



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA DINAMIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ETECSA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Carlos Manuel Quintana Garcés

Tutora: Dr. C. Caridad Leyva Del Toro

HOLGUÍN 2021



AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por siempre estar ahí para mi y enseñarme que la disciplina y los modales son la mejor carta de presentación

A mi grupo de universidad: el compañerismo, la ayuda en tiempos difíciles y la unión que tenemos siempre estará en mi corazón, especialmente a Mario, Marcel, Pedro, Reynaldo, Isis y Rosa

A mi profesor Leudis que desde el día uno de la universidad siempre nos ha ayudado y nunca se ha rendido con nosotros

A mi tutora Caridad: por todo su apoyo y ayuda y por enseñarme que la exigencia es la base de la calidad

RESUMEN

La cultura organizacional (CO) constituye una de las herramientas más trascendentes para la gerencia, al ser un activo estratégico que influye directamente en el rendimiento de las empresas, en la búsqueda de la mejora de los resultados y la efectividad organizacional. Ente fundamental dentro de las organizaciones que permite integración e interacción con todos los miembros. Promueve comportamientos proclives a la innovación y la creatividad siguiendo las tendencias del momento tecnológico actual. Por ende, para esta investigación se define como problema científico: ¿Cómo dinamizar la Cultura Organizacional en ETECSA? Tiene como objetivo general la aplicación de un procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional desde la responsabilidad social empresarial. Entre los aportes de esta investigación se encuentran la aplicación de diferentes técnicas para la dinamización de la cultura organizacional como el índice de responsabilidad social empresarial (RSE), el nivel de pertinencia en los servicios, el índice de robustez de los mecanismos dinamizadores, la creación de los perfiles para los componentes estratégicos que contribuyen a la obtención del estado de la CO y su índice de dinamización. La aplicación del procedimiento condujo a la exposición de la incidencia de estos componentes a la dinamización de la cultura organizacional y a la formación y aplicación de estrategias para su mejora.

ABSTRACT

Organizational culture (OC) constitutes one of the most important tools for management, as it is a strategic asset that directly influences the performance of companies, in the search to improve results and organizational effectiveness. Fundamental entity within organizations that allows integration and interaction with all members. It promotes behaviors prone to innovation and creativity, following the trends of the current technological moment. Therefore, for this research it is defined as a scientific problem: How to energize the Organizational Culture in ETECSA? Its general objective is the application of a procedure for the revitalization of the organizational culture from the corporate social responsibility. Among the contributions of this research are the application of different techniques for the dynamization of the organizational culture such as the corporate social responsibility index (CSR), the level of relevance in the services, the robustness index of the dynamic mechanisms, the creation of the profiles for the strategic components that contribute to obtaining the CO status and its dynamization index. The application of the procedure led to the exposure of the incidence of these components to the dynamization of the organizational culture and to the formation and application of strategies for its improvement.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA SU DINAMIZACIÓN	10
1.1 Cultura organizacional. Conceptos.	10
1.2 Responsabilidad social empresarial y pertinencia. Rasgos y relación con la CO	15
1.3 Componentes estratégicos, mecanismos dinamizadores y estudios que tributan a la dinamización de la cultura organizacional.....	22
1.4 Procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional.....	28
CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DINAMIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ETECSA.	51
Fase I: Preparación y exploración.	51
Fase II: Contextualización y proyección	60
Fase III: Instrumentalización de las estrategias.	67
Fase IV Evaluación y mejora.....	78
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	1
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En las últimas cuatro décadas lo que ha revolucionado a la historia de la humanidad, por la influencia, magnitud y rapidez de su implementación, han sido las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (Linares, 2018) que han dado forma a lo que hoy se designa como la Cuarta Revolución Industrial. Esta nueva Revolución es cultural, digital y tecnológica. La Revolución Digital es una espada de doble filo, que ofrece beneficios sustanciales a la par de enormes desafíos y las empresas tienen la tarea de insertarse en ella (Romero, 2017). El avance de las tecnologías de telecomunicaciones también es esencial para lograr infraestructuras, ciudades y comunidades sostenibles (Wallingre, 2005). No es posible pensar en dispositivos de infraestructura de medidores inteligentes, edificios verdes inteligentes o centros de coordinación de catástrofes en toda la ciudad sin servicios modernos de telecomunicaciones. Estos servicios también son crucialmente importantes para fomentar y mejorar la innovación, crear nuevos productos y servicios y enfrentar el cambio climático (Cabrera, 2003).

En una sociedad en constante globalización, es fundamental la comunicación, pues facilita la interacción entre los seres humanos para establecer lazos afectivos, laborales o económicos, por ende, es imprescindible el uso de la tecnología (Abio, 2016). De esta forma, muchas empresas han dedicado sus esfuerzos para estar al día con lo último en innovación, y tecnología de punta. Sin embargo, las empresas no avanzan sin un equipo técnico y humano que se haga cargo de estos avances, que se preocupe por el funcionamiento adecuado tanto de la institución como empresa, como de las relaciones internas y externas. Para ello es fundamental la capacitación constante de sus miembros y no sólo en cuanto a tecnología, sino que además de establecer mecanismos de relaciones humanas y también de marketing (M. Ríos 2019).

En consecuencia, la gerencia tiene que disponer de herramientas para la toma de decisiones capaces de enfrentar estos desafíos, y la cultura organizacional constituye una de las más trascendentes al ser un activo estratégico (Parente, De Luca, de Lima, & de Vasconcelos, 2018) que influye directamente en el rendimiento de las empresas y en la búsqueda de la mejora de los resultados y la efectividad empresarial.

El desarrollo de las organizaciones es imposible planificarlo basándose meramente en los recursos materiales y su cuantificación, sino, en los comportamientos humanos

o sistemas de valores que rigen como elemento común a sus miembros, por lo cual queda claro que, sin un buen análisis de la cultura y su relación con sus componentes estratégicos, la implementación de ésta sería un fracaso seguro. Los componentes estratégicos forman parte de la dinámica cultural organizacional al ser elementos claves en la mejora de su desempeño y al posibilitar una mayor integración con los procesos empresariales, lo cual provoca resultados superiores a los que puede generar un proceso por sí solo. Para generar el impulso en las organizaciones es necesario mejorar su capacidad dinámica o la dinamización, la cual representa constantes movimientos. Los mecanismos dinamizadores son los que interactúan entre los componentes estratégicos y las cuatro fases de la gestión para la dinamización de la CO desde la RSE (exploración de la cultura; contextualización y proyección; instrumentalización de las estrategias; evaluación y mejora). La interacción de los componentes estratégicos y los mecanismos dinamizadores, sustentado sobre la plataforma de los procesos, propicia la transformación de la CO al otorgarle movimiento alrededor de su centro, que es el ciclo de gestión y donde su centro es el factor humano (dirigente y colaborador) para la toma de iniciativas socialmente responsables.

La dinamización es reflejada en el sector empresarial cubano principalmente en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA). Esta empresa es ejemplo de cambio y transformación debido a que se ha propuesto para los próximos años, del 2021 hasta el 2025, satisfacer la necesidad de sus clientes y de la sociedad mediante servicios de telecomunicaciones que tributan al incremento de la calidad y de la innovación, la cual la ubica en un momento dinámico. A pesar del momento crucial por el que trasciende esta tiene entre sus metas cumplir con los lineamientos 6, 24, 98, 104, 143, 145 y 146 dictados por el VIII Congreso del PCC.

Se realizó un análisis exhaustivo de estudios anteriores sobre el comportamiento de la cultura organizacional en la entidad, lo cual permitió determinar algunos **síntomas negativos existentes en la organización**. Entre ellos se encuentran:

1. Insuficiente satisfacción laboral por parte de los trabajadores y carencia de soluciones para su corrección en procesos claves de la empresa.
2. No existe una adecuada responsabilidad social en los trabajadores de la empresa, lo que impide una correcta dinamización de su cultura.

3. No se ha implementado un procedimiento que permita la dinamización de la cultura organizacional.
4. La estructura organizativa actual limita la convergencia tecnológica.

A partir de estos elementos referidos a la cultura organizacional que se presentan en la empresa objeto de estudio se hace necesario diagnosticar y evaluar la dinamización de la cultura organizacional de ETECSA Holguín con el fin de conocer los aspectos que influyen negativamente en el cumplimiento de sus objetivos y de su dinámica. De acuerdo a los elementos citados anteriormente, el momento de dinámica por el que transcurre la empresa y conociendo que la cultura es fundamental para alcanzar esas las nuevas metas que se desean alcanzar, se definen como **problema científico** para esta investigación: ¿Cómo dinamizar la Cultura Organizacional en ETECSA? Por lo cual el **objeto de estudio** se centrará en la Cultura Organizacional. Como **objetivo general** para esta investigación se define: la aplicación de un procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional desde la responsabilidad social empresarial.

Para cumplir el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico-práctico referencial, derivado de la literatura internacional y en Cuba, que muestre las principales tendencias y conceptos sobre cultura organizacional, su dinamización y sus componentes para lograrla.
2. Aplicar el procedimiento presentado usando las técnicas descritas en este.
3. Valorar la aplicación del procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en ETECSA.

El **campo de acción** es la dinamización de la cultura organizacional en la División Territorial ETECSA en Holguín.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que permitieron un profundo estudio del tema tratado, tales como:

Métodos teóricos

- El método histórico-lógico en el análisis de la literatura y documentación especializada, con el objetivo de analizar los orígenes y conceptos de la cultura organizacional.
- El método de análisis-síntesis obtenido a partir de la revisión de literatura y documentación especializada.

- El método inductivo-deductivo permitió arribar a conclusiones determinadas de la problemática mediante la búsqueda y revisión de documentos.

Métodos empíricos

En el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial tales como el trabajo en grupo, la tormenta de ideas, validación de las encuestas aplicadas a través del coeficiente alfa de Cronbach y el análisis del entorno PESTDA. Entre las herramientas: figuran las del paquete Microsoft Office y el IBM SPSS Statistics V2.

El trabajo se estructura en dos capítulos, en el primero, se expone el marco teórico-práctico referencial, en el cual se respalda la investigación, y el procedimiento en el que se basa su posterior aplicación. En el segundo capítulo, se expone la aplicación del procedimiento en la empresa junto a los resultados obtenidos. Se elaboran las conclusiones generales, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y todos los anexos que fueron necesarios para el desarrollo de los capítulos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA SU DINAMIZACIÓN

En el capítulo se abordan los fundamentos teóricos y prácticos más importantes sobre los que se basa la investigación. Se efectúa un análisis valorativo sobre los elementos y técnicas para el estudio de la CO, la RSE, la pertinencia y la dinamización de la CO. Se aprecian y analizan los principales enfoques, definiciones, y la caracterización detallada del procedimiento propuesto para la dinamización de la cultura organizacional en la DTHO de ETECSA.

En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial.



Figura 1.1 Hilo conductor del Marco teórico práctico referencial

1.1 Cultura organizacional. Conceptos.

La CO es un concepto amplio y complejo. Ha evolucionado desde las mismas experiencias de las organizaciones en su apropiación e inclusión en las actividades diarias e inconscientes de todos los integrantes y sus resultados. Considerada como el ADN de una empresa, la CO representa una de las fuerzas más complejas que opera a nivel institucional (Cols & Foutel, 2018). Es un elemento central para el éxito o el fracaso de esfuerzos en la organización, así como de la eficacia empresarial (Haggard & Lapoint, 2005; Yoel, 2015; Lugo de Meza, 2018; C. E. M. Álvarez, 2019).

