

FACULTAD DE INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

La evaluación integrada del proceso de comercialización en ETECSA

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autora: Lianet López Pérez

**Tutores: M.Sc Elisa Leyva Cardeñosa
Ing. César Figueredo Ruiz**

Consultante: MSc.Ing Luis Arnolis Reyes Ramírez

Holguín, 2015

Pensamiento

El éxito debe medirse no por la posición a que una persona ha llegado, sino por su esfuerzo por triunfar.

Booker T Washington

Agradecimientos

Mi mayor agradecimiento está dirigido a todos los que de una forma u otra me ayudaron a llegar al final de este largo camino:

A mis padres, mi todo.

A mi hermana, que la adoro con todo mi corazón.

A toda mi familia, en especial **a mi tía Eneida, a mi Tío Roji y mi adorado primo**

Danilo por su amor y sobre todo su apoyo.

A Elisa e Hidelvys mi eterno agradecimiento, las mejores tutoras; por sus esfuerzos, incondicionalidad y comprensión.

A mis profesores y consultantes, por su profesionalidad y tiempo.

A Ivis, Albenis y Luisi los mejores compañeros de estudios, por fortalecerme ante las penas y alegrarse de mis triunfos, quienes me comprendieron y me apoyaron durante los mejores años de estudios.

A mis amigos, en especial a Daysi; pues cuando la ayuda es desmedida y sin reservas, resulta casi imposible dejar de agradecerles por estar ahí.

Infinitas son mis sentimientos de amor y compromiso con ustedes.

A todos muchas gracias.

Dedicatoria

Confieso que escribir estas líneas me ha costado mucho pues se me hizo un poco difícil pensar en las palabras adecuadas para cada persona a las que les debo mis alegrías y quién soy.

A mis padres mayores merecedores de cuanto haga en la vida, por su incansable esfuerzo y apoyo sin límites para hacer realidad mis anhelos.

A mi hermana, para quien intento ser el mejor ejemplo.

A mi familia, por darme el apoyo necesario para seguir adelante y realizar mis sueños y aspiraciones.

Al amor, pues a pesar de la distancia que nos separa, nunca ha dejado de estar en mi corazón.

A mis profesores que hicieron posible que llegara hasta donde estoy hoy día.

A mis compañeros y amistades de toda la vida, con las cuales pasé momentos inolvidables.

RESUMEN

El sector empresarial cubano en aras de lograr mejores resultados, debe dirigir sus esfuerzos en trazarse metas encaminadas a satisfacer las demandas del entorno, las que cada vez son más elevadas. Este propósito ha sido reflejado en los lineamientos de la política económica y social del país, aprobados en abril del 2011, y en particular en el siete, donde se hace un llamado a lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces.

Las empresas pertenecientes al sector de las telecomunicaciones han logrado un gran desarrollo, considerándose por ello en uno de los pilares de la economía cubana. No obstante a lo anterior en los últimos tiempos se han presentado deficiencias relacionadas con: quejas de los usuarios por el servicio recibido, insatisfacción del cliente interno, entre otras.

Atendiendo a esto se decidió desarrollar la presente investigación en la Oficina Comercial, de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba de Holguín (ETECSA), con el objetivo de realizar la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en la Oficina Comercial de ETECSA Holguín. Para dar cumplimiento a este objetivo general se emplearon diversos métodos teóricos, empíricos, estadísticos, técnicas y herramientas propias del ingeniero industrial entre las cuales se pueden relacionar: encuestas, observación revisión de documentos.

ABSTRACT

The Cuban managerial sector for the sake of achieving better results, it should direct their efforts in goals guided to satisfy the demands of the environment being traced, those that every time is higher. This purpose has been reflected in the limits of the economic and social politics of the country, approved in April of the 2011, and in particular in the seven, where a call is made to achieve that the managerial system of the country is constituted by efficient, very organized and effective companies.

The companies belonging to the sector of the telecommunications have achieved a great development, being considered by it in one of the pillars of the Cuban economy. Nevertheless to the above-mentioned in the last times have been presented deficiencies related with: the users' complaints for the received service, the internal client's dissatisfaction, among others.

Assisting this decided to develop the present investigation in the Commercial Office, of the Company of Telecommunications of Cuba of Holguín (ETECSA), with the objective of carrying out the integrated evaluation of the managerial administration based on the focus of processes in the Commercial Office of ETECSA Holguín. To give execution to this general objective theoretical, empiric, statistical, technical diverse methods and tools characteristic of the industrial engineer they were used among which can be related: you interview, observation revision of documents.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	4
1.1 La gestión empresarial	4
1.2 El proceso de evaluación integrada de la gestión empresarial.....	5
1.2.1 Indicadores de eficacia y eficiencia	6
1.3 Evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos	8
Fase 1. Preparación	9
Etapa 1. Involucramiento.....	9
Etapa 2. Análisis sistémico de la empresa	9
Fase II. Diagnóstico de la Gestión Empresarial.....	12
Etapa 3. Determinación de los indicadores de la gestión empresarial	12
Etapa 4. Análisis de los resultados del diagnóstico	23
Fase III. Proyección de las soluciones	23
Etapa 6. Generación de soluciones.....	23
Etapa 7: Selección de la mejor alternativa	23
Fase IV: Aplicación.....	24
Etapa 8. Implementación	24
Etapa 9. Evaluación y ajuste	24
CAPITULO II. LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL A PARTIR DE UN ENFOQUE BASADO EN PROCESO EN LA OFICINA COMERCIAL	25
Fase 1. Preparación	25
Fase II. Diagnóstico de la gestión empresarial.....	31
Etapa 4. Análisis de los resultados del diagnóstico	51
Fase III: Proyección de las soluciones	52
VALORACIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL.....	55
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales las empresas de todo el mundo tienen que responder a un contexto extremadamente competitivo, cuyo dinamismo exige mayores capacidades de adaptación y diferenciación para poder sobrevivir en el mercado de constantes cambios. Con este fin es preciso tomar medidas de carácter estratégico que se dirijan a proporcionar el desarrollo de la empresa. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos, después de muchos años de aplicación, sea un instrumento tan poderoso por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes. (Nogueira Rivera.2004).

Las empresas están afectadas por un conjunto de factores, entre estos se encuentran: modificaciones en la estructura organizativa, la gestión basada en los procesos, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia del servicio al cliente. De estos factores, la gestión basada en los procesos se ha convertido en un camino significativo en aras de alcanzar el incremento de los niveles de eficiencia y eficacia de las organizaciones, términos que están estrechamente relacionados con la evaluación de la gestión empresarial.

Para alcanzar este propósito es relevante el papel que se le confiere a los directivos en su función de guiar a las organizaciones en el logro de sus metas. El incremento de las facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con sus decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.¹

Para poder dar cumplimiento a lo plasmado en los lineamientos², se deben trazar acciones encaminadas a lograr altos niveles de ingresos tanto en el sector de los servicios como productivos, tarea que no solo implica la disminución de los costos con

¹ Tomado de Lineamientos de la República de Cuba, I Modelo de Gestión económica, Lineamientos generales (08).

²lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces... (Lineamientos generales 07).

la consiguiente eficiencia, sino que también conlleva a la plena satisfacción del cliente al contar con un servicio enfocado a la satisfacción de sus necesidades en todos los aspectos.

En este sentido, el Estado cubano le ha prestado especial atención al desarrollo de las telecomunicaciones, exigiendo de las empresas vinculadas a este sector, una continua adaptación a su entorno y procurando la obtención de servicios con una eficiencia relevante, como vía para el desarrollo y la inserción en el mercado internacional, es por ello que este sector ha cobrado una vital importancia para beneficio de la economía y la sociedad, fundamentalmente a partir del año 1995 en el cual fue creada ETECSA. Muchos son los logros en materia de telecomunicaciones desde entonces y en consecuencia crecen las exigencias en los servicios. De igual manera crecen las expectativas de los clientes y usuarios, que si bien reconocen lo conseguido, manifiestan molestias por deficiencias en la organización de los servicios.

En este sector aunque se reconocen los logros alcanzados, sin embargo, a partir de estudios previos realizados por: Estopiñan Marrero (2010), Lao León (2010), Sierra Infante (2012), Cantero Cora (2011) y Téllez Montoya (2014), evidencian que existen deficiencias relacionadas con:

- No está determinado el proceso de Gestión Ambiental
- Incorrecta confección del mapa de procesos
- Insatisfacciones de los usuarios externos por no conformidad de la calidad del servicio recibido en cuanto a cantidad y variedad
- Los usuarios internos manifiestan desmotivación debido a la estimulación al esfuerzo individual y resultado individual.

Estas deficiencias, conllevan a formular como problema profesional a resolver en la presente investigación: la necesidad de realizar la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en la Oficina Comercial de ETECSA Holguín.

Definiendo como objeto de la investigación la gestión empresarial y formulándose como objetivo general: realizar la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en la Oficina Comercial de ETECSA Holguín. Para cumplir con el objetivo general se definieron los objetivos específicos siguientes:

1. Construir el marco teórico - referencial de la investigación a partir de análisis crítico de la consulta de la literatura especializada y actualizada sobre la gestión empresarial y su proceso de evaluación de manera integrada.

2. Efectuar la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque en proceso la Oficina Comercial de ETECSA Holguín.

El campo de acción se enmarcó en la evaluación integrada de la gestión empresarial en la Oficina Comercial de ETECSA Holguín. Finalmente la idea a defender que se plantea es: si se realiza la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en la oficina comercial de ETECSA Holguín; se contribuirá al incremento de la eficacia y la eficiencia empresarial.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos, empíricos, estadísticos incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial, entre las que se encuentran:

➤ **Métodos teóricos**

- Análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.
- Hipotético – deductivo mediante el cual se logra el planeamiento y la formulación de la idea a defender de la investigación y en el arribo a conclusiones
- Sistémico - estructural para desarrollar el análisis teórico de la gestión en entidades, determinándose así las variables que más inciden en este proceso y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis

➤ **Métodos empíricos**

- Observación directa, revisión documental, encuestas, método de concordancia de Kendall

➤ **Métodos estadísticos:** muestreo aleatorio y estratificado

Esta investigación se estructuró de la manera siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico referencial que sustenta la investigación; en el capítulo II, en el cual exponen los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación parcial del procedimiento seleccionado, un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se realiza un análisis de los aspectos fundamentales que sirven de soporte para el desarrollo de la investigación. Se abordan los elementos teóricos y prácticos fundamentales, resultado de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema. Por último se describe cómo se procedió para desarrollar la evaluación integrada en la Oficina Comercial.

1.1 La gestión empresarial

Con el decursar del tiempo se han desarrollado diferentes estudios referentes al tema, y como resultado fueron evolucionando los conceptos de gestión empresarial. Se puede plantear que no existe una única definición, sino que este término tiene diferentes significados. Algunos autores comparten criterios estrechos, otros ampliaron estos siendo un poco más aclarativos. Antes de iniciar el análisis de este concepto, se realizará una desagregación de este en gestión y empresa.

Para contextualizar el término gestión se consideraron algunas definiciones entre las que se encuentran las citadas por Stoner (1995), Robbins (1996), Diaz Llorca, C. (1998); Chiavenato (1999). Según Fernández Fernández (2003), es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos. Pérez Campdesuñer (2006), lo define como un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general. Tomando como base lo planteado anteriormente, se coincide con el criterio dado por Soto López (2014), en la que define gestión como un proceso dinámico, eficiente y eficaz llevado a cabo por el capital humano de una empresa con el objetivo de planear, organizar, liderar y controlar las actividades que se desarrollan en esta, para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales.

Por otra parte, una empresa “es la unidad organizativa donde se lleva a cabo el proceso de producción” Portuondo Pichardo (1983). Schroeder (1992) plantea que “los sistemas productivos son procesos específicos de transformación de un conjunto de factores (de entrada) en un conjunto de productos, bienes o servicios (salida).”

En el marco actual, se encuentran con frecuencia definiciones que se sustentan a partir del concepto de sistema, que no es más que un conjunto de elementos, relaciones y propiedades que están integrados por principios generales en donde las vinculaciones de algunos de los elementos alteran los valores y características del resto. Por tanto organización incluye todos los aspectos antes mencionados, o sea no es más que un conjunto de partes interrelacionadas entre sí con el medio externo, donde el funcionamiento de una de ellas influirá inevitablemente en el funcionamiento general de dicho conjunto (Pérez Campdesuñer, 2006).

Rocha Rocha (2008), considera que una empresa es un sistema de relaciones sociales, coordinadas en un marco estructural, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos a partir de objetivos, sobre la base de la utilización de determinados recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno. En este aspecto también se concuerda con el concepto dado por Soto López (2014), que considera que son sistemas abiertos y sus relaciones con el ambiente externo tienen carácter esencial para la existencia misma del sistema.

En esta investigación, se plantea que la gestión empresarial es el conjunto de acciones encaminadas a mejorar los resultados de la organización fusionando actividades de corto y largo plazo. Su objetivo es contribuir a la consolidación de prácticas de gestión que garanticen un alto desempeño en las organizaciones.

Por tanto, disponer en la empresa de técnicas y herramientas para la evaluación de la gestión empresarial, permite que el proceso alcance mejores niveles de eficiencia y eficacia. Por lo que resulta indispensable realizar un análisis del término evaluación.

1.2 El proceso de evaluación integrada de la gestión empresarial

La evaluación es un proceso por medio del cual la organización aprende de sí misma. No sólo persigue medir los resultados, sino que también, pretende medir los procesos de cambio. Para algunos autores la concepción aparece con los comienzos de la sociedad la cual siempre ha buscado dar juicios de valor a las acciones y actitudes.

Una metodología de evaluación debe apoyarse en tres premisas fundamentales: estar enfocada y alineada con la razón de ser de la organización y los objetivos estratégicos que la sustentan; conocer con claridad cómo se organizan los procesos que explican la producción y los servicios de la entidad y evaluar la organización desde una perspectiva sistémica y no jerárquica, en donde adquieren más importancia los procesos organizacionales que las funciones que se realizan (Espinosa Moré, 2012).La

evaluación es un proceso de análisis que basada en un conjunto de información, persigue cuestionar el comportamiento de cierto fenómeno para encontrar las desviaciones existentes y sus orígenes (Soto López, 2014) .

Por otra parte son poco los autores, que en la bibliografía consultada, han tratado el concepto de integración. Según Amozarrain (1999), es el proceso a través del cual la organización aprende a introducir criterios y especificaciones en sus sistemas de gestión; que satisfagan a todos sus clientes mediante una gestión eficaz y eficiente de todos los recursos existentes (Alfonso Robaina, 2007). Según Rubio Domínguez (2001), no es más que aplicar los principios del enfoque de gestión por procesos propugnado por la teoría actual de la gestión empresarial. Soto López (2014) define el término integración como el proceso que persigue alcanzar la coordinación de todos los elementos y (o) procesos a través de las relaciones que agregan valor para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes.

Se considera un verdadero sistema de evaluación aquel que aporta una valoración integrada del objeto de la evaluación. Para ello, utiliza el número suficiente y necesario de indicadores, que permitan correlacionar los enfoques de sistema, de proceso y de mejora continua que deben caracterizar a una organización moderna (Soto López, 2014). En la bibliografía especializada se verificó el empleo de estos para evaluar las perspectivas de la eficacia y la eficiencia en las organizaciones, lo que atribuye especial importancia a estos indicadores.

1.2.1 Indicadores de eficacia y eficiencia

El término indicador surge del latín *indicare*, que significa señalar, dar aviso o estimar, y responden a dos principios básicos de gestión: lo que no es medible no es gerenciable y el control se ejerce a partir de hechos y datos. Los indicadores en el contexto empresarial se pueden definir como: "...la expresión cuantitativa del desempeño o del comportamiento de una empresa, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, estará señalando una desviación (...) (Noda Hernández, 2004), en caso de que esta desviación sea negativa, deberán tomarse una serie de medidas correctivas o preventivas, según sea el caso, y de ser positiva indicaría que la empresa ha tenido un desempeño o comportamiento favorable en el período que se está analizando.

Un indicador es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas

o preventivas según sea el caso (Pérez Campaña, 2005). Se concuerda con (Bolaños Martínez, 2013) en la que plantea que son datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Por otra parte, la eficacia proviene del latín *efficax* (eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado), cuyo significado en castellano es hacer o lograr; de acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la lengua española. Se considera que la eficacia está ligada indiscutiblemente a los resultados y de acuerdo con Marrero Fornaris (2002) y Pérez Campaña (2005) se incluye dentro de estos resultados el impacto del producto ofrecido en los clientes. Osorio Martínez (2009) asume que es la capacidad que tiene cualquier organización productiva de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado. Por lo tanto ser eficaz equivale a lograr objetivos propuestos en un tiempo dado y que los mismos se correspondan a una necesidad real determinada de la empresa.

Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y (o) trabajos. Miden el logro de los resultados propuestos, muestran si se hicieron las cosas que se debían hacer y los aspectos correctos del proceso. Por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Si la empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un óptimo desempeño, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya alcanzado, pues si no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría este, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo, es por esto que es necesario analizar también el término eficiencia.

El término proviene del latín *efficientia* que expresa: acción, fuerza, virtud de producir. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable. Según Stoner (1995), es la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales; hacer las cosas correctamente. Mayo Alegre, (2009) expresa que eficiencia es el cociente de resultados obtenidos (*outputs*) e insumos utilizados (*inputs*). Es el criterio económico que revela la capacidad de producir el máximo de resultados

con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Generalmente el indicador de eficiencia, relaciona resultados y gastos tomando como dividendo o numerador a los primeros y como divisor o denominador a los segundos, expresando la magnitud de resultado por unidad de gasto.

Con el transcurso del tiempo, la eficiencia juega un papel esencial en el logro de los objetivos de las organizaciones. Es por ello que en los Lineamientos de la política económica y social del país, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en Mayo del 2011, se retoma este concepto. En función de esto en el Lineamiento general 07 se señala: “lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial....”

Los indicadores de eficiencia pueden obtenerse a partir de indicadores de resultados y gastos expresados tanto en unidades físicas como en valor. En el caso de los resultados de la producción, es factible expresarlos tanto en unidades físicas como en valor. Estos indicadores pueden ser generales y específicos en dependencia del nivel de amplitud de la información aportada.

Se evidencia que el término eficiencia es muy amplio, su mayor importancia radica en que al ser eficiente, la empresa, garantiza el uso óptimo de sus recursos, lo que es positivo para ella y su entorno.

Para desarrollar esta investigación la autora de este trabajo decide adoptar cómo lógica de trabajo, aquella que va enfocada a la integración de indicadores de eficacia y eficiencia de los procesos. En el epígrafe siguiente se describe este proceder.

1.3 Evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos

La propuesta que se describe a continuación responde a una adaptación de dos instrumentos; el Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos de Cantero Cora, 2011 y Evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos de Soto López, 2014. ³En el anexo 1 se representa gráficamente el algoritmo que sustenta este instrumento. A continuación se procede a su descripción.

³ Consultar La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en ETECSA. Albenis LaO Tito. Trabajo de diploma. Departamento de Ingeniería Industrial. 61p.

