en cada ítem en la tabla siguiente:

Autoconciencia	1 <input type="text"/> 6 <input type="text"/> 11 <input type="text"/> 12 <input type="text"/> 13 <input type="text"/> 14 <input type="text"/> 15 <input type="text"/> 17 <input type="text"/> 18 <input type="text"/> 19 <input type="text"/> 20 <input type="text"/> 21 <input type="text"/>
Gestión del estado de ánimo	1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 7 <input type="text"/> 9 <input type="text"/> 10 <input type="text"/> 13 <input type="text"/> 27 <input type="text"/>
Auto- motivación	7 <input type="text"/> 22 <input type="text"/> 23 <input type="text"/> 25 <input type="text"/> 26 <input type="text"/> 27 <input type="text"/> 28 <input type="text"/>
Relaciones interpersonales	8 <input type="text"/> 10 <input type="text"/> 16 <input type="text"/> 19 <input type="text"/> 20 <input type="text"/> 29 <input type="text"/> 30 <input type="text"/> 31 <input type="text"/> 32 <input type="text"/> 33 <input type="text"/> 34 <input type="text"/> 35 <input type="text"/> 36 <input type="text"/> 37 <input type="text"/> 38 <input type="text"/> 39 <input type="text"/> 42 <input type="text"/> 43 <input type="text"/> 44 <input type="text"/> 45 <input type="text"/>
Mentoring emocional	8 <input type="text"/> 10 <input type="text"/> 16 <input type="text"/> 18 <input type="text"/> 34 <input type="text"/> 35 <input type="text"/> 37 <input type="text"/> 38 <input type="text"/> 39 <input type="text"/> 40 <input type="text"/> 41 <input type="text"/> 44 <input type="text"/> 45 <input type="text"/>

Organiza las respuestas, marcándolas en la columna que corresponda, de acuerdo con la valoración realizada.

Capacidad	Coloca los ítems con menos de 4 puntos	Total	Coloca los ítems con más de 4 puntos	Total
Autoconciencia				
Gestión del estado de ánimo				
Auto-motivación				
Relaciones interpersonales				
Mentoring Emocional				

Haz una reflexión acerca de los resultados. Valora tus fortalezas y debilidades

---

---

---

---

---

---

---

---

### TERCERA PARTE

Estudia los resultados e identifica las aptitudes que deseas mejorar. Tomando como referencia lo realizado en la segunda parte, identifica dos capacidades de la inteligencia emocional que deseas mejorar

1.

---

2.

---

Fuente: Weisinger, 2001

## Gráfico 29: Test para evaluar tipos de liderazgo

### Test para determinar estilos de liderazgo<sup>1</sup>

<b>Nombre:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Dependencia:</b>
----------------	---------------	---------------------

**Objetivo:** Determine su estilo de liderazgo midiendo el grado de su tendencia a trabajar por la productividad y las personas.

**Tiempo:** 60 Minutos

#### Instrucciones:

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

	-	Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						

<sup>1</sup> Modificado de Blake y Mouton, "Managerial Grid", Advanced Management Office Executive, 1962, vol. 1, no. 9

18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.									
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Siguiente paso:**

1. Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden
2. Después sume cada fila para obtener el total
3. Luego, cada total se multiplica por 0.2

Preocupación por la gente	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total
Preocupación por la producción	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total

Preocupación por la gente total: \_\_\_\_\_ x 0.2 = \_\_\_\_\_

Preocupación por la producción total: \_\_\_\_\_ x 0.2 = \_\_\_\_\_

Tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, ubique el punto de intersección en el cuadro  que corresponda, esto definirá su tipo de liderazgo.

Preocupación por la Gente	Alto	9	1.9								9.9
	8										
	7			Social					Líder de equipo		
	6					Equilibrado					
	5					5.5					
	4										
	3										
	2			Indiferente					Autoritario		
	Bajo	1	1.1								9.1
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Preocupación por la producción									
		Bajo							Alto		

- **Indiferente:** Esta persona no se preocupa ni por la gente ni por las tareas
- **Autoritario:** Tiene como fin principal la completación de las tareas. Muy débil en habilidades de manejo de personas
- **Equilibrado:** preocupación media por la producción y por el personal
- **Social:** Muy bueno para tratar a la gente, pero débil con los resultados o tareas
- **Líder de equipo:** Muy bueno en las tareas y bueno también en el trato a la gente.