Schein (1988) define la cultura organizacional como: el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

Robbins (1998) definió que la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma. Una cultura organizacional fuerte podría potencialmente generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones.

La cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico y son compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. La cultura es el producto de un proceso de construcción colectiva en constante cambio, se transmite en el tiempo y se adapta a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (García-Valero, & Guevara-Fernández, 2015).

(Romero 2016), plantea que es un sistema de significado compartido entre sus miembros el cual distingue a una organización de las demás, siendo un conjunto de características claves que la organización valora. Se puede definir coloquialmente como "el modo de hacer las cosas en su sitio". En correspondencia a esta definición, la cultura es diferente para cada organización que según los cambios estructurales que esta deba realizar va a existir un dinamismo en esas características significativas para la entidad. (Juneja 2019) la define como las creencias y principios de una organización, donde cada entidad tiene una cultura única que la hace diferente de la otra y le da un sentido de dirección.

Hofstede (1980) conceptualizó a la cultura organizacional como un conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un momento dado. La cultura, entonces, era considerada como el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización que tienen efecto en el contexto del trabajo. Posteriormente, Schwartz y Davis (1981)

citado por (Hernández 2007) afirman que la cultura organizacional es: “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización.

Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. Otro gran exponente Ouchi (1981) señala los contenidos y funciones de la cultura a través de la siguiente definición: La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia.

De forma general se puede plantear que actualmente, la definición de cultura organizacional no difiere demasiado de las conceptualizaciones mencionadas precedentemente. Un gran número de investigaciones actuales (Mushtaq, S et al. 2013); Romero ,2016; Olvera, 2016; Orozco, 2015) han entendido a la cultura organizacional como los valores, creencias y supuestos que los miembros de una organización tienen en común. La cultura organizacional permite entender que los trabajadores que forman parte de una organización, son personas que construyen historias que están argumentadas desde los significados que elaboran con el otro, que se constituyen en sistemas simbólicos y relatos compartidos que afectan no solo sus actos mecánicos sino sus representaciones y conductas (Belalcázar 2012). Todo esto hace necesario hacer un análisis sobre cuál es la percepción de la cultura organizacional en Cuba en la actualidad.

1.1.1 Concepciones sobre la cultura organizacional en Cuba

Debido al desarrollo reciente de investigaciones en el campo empresarial, en nuestro país se ha demostrado la importancia de tomar en cuenta la influencia de los paradigmas culturales en la gestión organizacional, sobre todo por la necesidad que tienen las empresas cubanas de insertarse en mercados competitivos, tanto internos como externos. Actualmente se considera a la cultura como un factor clave en el éxito de toda estrategia orientada al cambio en las organizaciones, debido a que puede impedir o facilitar la puesta en marcha de las estrategias gerenciales.

(Durive 2007) define la cultura organizacional como uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida. Por ello, se le

considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo. La cultura ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología.

(Silva, 2009) plantean que es una nueva óptica que permite comprender y mejorar las organizaciones. Es implícita, invisible e informal. Existe a un alto nivel de abstracción, condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a las personas, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. La cultura organizacional permite enfrentar los retos del entorno y la consecución gradual de un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente con la atención priorizada, por parte de los directivos de la entidad y trabajadores.

(Serrate-Alfonso 2014) expresan que la cultura organizacional es el producto de una construcción social derivada de dos categorías esencialmente humanas, la comunicación y la actividad influenciada permanentemente por un sistema social mayor. Refiere el conjunto simbólico que da sentido a las acciones y orienta el comportamiento de las personas en el ámbito laboral cuyas expresiones se manifiestan en indicadores tangibles e intangibles susceptibles de ser medidos en correspondencia con los objetivos proyectados de la organización. En este sentido, se considera que la cultura organizacional puede identificarse como un proceso resultado del reflejo psicológico de los individuos. Dicho reflejo se expresa en términos de imágenes, y con ello se refiere a la adecuación cognitiva o congruencia con los elementos de la realidad histórica y social, donde las personas se insertan como individualidad según el grado de significación que dicha realidad adquiere para estos en función de sus necesidades y motivos. A continuación, se presentan los estudios que han aportado a la conformación de esta noción de la cultura organizacional en Cuba.

Estudios cubanos sobre la cultura organizacional

Existe una diversidad de trabajos que han contenido como objeto de estudio la cultura organizacional entre ellos se encuentra el de (Guerra 2004) el cual realiza un estudio de la cultura organizacional donde detalla sus funciones, elementos y componentes, niveles de manifestación, tipologías y métodos de investigación cultural. (Barciela 2007) efectúa un análisis de la cultura organizacional de las instituciones educativas, enfocándose en las sedes universitarias municipales. (Durive 2007) demuestra cómo

la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia empresarial, basado en la gestión de la calidad.

(Montano et al. 2007) proponen una estrategia para el cambio de la cultura organizacional en la Dirección Territorial de ETECSA Santiago de Cuba Minsal y Pérez y Rodríguez (2007) estudian la cultura organizacional como un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización. (Bautista 2007) describe el proceso de cambio de una organización con un enfoque participativo, en la búsqueda de su mejoramiento y de su cultura organizacional participativa. (Brito, 2008) realiza un estudio de la cultura organizacional donde muestran los diferentes elementos que la y su importancia para el desarrollo exitoso de las organizaciones. (Junco et al. 2008) determinan la influencia de la cultura organizacional sobre la calidad del servicio en el Hospital "Mario Muñoz Monroy".

(Silva, Domínguez et al. 2009) consideran la cultura organizacional uno de los pilares fundamentales para la transformación y desarrollo de los sistemas organizacionales de salud. (Estrada et al. 2009) efectúan un análisis sobre el clima y la cultura organizacional como dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. (Serrate-Alfonso, Portuondo-Velez et al. 2014) presentan un procedimiento metodológico para evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo en organizaciones de servicios científicos-tecnológicos.

(Piña y Ávila, 2008) exponen las formas de comportamiento organizacional, así como sus modelos culturales y la introducción de nuevas herramientas y dimensiones gerenciales en la base de la gestión tecnológica ambiental. Los estudios sobre cultura organizacional en el contexto cubano, exploran de manera muy detallada la expresión que alcanza dicho constructo en las empresas y constituyen referentes importantes para describir cómo se vivencian, procesan y socializan, por parte de los sujetos, los patrones sociopsicológicos que la contiene.

Las definiciones estudiadas respecto a la CO, permiten valorar el carácter exclusivo de la misma y su consolidación como consecuencia del proceso de aprendizaje de la empresa ante las diversas problemáticas que enfrenta. Aun cuando existe una gran diversidad de elementos que expresan la esencia del concepto, estos no resultan contradictorios entre sí. Se manifiestan una serie de aspectos comunes que tipifican la CO y logran establecer sus propiedades esenciales (A. S. Alfonso et al., 2014).

Sin embargo, el 85% de los autores analizados aprecian la CO desde lo psicosocial. Enfatizan poco en su impulso hacia la gestión de la institución y sus procesos, aspecto imprescindible que se genera mediante la dinamización de la entidad y su cultura. Su tratamiento práctico resulta de alta relevancia. Asimismo, es necesario conocer que los efectos de una CO estratégica, equilibrada, integradora, dinámica, socialmente responsable y transparente resulta satisfactorio para la empresa y sus grupos de interés (M. Ríos, Guevara, Álvarez & Castro, 2019).

1.2 Responsabilidad social empresarial y pertinencia. Rasgos y relación con la CO

En la actualidad, el estudio de la RSE, resulta necesario e importante, pues cada vez son más las obligaciones que las organizaciones deben asumir con sus empleados, la sociedad y el medio ambiente (Castillo, Doral & Hänninen, 2020). Considerada como un factor estratégico para la supervivencia y desarrollo de las organizaciones (Padilla, 2014; Aguayo, 2017) la RSE no es un fenómeno reciente, pero ha adquirido gran relevancia en los últimos años (Alejandra López; Salazar, Soto & Sánchez, 2011). Se ha convertido en un modelo de gestión de las organizaciones a nivel mundial (Aguayo, 2017) razón por la cual el Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (CMEDS) ha diseñado las estrategias a nivel empresarial, en las que se encuentra la enfocada a la RSE (I. P. Santana, 2013). Las actividades de RSE se apoyan en iniciativas propias que van más allá del cumplimiento de leyes y el asunto económico, en la que se incorpora la triple hélice de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental (Padilla, 2014; Alejandra López; Salazar, Hidalgo & Manríquez, 2016; Aguayo, 2017; M. Ríos 2019)

La RSE debe formar parte de la planeación estratégica de las empresas (A. A. Sánchez & Ocampo, 2017) pues además de generar beneficios constituye un ejercicio clave en su evolución (Á. C. Punina, 2017). Elemento importante a tener en cuenta en esta investigación, por lo que, una organización socialmente responsable asegura su sustentabilidad a largo plazo (C. B. Romero, 2018) y realiza actividades orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno (J. G. S. Ríos, 2013).

Si bien el concepto de RSE ha evolucionado, sus principales ideas se han mantenido desde los inicios de la década de 1950 hasta nuestros días (G. L. Silva & Aviles, 2019).

Con el propósito de analizar sus principales tendencias y conceptos asociados, se estudiaron 99 investigaciones. Los primeros aportes teóricos alrededor del concepto de RSE emergen de los planteamientos de Bowen (1953) y por su impacto en esta temática llega a clasificársele como “el padre de la RSE”. Se concibe la responsabilidad social como el nuevo campo con el que cuentan los emprendedores para orientar y tomar decisiones basadas en las expectativas, objetivos y valores de la sociedad.

A través del tiempo se estructuran nuevas interpretaciones y enfoques teóricos que dan forma a lo que hoy se conoce como RSE, el cual ha cobrado mayor fuerza y ha evolucionado en paralelo a la globalización económica, la conciencia ecológica y el avance tecnológico. Considerada como forma superior de excelencia empresarial (I. A. G. García, Mato & Sylvester, 2003), el Foro de Dirigentes Empresariales del Príncipe de Gales (PWBLF) Inglaterra la define como el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia empleados, comunidades y el ambiente (Abreu & Badii, 2007).

El CMEDS la considera como un compromiso continuo de actuar éticamente y de contribuir al crecimiento económico, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y de sus familias, como de la comunidad local y de la sociedad en general (Córdoba, 2011). La RSE busca eficiencia y sostenibilidad; actúa desde los valores para generar oportunidades de desarrollo económico y social; se compromete con las personas y el entorno; minimiza los impactos y tiene en cuenta a los grupos de interés con los que interactúa.

Es un concepto dinámico que moviliza, desde la confluencia de las dimensiones económica, social y medioambiental, sus núcleos conceptuales; para lo cual se aborda la organización en sus relaciones internas y condicionantes desde enfoque en sistema, en red de procesos e integrador, transitando de forma gradual sus diferentes momentos evolutivos sustentados en la dinámica de sus partes interesadas en correspondencia a su poder y capacidad de influencia. La RSE ha dejado de ser una alternativa y su trascendencia se ha difundido rápidamente en pactos internacionales, normas de certificación, legislaciones estatales, entre otras (Cedillo & González, 2019).