Fase 1. Preparación⁴

El propósito es crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación integrada de la gestión empresarial. También se efectúa una caracterización general del funcionamiento de la organización según el alcance de la investigación.

Etapas 1. Involucramiento

Objetivo: involucrar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y los miembros de la empresa.

Técnicas: observación directa, revisión documental, conferencias y trabajo en grupo.

Paso 1. Presentación

Se comunica a los trabajadores del estudio a realizar y su importancia para la organización. A partir de este paso se logra comprometer al personal con la realización de la investigación. Además se obtiene una idea general de la entidad y de su funcionamiento como sistema.

Paso 2. Selección del personal y asignación de recursos

La finalidad de este paso es constituir el grupo de trabajo para la realización de las tareas encaminadas a determinar los problemas que existen en el área objeto de estudio. Se definen los recursos materiales necesarios para desarrollar el proceso.

El grupo estará conformado por los líderes de cada proceso de la entidad y los investigadores de experiencia que guíen la implementación del procedimiento propuesto. Se confecciona y aprueba el cronograma de actividades; las tareas iniciales estarán vinculadas a la preparación y formación preliminar del grupo de trabajo. El cronograma debe contener la descripción de la tarea, tiempo de ejecución, nombre y apellidos y cargo de los que dirigen, ejecutan y controlan cada una de las tareas, períodos, formas de control de las tareas planificadas y el aseguramiento necesario.

Etapas 2. Análisis sistémico de la empresa

Objetivo: describir las principales características de los procesos que conforman el sistema.

Técnicas: revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso y representación de procesos.

Paso 3. Caracterización de la entidad

Definir las principales entradas, transformaciones y salidas relacionadas con los recursos materiales, humanos, medios de trabajos, financieros e informativos, entre

⁴Tomado de Soto López, 2014

otros. Se sugiere tener en cuenta la evolución histórica de su desarrollo, objeto social, misión, principales proveedores y suministros; distribución de la plantilla cubierta que puede ser por categoría ocupacional, edad, sexo, nivel de escolaridad; estado y uso de la tecnología; clientes, nivel de satisfacción de estos, etc.

Paso 4. Análisis de los procesos

La realización de este paso se sustenta en el procedimiento específico que se muestra en el Anexo 2.

Tarea 1. Identificación de los procesos

Se identifican los procesos y actividades que se llevan a cabo en la organización, teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- a) el nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar
- b) la totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados
- c) se recomiendan que el número de procesos no sea inferior a diez ni superior a 25. Esto sólo es una aproximación que dependerá del tipo de empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior (Nogueira Rivera, 2004)
- d) la forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se mueve la organización y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

Tarea 2. Clasificación de los procesos

Según la norma francesa del año 2000, no existe una tipología única de los procesos. Sin embargo, para facilitar la identificación y selección de estos, los clasifica en tres grandes familias:

- **Procesos de dirección o de control:** contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo. Están bajo la responsabilidad total de los directivos, a quienes les permiten orientar y asegurar la coherencia de los demás procesos de la organización⁵
- **Procesos operativos o de realización:** contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Reúnen las actividades relativas al ciclo de vida de un producto

⁵Los procesos que se incluyen en este grupo pueden variar de acuerdo a las características de la organización.

- Procesos de apoyo o auxiliares: contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios. Aunque no crean valor directamente perceptible por el cliente, son necesarios para el funcionamiento permanente del organismo y a su perennidad.

Tarea 3. Confección o rediseño del mapa de procesos

El mapa de procesos del sistema contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una organización. Dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, es una de las que han alcanzado mayor difusión internacional, fundamentada en la revitalización del enfoque en procesos. Debe cumplir los requisitos siguientes:

1. Identificar la posición que juegan los clientes.
2. Definir correctamente los procesos de cara al cliente y los de apoyo.
3. Establecerla secuencia de los procesos de apoyo, ilustrando el cumplimiento del ciclo de mejora continua (planificar, organizar, ejecutar y controlar).
4. El mapa debe ser lo más explicativo posible sin convertirlo en algo complicado. Debe ser entendido por cualquier persona (directivos, técnicos, operarios, auditores, etc.).

El nivel de detalles de los mapas de procesos dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. Sin embargo elaborar mapas de procesos excesivamente detallados puede contener mucha información que dificulte el entendimiento de la estructura.

Tarea 4. Elaboración y (o) perfeccionamiento de las fichas de los procesos

Un instrumento vital en el análisis de los procesos, es la confección de las fichas que permiten describir adecuadamente dichos procesos. Según Ortiz Pérez (2014), estas se diseñan en la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades de la entidad: proceso, subproceso, objetivo, responsable, documentos legales, normativos y técnicos, entrada o flujo de entrada, proveedor, salida o flujo de salida, cliente, registros generados. Se recomienda iniciar con los procesos operativos y luego continuar con los de apoyo y los de dirección.

Tarea 5. Creación o perfeccionamiento de los flujogramas de los procesos

El flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada en las organizaciones, definida como una fotografía esquemática de este, pues refleja la secuencia ordenada de actividades que integran el proceso, valiéndose para su representación del empleo

de símbolos. Se considera que uno de los aspectos vitales que deben contener estos diagramas es la vinculación de cada actividad con el responsable de su ejecución.

Los diagramas de flujo muestran las entradas, puntos de decisiones y salidas de un proceso dado. Para construir un diagrama de flujo es necesario:

1. Identificar las actividades principales que se van a desarrollar y las decisiones que se van a tomar a medida que la solución se pone en práctica.
2. Comprobar la lógica del plan siguiendo todas las rutas posibles en el diagrama para asegurarse que se han tenido en cuenta las contingencias.⁶

Fase II. Diagnóstico de la Gestión Empresarial⁷

La finalidad de esta fase es el diagnóstico de la gestión empresarial a partir de la determinación de los indicadores de eficacia y eficiencia por procesos.

Etaapa 3. Determinación de los indicadores de la gestión empresarial

Objetivo: determinar los indicadores de la gestión empresarial basado en el enfoque de proceso.

Técnicas: observación directa revisión de documentos (balance de comprobación de saldos, estados de resultados, balance general, reporte diario de labor del reparador instalador, órdenes de trabajo, calificador de cargos e informe resumen de la página Web: reportar problemas) trabajo en grupo, encuestas y entrevistas.

Tarea 1. Determinación de los indicadores de eficacia

➤ Procesos de dirección

Estos procesos son los encargados de determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo. Teniendo en cuenta lo anterior se considera de vital importancia analizar la eficacia de estos, a través de los indicadores siguientes:

1. Visión.

Según Morrisey (S/a), es la definición de la razón de ser de la organización, la declaración amplia y suficiente de dónde quiere estar en un período de 3 a 5 años. Todas las actividades que se ejecuten en la entidad en ese horizonte de tiempo serán con el objetivo de hacer realidad su visión.

⁶ Para la confección de los flujogramas se emplean símbolos, estos se pueden encontrar en la tesis de Soto López, 2014.

⁷ Adaptado de Cantero Cora (2011) y Soto López (2014)

Criterio de medida

- Cumplimiento de los objetivos estratégicos

La visión se concreta con el planteamiento de los objetivos estratégicos. Son su elemento cuantitativo, pues representan los resultados mensurables específicos alcanzados dentro del período de tiempo de su plan. Según Castellanos Cruz (2008), un objetivo estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que se desea estar a largo plazo. Son, en su conjunto, las victorias que hay que alcanzar para conquistar la posición deseada.

Se propone evaluar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la entidad para determinar el grado de logro de la visión. De este modo, si se incumplió con alguno, se declara que no se alcanzó la visión y es necesario definir nuevas estrategias.

2. Gestión ambiental.

La base del compromiso ambiental radica en la implantación de un sistema de valores efectivo. Este se construye mediante la definición de aquellos principios que los directivos y demás miembros de la organización determinen como presentes o compartidos. Su vínculo esencial estará dirigido a lograr la eficacia de la organización pero considerando las metas ambientales.

Criterio de medida

- Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas

La verificación de la existencia de políticas y programas forma parte del análisis previo de la organización pues su presencia favorece el desarrollo de los procesos de dirección. Para determinar su cumplimiento se debe confirmar la presencia de documentos que corroboren la existencia de orientaciones del órgano superior de dirección para priorizar directrices con enfoque ambiental. Realizar verificación sobre la utilización de la estrategia ambiental originada desde el Organismo de Administración Central del Estado (OACE) o del gobierno de territorio. Comprobar la publicación de la política ambiental y su aplicación en documentos rectores, así como manifestaciones de compromiso con la GA de la alta dirección a través de documentos directivos y actas de reuniones. Además se chequeará si se tienen implementadas las normas cubanas ISO 14001: 2004 "Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso", ISO 14004: 2004 "Sistemas de gestión ambiental. Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo" e ISO 14031: 2005 "Gestión Ambiental.

Evaluación del desempeño ambiental. Directrices” como elemento indispensable para la mejora continua.

3. Gestión de la calidad (GC).

La GC, según la NC ISO 9000:2008 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario”, es aquella parte de la organización enfocada en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. A través del liderazgo, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual el Sistema de gestión de la calidad (SGC) pueda operar eficazmente.

Criterios de medida

- Implementación de políticas y programas

Para un buen desempeño del SGC deben estar presentes en la entidad la documentación y los registros asociados al tema. El representante de calidad es el responsable de compilar y preparar la información necesaria para la alta dirección de la organización. Se deben revisar la presencia de informes de auditorías tanto internas como externas y comprobar el tratamiento a las no conformidades repetitivas para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas tomadas.

- Cumplimiento de la política y los objetivos de calidad

Se requiere comprobar si se encuentran declarados la política y los objetivos de calidad. Estos se establecen con el objetivo de proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. La política debe ser clara, lógica y alcanzable. Es importante que esté alineada a la misión y visión y que cumpla con lo establecido en el requisito 5.3 de la NC ISO 9001: 2008 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”.

Los objetivos de calidad complementan otros objetivos de la organización, como los relacionados con el crecimiento, la rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Estos deben estar en correspondencia con los estratégicos. Se debe verificar si se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización, y si son medibles y coherentes con la política de calidad.

➤ Procesos operativos

Este grupo inicia con los requerimientos del cliente y termina con su satisfacción, es por ello que se propone como indicador el nivel de servicio (NS). Este expresa la probabilidad que tiene el sistema de desempeñarse por un período de tiempo sin fallos

en sus variables esenciales, las que pueden determinarse con la aplicación de un método de expertos o pueden ser definidas por el investigador según sus intereses, las más comunes son cantidad, surtido, plazo, calidad, precio y costo. Para su cálculo se emplea la productoria debido a que se observa de forma más precisa, el efecto que provoca cada una de las variables analizadas en el correcto funcionamiento de la empresa. La expresión matemática para su determinación es:

$$N(s) = \prod_{i=0}^{i=m} P_{ij} \quad (1) \text{ donde:}$$

$N(s)$: Nivel de servicio según las variables i ($i=1 \dots m$) en el período j

P_{ij} : probabilidad de éxito del sistema según la variable i en el período j

Además se conoce que:

$$P_{ij} + Q_{ij} = 1 \quad (2); \quad P_{ij} = \frac{ne_{ij}}{n_j} \quad (3) \text{ y } \quad Q_{ij} = \frac{nf_{ij}}{n_j} \quad (4)$$

Q_{ij} : probabilidad de fallos según la variable i en el período j

nf_{ij} : número de fallos de la variable i en el período j

ne_{ij} : número de éxitos de la variable i en el período j

n_j : cantidad total de éxitos y fallos en el período j

$$\text{Por lo que: } P_{ij} = 1 - \frac{nf_{ij}}{n_j} \quad (5)$$

$$\text{Por tanto: } N(s) = \prod_{i=1}^{i=m} \left(1 - \frac{nf_{ij}}{n_j} \right) \quad (6) \text{ ó } N(s) = \prod_{i=1}^{i=m} \left(\frac{ne_{ij}}{n_j} \right) \quad (7)$$

Para establecer la magnitud de los fallos a tener en cuenta respecto a las variables definidas se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Relación de posibles fallos por variables

Variable	Posibles causas de fallos
Cantidad	No se realiza la entrega de los volúmenes correspondientes a las órdenes de trabajo
Surtido	No terminación de las órdenes de trabajo
Plazo	Incumplimiento de la fecha de solicitud pactada y de venta
Calidad	Insatisfacción de las expectativas de los clientes
Precio	Desviaciones entre el real y el plan
Costo	Desviaciones entre el real y el plan

Fuente: Adaptado de Montero Santos (2013)

Criterios de medida

- Nivel de servicio de referencia o diseñado

Se propone asumir el NS que tenga diseñado la entidad. Encaso de no existir se debe

fijar por medio de los planes establecidos respecto a las variables analizadas o por el comportamiento histórico.

- Nivel de servicio proporcionado

Para el análisis del NS proporcionado se pueden aplicar encuestas que contemplen las variables antes referidas y posteriormente se determinarán por la expresión de cálculo (6) ó (7). Es importante obtener varias mediciones de cada uno de los indicadores en diferentes períodos de tiempo, se recomienda analizar como mínimo tres períodos. Los instrumentos para el NS proporcionado se aplicarán a los clientes internos para conocer su percepción del producto y (o) servicio que están ofreciendo.

- Nivel de servicio percibido

Para el NS percibido, se procederá de igual forma que para el NS proporcionado, con la diferencia que las encuestas se aplicarán a los clientes externos, pues son los que determinan si los productos o servicios que la entidad brinda satisfacen sus expectativas.

➤ Procesos de apoyo

Son los que facilitan el proceso de realización. Están relacionados de forma directa con el aseguramiento de recursos materiales, humanos y medios de trabajo. En la literatura especializada se establecen numerosos indicadores para realizar este análisis. En la investigación se realiza una selección de algunos sobre la base de considerar que en ellos se sintetizan la esencia de los procesos de apoyo.

1. Cantidades suministradas.

Criterios de medida

- Cumplimiento global de los suministros (CGS)

Este análisis se realiza en valor, pues se refiere a elementos relacionados con los costos. Se calcula a través de la ecuación siguiente:

$$CGS = \frac{\text{Cantidad real suministrada}}{\text{Cantidad planificada}} * 100 \% \quad (8)$$

El valor obtenido debe ser igual a 100%, por debajo indicaría que se ha dejado de completar el suministro, lo que traería incumplimiento del plan; por encima estaría indicando que se ha comprado más materiales que lo planificado y provoca recursos inmovilizados.

- Cumplimiento de los suministros por surtidos (CSS)

Se determina para cada surtido, observándose cuáles se dejaron de completar. Su

cálculo es a través de la expresión siguiente:

$$\% \text{ de cumplimiento del plan por surtidos} = 100 \% - \left(\frac{\text{Desviación de los surtidos que se incumplieron}}{\text{Valor planificado}} \right) * 100 \% \quad (9)$$

$$\% \text{ de cumplimiento del plan por surtidos} = \left(\frac{\text{Cantidad real que no sobrepase el plan}}{\text{Valor planificado}} \right) * 100 \% \quad (10)$$

La tendencia de este indicador debe ser igual a 100 %.

- Oportunidad de los suministros (OS)

Permite conocer si los recursos fueron suministrados oportunamente o no.

$$OS = 100 \% - \left(\frac{\sum P_j - SR_j + Inv \text{ acum}_j - 1}{\sum SP_j} \right) * 100 \% \quad (11) \text{ donde:}$$

SP_j: cantidad de suministro planificado para el período j, (unidades físicas)

SR_j: cantidad de suministro real que llegó en el período j, (unidades físicas)

Inv j – 1: inventario acumulado del período anterior

El valor que debe alcanzar el indicador OS es el 100 %, en caso de ser inferior indicaría la existencia de atrasos en los suministros, lo cual traería como consecuencia incumplimientos en los planes.

2. Análisis del equipamiento.

Criterio de medida

- Coeficiente de utilización completa de los equipos (Kcomp)

Este coeficiente expresa el grado de utilización de los equipos instalados y si se comporta según lo planificado para dar respaldo a los volúmenes de producción.

$$K_{comp} = \frac{\text{Equipos funcionando}}{\text{Equipos instalados}} \quad (12)$$

Se determina el valor real y plan. Cuando el valor real es menor que el plan se infiere que han existido problemas en el estado técnico de los equipos.

3. Capital humano.

Las actividades de capital humano tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, pues resulta imprescindible contar con personas motivadas y competentes, premisa fundamental para el funcionamiento eficaz de la organización.

Criterio de medida

•Satisfacción laboral (motivación concreta)⁸

Se refiere al proceso psicológico que ocurre en el individuo a través del cual se combinan diferentes fuerzas internas o externas que determinan su comportamiento. La motivación es la responsable de la dirección, la intensidad y las variaciones de la actuación de las personas.

El diagnóstico de las dimensiones esenciales (DE) responsables de la motivación de los trabajadores constituye un arma poderosa como parte de un proceso de cambio, de acuerdo con las necesidades que satisfacen, las DE (anexo 3) están relacionadas con determinados motivadores concretos los cuales se clasifican en cinco grupos, según se muestra a continuación:

- a) DE vinculadas al contenido y naturaleza de la tarea (variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, autonomía, retroalimentación)
- b) DE vinculadas al trabajo en grupo (cohesión, atractivo, clima socio psicológico, variedad de operaciones, identificación de la tarea, significación de la tarea, retroalimentación, autonomía)
- c) DE vinculadas a la estimulación, al esfuerzo y resultado individual (suficiencia, correspondencia, vinculación, percepción, coherencia y justeza)
- d) DE vinculadas a las condiciones de trabajo (seguras, higiénicas, estéticas, ergonómicas)
- e) DE vinculadas a las condiciones de bienestar (horarios, mantenimiento, atención a la vida, desarrollo cultural y social y desarrollo personal y profesional).

Para el diagnóstico se utiliza un instrumento⁹ (que ofrece valor a cada dimensión) en forma de encuesta con un rango de valores desde uno hasta cinco para cada dimensión. Luego de aplicada, es necesario combinar (ponderadamente) dentro de cada grupo las DE que lo integran en un índice que refleja el total de la satisfacción laboral, a este índice se le denominará Potencial Motivador (PM).

Se deberán analizar otros indicadores, Calidad Motivadora (CM) que expresa la relación entre el valor actual del PM y su valor máximo, el Potencial Motivador Total (PMT), que resume los resultados de cada una de las cinco DE. La Calidad Motivadora Total (CMT), expresa en por ciento el nivel de satisfacción del capital humano. Las

⁸Consultar Procedimiento de diseño de sistema de estimulación para las organizaciones, Álvarez López (2001).

⁹ Tomado de Soto López (2014)

expresiones de cálculo para cada DE y de forma global se muestran en el anexo 4. De acuerdo con la expresión de los indicadores PMT y CMT, el menor valor posible del PM es uno y el máximo valor es de 125.

Para el procesamiento de las encuestas se utiliza el software PEMCO¹⁰ este utiliza como plataforma el sistema operativo *Windows*, y como herramienta de programación el *Microsoft Access*, que cuenta con los componentes necesarios para implementar el *software* y el *Microsoft Excel* como un visualizador opcional de los resultados obtenidos. Las ponderaciones se realizarán tomando en consideración los criterios de las tablas 1.2 y 1.3 respectivamente.