### Gráfico 30: Encuesta estudio de campo

#### Encuesta de decisiones gerenciales y sistemas de gestión de información

La siguiente encuesta tiene fines académicos y hace parte del estudio realizado para la generación de un modelo de inteligencia organizacional como apoyo a la toma de decisiones estratégicas y está dirigido a quienes ejerzan o hayan ejercido cargos directivos en una organización. La encuesta es de carácter anónimo y la información en ella descrita es confidencial.

¿A qué sector pertenece?

Sector alimenticio
Sector de la construcción
Sector de eventos y servicios
Sector gráfico
Sector maderero
Sector metalmecánico
Sector químico
Sector textil

Pequeña empresa	
Mediana empresa	

De los siguientes enunciados seleccione una opción en base a su percepción sobre los siguientes aspectos de la organización

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo
Mantener información actualizada sobre los competidores influye en la toma de decisiones estratégicas				
Tener información sobre características emocionales, motivacionales y liderazgo de cada colaborador, facilita la designación de líderes de proyectos				
La gestión por procesos en la organización facilita la obtención de información de manera inmediata sobre algún tema específico				
Los conocimientos que los colaboradores adquieren en su experiencia laboral deberían ser materializados para poderlos difundir y replicar				
Cuando una persona que ha permanecido varios años realizando una actividad, abandona la organización, esta se desestabiliza				
Tener información sobre el comportamiento y el potencial profesional de los colaboradores facilita la conformación de grupos de trabajo				
La implementación de un sistema de gestión de información es muy costos y complicado				
La carencia de información o el exceso de ella provocan confusión e inseguridad al momento de tomar decisiones				
Es indispensable para la organización contar con un técnico en sistemas informáticos a cargo de la gestión de información				
El análisis previo de información por parte de una comisión concedora de algún tema, facilita el proceso de toma de decisiones de la dirección				
Contar con una mayor cantidad de información permite a la organización asumir mayores riesgos				

¿Qué sistema ERP utiliza actualmente y que áreas cubre?

\_\_\_\_\_

¿Qué factores considera que son una limitante al momento de implementar un sistema de gestión de información?

¿Cuáles de las siguientes actividades requieren la atención de la dirección con mayor frecuencia?, seleccione 3 de las siguientes marcando con una X:

Asignar líderes de proyectos	
Planificar acciones	
Asignar de recursos	
Relaciones y negociación con entes externos	
Organizar y dirigir actividades	
Tomar decisiones	
Solucionar conflictos internos	
Realizar acciones emprendedoras	
Controlar cumplimiento	

La dirección muchas veces se ve en la necesidad de tomar decisiones en tiempos limitados, en este contexto cuáles de los siguientes métodos considera que son los más aconsejables para tomar decisiones. Jerarquice del 1 (más importante) al 4 (menos importante).

En base a la experiencia similares	
En base a corazonadas	
En base al conocimiento formal	
En base a la información disponible	

La dirección requiere constantemente asignar jefes de grupos o proyectos para lo cual se considera algunos factores técnicos y humanos de las personas. Jerarquice del 1 (más importante) al 5 (menos importante) los siguientes factores, en función de su importancia al momento de designar un jefe o líder de grupo.

Capacidad para trabajar en equipo	
Habilidades de Liderazgo	
Orientación a resultados	
Conocimiento técnico de un tema	
Disponibilidad de tiempo	

Responda SI o NO a las siguientes preguntas y justifique su respuesta de forma breve y concisa. En su organización:

	SI	NO	RAZON
Se cuenta con una persona a cargo del seguimiento de los competidores y agentes externos a la organización			
Se tiene la costumbre de analizar los éxitos y fracasos para que no se vuelvan a cometer los mismos errores			
Se cuenta con una persona a cargo de la gestión de información			
Se sigue un procedimiento definido para tomar decisiones estratégicas			

Muchas gracias por su participación su aporte será de gran utilidad para el desarrollo de la tecnología de gestión en el Ecuador como apoyo a la toma de decisiones gerenciales.

Elaborado por: Autora

Enlace encuesta online:

<https://docs.google.com/forms/d/1jB9TZd3UrxYxiIVIqy1wrQAZESLqOb0tIF5ZcaMVb9E/edit>