Considerados muchos de los fundamentos doctrinales y enfoques teóricos de la RSE, el anexo 1 muestra algunas definiciones que se han articulado por autores e

instituciones a nivel internacional. De forma general, plantean que la RSE es el compromiso y las obligaciones de las organizaciones para contribuir al desarrollo sostenible desde lo social, económico y medioambiental.

Algunos organismos internacionales han impulsado iniciativas e instrumentos con el objetivo de servir de referencia global a las organizaciones para gestionar la integración de la RSE (Cedillo & González, 2019). Son varios los estándares, normas, certificados o guías que contemplan la RSE como un sistema o instrumento de gestión. La mayoría de ellos entran dentro del terreno de la voluntariedad. Algunos se centran en la gestión de aspectos específicos como el medio ambiente, la gestión de calidad, etc.

Ninguno de ellos se considera más importante, aunque la Norma ISO 26000 goza de mayor popularidad dado que cuenta con apoyo internacional de todos los grupos de interés e integra múltiples dimensiones que forman parte de la RSE. Esta norma orienta sobre cómo establecer el rumbo de una organización que desee ser responsable socialmente (Zúñiga & Paz, 2020). Propone siete ejes que le permiten a la organización establecer correctamente los parámetros de RSE: gobernabilidad, público interno, proveedores, mercado, medio ambiente, comunidades y política pública (M. Ríos 2019).

La RSE ha adquirido gran importancia a nivel internacional y ha sido investigada desde diferentes dimensiones y autores, pero aun así continúa siendo un aspecto inacabado por su complejidad y magnitud (C. G. C. Méndez & Hidalgo, 2019). Es cada vez mayor el interés por la regulación de la RSE; sin embargo, se deberá tener en cuenta el contexto de cada país y su ordenamiento jurídico, pues este aporta la base legal sobre la cual se desarrolla la RSE (Alemán & Torres, 2020).

La situación epidemiológica mundial ha provocado que las organizaciones replanteen sus tácticas y objetivos. El reto empresarial actual presenta dos vertientes: reafirmar las medidas de seguridad avaladas por la OMS para enfrentar la pandemia y generar estrategias que permitan la producción de bienes y servicios de las compañías afectadas. En este contexto, la RSE es considerada factor clave que determina el comportamiento organizacional durante la crisis, al enfocar las estrategias en el desarrollo sostenible que refuerce la cohesión social y logre rentabilidad (Sorzano, 2020).

La CO y la RSE, son dos temáticas importantes que componen la realidad sociocultural de las organizaciones y se han convertido en el binomio estratégico que forman la visión de las empresas (J. E. Orozco, 2015). La CO debe tener como atributo fundamental la RSE, evidenciando cómo los directivos son capaces de implementarla, mantenerla y de cómo los empleados la perciben y muestran su actitud en conservarla. Para la Comisión Europea (2010) un compromiso eficaz a favor de la RSE supone inculcarla plenamente en la CO desde la planificación, aplicación y política de personal hasta la actividad decisoria cotidiana y hacerlo de manera ostensible (Malvarez & González, 2011). Por tanto, la CO, considerada un importante factor para mejorar el buen desempeño en RSE, se convierte en un reto para fomentar las prácticas en esta materia (Marulanda, López & Cruz, 2018).

La CO debe ser plataforma fundamental para el cumplimiento de la RSE, donde la estrategia esté formada en base a la visión, misión y el modelo de negocio el cual involucra los valores y los objetivos que desea cumplir considerando los principios básicos de la RSE. La empresa que opte por asegurar la RSE como base de la CO garantiza al país una economía donde los diferentes actores estatales, cooperativos, asociativos y privados, asuman consciente y voluntariamente la RSE como parte integral de su estrategia. Debe proteger y privilegiar a los consumidores, contribuir a la salud, seguridad y bienestar de la sociedad, así como a ecosistemas resistentes y al uso racional de los recursos naturales (Abio, 2016).

Las organizaciones requieren adoptar una CO cuyos valores y objetivos estén alineados a un desarrollo sostenible con RSE (Burgos, 2019). Por la trascendencia que implica el que las empresas posean un instrumento capaz de medir estos dos factores estratégicos (CO y RSE), se analizan una serie de modelos (Anexo 2), donde el expuesto por Rocío Villalón; Cañas (2015) abarca elementos comunes con la CO y su dinamización; pero no la evalúan ni profundizan en sus componentes, mecanismos y relaciones.

Es preciso analizar la RSE y la CO como factores estratégicos dentro de las empresas pues garantizan su supervivencia y desarrollo (J. E. Orozco, 2015) al estar unidos en el logro de los objetivos estratégicos empresariales (A. M. Á. Álvarez, 2016). En la actualidad han surgido nuevos tipos de organizaciones digitales que integran en su cultura los valores de la RSE, convirtiéndose así en organizaciones responsables digitales (Hervás & Hernández, 2020)

La digitalización de una empresa no es un objetivo en sí mismo sino un proceso de profunda transformación que exige actitudes de cambio y adaptación permanente para salir de zonas de confort y explorar nuevas posibilidades (Ferrari, Nuñez, Tapia & Pal, 2013; Gutiérrez, 2019). Se considera que la clave es apreciar esta transformación como una oportunidad que permita combinar inteligentemente prácticas, tanto digitales como socialmente responsables, y formas de proceder que continúen dando resultados, con nuevas técnicas y habilidades que conecten con los resultados del futuro.

Del análisis investigativo efectuado concerniente a la RSE, el 15,15% de los autores consideran su estrecha relación con la CO. Son escasos los estudios en cuanto a esta temática y los que definen la manera de llevarlos a la práctica en las organizaciones. Es necesario analizar la pertinencia de la organización, como componente para el logro de mejoras en los servicios, desde una cultura que tenga su base en la RSE.

Las empresas requieren ser adaptables al entorno, necesitan reinventarse continuamente para responder a los cambios y a las nuevas exigencias que los tiempos y el mercado demandan; y la pertinencia es considerada un tema prioritario para garantizar estos objetivos (Ajquijay, 2018; C. E. M. Álvarez, 2019; R. M. Méndez, 2020). No es un concepto estático sino más bien funcional, que se adapta a un ambiente tecnológico, económico, social y ambiental determinado; pero en evolución (Michael, 1998). Vincula las tecnologías novedosas a los aprendizajes profesionales para garantizar la respuesta pertinente a los problemas.

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia considera a la pertinencia como la capacidad que posee una institución para responder a las necesidades del medio de una manera proactiva (Reina & Sánchez, 2018). Para Rangel y Lazcano (2012) constituye un factor fundamental a partir del cual se reconoce el nexo indisoluble de la misión con las necesidades y expectativas de la sociedad. Según Pinzón y Carrillo (2010) es el grado que presenta la empresa de contribuir al logro de determinados objetivos empresariales, sociales y económicos, definidos como prioritarios, estratégicos o deseables para dicha entidad.

Las instituciones requieren analizar su CO orientada a la pertinencia tanto del contexto interno como externo. Se considera que, si la empresa posee una CO enfocada hacia la pertinencia, sus acciones y estrategias la llevará a la búsqueda y obtención de un mejor desarrollo social, una mejor rentabilidad y una mejor gestión en el cumplimiento

de sus objetivos estratégicos. Asimismo, la empresa reforzará, e incluso establecerá una CO basada en las capacidades de cambio, en la confianza y en la innovación.

Para que las instituciones sean pertinentes deben basar sus procesos en principios que contribuyan a una acción socialmente responsable. La misión y visión necesitan ser pertinentes con el entorno, es decir, la pertinencia se requiere analizar no sólo con vista al presente, sino también al futuro, como contribución al propósito de sostenibilidad que demanda la RSE (J. R. R. García, 2007). Quintero y Arias (2020) plantean que la pertinencia está enfocada a lograr la RSE, la cual deberá alcanzar coherencia entre las necesidades del medio y los objetivos institucionales. Para J. F. E. Gómez y Correa (2017) la RSE genera pertinencia. Según Domínguez y Lois (2015) ambas se deben considerar para alcanzar el éxito en los proyectos y objetivos empresariales.

El entorno actual propicia que las instituciones analicen su pertinencia para ofertar servicios innovadores a través de permanentes renovaciones y el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades (Chong, Chong & Chiquito, 2019). Es importante lograr servicios pertinentes pues se contribuirá a la implementación, efectividad y cumplimiento de las metas estratégicas, así como a la identificación de requerimientos de acuerdo con el mercado, clientes y/o consumidores como del entorno (C. E. M. Álvarez, 2019). Los servicios pertinentes tienen un impacto positivo en el mayor acceso y una respuesta adecuada a las necesidades de una población diversa (Gallo, Palacios, Flores & Zevallos, 2015).

Se logra un servicio pertinente cuando se preste de acuerdo con el contexto y desde la base de las necesidades de los ciudadanos (Ajquijay, 2018). Según J. M. S. Alvarado y Castro (2017) una empresa con servicios pertinentes se distingue por su modelo de negocio con ventajas sostenibles y escalables, generando empleos de calidad que crecen de manera rentable, rápida y sostenida. Dispone de un equipo multidisciplinario para promover la comunidad, proponer soluciones simples y efectivas, optimizar el uso de la tecnología disponible, tener un enfoque global, ser económicamente rentable, ambientalmente sostenible y tener la capacidad de crecer. El desarrollo de una región está relacionado con sus comunicaciones, por lo que garantizar servicios pertinentes es un desafío que enfrenta el sector de las telecomunicaciones. La pertinencia en las telecomunicaciones contribuye a la construcción social al propiciar el avance de servicios de calidad que garanticen la

satisfacción de sus usuarios y la adaptación de la empresa a los constantes cambios de su contexto. Se considera los servicios de telecomunicaciones pertinentes como “los que dan respuestas a las necesidades y demandas de conectividad de clientes internos y externos, basados en principios socialmente responsables”. Para su obtención se deberán tomar decisiones que irán redefiniendo y moldeando una nueva CO en relación con las demandas del contexto y su RSE.

Es indispensable asegurar la pertinencia de los servicios, incorporándola a todas las etapas del ciclo de gestión, en todos los procesos, en las estrategias generales y en los procedimientos específicos. Estudiar la pertinencia de los servicios de telecomunicaciones significa tener un instrumento de medición de la calidad de los servicios, como capacidad de respuesta a las expectativas de los clientes internos y externos.

Son múltiples los servicios que brinda ETECSA a sus clientes: wifi, servicios fijos, datos internet (nauta-hogar), sala de navegación de Internet, servicios móviles (voz y datos), aplicaciones para el comercio electrónico (Transfermóvil), soporte de la señal de TV (analógica y digital) para la conectividad empresarial. Es una necesidad en ETECSA garantizar que estos servicios de telecomunicaciones sean pertinentes, significativos para la empresa y relevantes para la sociedad. Debe evaluarse a través del análisis de su CO, de normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y con mejor articulación hacia los problemas de la sociedad. Se requiere convertir las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales. El respeto y la protección del medio ambiente es clave en esta evaluación. En esta investigación se determinan los elementos claves a tener en cuenta desde la empresa y hacia el cliente.