Tabla 1.2. Ponderación de los rangos de la DE

Rangos de valores medios de las dimensiones esenciales	Evaluación	
	Menor de 2.00	Muy crítica
De 2.00 hasta menor de 3.00	Crítica	M
De 3.00 hasta menor de 3.75	Aceptable	R
De 3.75 hasta menor de 4.50	Buena	B
De 4.50 hasta 5.00	Excelente	E

Fuente: Álvarez López (2001)

Tabla 1.3. Ponderación del cálculo de la CM del PM y de la media de las DE

Criterios de evaluación	Muy mal	Excelente	Estado deseado (B)
Dimensiones esenciales	1	5	3.75
Potencial Motivador (%)	1	125	52.50
Calidad Motivadora (%)	0.8	100	40

Fuente: Álvarez López (2001)

4. Indicadores específicos.

Se pueden determinar de acuerdo a las características de la organización, por interés de la propia entidad. Para estos indicadores de igual forma el nivel de referencia que se propone asumir es el planificado y en caso de no existir este, debe determinarse según los indicadores primarios planificados de la organización

Tarea 2. Determinación de los indicadores de eficiencia

➤ Procesos de dirección

Los indicadores que se proponen se corresponden fundamentalmente con la perspectiva económica.

¹⁰ Software PEMCO: Procesador de Encuestas Motivación Concreta. Citado por Álvarez López (2001).

1. Cumplimiento del plan de la economía.

Criterios de medida

- Ingresos

Es la fuente principal de beneficios en las operaciones de la empresa. Ejemplos de cuenta que representan ingresos son las ventas, intereses y comisiones ganadas, ganancia en venta de activo, etc.

- Costos y gastos

Son todos los desembolsos necesarios que tiene que realizar una empresa para su funcionamiento. Están causados por el proceso de fabricación de un producto o la prestación de un servicio y los gastos están relacionados con la administración.

- Utilidad

Resultado del balance de los ingresos y los gastos.

➤ Procesos operativos

Debido a que estos procesos contribuyen directamente a la realización del servicio y (o) producto, desde la definición de la necesidad del usuario hasta su satisfacción, la forma de analizar los resultados del sistema, está estrechamente relacionada con la organización de los procesos, radicando este análisis en el cálculo de los principios de organización del proceso. Por esta razón se definió este indicador con el criterio de medida siguiente:

1. Principios de organización de los procesos.

Criterios de medida

- Continuidad

Constituye el logro de que cada operación comience inmediatamente terminada la operación precedente. Equivale a asegurar la continuidad de los tres elementos del proceso de reproducción empresarial (fuerza de trabajo, medios de trabajo y objeto de trabajo) a través de todas sus etapas (Torres Cabrera & Urquiaga Rodríguez, 2004).

➤ Continuidad del objeto de trabajo (Kco)

$$K_s = \frac{TE}{TTS} \quad (13) \text{ donde:}$$

TE: tiempo efectivo de prestación de servicio al usuario se puede expresar en: minutos, horas, días

TTS: tiempo total del servicio, se puede expresar en: minutos, horas, días.

➤ Continuidad de la fuerza de trabajo (Kcf)

$$Kcf = \frac{\sum_{L=1}^S te_L}{\sum_{L=1}^S FO_L} \quad (14) \text{ donde:}$$

te_L : tiempo efectivo de la fuerza de trabajo (descontando ausencias y pérdidas por interrupciones de la jornada de trabajo, de la categoría L; L= 1,2...S), se puede expresar en minutos, horas, días

FO_L : fondo de tiempo total de la fuerza de trabajo de la categoría L en el período analizado.

➤ Continuidad de los medios de trabajo (Kcm)

$$Kcm = \frac{\sum_{j=1}^m ET_j}{\sum_{j=1}^m Ft_j} \quad (15) \text{ donde:}$$

ET_j : tiempo de trabajo efectivo de los equipos del tipo j descontando los días perdidos, pérdidas de turnos e interrupciones dentro de este (j=1, 2, 3...)

Ft_j : fondo de tiempo total de los equipos del tipo j en el período analizado, se puede expresar en: minutos, horas, días.

Se establece como estado deseado o de referencia para estos indicadores técnicos 0.85 ó 85%.

➤ Procesos de apoyo

No crean valor directamente perceptible por el cliente, pero contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios. Por esta razón se proponen, para evaluar la eficiencia en estos procesos, los indicadores siguientes:

1. Indicadores diferenciadores¹¹.

Se definen como la relación entre el volumen de producción y el volumen físico-material de los recursos aplicados. Los que miden la utilización de los gastos productivos, establecen la relación entre los gastos productivos y el valor de la producción. Tratándose de gastos, es interés que el valor resultante del cálculo de estos indicadores sea cada vez más pequeño.

¹¹ Tomado de libro Contabilidad General.

- Gastos de materiales por peso de ventas

Mide cuánto dinero por concepto de consumo material (materias primas, materiales, combustible, energía, entre otros) se incorpora a cada peso de valor de las ventas

Se determina como:

$$GM_p = \frac{M}{V} \text{ (16) donde:}$$

M: gasto de material

V: valor de las ventas.

Se debe calcular para los niveles planificados y reales. Su valor debe ser lo más pequeño posible y siempre menor que uno.

- Gasto de salario por peso de ventas

Mide cuánto dinero por concepto de salario se incorpora a cada peso de valor de las ventas. Se determina como:

$$GS_p = \frac{S}{V} \text{ (17) donde:}$$

S: gasto de salario

Este indicador se debe calcular para los niveles planificados y reales. Su valor debe ser lo más pequeño posible y siempre menor que uno.

- Disponibilidad técnica (Kext)

Expresa el tiempo de funcionamiento de los equipos.¹²

$$K_{ext} = \frac{Tf}{Tf + Tp} \text{ (18) } K_{ext} = \frac{Tf}{Tf + Tpm + Tpmp + Tpoc} \text{ (19) donde:}$$

Tf: tiempo de funcionamiento

Tp: tiempo de parada; comprende tiempo de parada por mantenimiento (Tpm) y tiempo por otras paradas como: paradas tecnológicas (Tpt), por materias primas (Tpmp) y otras causas (Tpoc).

Este indicador debe tender a uno, en caso de no ser así se concluye que han existido problemas en la utilización del equipamiento por interrupciones en el proceso (falta de materia prima, fluido eléctrico, roturas imprevistas, etc.). Es importante aclarar que aquí se deben obviar los procesos operativos porque se contemplan en el principio de organización de los procesos, continuidad de los medios de trabajo.

¹² Tomado de Cantero Cora (2011).

Etapa 4. Análisis de los resultados del diagnóstico

Objetivo: determinar en cuál o cuáles de los procesos dentro de la empresa está afectando el desempeño de esta.

Técnicas: revisión de documental (informes de balances anuales de la gerencia), trabajo en grupo, entrevistas, métodos de expertos, etc.

Se realiza la auditoría de recursos propios mediante la caracterización del medio interior y exterior en que se desarrolla el sistema a partir de definir los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades), para luego conformar las matrices de evaluación (MEFI y MEFE). Luego se determina en cuál o cuáles de los diferentes procesos existen desviaciones negativas y los factores o causas de estas desviaciones, definiendo los que más inciden en el desempeño empresarial.

Fase III. Proyección de las soluciones¹³

Se definen por procesos las medidas correctivas potenciales para las deficiencias existentes, determinando el orden de prioridad para la aplicación de estas, estableciendo las etapas siguientes.

Etapa 6. Generación de soluciones

Objetivo: definir las acciones necesarias para potenciar la mejora del desempeño empresarial.

Técnicas: tormenta de idea, método concordancia de Kendall, las hojas de balance.

En función de los problemas determinados en cada uno de los diferentes procesos que afectan el desempeño empresarial, sus causas, el orden de importancia de estas y las posibilidades de la empresa de atenuarlas, se diseñan las medidas potenciales.

Etapa 7: Selección de la mejor alternativa

Objetivo: seleccionar las soluciones óptimas teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una.

Técnicas: las comparaciones apareadas, voto ponderado y entrevistas.

Se procede a realizar un análisis para determinar cual o cuales constituyen las soluciones a implementar, identificando los pro y los contra de una o varias opciones, elaborándose para facilitar su ejecución el plan de acción.

¹³ Tomado de Cantero Cora (2011)

Fase IV: Aplicación¹⁴

Esta fase incluye aplicar las acciones propuestas en el plan y controlar el desarrollo de estas y según los resultados (favorables o no) efectuar el ajuste, para garantizar así la mejora continua del proceso de evaluación de la gestión empresarial.

Etapas 8. Implementación

Objetivo: aplicar las medidas correctivas del plan de acción y controlar su desarrollo.

Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas y análisis de resultados.

En el desarrollo de esta etapa es importante que la empresa propicie las condiciones favorables para la aplicación efectiva de las medidas, determinando los medios técnicos y organizativos necesarios para el desarrollo de estas.

Las actividades de control y seguimiento permiten a los directivos utilizar esta información para iniciar nuevas acciones correctivas y resolver posibles desviaciones encontradas en la aplicación de dichas acciones. Con estas actividades se crea la base para la mejora continua del desempeño de la empresa.

Se debe controlar el avance de los proyectos en marcha según el cronograma previsto en el plan de acción. En caso de que existan atrasos en la ejecución de las actividades deben hacerse los ajustes necesarios en el plan y analizar las causas que originaron los atrasos.

Etapas 9. Evaluación y ajuste

Objetivo: realizar el seguimiento del cambio propuesto y ajustar en caso de ser necesario.

Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas, análisis de resultados, etc.

Se efectúa la evaluación de las medidas y según los resultados (efectivas o no) se repite el procedimiento a partir de la fase de Caracterización, para garantizar el control y la retroalimentación. Si el resultado evidencia que las medidas no fueron efectivas debe elaborarse un nuevo plan de medidas y así sucesivamente hasta que se alcance un desempeño empresarial satisfactorio.

¹⁴Tomado de Cantero Cora (2011)

CAPITULO II. LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL A PARTIR DE UN ENFOQUE BASADO EN PROCESO EN LA OFICINA COMERCIAL

La finalidad de este capítulo es mostrar los resultados relacionados con la evaluación de la gestión empresarial. En particular esta evaluación corresponde a la Oficina Comercial. Esta forma parte del proceso clave de comercialización en ETECSA, Holguín.

Fase 1. Preparación

Etapas 1. Involucramiento

Paso 1. Presentación

Se efectuó un trabajo de concientización del personal para garantizar la cooperación total y coordinada de los trabajadores con el proceso evaluativo; facilitando el trabajo y la obtención de resultados precisos y confiables. Para lograr este propósito se realizó una reunión donde se informó a todo el personal la esencia del estudio a ejecutar y su importancia para la empresa. Durante el desarrollo de la actividad se distribuyeron materiales impresos con el procedimiento, esto contribuyó a la comprensión del proceso evaluativo. También se firmó un acta de compromiso y participación por parte de los trabajadores.

Paso 2. Selección del personal y asignación de recursos

Se conformó el equipo de trabajo. Este estuvo constituido por los miembros del Consejo de Dirección de ETECSA (Director General, Director de Capital Humano, Director Económico, Director de Logística y Servicios Generales, Director Comercial y de Mercadotecnia, Director de Desarrollo y Operaciones de Red, Director de Servicios Móviles, director de Tecnología de la Información, director de Telefonía Pública, 8 Directores de Centros de Telecomunicación Municipales), además de tres estudiantes de quinto año de la carrera de Ingeniería Industrial y dos profesoras con el título de Máster de esta carrera en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Los recursos materiales empleados son garantizados por la entidad objeto de estudio. Estos corresponden fundamentalmente a hojas para la reproducción de materiales como encuestas, entrevistas, cronograma de trabajo.

Etapas 2. Análisis sistémico de la empresa

Paso 3. Caracterización de la entidad

Las comunicaciones en Cuba hasta principios de 1990 estaban limitadas por problemas relacionados con la financiación, la carencia de recursos y las limitaciones que imponía

el bloqueo económico, tal situación dio lugar al surgimiento de una organización que abarcara todos los elementos relacionados con las comunicaciones y eliminara al atraso existente en aquel momento. ETECSA surge a raíz de la desintegración de varias organizaciones y es considerada, hasta la actualidad, una de las empresas más fuertes en el mercado cubano.

En 1993 se autoriza su constitución y en enero de 1994, el Ministro de Comunicaciones informa la decisión de formar una empresa nacional de telecomunicaciones en base a la asociación con capital extranjero, y para junio de ese mismo año se firma el Acuerdo Maestro entre la parte cubana y el Grupo Domos de México, junto con su Convenio de Asociación y Estatutos. El 17 de Agosto de 1994, el Consejo de Ministros de la República emitió el Decreto No. 190 otorgando a ETECSA, la Concesión Administrativa para la prestación y comercialización de servicios públicos de telecomunicaciones. Esta asociación con México dura algunos meses, pasando posteriormente a realizarse la asociación con Telecom Italia, un importante grupo de prestigio en el mercado mundial de las telecomunicaciones.

Tomando como referencia el año 1995 en el cual fue creada ETECSA, la empresa ha obtenido logros relevantes como: la detención del deterioro de la red nacional de telecomunicaciones lo que se demuestra a través de la mejora de los indicadores fundamentales de la calidad del servicio; un notable desarrollo de la red nacional de telecomunicaciones, avalado esto por el nivel de digitalización alcanzada; instalación y ampliación posterior de la red pública de transmisión de datos; instalación de la red nacional de microondas digitales; instalación de la red de sincronización de datos utilizando un medio de transmisión óptica (SDH) en la capital de país; extensión de telefonía rural a las zonas de difícil acceso; ampliación de los circuitos internacionales.

El objeto social de esta empresa es prestar los servicios públicos de telecomunicación mediante la proyección, operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de redes públicas de telecomunicación en todo el territorio de la República de Cuba.

En el período 2011-2015 la misión de la empresa consiste en lograr una gestión efectiva que permita cada vez más brindar servicios de telecomunicaciones que satisfagan las necesidades de los usuarios y la población, así como respaldar los requerimientos de la defensa y del desarrollo socio-económico del país con resultados económicos que de la empresa demanda y espera el Estado cubano. De esta forma

ETECSA se proyecta como una empresa en constante transformación, comprometida con la Revolución y la defensa de la patria, siempre orientada a la satisfacción de las necesidades de telecomunicaciones de nuestro pueblo y nuestros usuarios. Con una reconocida responsabilidad social, que se manifiesta en el desempeño de sus trabajadores que descansa en los valores empresariales: profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión, cultura de servicio, solidaridad y altruismo.

Para el buen funcionamiento de la empresa se requiere de una serie de elementos de entrada, entre los cuales se encuentran: energía (Empresa Eléctrica), combustible (CUPET), traslado de valores (SEPSA), tarjetas, equipos y accesorios (División de Logística y Servicios), alimentación (SERVISA), piezas y reparación del transporte (SASA), alquiler de estantería y transportación de carga (Almacenes Universales), distribución y cobro de la factura telefónica (Empresa de Correos de Cuba).

➤ **Recursos**

Humanos

La División Territorial Holguín, cuenta con un total de 758 trabajadores físicos de los cuales: 709 son contratos indeterminados, ocho son técnicos en cumplimiento del servicio social en plaza, siete técnicos en entrenamiento en servicio social, 16 contratos por sustitución, 15 contratos por necesidad de los servicios y tres contratos por ejecución de trabajos u obras.

De una plantilla aprobada de 733 plazas, se encuentran cubiertas 717 y 16 plazas vacantes para un 97.82 % de cubrimiento, en el total de cubiertas se encuentran ocho plazas cubiertas por técnicos en cumplimiento del servicio social. La distribución por categoría ocupacional es la siguiente: 231 operarios (30.47 %), 142 de servicios (18.74 %), 304 técnicos (40.11 %), 81 cuadros (18.73 %). Esta composición se corresponde con el objeto social de la organización.

En cuanto a la distribución por sexo, predomina la fuerza masculina, del total de trabajadores 406 son hombres. Respecto al nivel escolar, se observa que 267 son de nivel superior, lo cual representa un 35.22 %, 173 técnicos medios (22.82 %), 235 tienen 12 grado (31 %), 56 tienen noveno grado (7.38 %), uno llegó a finalizar solo el sexto grado (0.13 %), mientras que 26 trabajadores (3.43 %) no poseen nivel de escolaridad. El nivel de escolaridad es relativamente alto, influyendo positivamente en el desempeño de la organización.

La edad promedio es de 45 años y existe predominio de la fuerza laboral joven, la mayor parte de la plantilla cuenta con potencialidades que pueden ser explotadas.

Materiales

El proceso de abastecimiento se realiza a través de una asignación a nivel nacional, los recursos materiales más representativos son: insumos informáticos, tarjetas telefónicas, equipos y accesorios, tarjetas de internet para hoteles , alcohol técnico, conector de entrada, diferentes tipos de clavos polacos, roseta plástica, grapa plast con clavo, clavo para concreto de diferentes diámetros, aislador plástico de dos ranuras, montaje interior, brocha, argolla con rosca para madera, alambre ajante telefónico 2x2x1, mordaza plástica para travesaños, cordón helicoidal para teléfono digital, teléfono a preetel 18 con logo gris, limpiador tarj / electroclea. También se asignan recursos de ferretería, materiales de oficina y de limpieza.

Infraestructura

Esta es suficiente para la prestación de los servicios, se materializa en términos de objetivos claramente definidos en función de la misión y la visión, cada unidad organizativa se desempeña en base a sus funciones para lograr la realización de los servicios de manera eficaz y eficiente.

Las condiciones de los equipos, materiales y toda la implementación técnica están considerados de alta calidad y modernos, contando con diferentes programas o software en la mayoría de las áreas que facilitan el trabajo.

Financieros

En la empresa se planifican, se disponen y se controlan los recursos financieros necesarios para implementar y lograr los objetivos. En esta se desarrolla y aplica métodos financieros para apoyar y alentar la mejora del desempeño de la organización, contando con un sistema de control de costos donde se incluyen los costos de la calidad.

➤ Salidas

Productos y servicios que oferta

Los servicios de telecomunicaciones que se proporcionan están dirigidos a diferentes usuarios (estatal, residencial y comercial), se comercializan tanto en CUP y MLC. Estos se relacionan a continuación: telefonía básica nacional e internacional, conducción de señales nacional e internacional, transmisión de datos nacional e internacional, télex, nacional e internacional, telecomunicaciones móviles terrestres, cabinas y estaciones

telefónicas públicas, acceso a Internet, telecomunicaciones de valor agregado, radiocomunicación móvil troncalizado y provisión de aplicaciones en entorno Internet .

Paso 4. Análisis de los procesos

La realización de este paso se sustenta en el procedimiento específico diseñado por Soto López, 2014.

Tarea 1. Identificación de los procesos

En la organización se tienen identificados los procesos y las actividades que lo conforman.

Tarea 2. Clasificación de los procesos

Para realización de esta tarea se asume el criterio de clasificación de la empresa. A continuación se caracterizan brevemente cada uno de estos.