La relación CO-RSE-servicios de telecomunicaciones pertinentes permitirá a la entidad contribuir a la perdurabilidad, al incremento de la participación empresarial en el mercado, a la rentabilidad y a la obtención de beneficios económicos. Por otra parte, se contribuirá a alcanzar los objetivos orientados al desarrollo tecnológico, la innovación, la estructura y los procesos, con el propósito de crear valor para los usuarios que diferencie a la empresa de sus competidores. Se responderá de manera positiva, eficaz y oportuna, beneficiando directamente el desempeño de los servicios y promoviendo el impacto social.

1.3 Componentes estratégicos, mecanismos dinamizadores y estudios que tributan a la dinamización de la cultura organizacional

La CO es considerada como uno de los principales elementos para la construcción y conducción de la dinámica empresarial (Lopes, Valentim & FADEL, 2014; de Vasconcelos & Dourado, 2017). Se transforma con el paso del tiempo y se acomoda en síntesis con los aspectos externos e internos que interactúan con ella (Olvera, 2016). Durante el transcurso de los años, algunos autores han hablado sobre la CO como algo estable y hasta inamovible. Transformar la cultura de la organización puede ser difícil por varias razones. Los valores muy arraigados, fundamentales de la cultura organizacional, son susceptibles de cambio y existen dificultades para evaluar con exactitud la CO, pues la mayor parte de las organizaciones grandes y complejas en realidad cuenta con más de una cultura.

Chiavenato (2009) compara a la CO con un iceberg, que presenta varios estratos con diferentes grados de profundidad y arraigo. Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiarla. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento. En el corto plazo, los gerentes deberían tratar la cultura de la compañía como algo relativamente fijo. Así como la personalidad de los individuos, tiende a ser estable con el paso del tiempo.

Sin embargo, en la presente investigación se asume que la CO no es estática y permanente, sino que sufre alteraciones con el tiempo, dependiendo de condiciones internas o externas (Pacheco, 2016). Es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas de un sistema (Wallingre, 2005), es parte sustantiva de la dinámica de toda institución (Cancino & Yáñez, 2018).

La CO es de naturaleza dinámica. De acuerdo a este planteamiento, algunos autores como Belias, Koustelios, Vairaktarakis y Sdrolias (2015) destacan como característica fundamental de la CO, la dinámica. Por tanto, esta es un conjunto dinámico en el que se relacionan valores, ideas, hábitos y tradiciones, las cuales son compartidas por las personas que integran una empresa (Delgado & Ramírez, 2014).

Bajo la mirada de estos planteamientos sí es posible transformar la CO, mediante la movilización de sus componentes. Pero es necesario tener en cuenta que no todos

los componentes se pueden cambiar al mismo tiempo ni con la misma facilidad y velocidad, algunos requieren de un proceso más lento como pueden ser los valores, las creencias, las tradiciones, que necesitan tiempo y trabajo constante para ser modificados y que se arraiguen otros nuevos. El liderazgo puede ser fuente de dinámica, así como agentes externos que obliguen al cambio de normas, procesos, ejemplo crisis económica, social o medioambiental.

El proceso de dinamización para realizar mejoras en la CO con efectividad, se considera como un proceso iterativo. Rajagopalan y Spreitzer (1997) consideran como factores dinámicos desencadenantes y elementos fundamentales del proceso, las perspectivas directivas, cognitiva y de aprendizaje.

Debido a las transformaciones, las empresas se concentran en un momento de dinámica, lo que obliga a que su CO sea dinamizada. La dinamización representa movimiento, que ocurre a causa de las transformaciones, donde el tiempo influye en la aceptación de los cambios que ocurren (Corella, 2012). Se corresponde con la habilidad de la empresa para renovar competencias y alcanzar así la coherencia con un entorno cambiante (Cabrera, 2003). Es el resultado de un proceso equivalente a la sumatoria del estado de la conciencia más el de las competencias y acciones en los individuos y los grupos que componen la organización (Corella, 2012).

En la actualidad, las transformaciones provocadas por la COVID-19 han propiciado mayor movilización en las organizaciones. La adaptación a los cambios actuales obliga adecuar la CO a un contexto que garantice la supervivencia de las empresas. El aumento del teletrabajo o trabajo a distancia; el uso de las tecnologías para las comunicaciones; las modificaciones en la interacción con los clientes y proveedores; los nuevos hábitos, costumbres y valores para el afianzamiento de las medidas de seguridad; la adopción de habilidades (digital), y una mejor gestión de los procesos para la reducción de los riesgos, constituyen factores que han obligado a las organizaciones a modificar su forma de actuar y su cultura.

Sobre la base de estos planteamientos, surge la necesidad de generar dinamización suficiente para lograr servicios pertinentes; que propicien un marco integrador en el que tenga cabida el modelo dinamizador y el desarrollo de nuevas transformaciones en la CO. La dinámica se centra en sus tres vínculos esenciales en un momento cardinal: la organización, con los directivos y con los grupos de trabajadores. Al efectuar la dinamización de la CO, se armonizan y optimizan mejores prácticas

institucionales pues se fortalece su cultura integral, lo que mejora la moral y la motivación del personal, al sentirse comprometidos y ejecutantes de la mejora continua de su organización, así como la comunicación y la transparencia.

Ninguno de los estudios analizados aporta cómo evaluarla y dinamizarla; solo se confirma que en el sector empresarial no se aprecia tratamiento conceptual de la dinamización como ente movilizador de la entidad. La importancia del tema y la insuficiencia de la conceptualización de dinamización de la CO, conllevan al estudio de los diferentes elementos que la caracterizan.

1.3.1 Componentes estratégicos presentes en la dinamización de la cultura organizacional en la DTMO de ETECSA.

La influencia de fuerzas externas e internas en la CO y los cambios que en ella ocurren provocan una dinamización en las variables que la conforman. Es necesario examinar las variables que caracterizan a la CO y conocer las que son determinantes para la dinamización. Se analizaron 33 investigaciones y a partir de las definiciones planteadas por los autores, se extrajeron las variables destacadas. Se aplicó el paquete estadístico SPSS (versión 21) con el método de análisis clúster jerárquico y se le realizó al dendrograma un corte por el nivel 10. Como resultado se obtuvo que el conjunto de conceptos analizados forma tres grupos.

El primer grupo contiene variables asociadas a la dimensión tecnológica (procesos, sistemas, estrategias, estructura), el segundo orientadas a la dimensión sociopsicológica (Rituales, mitos, historias, lenguaje, ideología, símbolos, hábitos, tradiciones, costumbres, normas) y el tercero contiene la sociopsicológica y la comportamental (valores y creencias). El 26,70% de los autores abordan las variables obtenidas en el primer clúster, mientras que el 42,24% tratan los términos reflejados en el tercer clúster. Se afirma que la CO, analizada en los conceptos tratados, está sumergida en estas variables y para obtener una mayor confirmación se utiliza el Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 21 y el UCINET 6 for Windows. En la figura 1.2 se muestra la red de relaciones de variables obtenidas.

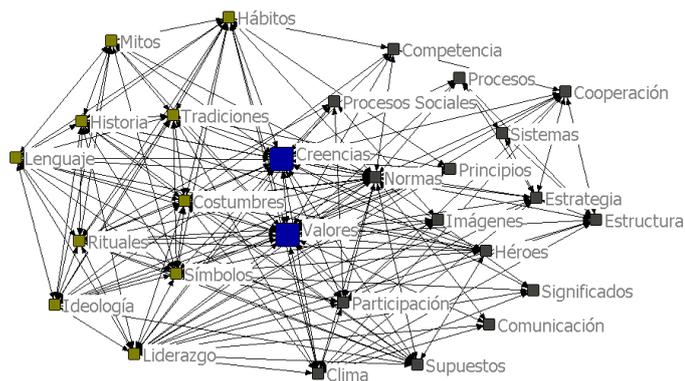


Figura 1.2. Red de relaciones de variables.

De acuerdo con la figura 1.2 se confirmó que las variables de mayor significación son: valores y creencias, donde representan un 22,36% y un 19,88% respectivamente del total, siendo las de mayor peso. Sin embargo, estas variables por sí solas no generan dinamización. Requieren de componentes estratégicos de la CO para obtener el resultado que la entidad necesita, terminología no tratada en las investigaciones estudiadas.

En ETECSA se efectuaron varios estudios desde el 2012 con el propósito de estudiar la CO y evaluar el estado de su estrategia empresarial. En el año 2017 se realizó un diagnóstico a las que se consideraban las variables que influían en la transformación de la CO para el logro de los objetivos estratégicos, que permitió valorar las capacidades individuales, esenciales para el ejercicio del cargo de cada trabajador con las responsabilidades inherentes al mismo, a través de un conjunto de instrumentos que evaluaron las dimensiones relacionadas con la CO.

Se coincide con resultados de otras investigaciones realizadas en ETECSA para la definición de las variables y factores de mayor influencia en la CO (Corella, 2013) y seleccionar las que permiten un nivel de dinamización que conduzca al desempeño organizacional que la empresa necesita. Estas son: liderazgo, diseño estratégico, desarrollo de las TICs, valores operativos, organización de funciones, comunicación, competencias, alineación de procesos y metas, resistencia al cambio, alineación de políticas, participación en la toma de decisiones y satisfacción. Todas con capacidad para la caracterización estratégica de la CO.

Se realizó una valoración a través de expertos para conocer cuáles de las variables se comportan como componentes estratégicos en la dinamización de la CO. Estas son: liderazgo, valores, estrategia, estructura, comunicación, competencias y

satisfacción laboral. Las demás variables (desarrollo de las TICs, alineación de procesos y metas, resistencia al cambio, alineación de políticas y participación en la toma de decisiones) son consideradas como elementos que contribuyen a la dinamización de la CO.

Cada componente estratégico incluye variables claves que hacen posible su medición, las cuales fueron definidas por el grupo de expertos. Para ello se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de la estrategia empresarial, donde se determinaron los elementos que requerían movilizarse para lograr la dinamización de la cultura en ETECSA. Se declaran como variables claves por componente las siguientes:

- Liderazgo: participación; actitudes; aptitudes
- Valores: declarados; compartidos
- Competencias: formación; trabajo en equipo; innovación, creatividad y rendimiento; habilidades; valores y actitudes
- Comunicación: vertical ascendente; vertical descendente; interdepartamental; intradepartamental
- Estructura: funciones, procesos, responsabilidades
- Estrategia: desempeño; misión, visión y objetivos; contexto
- Satisfacción laboral: empresa; naturaleza y contenido del trabajo; trabajo en equipo; estimulación; condiciones de trabajo y bienestar; superiores.

Sin embargo, los componentes estratégicos requieren de la constante interacción con mecanismos que propiciarán la dinamización de la CO (mecanismos dinamizadores).

1.3.2 Mecanismos dinamizadores que tributan a la dinamización de la cultura organizacional.

Los mecanismos dinamizadores se nutren de la coordinación para buscar la vía de obtener la máxima ventaja a diversas actividades empresariales simultáneamente y son determinantes para alcanzar los objetivos (Kanaan, Soria & Alcázar, 2008).

Según Aramburo y Bonet (2007) son los que facilitan la difusión del conocimiento explícito, establecen una estrecha coordinación entre sus miembros, favorecen los objetivos comunes y la autonomía, la flexibilidad y el compromiso. Rotundo y Arias (2008) plantean que constituyen un grupo de variables de diseño organizativo que contribuyen a integrar la estructura. Para Gonzalez (2020) son los elementos básicos de una estructura, el adhesivo que mantiene la cohesión de las organizaciones.

Se reconoce la necesidad de tenerlos en cuenta en interacción con los componentes estratégicos para la dinamización de la CO. Según Corella (2019) se entiende como mecanismo dinamizador a cada uno de los mecanismos que facilitan la transversalidad de las acciones, actúan como resorte de los componentes que se manifiestan en un tiempo dado, con capacidad para generar la necesidad de cambio estratégico.

Con el propósito de conocer el tratamiento dado a los mecanismos dinamizadores, se estudiaron 26 investigaciones. En ninguna se vincula los mecanismos con la CO o su dinamización. El 53,85% de los autores abordan los mecanismos propuestos por Henry Mintzberg, los que se tiene en cuenta en este estudio. El anexo 3 muestra los mecanismos considerados por los autores.

Las empresas requieren de una mayor presencia de los mecanismos dinamizadores, capaces de asegurar un nivel de cohesión y conexión entre los componentes estratégicos de la CO. Regular su accionar para el logro de los objetivos, metas y programas empresariales, tributa a la dinamización de su CO. Se deriva la importancia en las empresas de identificar y medir el grado de utilización de los mecanismos para conocer la efectividad de cada uno de ellos y valorar los más acertados.

En ETECSA se efectuó una investigación en el año 2017 con el propósito de conocer los que forman parte del estudio de la dinamización de la CO. A través de un conjunto de encuestas y la técnica de evaluación ponderada, se determinaron 28 mecanismos (Anexo 4). Se realizó una reducción por filtración mediante el criterio de expertos para conocer cuáles están presentes en ETECSA.

Para su selección los expertos se basaron en características específicas que deben presentar los mecanismos dinamizadores y los que en la práctica han favorecido el logro de objetivos: que propicien un ambiente de flexibilidad para desarrollar innovación, fortalezcan el compromiso, la filosofía participativa en las decisiones, las políticas vinculantes con carácter sistémico y un grupo de análisis como célula del liderazgo. Estas características son vías para que los componentes estratégicos presenten un comportamiento satisfactorio, al ser inducidas nuevas cualidades en ellos como resultado de la relación holística entre mecanismos y componentes.

Del proceso de selección se obtuvieron como mecanismos dinamizadores: la inducción, coordinación, equipo, participación, autonomía y flexibilidad. El resto de los

mecanismos son considerados esenciales para el logro de las actividades, estrategias y procesos empresariales.

La relación entre los mecanismos dinamizadores, componentes estratégicos y otros elementos de interés para la dinamización de la CO se analizó mediante la opinión de 24 expertos seleccionados entre los directivos de ETECSA. En la tabla 1.1 se

MECANISMOS Y COMPONENTES ESTRATÉGICOS PARA LA DINAMIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL											
Mecanismos dinamizadores	Liderazgo	Estrategia	Valores	Estructura	Comunicación	Competencias	Satisfacción Laboral	Procesos	Resistencia al cambio	Promedio por mecanismo	
1	Inducción	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	91.67	100.00	100.00	99.07	
2	Coordinación	70.83	87.50	87.50	79.17	25.00	91.67	75.00	100.00	77.31	
3	Equipo	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	83.33	58.33	83.33	88.43	
4	Participación	91.67	83.33	91.67	83.33	75.00	83.33	100.00	91.67	87.50	
5	Flexibilidad	100.00	100.00	87.50	91.67	45.83	87.50	100.00	83.33	75.00	
6	Autonomía	100.00	83.33	83.33	91.67	25.00	100.00	100.00	83.33	75.00	
Promedio de los componentes estratégicos		93.75	92.36	91.67	90.97	61.81	90.97	87.50	90.28	81.25	

Tabla 0.1. Relación entre los mecanismos dinamizadores, componentes estratégicos y otros elementos de interés para la dinamización de la CO

El mecanismo que tiene una relación más fuerte con el 90% de los componentes es inducción. Los componentes comunicación y resistencia al cambio tienen una relación de un 30% con el 90% de los mecanismos dinamizadores; el resto de los componentes tienen una relación superior al 85%. Para el buen desempeño de esta interacción, se requiere un elevado nivel de robustez de la organización (Reyes, 2017).

La robustez en este caso se define como una fuerza facilitadora, que representa la relación entre los componentes estratégicos, los procesos empresariales y los mecanismos dinamizadores. Expresa si es factible desarrollar acciones para la dinamización de la CO. Analizados los elementos que caracterizan y propician la dinamización de la CO, se requiere tomar posición sobre su definición.

1.4 Procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional

La propuesta metodológica para la dinamización de la CO en ETECSA (Figura 1.3) fue diseñada con la intención de facilitar a quien realiza este proceso, el poder evaluarlo en la entidad objeto de estudio y tomar un conjunto de medidas para trasladar a la empresa hacia resultados superiores, derivado del pensamiento estratégico y generado de la RSE, con pertinencia. El desarrollo del procedimiento se realiza en cuatro fases, ocho etapas, 22 pasos y 9 tareas.

La primera fase, “Preparación y exploración”, está orientada hacia la preparación del personal, así como conocer el contexto de la organización y el nivel de RSE. La segunda fase, “Contextualización y proyección”, realiza una valoración inicial el desempeño de los procesos y componentes estratégicos de la CO. Se determina el nivel de pertinencia, el estado de la a CO y su dinamización para proyectar estratégicamente las acciones que permitan una transformación de los resultados. La tercera fase, “Instrumentalización de las estrategias”, efectúa las acciones previstas y recontextualiza el estado de la CO y su dinamización. Esto permite realizar la “Evaluación y mejora”, cuarta y última fase del procedimiento, dirigida a evaluar la transformación de la CO y su dinamización, asociada al nivel de RSE y pertinencia, así como el análisis de los indicadores declarados en los diferentes procesos que miden los servicios de telecomunicaciones pertinentes, para construir un plan de mejora que corrija las posibles desviaciones.

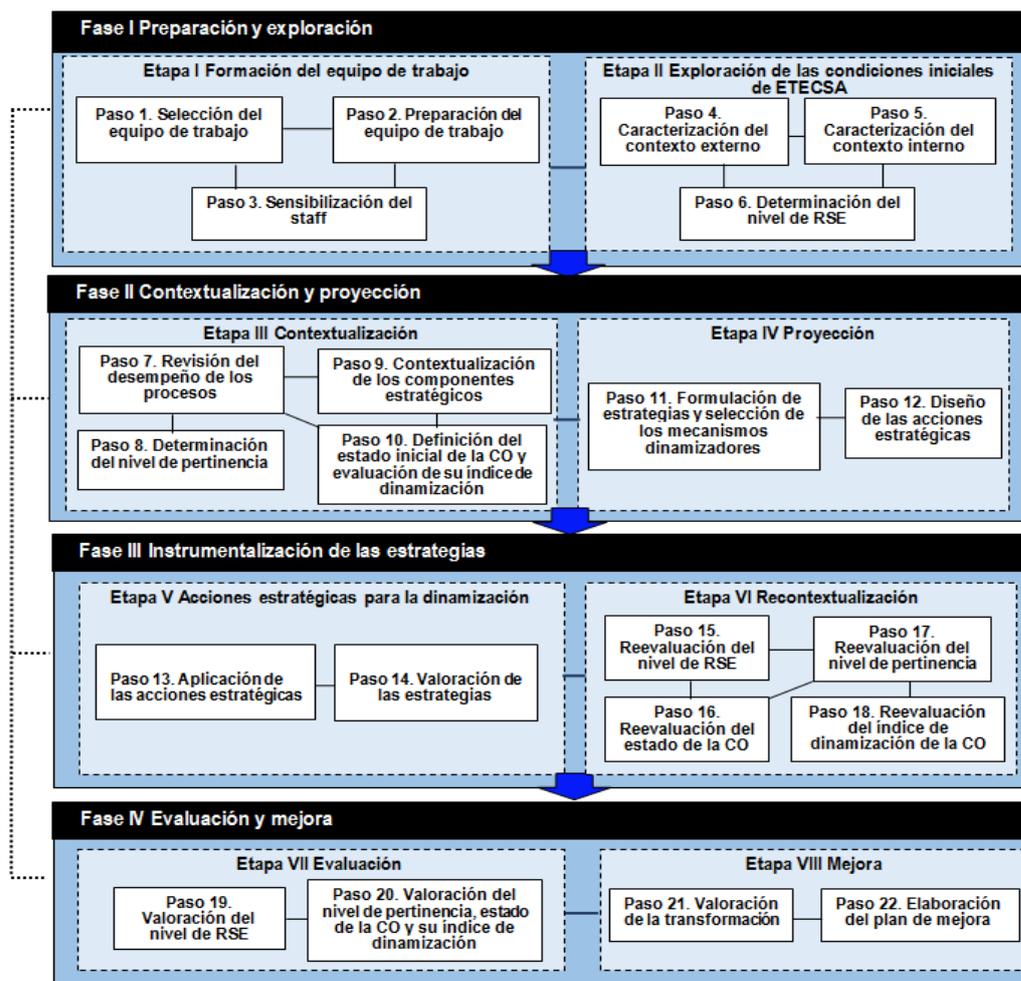


Figura 1.3. Procedimiento para la dinamización de la CO en ETECSA.

Fase I: Preparación y exploración

Objetivo: Formar al personal para la aplicación del procedimiento y conocer el contexto de la organización.

En esta fase se realizará la preparación de las condiciones iniciales necesarias para la investigación; que incluyen la selección y preparación del equipo de trabajo y la sensibilización de todo el personal sobre el tema, haciendo énfasis en el staff de dirección. Se efectuará un examen del contexto interno y externo de la empresa, enfocados en la RSE.

Etapas I: Formación del equipo de trabajo

Objetivo: Facilitar la creación de las condiciones iniciales para la realización de la investigación.

Se generarán las condiciones iniciales necesarias para iniciar la investigación, que incluyen la selección y preparación del equipo que participará en la realización del estudio; así como la sensibilización y el compromiso de todos los trabajadores y directivos.

Paso 1: Selección del equipo de trabajo

Es decisiva la selección del personal que desarrollará la investigación. Puede ser de la misma empresa, pero se aconseja recurrir a especialistas externos (consultores) para crear un grupo mixto, para encontrar los principales problemas presentes en la organización, divulgarlos y hacer que estos sean aceptados. Se debe designar un equipo (personas de la organización que tengan experiencia en la materia) que participará junto a los consultores en la ejecución del estudio, con el objetivo de facilitar el trabajo (expertos). También es importante asignar los recursos materiales que se necesitan para efectuar la investigación y que no sean una limitante del proceso.