Procesos estratégicos (dirección): abarca el planeamiento estratégico, así como el sistema de calidad, la gestión económica-financiera y la gestión ambiental. Las entradas del primer proceso están relacionadas con: objeto social de la empresa, metas de desarrollo y de calidad de los servicios, productos y ofertas que se pretenden comercializar, información contable- financiera, etc. Sus salidas son: formulación de misión, visión y objetivos, así como las propuestas de proyección estratégicas para las diferentes áreas de la entidad. Los resultados finales de este proceso son los indicadores de gestión empresarial y la elaboración de los diferentes presupuestos.

Procesos claves (realización): están directamente vinculados a los servicios que se prestan, por lo que incluyen el conjunto de actividades de comercialización vinculadas a la creación, mercadotecnia, venta y asistencia postventa de productos o servicios; así como facturación y cobro. Las entradas de forma general están asociadas a las expectativas de los usuarios e informaciones necesarias para el desarrollo de los procesos (plan de ingresos y mercadotecnia, demanda de los servicios, etc.). Sus salidas lo constituyen la oferta de productos y (o) servicios, emisión y cierre de las órdenes de servicio, servicios cobrados, repuestas a las quejas de los usuarios, etc.

Procesos de soporte (auxiliares): estos apoyan, asisten y respaldan a los procesos claves y estratégicos. Se agrupan en función de factores estratégicos, funcionales y organizacionales; proporcionándoles insumos, tecnologías, recursos humanos y variadas funciones administrativas al resto de los procesos empresariales. En este grupo están: Logística y Servicios Generales, Gestión de Capital humano, Tecnologías de la información, Comunicación y relaciones externas y Jurídico y Control interno. Las

informaciones de las ofertas de los proveedores, contratos y convenios suscritos, políticas comerciales, plan estratégico del capital humano, plan de ingresos, licencias operativas, entre otras, constituyen algunas de las entradas a esos procesos. Sus salidas son: informe de las mercancías, plantillas de cargo y evaluación del desempeño, estados financieros básicos, plan operativo de tecnologías de la información, acciones de comunicación e información, control interno y servicios generales.

Tarea 3. Confección o rediseño del mapa de procesos

El mapa de proceso elaborado por el director de procesos y los especialistas en organización empresarial fue aprobado en el año 2005. En él no se declaran todas las entradas y salidas de los procesos, se omiten las relaciones que deben existir entre ellos, en particular en los estratégicos y auxiliares, y de estos con los de realización y no se ilustra el cumplimiento del ciclo de mejora continua (planificar, organizar, ejecutar y controlar). Por otra parte no aparece reflejado el proceso de Gestión ambiental, ni se efectúa una descripción sobre este. Aunque se comprobó la existencia del diseño de una Estrategia Ambiental para el 2013-2015. Este proceso debe ser incorporado pues a criterio de la autora de este trabajo, la entidad genera impactos sobre el entorno relacionado con: la generación de desechos peligrosos (placas, fuentes, monitores, *fax*, MODEM, PC, impresoras, *tonners* y cartuchos), resultado del mantenimiento y reparación a los medios de cómputos. Contaminación del suelo y las aguas superficiales; por lo que se considera desactualizado. Teniendo en cuenta estos elementos la autora de esta investigación desarrolló varias sesiones de trabajo en grupo, relacionadas con el enfoque basado en procesos. Como resultado se realiza la propuesta de cambios de denominación a algunos procesos y un nuevo mapa; la cual puede consultarse en el anexo 5. Esta fue presentada al consejo de dirección para su análisis y valora su presentación a la Presidencia Nacional.

➤ Tarea 4. Elaboración y (o) perfeccionamiento de las fichas de los procesos

Las fichas de procesos se realizaron para todos los procesos claves identificados y recogidos en el Mapa de Procesos, estas recogen todos los elementos relacionados con responsables, objetivos, subprocesos, documentos legales, entradas, salidas, proveedores, clientes, documentos y registros, relaciones con otros procesos, etc. A modo de ejemplo puede consultarse, en el anexo 6, la ficha correspondiente al proceso de comercialización. Para los Procesos de Dirección, la información no es detallada debido a su condición de confidencialidad.

Tarea 5. Creación o perfeccionamiento de los flujogramas de los procesos

Se confeccionaron los flujogramas para todos los procesos analizados, estos se caracterizan por una descripción gráfica detallada de cada subnivel del mapa de proceso, en el anexo 7 puede observarse el flujograma correspondiente al proceso de comercialización.

Fase II. Diagnóstico de la gestión empresarial

Etapas 3. Determinación de los indicadores de la gestión empresarial

Tarea 1. Determinación de los indicadores de eficacia

Procesos estratégicos

1. Visión

A partir de la observación directa (presencia de murales y carteles), la consulta a la página web de la empresa y la revisión documental de los informes de balance obtenidos en las sesiones de trabajo con el consejo de dirección se determinó que la entidad tiene formulada su visión.

Visión: Somos una empresa en constante transformación, comprometida con la Revolución y la defensa de la patria, siempre orientada a la satisfacción de las necesidades de telecomunicaciones de nuestros usuarios. Con una reconocida responsabilidad social, que se manifiesta en el desempeño profesional de sus trabajadores que descansa en los valores empresariales: profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión, cultura de servicio, solidaridad y altruismo.

La visión posee credibilidad en las metas trazadas, es motivadora, creíble e intangible y es fundamentalmente cualitativa, además se encuentra orientada claramente hacia el usuario y recoge los valores empresariales con los que se desenvuelve la entidad. Para verificarse el cumplimiento deben analizarse los criterios de medida propuestos en el procedimiento diseñado por Soto López, 2014.

➤ Cumplimiento de los objetivos estratégicos

Se consultó el Balance anual emitido por la División territorial de Holguín correspondiente al del período 2013-2014. Como resultado se obtuvieron los objetivos estratégicos para cada proceso estudiado. Estos se reflejan desde las tablas 2.1 hasta la 2.6.

- OE 1.1 Alcanzar la efectividad económica – financiera

Tabla 2.1. Indicadores económicos

Criterios de medida	2013			2014		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Ingresos (MP)	76.8	78.4	102	74.3	88.2	118.7
Utilidades (MP)	56	58.3	104	54.6	64.6	118.3
Costos por peso (c)	0.27	0.26	94.7	0.27	0.27	100
Gastos (MP)	20.8	20.1	96.6	19.7	23.6	119.7

Los resultados muestran que hubo saldos positivos en los ingresos, utilidades y costo por peso; no siendo así con los gastos, superando en un 19.7% el plan durante el año 2014. Este incremento estuvo en correspondencia con los niveles de ingresos alcanzados en este año. Se concluye que este objetivo se cumplió.

- OE 1.2 Elevar los aportes económicos al país

Este fue cumplido al 100% en ambos años. Los resultados no se detallan por motivos de confidencialidad.

- OE 1.3 Efectividad del proceso inversionista

Se han ejecutado el 56.2% de las inversiones previstas hasta el 2015. Esto está en correspondencia con lo planificado para el periodo estratégico, lo que permite afirmar que se cumplió este objetivo.

- OE 1.4 Gestión de los inventarios

Para su análisis se tuvo en cuenta las operaciones logísticas. De ello se obtuvo la información siguiente.

Tabla 2.2. Indicadores relacionados con los inventarios

Criterios de medida	Plan	2013		2014	
		Real	%	Real	%
Valor del inventario (MM USD)	2	1.97	98.5	2.36	118
Índice de rotación (días)	1.3	1.59	122.3	1.03	79.2
Ciclo de distribución (días)	15	5.15	343.3	4.84	322.7

Solo se logra un cumplimiento satisfactorio (100%) para el 2013. Se alcanza un 60% para el 2014. En estos resultados influye el elevado valor de los recursos de lento movimiento, así como los recursos en el stock de calidad.

➤ OE 1.5 Sustitución de importaciones

No pudo analizarse por motivos de seguridad de la empresa.

➤ OE 1.6 Control económico

Se logró el cumplimiento al 100% en ambos periodos. Esta es una información confidencial por lo que no se profundiza en su análisis.

➤ OE 1.7 Comportamiento de los desechos reciclables

La entrega de desechos reciclables en el año 2013 se planificó para 323.9 t, de las cuales se entregaron solamente 37.1 t, representando el 11.5 %; sin embargo, por razones de precio de la materia prima, se reportó un sobrecumplimiento de los ingresos en CUC y en CUP del 213.65 % y 276.86 % respectivamente. En el año 2014 se planificó entregar 37 855 kg de materia prima, lográndose entregar 43 024 kg, para un sobrecumplimiento del 13.65%. Como resultado de este análisis puede concluirse que este objetivo se cumplió en ambos años.

ARC 2. Gestión empresarial

➤ OE 2.1 Estructura y funcionamiento de la empresa

Para el análisis se tuvo en cuenta los indicadores de gestión que a continuación se relacionan: capital humano, aprovechamiento del transporte y la energía. La información asociada a ellos se refleja en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Indicadores relacionados con la estructura y funcionamiento de la empresa

Criterios de medida	Plan	2013		2014	
		Real	%	Real	%
Capital humano					
Correlación salario medio-productividad	1	0.99	99	0.85	85
Promedio de trabajadores	729	676	92.7	698	95.7
Capacitación	71	148	208.5	81	114.1
Transporte					
Coefficiente de distribución del transporte (%)	88	90.5	102.8	90	102.3
Accidentabilidad (%)	0.3	0.1	33.3	0.1	33.3
Energía					
Energía eléctrica (MWh)	4.198	3.897	92.8	4.074	97
Combustible (litros)	219.8	235.544	107.2	219.288	99.8

Con respecto al capital humano solo se cumple para capacitación. Se ejecutaron 81 acciones en el año 2014, de estas finalizaron 69 y 12 se mantienen en curso.

Los resultados de transporte y la energía, responde a las razones siguientes:

En el año 2013 se logra mantener el valor del indicador por las siguientes razones:

1. Compra de piezas de Fiat Fiorino, Mitsubichi, Hyundai y Piaggio
2. Servicios con terceros: agencias de SASA Holguín, SASA FIAT, Motor Centro.
3. Fueron realizadas 14 innovaciones por los mecánicos del taller, presentados en el Forum de Ciencia y Técnica.

➤ OE 2.2 Control interno

En el año 2013 la empresa se sometió a 16 inspecciones; de ellas seis fueron internas, dos del Ministerio de Comunicación (MINCOM), dos Unión Eléctrica (UNE), dos Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), dos del Ministerio del Interior (MININT), una del Ministerio del Transporte (MITRANS) y del Ministerio de Ciencia,

Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Durante las inspecciones externas se detectaron un grupo de deficiencias, de ellas 62 por parte de ETECSA y el MINCOM de las cuales ocho se encuentran en proceso de solución.

De igual modo se han desarrollado una serie de acciones durante el periodo 2013-2014 para garantizar el cumplimiento de este objetivo, estas consisten en la alineación de las guías de autocontrol de la división territorial y los centros de telecomunicaciones, desarrollo de asambleas por el fortalecimiento de los valores, realización de las asambleas de prevención de riesgos, rendiciones de cuentas de los cuadros y directivos en la actividad de control interno, desarrollo de los coloquios de valores con el proyecto “Renacer Memorias” y la discusión del proyecto del convenio colectivo de trabajo; sin dejar de mencionar la validación del Sistema de Gestión de la Calidad del Centro de Telecomunicaciones (CTLC) del municipio Moa . Todos estos elementos han garantizado que este objetivo se cumpla al 100% en ambos años.

➤ OE 2.3 Clima laboral

A partir de los resultados de un estudio de clima organizacional realizado en el año 2012, se detectaron varias deficiencias. En relación a ello se adoptó un plan de 47 acciones correctivas y preventivas de estas el 80% a cumplir en el año 2013 y el resto en el 2014. Todas se cumplimentaron. Además se realizaron acciones como parte del proyecto de implementación de la gestión por competencias en ETECSA.

ARC 3. Fortalecimiento de los CTLC y del sistema en general

➤ OE 3.1 Estabilidad y soberanía operacional

En el año 2013 se trabajó en el mantenimiento preventivo programado para las redes de telecomunicaciones, cumpliéndose al 90 %. Para el 2014 se obtuvo una información detallada del plan de mantenimiento preventivo de la red de telecomunicación. Su nivel de cumplimiento se detalla en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Resultados del mantenimiento

Especialidad	% de Cumplimiento
Red de Abonados	114.53
Red de Cables	100
Mantenimiento de Rutas	100
Energética, Clima y SPI	85.31
Transporte	97.18
Control	98.99
Pizarras Privadas	95.35
Telefonía Pública	91.9

De esta forma el mantenimiento a la planta exterior se cumple de manera satisfactoria, no siendo así el mantenimiento a la planta interior por causas objetivas como dificultades con transporte y equipos fuera de servicio, combustible disponible y accesos a sitios inaccesibles o difíciles. La Telefonía Pública también se ve afectada por falta de transporte para ejecutar los mantenimientos.

➤ OE 3.2 Seguridad del sistema de telecomunicaciones

ETECSA ha cumplido al 100 % las medidas previstas en el plan de acción para enfrentar los hechos vandálicos contra los terminales públicos y las redes de planta exterior minimizando el efecto que estos tienen sobre el servicio. Estas medidas consisten en el chequeo, supervisión y mantenimiento sobre las estaciones públicas instaladas, fortalecimiento del trabajo preventivo de conjunto con los presidentes de los consejos populares, delegados de circunscripción y los vecinos, divulgación a través de los medios de difusión masivos y reubicación de estaciones públicas, para mejorar su protección. De igual modo se trabajó en aras de elevar de forma sistemática la atención a estos servicios, impulsando el movimiento de innovación y racionalización a través de la ANIR, así como garantizar los ciclos de reaprovisionamientos de partes, piezas y accesorios y continuar la capacitación a miembros de la PNR, en cuanto al conocimiento de las piezas y recursos que garantizan la operación de la planta exterior

y la telefonía pública. De esta forma se garantizó el cumplimiento de este objetivo al 100% para ambos años.

➤ OE 3.3 Fortalecimiento integral de los CTLC

Se logró que la División Territorial Holguín obtenga la categoría "Con Control" en la evaluación de sus registros y controles contables, además se garantizó en todos los elementos de red (Core, Acceso) y las capacidades necesarias para asimilar el incremento de 20 000 nuevos usuarios en el territorio. De igual modo se trabajó en los CTLC principales en la aplicación de los requisitos de planificación, enfoque basado en procesos, control y mejora continua del desempeño, acorde con la norma NC ISO 9001:2008, así como en la capacitación a los jefes de CTLC con los conocimientos y habilidades asociados a sus funciones que permita alcanzar resultados superiores en su gestión de dirección (Diplomado diseñado para Jefes de los CTLC), garantizando los resultados previstos en los indicadores que miden el desempeño de la actividad de operaciones de la red celular, obteniéndose una serveabilidad superior al 96.5 %. De esta forma se cumplió el objetivo estratégico al 100 % y 66 % en los años 2013 y 2014 respectivamente.

➤ OE 3.4 Defensa del país

La organización concede alta prioridad a las tareas concernientes a la defensa del país. Elabora y da cumplimiento acciones recogidas en el programa de la Defensa, entre las que pueden mencionarse la realización del ejercicio popular nacional de reducción de desastres Meteoro 2013, el curso básico y medio de Defensa Civil, así como el concentrado de preparación militar de los centros de telecomunicaciones, la realización de los días territoriales y nacionales de la defensa y el aseguramiento de las telecomunicaciones para el ejercicio estratégico Bastión 2013. Todas estas actividades constituyen vías para garantizar el cumplimiento de este objetivo estratégico.

ARC 4. Compromiso con el pueblo y con la sociedad

➤ OE 4.1 Índice de desarrollo alcanzado

Fueron cumplidas al 100% las metas de desarrollo y sociales fijadas para el 2014 con prioridad en las zonas que generen mayores ingresos, de baja densidad telefónica y de interés social, alcanzándose al 100% el plan fijado para la densidad de teléfonos fijos, móviles y públicos. En el año 2014 se incrementaron cuatro radio bases, así como 38

servicios de transmisión de datos, sin dejar de mencionar que fueron disminuidos 70 servicios TFA.

El desarrollo de los servicios se comportó favorablemente, ya que en el año 2013 la densidad de telefonía fija y móvil fue de 15.56, superior a los años anteriores, mientras que en el 2014, fue de 19.27 para la telefonía básica y de 4.3 para la pública. De igual modo se comportaron los indicadores de desarrollo de los servicios. Estos se muestran en la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Indicadores relacionados con los servicios

	2013	2014
Criterios de medida	Real	Real
Activaciones de servicios móviles	24 777	45 140
Incremento de nuevos servicios de telefonía básica	888	2 553

En estos resultados puede apreciarse el incremento considerable de los servicios de telefonía del 2014 con respecto al año anterior. De forma similar sucede con el aumento de los nuevos servicios de telefonía básica, elementos que denotan el buen desempeño de la empresa. Se garantiza el cumplimiento del objetivo estratégico.

➤ OE 4.2 Proyecto Red Cuba

Para potenciar el proyecto de mejoramiento de la Red Comercial, se encuentran concluidos los puntos de presencia: La Plaquita, El Bosque, Levisa, OC Mayarí, minipunto y centro multiservicio de Moa. Se trabaja en Cacocum como nueva creación y se continúa con los contratos para la venta de tarjetas propias y cupones en moneda nacional. En este sentido se trabajó en la tercera etapa la Norma de Telefonía para el Sector Estatal, cumpliéndose en su totalidad. Por tal motivo este objetivo se cumplió al 100% en ambos años.

➤ OE 4.3 Satisfacción de la población y los usuarios

Se garantizó el 100 % de las acciones previstas en el cronograma para la implementación del Agente de Telecomunicaciones y las metas de calidad de los servicios previstas. Los criterios de medida se describen a continuación.

Tabla 2.6.Indicadores relacionados con la satisfacción al usuario

Indicador	Valor			
	2013		2014	
	Plan	Real	Plan	Real
Reportes iniciales (%)	6.7	5.48	6	4.53
Teléfonos reparados en los tres primeros días (%)	94	91	94	94.7
Tasa de eficacia de la red en llamadas de entrada (%)	90	97.14	90	98.53
Completamiento de llamadas locales (%)	44.71	46.23	47.2	48.7
Completamiento de llamadas larga distancia nacional de salida (%)	39.98	40.59	41.2	38.56
Tiempo promedio de instalación de servicios dedicados de transmisión de datos(días)	30	0.12	30	28
Reportes iniciales en líneas de transmisión de datos (%)	6	2.96	4	3.18
Servicios de datos reparados en los tres primeros días (%)	92	78	92	81
Estaciones públicas interrumpidas (%)	5.75	7.1	6	8.54
Ordenes de servicio ejecutadas en tiempo	97	66.9	97	67.95
Traslados pendientes (%)	10	14.65	10	14.42
Demora promedio en la provisión de servicios de telefonía básica			10	9
Cargos indebidos (%)	0.5	0.01	0.4	0.02
Nivel de servicios en centros de atención telefónica (%)	80	92.43	80	93.93
Tiempo promedio de respuesta a quejas y reclamos(días)	20	9.92	20	7.11
Índice de accesibilidad del servicio	97.2	99.09	97.4	99.27
Índice de retenibilidad del servicio	97.7	99.52	97.7	99.61
Índice de serveabilidad	94.6	98.61	94.6	98.8

En el año 2013 se reportaron deficiencias que dieron lugar a que el cumplimiento de este objetivo estratégico fuera solo del 68.4%; estas se encuentran relacionadas con:

1. Déficit de equipos fijos, TFA y piezas de WLL.
2. Insuficiente combustible asignado que provoca demoras excesivas en algunos CTLC.
3. Obsolescencia del transporte.
4. Demora en la entrada de los MODEM para las reparaciones.

5. Carencia de piezas, específicamente baterías de la tecnología TMI Condor y tecnología IPM sin respaldo tecnológico (las EP del proveedor URMET (PLM X/P y Daruma PIN) a pesar de ser las de mayor respaldo de piezas, son las más sensibles a roturas de la placa por descargas atmosféricas).

6. Desactualización en el SERPUB del pendiente de piezas

7. No existencia de un mecanismo de distribución de piezas recuperadas por operaciones de la red

8. Inexistencia de facilidades técnicas por la red fija (el CTLC Holguín con 750 traslados pendientes representa con 925 el 81 % del total de la provincia).

El comportamiento desfavorable de algunos indicadores en el año 2014 estuvo condicionado por la demora excesiva en entrada de los módems para las reparaciones oportunas, pendiente de piezas de la tecnología TMI Condor (Monederas) en el municipio Holguín y 18 pendientes Condor SP por la unidad electrónica principal, en el municipio Moa, condiciones ambientales adversas que provocaron averías de teclado en estaciones públicas Plurima, afectaciones del transporte. Aunque persisten algunas deficiencias del año 2013, el objetivo se cumplió al 84.2% en este año.

➤ OE 4.4 Desarrollo de la telefonía pública

En el 2013 se instalaron 11 estaciones públicas para personas minusválidas, de nueve previstas para el año, fueron sustituidas 144 públicas de las 150 TIPC previstas, seis de ellas tenían problema en la cerradura y se instalaron 141 públicas previstas; lo cual permitió el cumplimiento de este objetivo al 100 %. Las acciones en materia de telefonía pública en el 2014 se caracterizaron por el incremento de 168 modelo Décor Fénix proveedor INFOPYME, inclusión de nueve servicios públicos antes del cierre del año, sustitución de 13 estaciones públicas y 198 Upgrade de EP IPM hacia el modelo Condor SP. Esto permitió alcanzar el 100 %.

De la valoración realizada de los objetivos estratégicos, se puede afirmar que estos fueron cumplidos al 64.7%. Las dificultades se manifiestan en los objetivos estratégicos siguientes:

- OE 1.4 Gestión de los inventarios
- OE 2.1 Estructura y funcionamiento de la empresa
- OE 2.3 Clima laboral
- OE 3.1 Estabilidad y soberanía operacional

- OE 3.3 Fortalecimiento integral de los CTLC
- OE 4.3 Satisfacción de la población y los usuarios

De estos de forma parcial se incumplen el 1.4, 2.1, 2.3 y 3.3. Considerando que el ejercicio estratégico abarca hasta el cierre del 2015, se puede plantear que la empresa está en condiciones de alcanzar su visión.

2. Gestión ambiental

La empresa tiene implantado un Sistema de gestión ambiental basado en valores y principios formados a partir de los rasgos presentes y compartidos por los directivos y trabajadores de la empresa, con vista al logro de la eficacia organizacional por medio del cumplimiento de los objetivos relacionados con la protección del medio ambiente.

Para evaluar este proceso es necesario analizar los criterios de medida siguientes.

- Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas

Para evaluar el compromiso de la dirección con la Gestión ambiental se emplearon técnicas para la obtención de información como revisión documental, consulta a la página web de ETECSA, aplicación de una encuesta (anexo 8) para conocer la situación de la política ambiental en la entidad, además del intercambio con los trabajadores. Con este análisis se pudo concluir que la División Territorial de Holguín ha decidido la incorporación de la dimensión ambiental a cada una de sus actividades, productos o servicios y la capacitación planificada de los recursos humanos. Para este propósito ha diseñado su estrategia ambiental, sustentada en los requisitos establecidos por la NC ISO 14001 de 2004: la Estrategia Nacional Ambiental y la Estrategia Ambiental de ETECSA.

En la estrategia se establece la política siguiente: contribuir al desarrollo sostenible, minimizando los impactos ambientales más significativos y previendo la contaminación ambiental, cumpliendo los requisitos y expectativas de nuestros clientes, trabajadores y otras partes interesadas.

Como parte de la política para guiar la implementación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), se formularon los objetivos siguientes:

1. Prevenir y reducir la contaminación provocada por el vertimiento inadecuado de residuales líquidos.
2. Prevenir y reducir el derroche y la contaminación provocada por el manejo inadecuado de residuales sólidos prestando especial atención al manejo de los residuos peligrosos.

3. Incrementar el aprovechamiento racional de los recursos naturales: agua y energía.
4. Incrementar la cultura ambiental de los directivos, técnicos y trabajadores.
5. Lograr la implementación del desempeño ambiental según lo la Norma ISO 14001 del 2004.

Se dispone de un diagnóstico ambiental efectuado a ETECSA en el año 2012 por INTERMAR S.A., de donde se obtuvo que: existen deficiencias relacionadas con la capacitación de los trabajadores y directivos en temas relacionados con los lineamientos teóricos y prácticos que caracterizan el SGA implementado y otros temas ambientales, partiendo de la existencia de limitaciones en el proceso de inserción de la dimensión ambiental a la formación de competencias laborales, lo que influye negativamente en la consolidación de una conciencia que permita la participación activa de todos los empleados en este proceso.

En el período 2013-2014 en ETECSA se reportaron resultados significativos en materia de recogida de desechos reciclables, obteniendo ingresos significativos, y buenos resultados por la contribución al cuidado del medio ambiente y uso racional de los recursos, en el marco del cumplimiento de los objetivos estratégicos en el área de aseguramiento del plan de la economía.

3. Gestión de la calidad.

ETECSA es una organización enfocada al alcance de buenos resultados en materia de calidad, con el fin de satisfacer las exigencias de los usuarios y clientes internos, por medio de políticas de liderazgo por parte de los directivos, creando un clima laboral en el que los trabajadores y personas involucradas se comprometan con la empresa y la calidad en los servicios. Para analizar este proceso se estudian una serie de criterios de medida.

➤ Implementación de políticas y programas

Se tuvo en cuenta la información obtenida a través de la observación directa (divulgación gráfica), revisión documental (Resolución No. 61/2008: Política de la calidad, revisión de información de la intranet, etc). Como resultado de esto se obtuvo que la entidad posee los documentos y registros referentes al SGC, de los cuales el máximo responsable es el especialista en calidad, como miembro del consejo de dirección, este maneja todos los temas y documentos referentes al SGC y es el encargado de presentar objetivos y resultados a la alta dirección. Pudo constatarse la

presencia de resultados de auditorías y evaluaciones internas y externas a las que se ha sometido la organización, además de los planes de acciones correctivas y preventivas para erradicar las no conformidades, con su respectivo cumplimiento.

➤ Cumplimiento de la política y los objetivos de calidad

ETECSA tiene elaborados la política y objetivos de la calidad como punto de partida para conducir la empresa. La política refleja de forma clara, lógica y alcanzable que la satisfacción de los usuarios y toda la población es lo primero, en estrecha correspondencia con la misión y visión para el período en curso, dando cumplimiento a lo establecido por el requisito 5.3 de la NC: ISO 9001:2008. Por su parte los objetivos de calidad contribuyen a todos los objetivos de la organización, especialmente a aquellos referentes al aseguramiento económico, la política medioambiental, la seguridad y salud del trabajo y el clima organizacional; tributando al logro de los objetivos estratégicos propuestos por la alta dirección; estos son medibles, alcanzables y guardan estrecha relación con la política de calidad.

Para evaluar en qué medida la política y objetivos son del conocimiento de los trabajadores se aplicó la encuesta referenciada en el anexo 9. Se utilizó un muestreo aleatorio empleando la expresión de cálculo que se muestra seguidamente:

$$n = (4 * p * q * N) / d^2 * (N - 1) + 4 * p * q \quad (20)$$

Se trabajó para una confiabilidad del 95%. El tamaño de la población es de 717. Como no se conoce la probabilidad de fallo y éxito se asume ambas de 0.5 y el error se considera del 0.05. A partir de esta información se obtuvo que la muestra a encuestar sea de 261 trabajadores.

Como resultado se obtuvo que un 64% de los trabajadores encuestados, plantean no conocer la política de calidad trazada por ETECSA y el 13.21% no supo enunciar al menos un objetivo de calidad. Sin embargo solo el 52.87% no conoce quien la formula.

Los indicadores de eficacia para los procesos estratégicos se comportan de modo favorable; ya que pese a las dificultades, fundamentalmente relacionadas con la disponibilidad de piezas, se alcanza el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De esta forma se materializa la visión de la empresa, asegurando el plan de la economía mediante una acertada gestión empresarial que ha tributado al cumplimiento del compromiso con el pueblo y la sociedad y al establecimiento de un sistema de gestión que garantice el cuidado y preservación del medio ambiente. De igual modo se

implementa un sistema de Gestión estratégica de la calidad, que tributa a la excelencia en los servicios y la plena satisfacción de los usuarios.

Procesos clave

Para evaluar el buen desempeño de estos procesos debe analizarse en qué medida se cumple con los requerimientos del usuario, a través del cálculo del nivel de servicio. En esta investigación se analiza el proceso de comercialización. Específicamente se seleccionó como área de estudio la Oficina Comercial.

Se inicia con el análisis de nivel de servicio diseñado (NSd), indicador que no se encuentra establecido por lo que se asume trabajar con un 85% que es el valor generalmente establecido en la literatura consultada. Para el nivel de servicio proporcionado (NSpp) se empleó la encuesta reflejada en el anexo 10. Esta se aplicó a todos los trabajadores vinculados al servicio de la oficina comercial (ejecutivos de comerciales), en total una muestra de 14 trabajadores. En lo referente al nivel de servicio percibido (NSp) se aplicó la encuesta (anexo 11) para medir las variables desde la perspectiva de los usuarios. Se utilizó un muestreo aleatorio para el cálculo del tamaño de la muestra, se consideró poblaciones infinitas, para un nivel de confianza del 95%, un error máximo del 10% y desconocimiento de las proporciones de usuarios satisfechos e insatisfechos.

En este estudio la información correspondiente a la densidad telefónica se asume como el parámetro población, siendo en este caso de 168 326 para la telefonía básica. Con estos datos y aplicando la expresión de cálculo 20, se obtuvo que se deben encuestar 400 personas. Para la telefonía básica se empleó un muestreo estratificado donde los estratos a definir están dados por el sector empresarial (6 159) y residencial (54 840).

Aplicando: $ne = n (Ne/N)$ (21)

Donde: ne: Tamaño de la muestra en el estrato

n: Tamaño de la muestra

Ne: Tamaño del estrato

N: Tamaño de la población

Se obtuvo que el tamaño de muestra para el sector empresarial es 15 y 130 del residencial.

Los resultados de las encuestas con los NS proporcionado y percibido se muestran en la tabla 2.7.

Tabla 2.7. Nivel de servicio

Variable	Encuestas		Nivel de Servicio (%)		
	Preguntas		NSd	NSpp	NSp
	NSpp	NSp			
Plazo	4; 5	2		97	97
Cantidad	1	1		99	94
Variedad	2; 3	3; 5		95	93
Calidad	6	4; 6		93	99
Precio/costo	7	7		98	96
NS			85	83.1	80.6

Los valores alcanzados permiten afirmar que no existe correspondencia entre los niveles de servicio, aunque la desproporción no es significativa. En este comportamiento influyeron las variables cantidad y variedad.

Procesos de soporte

La evaluación del desempeño de los procesos de soporte se realiza a través de los indicadores que a continuación se relacionan.

1. Cantidades suministradas

No se pudo calcular los indicadores definidos debido a que el acceso al sistema de planificación de recursos empresariales (SAP) se vio limitado, además tampoco se obtuvo la información relacionada con los niveles planificados por cada grupo de surtido. No obstante a esto se puede plantear que existen dificultades con los suministros pues de la valoración del objetivo estratégico: Gestión de los inventarios y satisfacción de la población de los usuarios, se determinó que existen problemas.¹⁵

2. Análisis del equipamiento

No se pudo efectuar por no disponer de la información actualizada.

3. Capital humano

➤ Satisfacción laboral (motivación concreta)

Para evaluar este criterio se diagnosticaron las dimensiones esenciales (DE) responsables de la motivación de los trabajadores; las cuales, de acuerdo con las necesidades que satisfacen, están relacionadas con ciertos motivadores concretos

¹⁵ Consultar el análisis de los objetivos estratégicos 1.4 y 4.3

clasificados en cinco grupos. Se aplicó una encuesta¹⁶ a todos los trabajadores (14 en total) de las áreas objeto de estudio. Los resultados se muestran en una tabla en el anexo 12. Esta información sirvió de base para determinar los indicadores que se presentan en la tabla 2.8.

Tabla 2.8. Resultados de los indicadores PM y CM para cada motivador concreto

Motivador concreto	Potencial motivador (%)	Calidad motivadora (%)
Naturaleza y contenido de trabajo	35.36	28.28
Trabajo en grupo	38.76	31
Estimulación al esfuerzo individual y resultado Individual	11.75	9.40
Condiciones de trabajo	54.19	43.36
Condiciones de bienestar	35.15	32.12

Puede concluirse que el índice potencial motivador es de 31%, mientras la calidad motivadora es del 25%. El comportamiento de estos indicadores es desfavorable¹⁷, el elemento más significativo viene dado porque el sistema de estimulación moral y material establecido, no ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados.

4. Indicadores específicos

En este grupo de indicadores se evaluó el ciclo de cobro. De este se puede plantear que se tiene establecido cuatro ciclos: hasta 30 días, de 31-60, 61-90 y más de 90. Durante el año 2013, hubo atrasos en el cumplimiento de los ciclos comprendidos entre 61 y más de 90 días. Para el 2014 se concentraron en el de 31-60 días. No obstante a esto se logró efectuar el cobro antes del cierre del año.

Conclusión parcial

Del análisis desarrollado se puede afirmar que existen dificultades en el logro de los indicadores de eficacia. Este comportamiento estuvo condicionado por los resultados obtenidos en los procesos claves y de soporte. En relación a los procesos claves las deficiencias están asociadas al no cumplimiento del nivel de servicio diseñado (propuesto) por las inconformidades de los usuarios en cuanto a cantidad y variedad.

¹⁶ Tomado de Soto López (2014)

¹⁷ Álvarez López. (2008). "Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana"

Para los procesos de soporte los problemas se identifican con las cantidades suministradas y satisfacción de los trabajadores.

Tarea 2: Determinación de los indicadores de eficiencia

Procesos estratégicos

1. Cumplimiento del plan de la economía

El análisis estuvo referido al primer cuatrimestre del periodo 2013-2014. Los resultados se muestran en la tabla 2.9.

Tabla 2.9. Indicadores económicos de ETECSA

Año	Indicadores económicos (MP)		
	Ingresos	Gastos	Utilidades
2013	78.4	20.1	58.3
2014	88.2	23.6	64.6
Plan	74.3	19.7	54.6

➤ Ingresos

Como puede apreciarse los ingresos han aumentado a medida que transcurre el período analizado, superando el plan establecido en un 5.5 % y 18.7% para el 2013 y 2014 respectivamente.

➤ Gastos

Los resultados indican que hubo un sobregiro en 0.4 MP para el año 2013 y de 3.9 MP para el 2014. Este incremento corresponde que el nivel de actividad alcanzado en este periodo.

➤ Utilidades

Este indicador tuvo un comportamiento favorable, pues se observa que con respecto a los niveles planificados existió un aumento. Las utilidades han crecido durante el período, siendo más acentuado en el 2014.

Procesos claves

El estudio se realizó en la Oficina Comercial. El régimen de trabajo establecido es de 8:30 a.m - 4:00 p.m. El almuerzo está comprendido de 12:00 m a 12:30 pm.

1. Principios de organización de los procesos.

➤ Continuidad

Continuidad del servicio (Ks)

Para la determinación de este indicador se emplearon técnicas de estudio de tiempo en correspondencia con las características del servicio. De estas se obtuvieron la magnitud del tiempo efectivo y no efectivo por estas. El procesamiento de la

información fue validada a través del empleo del software MEDTRAB. Se aplicó una fotografía individual. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 2.10.

Tabla 2.10. Continuidad del servicio

Procesos		Continuidad del servicio		
		TE (min)	TTS (min)	Ks (%)
Comercialización				
Sector residencial	Ejecutiva 1	385.33	450	85.63
	Ejecutiva 2	384	450	85.33
	Ejecutiva 3	387.9	450	86.2
	Ejecutiva 4	385.69	450	85.71
	Ejecutiva 5	391.2	450	86.9
	Ejecutiva 6	383.9	450	85.31
	Ejecutiva 7	389	450	86.4
	Ejecutiva 8	374.96	450	83.32
Sector estatal	Ejecutiva 1	386.62	450	85.91
	Ejecutiva 2	384.27	450	85.39
	Ejecutiva 3	390.33	450	86.74
	Ejecutiva 4	389	450	86.44
	Ejecutiva 5	382.33	450	84.96
	Ejecutiva 6	394.65	450	87.7
	Valor promedio	386.37	450	85.85

Los valores alcanzados permiten afirmar que son aceptables para este proceso. No obstante a ello han influido tiempos no tecnológicos que están dados por esperas de los usuarios originados por la presencia de tiempos no normables como:

- interrupciones por bloqueo o fallos del sistema
- aclaraciones de dudas en la prestación de un servicio con otras ejecutivas
- arquezos sorpresivos por el departamento de finanzas y por la dirección territorial

Continuidad de la fuerza de trabajo (Kf)

En la determinación de este principio se utilizó la información obtenida de la aplicación de un muestreo por observaciones instantáneas. Para el procesamiento de la información obtenida a partir de las observaciones realizadas se utilizó el software MedTrab. Los resultados aparecen en la tabla 2.11.

Tabla 2.11. Comportamiento de la fuerza de trabajo

Procesos		Continuidad de la fuerza de trabajo		
		$\sum t_e$ (min)	$\sum FO_L$ (min)	Kf (%)
Comercialización	Sector residencial	394.83	450	87.74
	Sector estatal	408	450	90.66

Existe una utilización continuada de la fuerza de trabajo. Se aprecia que la brigada que presta servicios al sector estatal, alcanzó mejores resultados. Por lo tanto se puede plantear que las demoras no están dadas por la preparación técnica de las ejecutivas comerciales, sino por las mismas causas enunciadas en el análisis del principio anterior.

Continuidad de los medios de trabajo

Para la realización de este proceso se disponen de varios equipos. Entre estos se encuentran: 14 medios de cómputo correspondiente al modelo ACPI x 86 Dual Core Intel Pentium E6600, 3066 MHz (11.5 x 267); 14 impresoras, modelo HP Láser Jet P2035 2015; tres equipos de fax (Modem Multitex 2834BLI V34) y ocho teléfonos. La información se muestra en la tabla 2.12.