Para determinar el número de expertos necesarios (M), se utilizará el método probabilístico, asumiendo una ley de probabilidad binomial; siendo la expresión siguiente:

$$M = \frac{p * (1 - p) * K}{i^2}$$

Dónde:

M: Número de expertos

p: Proporción estimada de errores de los expertos

i: Nivel de precisión

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Tabla 1.2. Valores de K más utilizados

Nivel de confianza (%)	K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6564

Para determinar el coeficiente de competencia de cada uno de ellos se aplicarán los pasos definidos por Hurtado de Mendoza (2003).

Paso 2: Preparación del equipo de trabajo

Al equipo de trabajo encargado de aplicar el procedimiento le serán implementadas acciones de capacitación para fomentar en ellos el conocimiento teórico y práctico sobre la CO. Se propone en la figura 1.4 un procedimiento específico, compuesto por tres pasos y cinco tareas.



Figura 1.4. Procedimiento específico para la capacitación

Se desarrollarán talleres de capacitación orientados al dominio de las técnicas y herramientas requeridas a aplicar durante el proceso de dinamización, asimismo en la interpretación de los resultados. Se presenta en la figura 1.5 una temporización de las actividades.

Temporización de la Capacitación						
Actividades a desarrollar	Semana/Mes					
	1	2	3	4	5	6
Taller introductorio						
Taller "Modelo Dicorse"						
Taller "Procedimiento Dicorse"						
Instrucción sobre herramientas y técnicas						
Taller evaluativo						

Figura 1.5. Temporización de las actividades de capacitación.

Paso 3: Sensibilización del Staff

Es necesario asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de ejecución del procedimiento, la cooperación de todos los miembros de la empresa; que incluyen la

alta dirección, los mandos intermedios y todos los trabajadores, para disminuir la resistencia al cambio que puede propiciar el proceso. En este paso se busca familiarizar y sensibilizar a directivos y trabajadores con el estudio de la CO y la necesidad de su dinamización en la organización, y lograr el involucramiento requerido para alcanzar resultados satisfactorios.

Se realizará una reunión entre investigadores, directivos y responsables de las diferentes áreas, para explicar el alcance, objetivos, beneficios del estudio y de la gestión, así como las funciones de cada parte. Los jefes de cada área transmitirán a los trabajadores las principales ideas de la reunión y les darán la oportunidad de plantear sus expectativas en relación a los resultados e impacto esperados.

Técnicas: Conferencias, seminarios, trabajo en grupo, temporización y métodos probabilísticos.

Etapa II: Exploración de las condiciones iniciales de ETECSA

Objetivo: Identificar los principales aspectos relacionados con las características del contexto (externo e interno) de la empresa y el nivel de RSE.

En esta etapa se realizará una caracterización general del contexto de la organización y el nivel de RSE, haciendo énfasis en los aspectos de mayor interés para la investigación.

Paso 4: Caracterización del contexto externo

Este paso tiene como objetivo conocer la interacción de la organización con el contexto externo en los dos niveles, micro y macrocontexto, así como analizar la RSE externa. Se divide el paso en tres tareas que se describen a continuación:

Tarea 4.1: Caracterización del macrocontexto

Se analizan variables que componen el macrocontexto de la organización e inciden sobre la mejora de los servicios de telecomunicaciones pertinentes y de la CO. Cada una examina elementos relacionados con la RSE que rige la organización y el impacto en la sociedad. Se empleará la herramienta para el análisis PESTDA, la cual a través de matrices (Anexo 5) valora el impacto y la importancia para la organización de las siguientes variables:

- a) Variables Político-legales: Dadas por tendencias de leyes, normas, regulaciones, disposiciones gubernamentales, etc., que debe cumplir la empresa.
- b) Variables Económicas: Tienen un impacto significativo en las operaciones de la empresa. Están relacionadas con elementos como la situación económica y las

políticas monetarias del país, la disponibilidad de recursos, la inversión extranjera, etc.

- c) Variables Socio-culturales: Incluyen las tendencias sociales, psicológicas y culturales de los usuarios y la comunidad en general. Así como la propensión del contexto a la RSE, cultura digital, entre otros aspectos.
- d) Variables Tecnológicas: Incluyen el desarrollo e innovación científica y tecnológica, nacional e internacional, que brinda oportunidades, amenazas o restricciones a la empresa.
- e) Variables Demográficas: Incluyen las tendencias demográficas de mayor interés que afectan a la organización, como crecimiento de la población, distribución rural y urbana, etc.
- f) Variables Ambientales-Naturales: Incluye el análisis de factores ambientales relacionados con la empresa, como el uso de la energía, el manejo de desechos y el cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes.

Tarea 4.2: Caracterización del microcontexto

El microcontexto está compuesto por un grupo más específico de variables que influyen directamente y afectan las actividades de la organización. Estas son:

- a) Surtidos y servicios
- b) Clientes
- c) Proveedores
- d) Competidores
- e) Grupos de interés

Se realizará un estudio de las mismas, mediante la revisión de los documentos de la empresa, la observación directa y entrevistas.

Tarea 4.3: Análisis de la RSE externa

Para el análisis de la RSE externa de la organización, se tendrán en cuenta dimensiones relacionadas con la oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad, el manejo de los clientes, el cuidado del medio ambiente, el aporte a la economía del país y al desarrollo local, y el impacto en la comunidad. Para ello se propone una encuesta tipo Lickert (1-5) (Anexo 6), donde se evalúa una serie de ítems por cada una de las dimensiones. La misma será aplicada a las partes interesadas de la organización. Para evaluar cada ítem se tomará la mediana y su promedio por dimensión, el cual se valorará a través de la tabla 1.3.

Tabla 1.3. Escala para la valoración de las dimensiones de la RSE.

Medición	Comportamiento	Valoración
$1 \leq \bar{X} \leq 2$	Nula	Insignificante tratamiento de las dimensiones dentro de la RSE. Es escaso el trabajo de la organización para cumplir con sus tareas socialmente responsables.
$2 < \bar{X} \leq 3$	Baja	Bajo tratamiento de las dimensiones dentro de la RSE. Es insuficiente el trabajo de la organización para cumplir con sus tareas socialmente responsables.
$3 < \bar{X} \leq 4$	Media	Moderado tratamiento de las dimensiones dentro de la RSE. La organización trabaja de forma aceptable para cumplir con sus tareas socialmente responsables.
$4 < \bar{X} \leq 5$	Alta	Elevado tratamiento de las dimensiones dentro de la RSE. La organización trabaja de forma satisfactoria para cumplir con sus tareas socialmente responsables.

Todas las encuestas que se utilizarán en el estudio serán validadas mediante pruebas de fiabilidad y validez, como el Alfa de Cronbach. Se aplicarán a una muestra de trabajadores y clientes de la organización. Se empleará un muestreo probabilístico estratificado como se muestra a continuación:

$$n = \frac{NZ^2 * p * q}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q} \quad (1) \quad \text{Muestreo aleatorio simple}$$

$$n_2 = \frac{n}{N} * n_m \quad (2) \quad \text{Muestreo estratificado}$$

Paso 5: Caracterización del contexto interno

El objetivo de este paso es conocer las características del contexto interno de la organización de interés para la investigación y determinar la percepción de la RSE interna. El paso se divide en dos tareas, que se describen a continuación:

Tarea 5.1: Caracterización del contexto interno

Se realiza una revisión profunda de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores compartidos y declarados por la empresa. De forma general, se emplearán técnicas como observación directa, revisión de documentos (caracterización empresarial, objetivos de trabajo anuales, etc.), entrevistas y encuestas. Los anexos 7 y 8 proponen matrices y encuestas para la evaluación de la visión y misión, respectivamente. Las matrices serán aplicadas al equipo de trabajo. Los anexos 9 y 10 presentan las encuestas para el análisis de los objetivos estratégicos y de los valores compartidos y declarados por la empresa, respectivamente.

Tarea 5.2: Análisis de la RSE interna

Para determinar la percepción que tienen los trabajadores de la RSE interna se propone una encuesta (Anexo 11), donde se evalúan dimensiones relacionadas con las condiciones de trabajo y ambiente laboral, trato a los trabajadores, desempeño de la empresa, percepción sobre el cuidado del medio ambiente y participación en labores sociales. Para evaluar cada ítem se tomará la mediana y su promedio por dimensión, el cual se valorará a través de la tabla 1.3.

Paso 6: Determinación del nivel de RSE

A partir de los resultados obtenidos en los pasos 4 y 5, donde se analiza la RSE externa e interna, se determinará el nivel de RSE que presenta la División. Las encuestas propuestas tienen una escala de evaluación tipo Lickert (1-5); se tomará la mediana como indicador para medir cada ítem y la media del resultado (llevada a una escala de 100) para valorar cada dimensión. Se empleará la siguiente ecuación para evaluar el nivel de RSE (N_{RSE}), que se construyó mediante una adaptación del modelo de (Alejandra López Salazar, Hidalgo & Manríquez, 2017) basado en la norma ISO 26000.

$$N_{RSE} = \beta_1 SA + \beta_2 C + \beta_3 MA + \beta_4 DL + \beta_5 IC + \beta_6 AL + \beta_7 T + \beta_8 D + \beta_9 CMA + \beta_{10} LS$$

Dónde:

N_{RSE} = nivel de responsabilidad social empresarial

SA: oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad; C: manejo de clientes; MA: medio ambiente; DL: economía y desarrollo local; IC: impacto en la comunidad; AL: ambiente laboral y condiciones de trabajo; T: trato a los trabajadores; D: desempeño de la organización; CMA: cuidado del medio ambiente por los trabajadores; LS: participación en labores sociales

$\beta_1 - \beta_{10}$: Pesos de cada dimensión, tal que la sumatoria sea 1.

Para determinar los pesos por dimensión los expertos efectuarán una puntuación ponderada y se evaluarán los resultados a través del factor de concordancia de Kendall.

El resultado obtenido permitirá conocer el nivel de RSE y valorarlo según la tabla 1.4.

Tabla 1.4. Escala para la valoración de la RSE total.

Escala cualitativa		
Bajo	$0 \leq N_{RSE} \leq 50$	Bajo nivel de RSE. No es prioridad de la empresa dar respuesta a la RSE. Se enfoca mayormente en el cumplimiento de sus objetivos.

Escala cualitativa		
Aceptable	$50 < N_{RSE} \leq 70$	Nivel de RSE aceptable. La empresa cumple adecuadamente con la RSE, pero no la entiende como un elemento de importancia estratégica.
Satisfactorio	$70 < N_{RSE} \leq 85$	Nivel de RSE satisfactorio. La empresa cumple de forma satisfactoria con la RSE y la vincula con sus objetivos.
Muy Satisfactorio	$85 < N_{RSE} \leq 100$	Nivel de RSE muy satisfactorio. Una de las metas fundamentales de la empresa es dar respuesta a la RSE.

Técnicas: Revisión de documentos, encuestas, entrevistas y trabajo en grupo, análisis PESTDA, métodos probabilísticos y estadísticos.

Fase II: Contextualización y proyección

Objetivo: Revisión del desempeño de los procesos, valoración del nivel de pertinencia y de los componentes estratégicos para la determinación del estado de la CO y su dinamización.

En esta fase se desarrollará una contextualización de los procesos y de los componentes estratégicos de la CO. Se definirá la pertinencia y el estado inicial de la CO. Se realizará la concepción (por vez primera en el procedimiento) y aplicación del instrumento para la evaluación del índice de dinamización de dicha cultura. A partir de las derivaciones de la aplicación se trazarán las estrategias pertinentes y se declararán los mecanismos dinamizadores a utilizar en cada una de ellas.

Etapa III: Contextualización

Objetivo: Identificar los principales aspectos relacionados con el desempeño de los procesos; definir la pertinencia; contextualizar los componentes estratégicos de la CO, el estado inicial de la cultura y su índice de dinamización.

En esta etapa se desarrollará la revisión del desempeño de los procesos y el nivel de pertinencia. Se realizará una contextualización a partir del diagnóstico de los componentes estratégicos de la CO, lo cual permitirá definir el estado inicial de la CO y determinar su índice de dinamización.

Paso 7: Revisión del desempeño de los procesos

Tiene como objetivo conocer el estado actual del desempeño de los procesos de la entidad. Se realizará un análisis de la gestión por procesos y sus resultados. El paso se dividió en cuatro tareas:

Tarea 7.1: Identificación y clasificación de los procesos. Revisión del mapa de procesos.

Se identificarán todos los procesos y actividades que se llevan a cabo en la organización. Se tienen en cuenta las premisas planteadas por Medina y Nogueira (2004). Se clasificarán todos los procesos atendiendo a la siguiente división:

- Procesos estratégicos
- Procesos claves
- Procesos de apoyo o de soporte

Para ello se empleará el método de Corella (2012), en el cual se realiza una matriz multiplicatoria. Se evalúan mediante una escala de 1-10 cuatro aspectos: impacto del cliente (inconformidades e impresión sobre la empresa); impacto en los resultados (cuánto influye directa o indirectamente con los resultados generales de la empresa); impacto en la sociedad (apreciación que tiene esta sobre el objeto social de la empresa); impacto en los trabajadores (influencia que tiene el proceso sobre los trabajadores de la empresa y los intereses con la misma). La evaluación de cada proceso se hará mediante la multiplicatoria de los valores de los cuatro aspectos, según la tabla 1.5 que propone el método.

Tabla 1.5. Evaluación de los procesos.

Procesos	Impacto en el cliente	Impacto en los resultados	Impacto en la sociedad	Impacto en los trabajadores	Evaluación
1					
2					
:					
n					

Fuente: Corella (2012)

Los procesos que se encuentren por debajo del valor 650 serán clasificados como de apoyo o soporte; los que se encuentren comprendidos entre los valores 650 y 1000, como estratégicos; y los que se sitúen por encima de 1000 como claves.

Se revisará el mapa de procesos y se comparará con la clasificación obtenida. En caso de detectar alguna deficiencia se propondrán mejoras al mismo.

Tarea 7.2: Selección de los procesos a evaluar

Para seleccionar los procesos que se necesitan diagnosticar para la dinamización de la CO, se propone un cuestionario (Anexo 12) que se aplicará a los directivos y trabajadores de mayor experiencia por cada proceso. Se recogen preguntas relacionadas con las características que deben cumplir los mismos para su desempeño efectivo y se solicitan las evidencias que permitan verificar y ampliar el comentario de los encuestados.

A partir de los resultados, complementados con entrevistas informales y la revisión de la documentación de los procesos, se extraen las incidencias negativas por cada uno de ellos. Se seleccionarán para el diagnóstico los procesos que más dificultades presenten y tengan mayor incidencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones pertinentes. Se pueden tener en cuenta para la selección elementos de alta necesidad a trabajar en la entidad.

Tarea 7.3: Análisis de flujogramas y fichas de los procesos

Se realizará un análisis de las fichas generales y los flujogramas de los procesos seleccionados. Para ello se tendrán en cuenta los elementos planteados por A. O. Pérez (2014). A partir de las deficiencias que se detecten se efectuarán las correcciones necesarias.

Tarea 7.4: Definición y análisis de los indicadores para evaluar los procesos

Para definir los indicadores requeridos para la revisión y evaluación de los resultados de cada uno de los procesos seleccionados, se revisarán los establecidos por la empresa y se seleccionarán los de mayor interés para la investigación teniendo en cuenta los resultados de balances semestrales y anuales, así como la opinión de los directivos por cada proceso. Si fuera necesario se propondrán otros indicadores.

Paso 8: Determinación del nivel de pertinencia

Para determinar el nivel de pertinencia que presenta la organización y sus procesos se determinaron cuatro dimensiones a medir: relación oferta/demanda, contexto social, legal y ambiental, contexto económico y contexto tecnológico. Para conocer la percepción externa e interna (clientes y trabajadores) con respecto a las dimensiones, se diseñó un instrumento basado en un cuestionario con escala tipo Lickert (1-5) (Anexo 13). También se analizarán las encuestas aplicadas por la DTHO para medir el grado de satisfacción de los clientes y los planteamientos de la sociedad en el Portal del Ciudadano y redes sociales. Para la evaluación general se empleará la mediana por ítem y se homogeneizará para llevarlo a relación porcentual. Se empleará la siguiente para la evaluación del nivel de pertinencia:

$$N_{Pert} = \frac{\sum_{i=1}^n (PI + PE)_{Di}}{N}$$

Dónde:

N_{Pert} = nivel de pertinencia.

PI_{Di} = Percepción interna de la organización respecto a las dimensiones i.

PE_{Di} = Percepción externa de la organización respecto a las dimensiones i .

N = cantidad de dimensiones

El nivel de pertinencia se establece según los resultados de la medición y análisis de su percepción, asumiendo como medida el criterio de cuartiles (Q) de la escala. En la Tabla 1.6 se presentan las convenciones para el análisis e interpretación de este indicador.

Tabla 1.6. Medición del nivel de pertinencia

Medición de la percepción	Q	Nivel de pertinencia
25 %	$\leq Q1$	Nulo
50 %	$Q1 < X \leq Q2$	Bajo
75 %	$Q2 < X \leq Q3$	Medio
>75 % - ≤ 100 %	$Q3 < X \leq Q4$	Alto

Fuente: Artunduaga (2020)

Esto permitirá evaluar cómo se encuentra el nivel de pertinencia en la organización y saber si ocurren cambios favorables cuando se implementen acciones para la dinamización.

Paso 9: Contextualización de los componentes estratégicos de la CO

Los componentes estratégicos se evaluarán en los procesos seleccionados mediante indicadores, que se traducen en expresiones que se miden a través de encuestas y entrevistas. Los anexos del 14 al 20 muestran cuestionarios para evaluar cada uno ellos. Se recogen ítems agrupados en las variables claves de cada uno, junto con preguntas generales para complementar la información y obtener un mayor alcance. Se recopilará la información necesaria mediante el uso de los instrumentos propuestos.

El Anexo 21 muestra una propuesta para la operacionalización de los componentes estratégicos. En la tabla 1.7 se recogerán los resultados de cada componente estratégico mediante el cálculo de las expresiones y escalas que se muestran a continuación.

Tabla 1.7. Resultados de los componentes estratégicos de la CO.

Componentes Estratégicos	VRC_{di}	Variables (v_j)	Pr_{v_j}	P_{v_j}	VR_{v_j}	VRC_{ri}
1						
2						

Componentes Estratégicos	VRC_{di}	Variables (v_j)	Pr_{v_j}	P_{v_j}	VR_{v_j}	VRC_{ri}
.						
7						

$$VRC_{ri} = \frac{\sum_{n=1}^V VR_{v_j}}{V_{ij}} \quad VR_{v_j} = Pr_{v_j} * P_{v_j}$$

Dónde:

VRC_{ri} : Valor relativo real del componente i.

VR_{v_j} : Valor relativo de la variable clave j.

V_{ij} : Total de variables clave j del componente i.

Pr_{v_j} : Peso relativo de la variable clave j.

P_{v_j} : Media de la puntuación por variable clave j.

VRC_{di} : Valor relativo deseado del componente i.

Para homogeneizar los valores relativos de cada componente se realizó una matriz de ponderación (Anexo 22), que permitirá llevarlos a una escala de 1-5. En la tabla 1.8 se muestra la escala a través de la cual serán evaluados los componentes estratégicos.

Tabla 1.8. Escala evaluativa para la valoración de los componentes estratégicos de la CO.

Escala cualitativa		
Deficiente	$1 \leq X \leq 2$	Deficiente influencia del componente estratégico en los servicios de telecomunicaciones pertinentes. Limita la conexión con los procesos empresariales.
Aceptable	$2 < X \leq 3$	Aceptable influencia del componente estratégico en los servicios de telecomunicaciones pertinentes. Existen insuficiencias en la conexión con los procesos empresariales.
Satisfactorio	$3 < X \leq 4$	Es satisfactoria la influencia del componente estratégico en los servicios de telecomunicaciones pertinentes. Buena conexión con los procesos empresariales.
Muy Satisfactorio	$4 < X \leq 5$	Muy satisfactoria influencia del componente estratégico en los servicios de telecomunicaciones pertinentes. Elevada conexión con los procesos empresariales.

Para visualizar los resultados obtenidos, se propone en la figura 1.6 un perfil de componentes estratégicos. En él se representa gráficamente el estado deseado de cada uno de ellos y se debe localizar el estado real luego de haber aplicado los instrumentos para su análisis y medición.

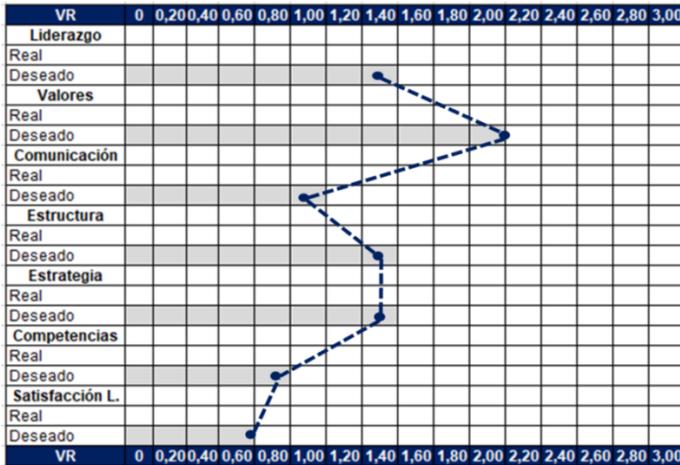


Figura 1.6. Perfil para los componentes estratégicos.

Paso 10: Definición del estado inicial de la CO y evaluación de su índice de dinamización

Se define el estado inicial de la CO, donde se precisa la situación inicial en que se encuentran los componentes estratégicos y los indicadores de los procesos. Para ello se empleará el siguiente indicador:

$$EI_{CO} = \frac{\sum_{i=1}^n VRC_{r_i} + \sum_{j=1}^m IProc_j}{2Rob}$$

Dónde:

EI_{CO} : Estado inicial de la CO

VRC_{r_i} : Valor relativo real del componente i

$IProc_j$: Indicadores de los procesos evaluados j

Rob : Robustez de la organización

El resultado de los indicadores de los procesos será homogeneizado para llevarlo a una escala de 0-5 puntos. La robustez será determinada mediante una encuesta (Anexo 23), donde los ítems buscan medir la relación que tienen los componentes estratégicos de la CO con las salidas del proceso. Se analizarán los resultados a través de la mediana y se valorarán según la escala que se refleja en la tabla 1.9.