En el análisis de este principio solo se tuvo en cuenta las computadoras e impresoras, considerando que son las que mayoritariamente se emplean en la prestación del servicio. Además se descontó el tiempo preparativo - conclusivo (10 minutos).

Tabla 2.12. Comportamiento de los medios de trabajo

Procesos		Continuidad de los medios de trabajo		
Comercialización		$\sum t_e$ (min)	$\sum FO_L$ (min)	Kcm (%)
Sector residencial	Máquina 1 Impresora 1 Teléfono 1 Fax 1	394.15	440	89.57
	Máquina 2 Impresora 2	398.89	440	90.65
	Máquina 3 Impresora 3 Teléfono 2	398.54	440	90.57
	Máquina 4 Impresora 4 Fax 2	395.24	440	89.82
	Máquina 5 Impresora 5 Teléfono 3	392.27	440	89.15
	Máquina 6 Impresora 6 Teléfono 4	389.98	440	88.63
	Máquina 7 Impresora 7	396.9	440	90.2
	Máquina 8 Impresora 8 Teléfono 5	395.86	440	89.96
Sector estatal	Máquina 1 Impresora 1 Teléfono 1	391.85	440	89.06
	Máquina 2 Impresora 2	399.29	440	90.74
	Máquina 3 Impresora 3 Teléfono 2	396.23	440	90.05
	Máquina 4 Impresora 4 Teléfono 3 Fax 3	393.3	440	89.38
	Máquina 5 Impresora 5	395	440	89.77
	Máquina 6 Impresora 6 Teléfono 4	394.01	440	89.54
	Valor promedio	395.11	440	89.79

El indicador se comporta por encima del 85%, lo cual indica que existe buena continuidad de los medios de trabajo, las deficiencias detectadas en este sentido se deben, en su mayoría, a incumplimiento de los planes de mantenimiento.

Procesos de soporte

En este proceso por no tener disponibilidad de información no pudo efectuar el análisis.

Conclusión parcial

A partir de la valoración de los indicadores de eficiencia se puede afirmar que existe un comportamiento favorable para los procesos estratégicos y claves. Sin embargo se precisa que los niveles de continuidad están próximos al nivel establecido.

Etapas 4. Análisis de los resultados del diagnóstico

Después de analizado cada proceso se procede a identificar los factores internos y externos. Posteriormente son agrupando por procesos los factores que presentan deficiencias.

Fortalezas

F1: Están identificados los procesos.

F2: Estabilidad en la fuerza de trabajo.

F3: Capacidad técnica y profesional de los trabajadores.

F4: La imagen y prestigio creada ante los usuarios.

Debilidades

D1: Se excluye el proceso de Gestión Ambiental.

D2: El mapa de procesos no cumple con los requisitos generalmente aceptados.

D3: No están elaboradas las fichas de los procesos.

D4: No confección de los flujogramas de los procesos.

D5: El nivel de servicio no está diseñado.

D6: Insatisfacción de la población y los usuarios en cuanto a cantidad y variedad.

D7: Inestabilidad en la asignación de los recursos materiales.

D8: Desmotivación del personal debido a la estimulación al esfuerzo y resultado individual.

Oportunidades

O1: Única empresa de su tipo.

O2: Alta demanda de los servicios.

O3: La provincia cuenta con un polo turístico fuerte.

O4: Existencia de una fuerte cultura en la realización de eventos culturales, científicos, entre otros.

O5: Expansión y desarrollo de nuevas tecnologías de telecomunicaciones.

Amenazas

A1: Capacidad de la plataforma nacional.

A2. El proceso logístico se realiza de forma centralizada.

En este análisis se determinó que los factores antes referidos están relacionados con todos los procesos. A continuación se relacionan estos:

Procesos estratégicos

1. Se excluye el proceso de Gestión Ambiental.
2. El mapa de procesos no cumple con los requisitos generalmente aceptados.
3. No está elaborada la ficha del proceso.
4. No confección de los flujogramas del proceso.

Procesos claves

1. No están elaboradas la ficha del proceso.
2. No confección de los flujogramas del proceso.
3. El nivel de servicio no está diseñado.
4. Inconformidades de los usuarios en cuanto a cantidad y variedad.

Procesos de soporte

1. No está elaborada la ficha del proceso.
2. No confección de los flujogramas del proceso.
3. Inestabilidad en la asignación de los recursos materiales.
4. Desmotivación del personal debido a la estimulación al esfuerzo y resultado individual.

Fase III: Proyección de las soluciones

En esta fase se proponen alternativas de solución, encaminadas a actuar sobre las deficiencias antes mencionadas.

Etapa V. Generación de soluciones

Se proponen medidas correctivas para cada proceso del sistema.

Procesos estratégicos

1. Proponer que sea valorada por el consejo de dirección territorial la propuesta del mapa de procesos (que comprende la inclusión del proceso de Gestión Ambiental).
2. Perfeccionar la estrategia ambiental a través de actualizar los principales impactos generados por la entidad.
3. Desarrollar acciones de promoción ambiental a través de la prensa, la radio y el telecentro provincial Telecristal que tribute al reconocimiento por parte de la comunidad de ETECSA como puntera a nivel local y territorial en esta temática.

Procesos claves

1. Incluir en la documentación de los procesos claves la ficha de proceso y los flujogramas para garantizar la coherencia entre la estructura de la empresa y los procesos definidos.
2. Proponer a la dirección territorial de ETECSA se establezca como nivel de servicio diseñado el propuesto en esta investigación.
3. Lograr la polivalencia de las ejecutivas comerciales, permitiendo asumir las solicitudes de diferentes servicios ya sea del sector residencial y estatal.

Procesos de soporte

1. Realizar una valoración concreta de los recursos que se necesitan diariamente para el desarrollo de las actividades en diferentes áreas de trabajo, para ello se debe considerar el comportamiento histórico de cada actividad a partir de la información que ofrece el Sistema de Atención al Cliente (SAP).
2. Potenciar que en el desarrollo de las asambleas sindicales se destine un espacio en colaboración con la administración para analizar los criterios e insatisfacciones de los trabajadores.
3. Efectuar un estudio de clima laboral para profundizar en las causas que inciden en la desmotivación del personal.

Etapas V: Selección de la mejor alternativa

Para la realización de esta etapa se utilizó el método de concordancia de Kendall, para esto se aplicó una encuesta a varios especialistas: director, jefes de departamento de Capital Humano, Economía, Logística y servicios, Comercial y mercadotecnia, Desarrollo y operaciones de red. Esta encuesta contiene todas las medidas correctivas por cada proceso, los expertos otorgarán el grado de prioridad en orden ascendente.

El cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall, arrojó que la opinión de los expertos concuerda con un coeficiente de 0.86. Después de este análisis las medidas por procesos se ordenaron de la forma siguiente: de soporte, claves y estratégicos. Se elaboró el plan de acción (Anexo 13) que resume el contenido de estas medidas, los responsables, las actividades, los recursos y la fecha de cumplimiento.

VALORACIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL

Con la propuesta de las estrategias anteriores se esperan obtener beneficios desde diferentes aristas, las cuales se relacionan a continuación:

➤ **SOCIAL**

- Se proporcionan un conjunto de elementos relacionados con el proceso estratégico: perfeccionamiento de la misión, visión y rediseño del mapa de procesos
- Garantizar una mejor respuesta a las expectativas de los usuarios en correspondencia con los servicios solicitados por estos
- Con los resultados alcanzados en esta investigación, la entidad se dotó de un instrumento para lograr mejores niveles de desempeño.

➤ **AMBIENTAL**

- Se relacionan los principales impactos ambientales por proceso.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones siguientes:

1. En el marco teórico de la investigación se muestran los principales elementos que sustentan el desarrollo de la investigación. Se exponen las concepciones generales sobre la gestión empresarial y su evaluación integrada. Además realiza una valoración crítica de diferentes enfoques de evaluación de la gestión empresarial.

2. El instrumento utilizado, está compuesto por un grupo de elementos coherentes que dan solución al problema científico planteado y además, este constituye una herramienta para la entidad, al permitir diagnosticar y obtener alternativas de mejora para su desempeño

3. Al evaluar los indicadores de eficacia para cada uno de los procesos se evidencia que existen dificultades en:

➤ Procesos de estratégicos: se excluye el proceso de Gestión Ambiental, el mapa de procesos no cumple con los requisitos generalmente aceptados, no está elaborada la ficha de proceso, no confección de los flujogramas de los procesos, Insatisfacción de la población y los usuarios o incumplimiento

➤ Procesos de realización: no están elaboradas las fichas de proceso, no confección de los flujogramas e incumplimiento del nivel de servicio en cantidad y plazo

➤ Procesos auxiliares: no están elaboradas las fichas de proceso, no confección de los flujogramas y desmotivación del personal debido a la estimulación al esfuerzo y resultado individual.

4. Al evaluar los indicadores de eficiencia para los procesos estratégicos y claves no se detectaron deficiencias.

5. Como resultados de la evaluación realizada se elaboraron las estrategias para cada uno de los procesos.

RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados de la investigación a la alta dirección de la dirección territorial de ETECSA.
2. Continuar trabajando en la confección de las restantes fichas de procesos y flujogramas
3. Valorar la posible automatización del sistema de indicadores logrando la compatibilidad con los sistemas ya existentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alegre Juan Carlos Mayo, C.N.L., & Benítez Saadia Reyes. Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional
2. Alegre Mayo, J.C. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Contribuciones a la Economía. Universidad de Málaga, España
3. Almaguer A González, (2003) El método DELPHI y el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la consulta a los expertos
4. Alpajón Álvarez, E. (2012) Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio DORNA. Trabajo de Diploma. Holguín
5. Amozarrain , M (1999.) La Gestión por Procesos ed. E. Mondragón
6. Bolaño Martínez, R (2013) Evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso en la Torrefactora holguín "Reynerio Almager Paz". Tesis de Diploma. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya": Holguín p. 45
7. Borrell Cruz, J. (2012) La evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia en el Centro de Telecomunicaciones de Moa, Trabajo Diploma. Universidad Holguín "Oscar Lucero Moya"
8. Campdesuñer Reyner , P (2006) Modelo y procedimiento para la Gestión de la Calidad del destino turístico holguinero , Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas., Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín
9. Cantero Cora, H (2011) Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos, Trabajo de maestría. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya": Holguín p.35-38
10. Cardeñosa Elisa Leyva,(2002) Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos..Tesis presentada en opción al grado científico de máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Camagüey
11. Cardeñosa Elisa Leyva (2005) .Procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
12. Chiavenato Idalberto (1999) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw-Hill., ed. S. Edición

13. Consultores, Aiteco. (2002). Gestión por Procesos *Retrieved* consultado el 12 de abril del 2013, from <http://www.aiteco.com>
14. Cruz Rodeloy Castellanos (2008.) Pensamientos, Herramientas y Acción de Estratega
15. Domínguez Rubio P.2001.Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial
16. Estopiñan Marrero, 2010. Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Trabajo de diploma. Holguín
17. Fornaris , Clara Elena Marrero. 2002. Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la Región Oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
18. Galano Yadiris Ledo, M., Ricardo Osorio. (2009), Análisis comparativo de la eficiencia de la producción en la empresa Confecciones "Yamarex". Trabajo de Diploma., Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
19. Gestión. Disponible en <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm> Consultado: abril 2014.
20. INC 49:1981, Control de la Calidad. Método de expertos
21. Informe de Balance (2013-2014).Departamento de Capital Humano. División Territorial de Holguín
22. Lao León, Y.2010. Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación en el minipunto "La Plaquita", Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya": Holguín
23. Latouche Marfa Olivo de & G. Ricardo Maldonado, S.a. Estudio de la Contabilidad General
24. Ledo Galano y Osorio Martínez. 2009, Análisis comparativo de la eficiencia de la producción en la empresa Confecciones "Yamarex". Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". p. 89
25. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011
26. López. Luis Felipe Álvarez (2001).Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones.Tesis para optar por el grado científico de

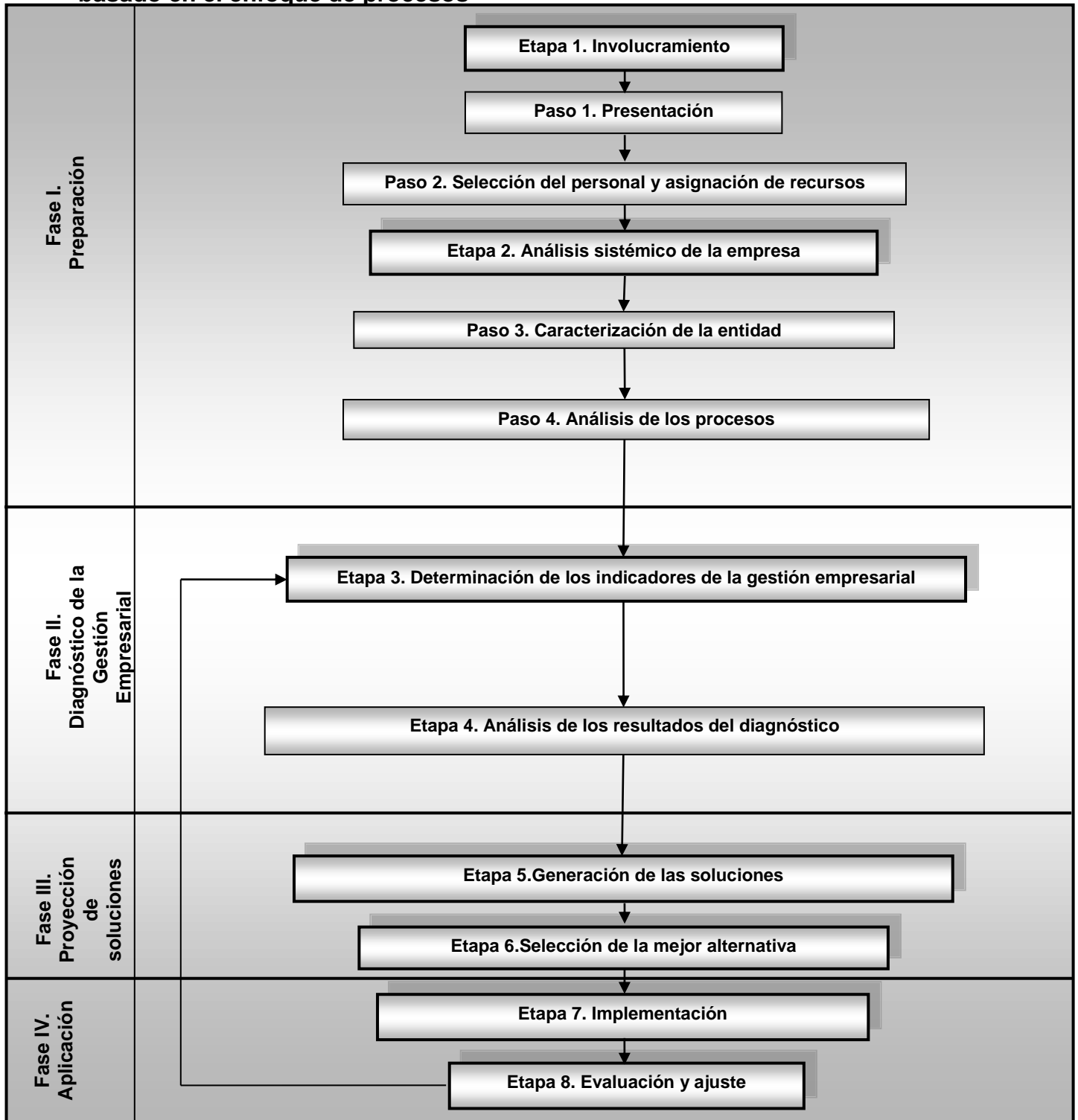
Máster en Dirección. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

27. Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010) Procedimiento para la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia, Trabajo de diploma. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya": Holguín
28. Moré Espinosa, S B 2012. Metodología para la evaluación integral del Sistema empresa en Cuba., Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana
29. Morrissey George L(S/a) Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación
30. NC ISO 9000:2004, "Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario"
31. NC ISO 9001:2008 "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos"
32. NC ISO 14001:2004, "Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso"
33. NC ISO 14004:2004, "Sistemas de gestión ambiental. Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo"
34. NC ISO 14031:2005, "Gestión Ambiental. Evaluación del desempeño ambiental. Directrices"
35. Noda Hernández, M (2004) Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente entidades turísticas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas: Las Villas
36. Nogueira Rivera (2004) Fundamento para el control de la gestión empresarial. Editorial Pueblo y Educación ed
37. Norma Francesa (2000).Gestión de la calidad. Gestión de los procesos. Afnor: X 50-176
38. Norton David , P(2000), *Building Strategy Maps. Balanced Scorecard*
39. Pérez Campaña, M. (2005) Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu": Las Villas
40. Pérez Ortiz, A(2014) Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero

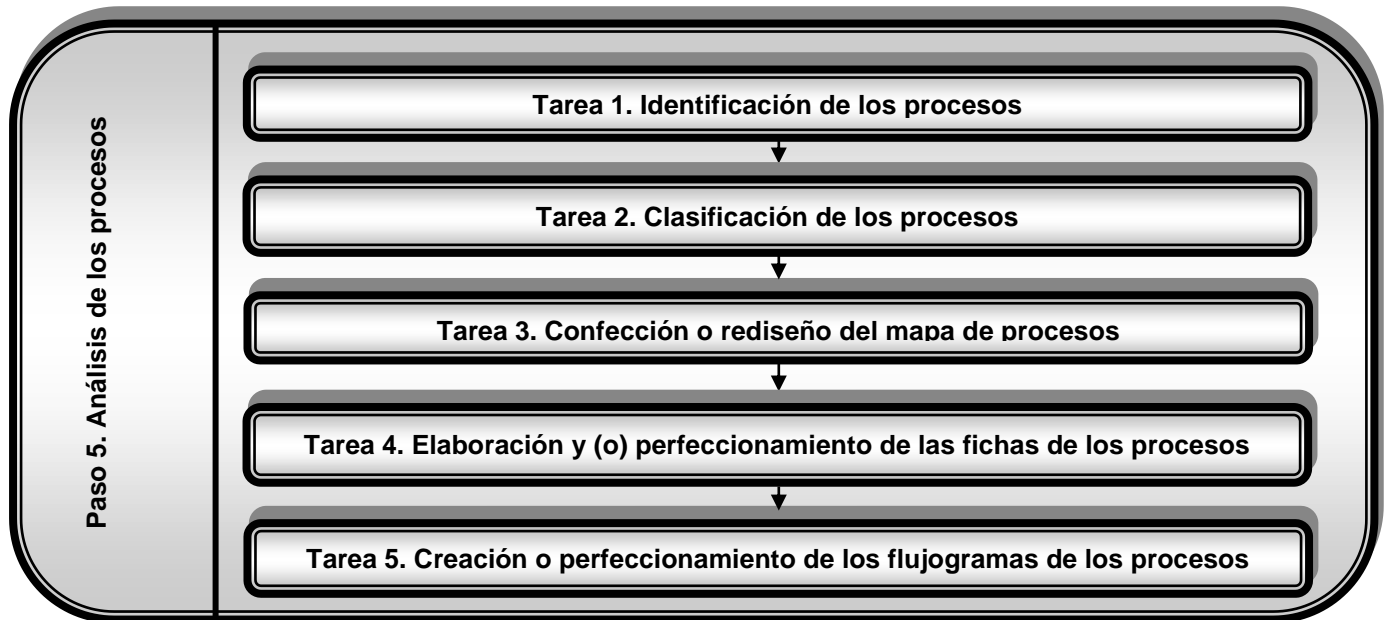
Moya"

41. Pichardo Fernando, P (1983) Economía de Empresas Industriales. La Habana
42. RES PE 98-2014: Modificando la Política de la Calidad para la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. p. No. 1 de 3
43. Robaina, D. A (2007) Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría": Ciudad de La Habana
44. Rocha Rocha, J.A (2008) Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad en empresas productivas
45. Schroeder Roger, G (1992) Administración de operaciones. Toma de decisiones en función de operaciones, ed. E. McGraw-Hill. Vol. Tomo I., México, DF
46. Sierra Infante, A (2012) La evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín, Trabajo Diploma. Universidad Holguín "Oscar Lucero Moya"
47. Soto López, S (2014) La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos, Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín
48. Stoner James (1995) Administración. Editorial McGraw-Hill., ed. E. McGraw-Hill. México, DF
49. Tellez Montoya, A (2014) La evaluación del desempeño en la Dirección Territorial de ETECSA, Trabajo de diploma. Holguín
50. Torres Cabrera y Urquiaga Rodríguez (2004). "Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. Aplicación a una corporación comercial." Revista Ingeniería Industrial XXV (2)
51. Urquiaga Rodríguez. A y col (2004) Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. Aplicación a una corporación comercial. Revista Ingeniería Industrial XXV (2)
52. Zariategui, J. R (1999).La Gestión por Procesos. Su papel e importancia en la empresa. Vol. Volumen 6. España: Economía Industrial.

Anexo 1. Procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial basado en el enfoque de procesos



Anexo 2. Procedimiento específico para el diseño de los procesos en el enfoque de procesos



Fuente: Soto López (2014)

Anexo 3. Dimensiones esenciales de la “motivación concreta” por elementos del sistema estimulador (motivadores concretos). Fuente: Álvarez López (2001)

I. Dimensiones esenciales vinculadas al motivador concreto: Naturaleza y contenido de trabajo.

1. **Variedad de habilidades (VH).** Grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
2. **Identificación de la tarea (I).** El grado en que un trabajo requiere del completamiento de un “todo” o algo identificado, visible como resultado.
3. **Significación de la tarea (S).** Impacto del trabajo en otras personas, dentro o fuera de la organización.
4. **Autonomía (A).** Grado de independencia en el trabajo, en su planificación, organización, control... otras responsabilidades y permite realizar acciones de dirección.
5. **Retroalimentación (R).** Grado en que el “trabajo” provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados; esencialmente dado por su propia percepción de estos.

II. Dimensiones esenciales vinculadas al motivador concreto: Trabajo en grupo.

1. **Cohesión (C).** Tendencia del grupo a mantenerse juntos y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
2. **Atractivo (AT).** Grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.
3. **Clima socio psicológico (CS).** Grado en que la dirección del grupo es estimulante... y existe un clima adecuado.
4. **Variedad de habilidades (VHg).** Grado de cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.
5. **Identificación de la tarea (Itg).** El grupo hace un “TODO” identificable.
6. **Significación de la tarea (STg).** Grado en que en el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.
7. **Retroalimentación (Rg).** Grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente o por terceros, su jefe, clientes... etc.
8. **Autonomía (Ag).** Grado de independencia en el trabajo del grupo.

Anexo 3. Continuación. Dimensiones esenciales de la “motivación concreta” por elementos del sistema estimulador (motivadores concretos)

III. Dimensiones esenciales vinculadas al motivador concreto: Estimulación al esfuerzo y resultado Individual (EI).

1. **Suficiencia (Sf).** Grado en que el salario y los incentivos son suficientes para satisfacer las necesidades personales.
2. **Correspondencia (Cd).** Grado en que el salario y los incentivos devengados corresponden con los conocimientos, habilidades y capacidades individuales, con sus competencias laborales.
3. **Vinculación (V).** Grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
4. **Percepción (P).** Grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.
5. **Coherencia (CH).** Grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.
6. **Justeza (J).** Grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

IV. Dimensiones esenciales vinculadas al motivador concreto: Condiciones de trabajo.

1. **Seguras (Sg).** Grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.
2. **Estéticas (E).** Grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética,... en su ambiente laboral.
3. **Higiénicas (H).** Grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a temperatura, humedad, ruido, etc. que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.
4. **Ergonómicas (Eg).** Grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicofisiológicos del trabajador.

V. Dimensiones esenciales vinculadas al motivador concreto: Condiciones de bienestar.

1. **Horarios (Ho).** Grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
2. **Mantenimiento (Mt).** Grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte... se ajustan a las necesidades del trabajador.
3. **Atención a la vida (Av).** Grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares (vivienda).

Anexo 3. Continuación. Dimensiones esenciales de la “motivación concreta” por elementos del sistema estimulador (motivadores concretos)

4. **Desarrollo Cultural y Social (DCS).** Grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo y social.

5. **Desarrollo Personal y Profesional (DPP).** Grado en que cada cual percibe que son atendidas se desarrollan sus expectativas de crecimiento personal y profesional y garantía de su seguridad de empleo.

Anexo 4. Procedimiento para procesar la encuesta de motivación concreta

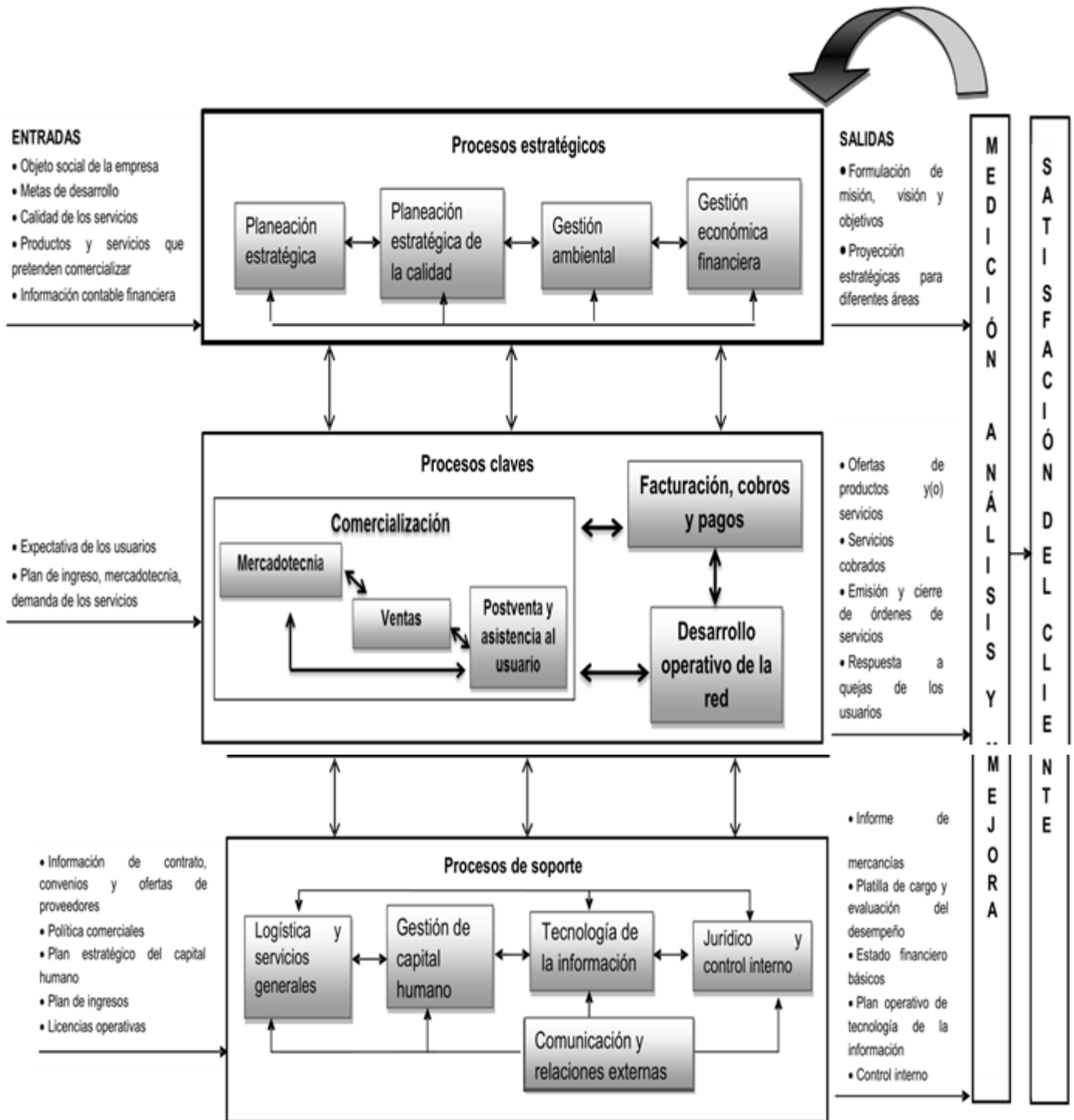
Gpo	Potencial Motivador (PM)	Denominación
1	Naturaleza y contenido del trabajo $PMNT = \left[\frac{VH + I + S}{3} \right] * (A)(R)$	VH: Variedad de habilidades I: Identificación de la tarea S: Significación de la tarea A: Autonomía R: Retroalimentación
2	Trabajo en grupo $PMG = \left[\frac{VHg + ITg + STg}{3} \right] \left[\frac{C + AT + CS + Rg}{4} \right] * (Ag)$	V: Variedad de habilidades para el grupo I: Identificación para el grupo S: Significación para el grupo Rg: Retroalimentación para el grupo C: Cohesión para el grupo AT: Atractivo para el grupo CS: Clima socio psicológico Ag: Autonomía para el grupo
3	Estimulación y esfuerzo individual $PMEI = \left[\frac{Sf + Cd + V}{3} \right] \left[\frac{J + P}{2} \right] * (CH)$	Sf : Suficiencia Cd: Corresponden V: Vinculación J: Justeza P: Percepción CH: Coherencia
4	Condiciones de trabajo $PMCT = \frac{[(E + Eg)]}{2} * (H) * (Sg)$	H: Higiénicas E: Estéticas Eg: Ergonómicas Sg: Seguras
5	Condiciones de bienestar $PMCB = \left[\frac{Mt + Av}{2} \right] \left[\frac{Dcs + Dpp}{2} \right] * (Ho)$	Ho: Horarios Mt: Mantenimiento Av: Atención a la vida Dcs: Desarrollo cultural y social Dpp: Desarrollo personal y profesional

Es similar a la variante anterior, pero determinando el promedio de las valoraciones por Calidad


Motivadora de cada grupo (i=1...5): $CMi = \frac{PMi}{125} * 100$

Potencial Motivador Total: $PMT = \sum_{i=1}^5 PMi / 5$ Calidad Motivadora Total: $CMT = \sum_{i=1}^5 PMT / 125$

Anexo 5. Mapa de Procesos de ETECSA



Anexo 6. Ficha del Proceso de Comercialización

	Ficha del Proceso de Comercialización
Responsable: Director Comercial y de Mercadotecnia	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">➤ Definición y seguimiento del plan de ventas de todos los productos y servicios de la Empresa, hasta la concertación y materialización de la venta del producto o servicio, e incluye el desarrollo de las fuerzas de venta➤ Orientar y atender a los usuarios en la resolución de consultas➤ Atención de reclamos y reportes de averías➤ Desarrollar, actualizar y retirar productos y ofertas, incluida la implementación de estrategias comerciales y de ofertas adecuadas para los productos existentes y los nuevos a comercializar.	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none">➤ Mercadotecnia <ol style="list-style-type: none">1.CM - O1 Programación de Marketing: definición de Objetivos Elaboración del Plan de Marketing. Definición de los Planes de acción2.CM - O2 Ideación: se relaciona con la generación de ideas a partir del análisis del mercado las cuales serán evaluadas para la creación de un nuevo producto y/o servicio.3.CM - O3 Realización: es la materialización de las ideas generadas a través de la realización del producto y/o servicio4.CM - O4 Lanzamiento: se relaciona con la introducción del producto y/o servicio en el mercado, seguimiento y monitoreo durante su etapa de vida con la finalidad de buscar oportunidades de mejora.5.CM-S1 Gestión de la Información de Marketing: consiste en producir un flujo ordenado de informaciones recolectadas tanto de fuentes externas como internas de la organización, de la manera y en el tiempo en el cual son requeridas por los usuarios. El proceso se relaciona con todo el ciclo de Marketing; a cuyos procesos les provee informaciones útiles para el control, análisis y programación; mientras que recibe de los mismos los datos necesarios para alimentar el sistema informático de MKT.	

Anexo 6. Continuación. Ficha del Proceso de Comercialización

➤ Ventas

- 1.CV O1 Programación Comercial:** traducir las directivas empresariales en acciones y objetivos comerciales concretos, mediante la formulación anual de: - el presupuesto de ventas; - el plan de ventas; - descuentos y condiciones de venta. Es alimentado principalmente por la Programación de MKT, (plan de marketing operativo CM-O1 y el Proceso de Lanzamiento CM-O4 que contiene la programación anual de las actividades de mercadotecnia previstas para el ejercicio (lanzamiento de productos, campañas de promoción/publicidad, ajustes tarifarios, etc.); y por los datos de control sobre las ventas (REF Proceso CV S1).
- 2.CV O2 Comercialización de productos y servicios:** representa y organiza todas las actividades que se producen desde el momento en que se identifica una oportunidad comercial hasta la formalización del contrato de servicio. En este proceso se genera la información necesaria (solicitud de facilidades) para la reserva de facilidades de la red (REF Proceso GR-01) y para alimentar la base de datos informática de clientes.
- 3.CV O3 Activación del Servicio:** incluye todas las actividades realizadas desde la formalización del contrato hasta que el servicio adquirido se encuentra en condiciones de comenzar a ser utilizado. El objetivo de este proceso es garantizar que el servicio vendido sea efectivamente instalado; es decir, en los tiempos establecidos contractualmente; y que el Proceso de Facturación (REF Proceso FC-01) sea activado coherentemente con las modalidades de instalación y las obligaciones contractuales acordadas. Este proceso tiene una estrecha relación con el Proceso de Provisión (REF GR-01) debido a que en él se generan las Órdenes de Servicios a partir de las cuales se realiza la provisión del servicio. El vendedor es responsable por los resultados del proceso, por ser el interlocutor principal del cliente y el canalizador de sus requerimientos.
- 4.CV S1 Control de Resultados Comerciales:** este proceso corre paralelo a todas las actividades comerciales de las cuales recibe los inputs que le permiten monitorear la evolución de las ventas. Su objetivo es asegurar el ajuste entre los resultados comerciales y las previsiones efectuadas detectando las causas de posibles desvíos; lo cual permitirá, por un lado identificar los puntos débiles de la acción comercial a fin de establecer acciones de mejora, y por el otro descubrir los puntos de fortaleza para su mayor aprovechamiento. En esta fase se definen las características de un sistema mediante el cual se efectuará el monitoreo de los resultados comerciales, como resultado se obtiene

Anexo 6. Continuación. Ficha del Proceso de Comercialización

un plan de relevamiento. Posteriormente se realiza la implementación del plan según las pautas establecidas y se obtendrá informaciones sobre resultados de ventas, rendimiento de la red, márgenes netos, etc., se evalúan las informaciones obtenidas y se determinan los desvíos (positivos o negativos) respecto a los objetivos comerciales establecidos en el Plan de Ventas y a partir de dichos desvíos se define un plan en el cual se establecen acciones correctivas con el objetivo de corregir las desviaciones o de replantear los objetivos comerciales.

➤ Postventa y asistencia al usuario

1.AP O1 Asistencia Postventa: brindar en los tiempos establecidos una solución a los reclamos tanto comerciales como técnicos, generados en el suministro del servicio y señalados por el cliente. La asistencia postventa tiene dos componentes: un componente técnico (destinado a la resolución de problemas ligados al funcionamiento del servicio (REF. Proceso GR-O2.2) y un componente comercial (destinado a la resolución de problemas de facturación o incongruencias entre la prestación y el contrato). La información generada en este proceso es de suma importancia ya que pasa a constituir la base informática histórica de las intervenciones efectuadas, la cual es un aspecto clave para el monitoreo de la calidad (REF. Proceso GR S1).

Documentos legales, normativos y técnicos:

- Procedimiento para la comercialización del servicio de recarga de saldo CUC en unidades comerciales de la VPCM
- Instrucción 11-2009
- Instrucción 3-2008
- Instrucción 6-2010
- PE-CV-12-13 Comercialización del equipo terminal del servicio de telefonía básica segmento masivo
- Procedimiento provisional para la comercialización y provisión de servicios
- Procedimiento Técnico. Comercialización de servicios en áreas de internet. 2010
- Indicación 23-2002
- Indicación conjunta 1-2003
- Carta Circular 15-2001
- Carta circular 4, 6, 8-2010
- Instrucción 11-2009
- Instrucción 11-2010

Anexo 6. Continuación. Ficha del Proceso de Comercialización

- Instrucción 22-2011
- Instrucción 26-2010
- Instrucción 33-2009
- Instrucción 35-2009
- Manual Comercial
- PG-CA-DCME-002-07 Procedimiento General de Calidad. Tratamiento a las quejas de los servicios en ETECSA.
- Resolución 11-2010
- Resolución 35-2009
- Resolución 92-2007

Entradas:

- Políticas comerciales
- Plan Estratégico de Mercadotecnia
- Presupuesto de Ingreso anual
- Expectativas de los usuarios
- Informe de resultado de la gestión de ventas
- Disponibilidad de Servicios y Productos con nuevas tecnologías
- Datos de Tráfico
- Banco de Proveedores (Bases de Datos)
- Políticas y Lineamientos de Comunicación Interna y Externa
- Plan de comunicación
- Relaciones con los medios y Organismos Nacionales e Internacionales
- Canales de comunicación
- Contratos y Convenios Suscritos
- Segmentación de Mercado
- Tarifas y Precios de los Productos y Servicios
- Plan Operativo de Mercadotecnia
- Ofertas de Productos y/o servicios
- Demandas de Servicios o Productos
- Recursos de red reservados
- Recursos de red asignados
- Demanda insatisfecha

Anexo 6. Continuación. Ficha del Proceso de Comercialización

- Ordenes de servicios (ok técnico)
- Políticas y Lineamientos de Comunicación Interna y Externa
- Plan de comunicación
- Relaciones con los medios y Organismos Nacionales e Internacionales
- Canales de comunicación
- Datos de usuarios y sus servicios
- Ordenes de servicios Postventa (ok técnico)
- Aseguramiento técnico
- Reclamos del Usuario
- Solicitud de Servicio postventa
- Quejas del Usuario

Proveedores:

- Unidad de Negocios Clientes
- Unidad de Negocios Móvil
- Unidad de Negocios Datos
- Unidad de Negocios Telefonía Pública
- Unidad de Negocios Internacional
- Dirección de Comercial y Mercadotecnia
- Gerencias Territoriales
- Gerencia de Mercadotecnia (UNC)
- Gerencia de Comercial (UNCD)
- Subgerencia de Marketing y Publicidad (ISP (ENET))
- Subgerencia de Marketing y Ventas (CUBADATA, ENET)
- Gerencia de Marketing Estratégico (ENET)
- Gerencia de Comercial Internacional (UNI)
- Gerencia de Mercadotecnia (UNM)
- Gerencia Comercial (UNTP)
- Así como todas las representaciones en el territorio de las áreas mencionadas.

Salidas:

- Solicitud de facilidades
- Ordenes de Servicio (emisión)
- Ordenes de servicio (cerradas)
- Servicios o Productos comercializados

Anexo 6. Continuación. Ficha del Proceso de Comercialización

- Contratos de Servicios
- Acuerdos Internacionales de tráfico
- Productos Vendidos
- Plan de Ventas
- Informe de resultado de la gestión de ventas
- Ordenes de Servicio Postventa (emisión)
- Reclamo Técnicos (emisión) (ticket de falla)
- Aseguramiento Comercial (Reclamo técnico Cerrado)
- Servicios Postventa Ofrecido (Ordenes de servicios Postventa Cerradas)
- Información al usuario
- Políticas Comerciales
- Segmentación de Mercado
- Tarifas y Precios de los Productos y Servicios
- Plan Operativo de Mercadotecnia
- Ofertas de Productos y servicios
- Propuesta de nuevos productos/Servicios

Clientes:

- Personas jurídicas nacionales
- Personas naturales residentes en Cuba (nacionales o no)
- Operadores internacionales (Carrier), operadores roaming y personas jurídicas y naturales en países donde ETECSA esté representada por sucursales.
- Dpto. Comercial y de Mercadotecnia
- Dpto. Desarrollo y Operaciones de la Red
- Dpto. de Tecnologías de la Información
- Centros de Telecomunicaciones

Descripción del proceso: Despliegue y Flujograma del proceso de Comercialización

Documentos y Registros generados

- Seguimiento y control de las órdenes de servicio
- Solicitud de pago anticipado al Proceso de Facturación, Cobros y Pagos
- Solicitud para el Proceso de Facturación, Cobro y Pagos
- Procedimientos para el control interno
- Plan de Ventas
- Contratos de servicio

Anexo 6. Continuación. Ficha del Proceso de Comercialización

- Solicitudes de servicios postventa
- Solicitud de información sobre los productos y servicios que se comercializan por la empresa
- Registros de cambio de titularidad, cambio de número telefónico, traslado de línea, activación y desactivación de servicios, y otros
- Registros de tratamiento a reclamaciones técnicas y comerciales
- Plan de medidas correctivas y preventivas
- Registro de reparaciones
- Costos y gastos del proceso
- Índices de satisfacción del usuario
- Planes de comercialización de los productos
- Objetivos y planes de Ingresos
- Procedimientos de comercialización
- Política de precios
- Políticas de garantía de productos y de protección al consumidor
- Plan de Ventas

Riesgos del proceso

- Incumplimiento del Plan de Ventas
- Incumplimiento los niveles de ingresos
- Negligencia en el monitoreo el ciclo de vida de los productos y servicios que se ofertan
- Afectaciones en los indicadores de gestión
- Deficiente promoción de productos y servicios.
- Pérdida de clientes
- Deterioro de los indicadores económicos
- Incremento de los costos
- Deterioro del prestigio de la organización
- Disminución de las utilidades
- Incumplimiento del plan de mercadotecnia operativa y/o los objetivos comerciales previstos en términos de volumen, penetración del mercado, satisfacción del usuario y mejoras de la calidad del servicio.
- Deficiente programación y control en la gestión y operación de los servicios de atención directa al usuario
- Insuficiente disponibilidad de los servicios solicitados

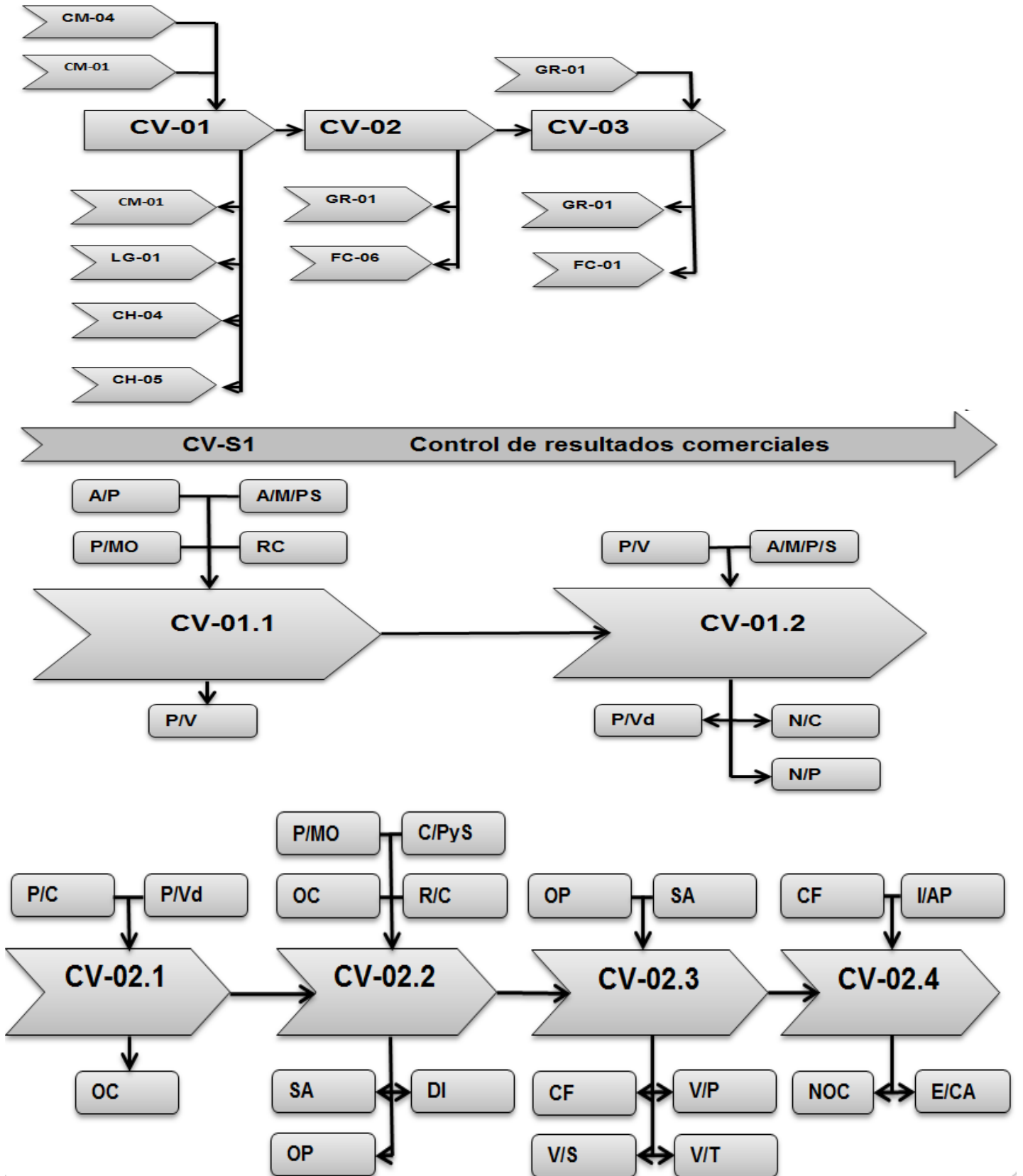
Anexo 6. Continuación. Ficha del Proceso de Comercialización

- Filtración de la información que contengan los sistemas relacionadas con esta área de competencia
- Deficiente protección al consumidor

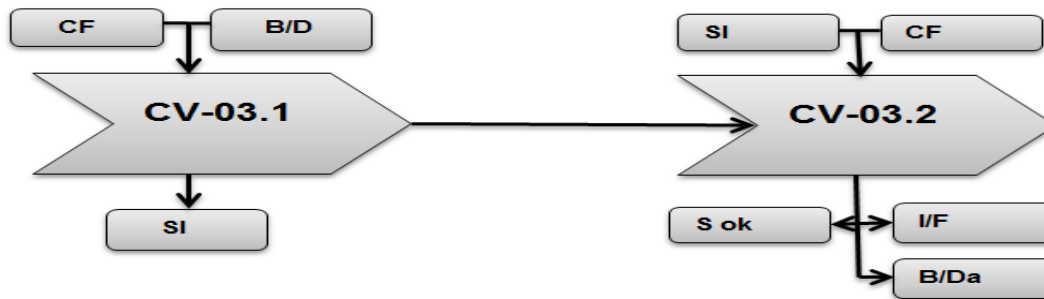
Relaciones con otros procesos sustantivos

- Mercadotecnia
- Gestión de la Red
- Desarrollo de la Red
- Facturación y Gestión de Cobros
- Gestión Económica
- Capital Humano

Anexo 7. Flujoograma del Proceso de Comercialización



Anexo 7. Continuación. Flujograma del Proceso de Comercialización



Leyenda del Flujograma

CV-01. Programación comercial	DI. Demanda insatisfecha
CV-02. Comercialización de productos y servicios	CF. Contrato firmado
CV-03. Activación del servicio	V/P. Venta de productos
CM-01. Programación de marketing	V/S. Venta de servicios
CM-04. Lanzamiento	V/T. Venta de tarjetas
LG-01. Programación operativa	I/AP. Input de asistencia postventa
CH-04. Incorporación del capital humano	NOC. Nuevas oportunidades comerciales
CH-05. Desarrollo del personal	E/CA. Expediente del cliente actualizado
GR-01. Provisión	B/D. Base de datos
FC-06. Cobros de servicios y productos	SI. Servicio Instalado
FC-01. Generación de datos para prefacturar	Sok. Servicio ok
GR-02. Mantenimiento	I/F. Informe de facturación
A/P. Acciones de promoción realizada	B/Da. Base de datos actualizada
A/M/PS. Ajustes de modificaciones del producto/servicio	CV-01.1. Definición de objetivos de ventas generales
P/MO. Plan de marketing operativo	CV-01.2. Definición de objetivos de ventas por unidades comerciales
RC. Resultados comerciales del ejercicio anterior	CV-02.1. Exploración de mercado
P/V. Plan de ventas	CV-02.2. Análisis de necesidades del cliente
P/Vd. Plan de ventas detallado	CV-02.3. Estipulación del contrato
N/C. Necesidades de capacitación	CV-02.4. Gestión del cliente
N/P. Necesidades de personal	CV03.1. Configuración
P/C. Portafolio de clientes	CV03.2. Verificación
OC. Oportunidad comercial	R/C. Requerimientos del cliente
C/PyS. Cartera de productos y servicios	SA. Servicio asignado
	OP. Oferta prepagada

Anexo 8. Encuesta para medir la gestión ambiental

Estimado trabajador: como parte de esta investigación, se está realizando un estudio para conocer la situación de la política ambiental en la entidad, por lo que necesitamos su opinión.

1. ¿Conoce Ud. cuál es la Política Ambiental Cubana?

Si _____ No _____

En caso afirmativo explíquela:

2. ¿Conoce las sanciones ambientales que pueden ser aplicadas en el caso de violaciones de la legislación ambiental cubana?

Si _____ No _____

En caso afirmativo explíquela:

3. ¿Cuales legislaciones y normativas Ud. conoce relacionadas con el medio ambiente?

4. ¿Conoce Ud. cuál es la Política Ambiental de su empresa?

Si _____ No _____

En caso afirmativo explique cómo Ud. la aplica desde su puesto de trabajo:

5. ¿Conoce como trabajador cuáles son los principales problemas ambientales generados por la empresa o que afectan a la empresa?

Si _____ No _____

En caso afirmativo descríbalos:

6. La empresa colabora y participa en su gestión ambiental conjuntamente con los posibles receptores de los impactos generados.

Si _____ No _____

¿En ambos casos explique por qué?

Muchas gracias por su excelente contribución.

Anexo 9. Encuesta para conocer el grado de conocimiento de la política y los objetivos de calidad en la empresa

Estimado (a) compañero (a):

La empresa de Telecomunicaciones S.A (ETECSA) se encuentra enfrascada en el proceso de evaluación del desempeño empresarial encaminado a su mejoramiento en la entidad. Por esa razón le rogamos responda las preguntas que a continuación le ofrecemos con la mayor precisión posible.

1. ¿Conoce usted la política de calidad trazada por su empresa? _____ Sí _____ No
2. ¿Qué persona en su empresa es la encargada de redactar la política de calidad? _____

3. Diga verdadero y falso según corresponda

La política de calidad debe:

- _____ ser aprobada por la dirección general de la empresa
- _____ ser comunicada solos a los trabajadores que laboran directamente con los usuarios.
- _____ incluir el compromiso de mejora continua
- _____ redactarse solo con la opinión de los directivos

4. ¿Conoce los objetivos de calidad que su empresa se traza en pos de mejorar la calidad de los servicios que se prestan en esta entidad? _____ Sí _____ No

De ser positiva su respuesta, por favor, mencione uno de ellos.

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 10. Cuestionario para medir el nivel de servicio proporcionado en la Oficina Comercial

1-¿Considera usted que el número de servicios que presta están en directa proporción con la demanda?

----- SI ----- NO

2- ¿Cree que la gama de servicios prestados responde a todas las necesidades del usuario?

----- SI ----- NO

3- ¿Piensa Ud. que debe ampliarse la variedad de servicios a ofertar?

----- SI ----- NO

4- ¿A su juicio, las solicitudes de los clientes son atendidas en el plazo establecido?

----- SI ----- NO

5- ¿Supone Ud. que los plazos establecidos para los servicios son adecuados?

----- SI ----- NO

6- ¿Considera que los servicios prestados tienen la calidad requerida?

----- SI ----- NO

7-¿A su criterio son adecuados los precios a los que se ofertan los servicios?

----- SI ----- NO

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 11. Cuestionario para medir el nivel de servicio percibido en la Oficina Comercial

1. ¿Considera Ud. que la oficina comercial tiene capacidad para satisfacer las necesidades de los usuarios?
----- SI ----- NO
2. ¿Cree que los servicios solicitados en la oficina comercial son rápidos?
----- SI ----- NO
3. ¿La oficina comercial oferta una amplia gama de servicios?
----- SI ----- NO
4. ¿Los servicios ofertados por la oficina comercial satisfacen sus expectativas?
----- SI ----- NO
5. ¿Le parece que deben incluirse otros servicios en la oficina comercial?
----- SI ----- NO
6. ¿Tienen los servicios prestados por la oficina comercial, la calidad requerida?
----- SI ----- NO
7. ¿Son asequibles para Ud. los precios de los servicios en la oficina comercial?
----- SI ----- NO

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 12. Resultados de la aplicación de la encuesta de la motivación concreta

No	Pregunta	Dimensión esencial con la que se relaciona	Valor medio obtenido
Motivador concreto: Naturaleza y contenido del trabajo			
1	Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	Autonomía (A)	3.2
2	Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?	Identificación de la tarea (I)	3.2
3	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?	Variedad de habilidades (VH)	3.2
4	Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?	Significación de la tarea (S)	4.3
5	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?	Retroalimentación (R)	2.4
Motivador concreto: Trabajo en grupo			
6	Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?	Variedad de habilidades para el grupo (VHg)	3.7
7	El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?	Identificación de la tarea para el grupo (ITg)	3.07
8	Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?	Significación de la tarea para el grupo (STg)	3.7
9	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?	Retroalimentación para el grupo (Rg)	3.8
10	Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo	Autonomía para el grupo (Ag)	3.3
11	El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?	Cohesión para el grupo (C)	3.2
12	Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?	Atractivo para el grupo (AT)	3.7
13	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus cuadros?	Clima socio psicológico (CS)	3.8

Anexo 12. Continuación. Resultados de la aplicación de la encuesta de la motivación concreta

Motivador concreto: Estimulación y esfuerzo individual			
14	El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	Suficiencia (Sf)	3.3
15	El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?	Vinculación (V)	3.7
16	Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?	Correspondencia (Cd)	3.5
17	Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales).	Percepción (P)	3.6
18	El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados.	Justeza (J)	1.4
19	Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales.	Coherencia (CH)	2.6
Motivador concreto: Condiciones de Trabajo			
20	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, Las áreas están debidamente protegidas.	Seguras (Sg)	3.7
21	Las condiciones higiénicas de su ambiente estéticamente le resultan agradables.	Higiénicas (H)	3.7
22	Existe orden, cuidado, y el ambiente estéticamente le resulta agradable.	Estéticas (E)	3.07
23	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, le permiten realizar el trabajo cómodamente.	Ergonómicas (Eg)	3.1

Anexo 12.Continuación. Resultados de la aplicación de la encuesta de la motivación concreta

Motivador concreto: Condiciones de Bienestar			
24	Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen.	Horario (Ho)	3.5
25	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.	Mantenimiento (Mt)	3.4
26	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen	Desarrollo Personal y Profesional (Dpp)	3.8
27	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc).	Atención a la vida (Av)	3.7
28	Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.	Desarrollo Cultural y Social (Dcs)	3.4

Anexo 13. Plan de acción

No.	Acciones de mejora	Responsables	Fecha de cumplimiento y (o) plazo	Recursos
Procesos de soporte				
1	Realizar una valoración concreta de los recursos que se necesitan diariamente	Jefe de departamento logística y servicios	Última semana de cada mes	Tiempo, financieros y materiales
2	Potenciar encuentros sistemáticos con los trabajadores	Director de Capital Humano y Sindicato	Trimestral	Tiempo y humanos
3	Efectuar un estudio de clima laboral	Jefe de departamento Capital Humano	Octubre 2015	Tiempo y humanos
Procesos claves				
1	Incluir en la documentación de los procesos estratégicos las fichas de proceso y los flujogramas	Jefe de departamento de comercial y mercadotecnia	Septiembre 2015	Tiempo y materiales
2	Establecer como nivel de servicio diseñado el propuesto en esta investigación	Especialista en Gestión de calidad	Noviembre 2015	Tiempo
3	Lograr polivalencia de las ejecutivas comerciales	Jefe de departamento de comercial y mercadotecnia Director de Capital Humano	Mediano plazo	Tiempo, materiales y humanos

Anexo 13. Continuación. Plan de acción

No.	Acciones de mejora	Responsables	Fecha de cumplimiento y (o) plazo	Recursos
Procesos Estratégicos				
1	Valorar propuestas del mapa de procesos	Director Territorial	Junio/2015	Tiempo y humanos
2	Perfeccionar la estrategia ambiental	Director Territorial	Cuarto trimestre	Tiempo y humanos
3	Desarrollar acciones de promoción ambiental a través de la prensa, la radio y el telecentro provincial	Jefe de departamento B comercial y mercadotecnia	Septiembre 2015	Tiempo, materiales y humanos