Tabla 1.9. Escala evaluativa para la valoración de la robustez.

Resultado	Calificación	Valoración
x < 2.5	Débil (D)	Débil relación entre los componentes estratégicos y los procesos, con el accionar de mecanismos dinamizadores. No se encuentra relación en el cumplimiento de los objetivos de los procesos con los componentes estratégicos. Las acciones que se tomen pueden ser reversibles en un corto período.

Resultado	Calificación	Valoración
$2.5 \leq x \leq 3.5$	Media (M)	Moderada relación entre los componentes estratégicos y los procesos, con el accionar de mecanismos dinamizadores. Las salidas de los procesos se encuentran relacionadas con los componentes estratégicos. Es posible implementar acciones duraderas.
$3.5 \leq x \leq 5$	Fuerte (F)	Fuerte relación entre los componentes estratégicos y los procesos, con el accionar de mecanismos dinamizadores. Sólida relación de las salidas del proceso con los componentes estratégicos. Alta factibilidad de aplicación de las acciones estratégicas.

Se calculará el valor del estado inicial de la CO para cada proceso. En la tabla 1.10 se muestra la escala por la cual será evaluado.

Tabla 1.10. Escala evaluativa para la valoración del estado inicial de la CO.

Resultado	Estado	Evaluación
$EI_{CO} < 50$	Débil	Débil relación entre los componentes estratégicos, que limitan en gran medida la dinamización de la CO. Imperceptible impacto en los procesos. Alta necesidad de dinamización
$50 \leq EI_{CO} < 75$	Media	Moderada relación entre los componentes estratégicos, que limitan la dinamización de la CO. Notable impacto en los procesos. Alta necesidad de dinamización
$75 \leq EI_{CO} \leq 100$	Fuerte	Fuerte relación entre los componentes estratégicos, que posibilita la dinamización de la CO. Gran impacto en los procesos. Necesidad de dinamización

La declaración del estado inicial de la CO tiene el propósito de servir como plataforma de las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas.

Para evaluar el índice de dinamización de la CO, se propone un instrumento que muestra el equilibrio existente entre los componentes estratégicos en los procesos, situación real antes de aplicar acciones para la dinamización de la CO. Permite a través de valores numéricos expresar la intangibilidad de los componentes estratégicos de la CO y formular estrategias para la mejora de servicios de telecomunicaciones pertinentes. En la tabla 1.11 se presenta el mismo y la escala de medición.

Tabla 1.11. Índice de dinamización de la CO

Indicador	Escala cualitativa		
$IDicorse = \sum_{k=1}^7 W_i * VRC_{r_i}$ <p><i>IDicorse</i> = Índice de dinamización de la CO</p> $\sum_{k=1}^7 W_i = 1$ <p><i>W_i</i> = Peso específico otorgado a cada variable. <i>VRC_{r_i}</i> = Valor relativo real del componente i.</p>	Deficiente	$1 \leq IDicorse \leq 1.99$	Muy leve dinamización de la CO en el proceso, mecanismos dinamizadores no funcionales.
	Aceptable	$2 \leq IDicorse \leq 2.99$	Leve dinamización de la CO en el proceso, mecanismos dinamizadores ligeramente funcionales.
	Satisfactorio	$3 \leq IDicorse \leq 3.99$	Alta dinamización de la CO en el proceso, mecanismos dinamizadores funcionales.
	Muy Satisfactorio	$4 \leq IDicorse \leq 5$	Fuerte dinamización de la CO en el proceso, mecanismos dinamizadores muy funcionales.

Para determinar el peso específico de cada componente, se empleará una boleta en la cual los expertos repartirán 100 puntos, según la importancia que le atribuyen al mismo para la dinamización de la CO en los procesos (Anexo 24). Se realizarán las técnicas pertinentes para medir de forma cuantitativa el indicador anterior. Se procederá al llenado de boletas en las diferentes áreas y se procesarán los resultados requeridos para la medición del indicador. Luego se aplicará el método de concordancia de Kendall para verificar la correspondencia y armonía entre los votantes (Anexo 25)

Técnicas: Revisión de documentos, encuestas y entrevistas, trabajo en grupo, instrumento *IDicorse*, técnicas estadísticas, perfil de componentes estratégicos y matriz multiplicatoria.

Etapa IV: Proyección

Objetivo: Diseñar las estrategias para la mejora de la dinamización de la CO y los servicios de telecomunicaciones pertinentes. Declarar los mecanismos dinamizadores para cada una de ellas y trazar las acciones para la implementación.

Paso 11: Formulación de estrategias y selección de los mecanismos dinamizadores

Para la formulación de las estrategias, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Revisión de los resultados obtenidos en las etapas y pasos anteriores: análisis del contexto y el nivel de RSE, contextualización de los componentes estratégicos de la CO, resultados de los procesos, nivel de pertinencia e índice de dinamización;

relaciones entre ellos. Para profundizar en los resultados se revisarán la documentación requerida, como informes de Balance, Consejos de Dirección, etc.

2. Determinación de los factores críticos por cada componente estratégico. Estos constituyen las deficiencias detectadas en las encuestas y entrevistas para la contextualización de los componentes en cada proceso.

3. Formulación de las estrategias según los factores críticos.

Para la selección de los mecanismos dinamizadores a utilizar, se efectuará un análisis de cada estrategia planteada y se determinará(n) el (los) mecanismo(s) que más incidencia presenta(n) en la implementación y viabilidad de las mismas. Estos serán los elementos claves que permitirán la sinergia entre las actividades y acciones a realizar y facilitarán la retroalimentación y alineación entre los componentes estratégicos de la CO en los procesos.

Paso 12: Diseño de las acciones estratégicas

Se diseñarán las acciones necesarias para la puesta en práctica de las estrategias. Se elaborará un plan de acción donde se incluyan las estrategias con sus respectivos mecanismos dinamizadores y la dimensión de la pertinencia sobre la cual se estará interviniendo para la mejora de servicios de telecomunicaciones pertinentes. Por cada acción se incorporarán las fechas de cumplimiento y control, las responsabilidades correspondientes y los recursos necesarios como se muestra en la tabla 1.12.

Tabla 1.12. Plan de acción para la aplicación de las estrategias.

Estrategia	Mecanismo dinamizador	Dimensión pertinencia	Acción	Fecha Cumplimiento	Responsable	Fecha control	Responsable	Recursos
:								

La planificación de las acciones se realizará entre directivos de la organización y consultores externos participantes. Se recomienda que las acciones estratégicas se integren a las definidas en la estrategia de la organización, lo cual se utilizará como referencia para el próximo período de diseño estratégico.

Técnicas: Revisión de documentos, encuestas, entrevistas, trabajo en grupo y técnicas estadísticas.

Fase III: Instrumentalización de las estrategias

Objetivo: Desarrollar las acciones estratégicas previstas, medir el estado de la CO y su dinamización.

En esta fase compuesta por dos etapas, se aplicarán las acciones estratégicas y se valorarán las estrategias para la dinamización de la CO. Se desarrollará una medición del estado de la CO mediante una segunda revisión de los componentes estratégicos y se aplicará nuevamente el instrumento diseñado para evaluar el índice de dinamización de la CO en la División.

Etapa V: Acciones estratégicas para la dinamización

Objetivo: Aplicar las acciones estratégicas y valorar las estrategias para la dinamización de la CO.

Se materializarán las acciones previstas para la ejecución de las estrategias y se valorarán los resultados obtenidos con su aplicación.

Paso 13: Aplicación de las acciones estratégicas

Según Vallejo (2016) la aplicación de las estrategias es fundamental para el logro de resultados superiores y el éxito empresarial. Se diseñó un procedimiento específico para la aplicación efectiva de las estrategias. El mismo consta de seis pasos y se muestra en la figura 1.7:

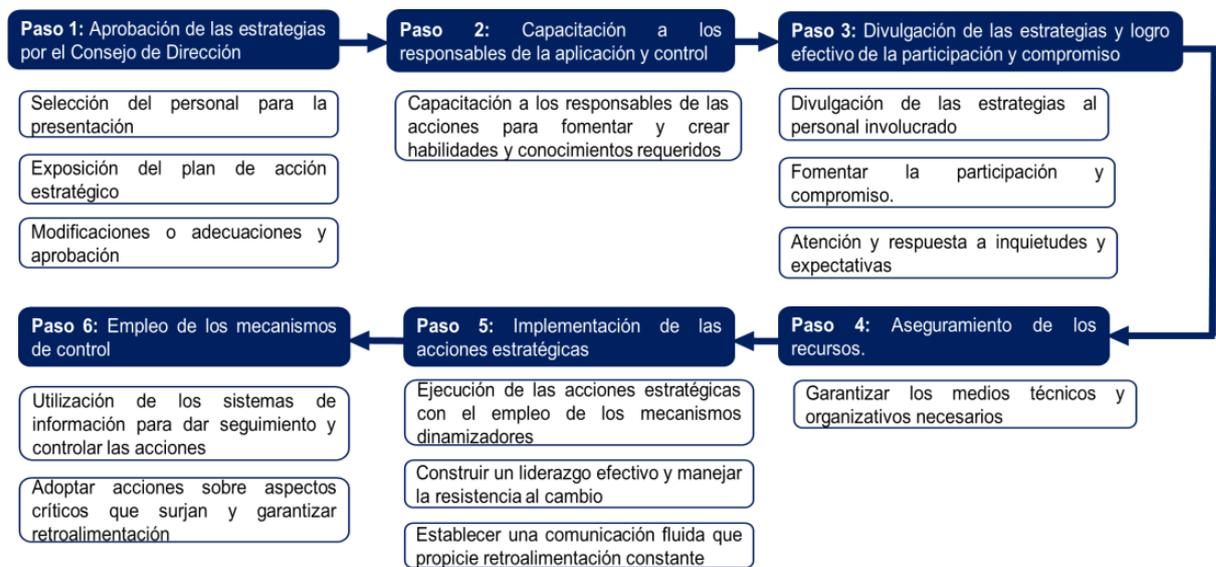


Figura 1.7. Metodología para la aplicación efectiva de las estrategias

1. Aprobación de las estrategias por el Consejo de Dirección.

Las estrategias diseñadas serán presentadas al Consejo de Dirección para su aprobación. Se seleccionará y preparará a un miembro del equipo de trabajo para la tarea. Se expondrá el alcance de las estrategias y la explicación y aclaración de los elementos que conforman el plan de acción. Se efectuarán las modificaciones o adecuaciones necesarias.

2. Capacitación a los responsables de la aplicación y control.

Al personal responsable de la ejecución y control de las acciones estratégicas le serán implementadas acciones de capacitación para fomentar y crear las habilidades y conocimientos requeridos. Serán los designados para esclarecer dudas e inconformidades que puedan surgir en el proceso de implementación de las acciones y de trabajar en las actitudes y conductas de los implicados. El equipo de trabajo efectuará los talleres de capacitación de acuerdo con las particularidades de cada estrategia.

3. Divulgación de las estrategias y logro efectivo de la participación y compromiso.

Este proceso es fundamental para asegurar la efectiva ejecución de las estrategias. Es necesario informarlas al personal involucrado de los diferentes niveles de la organización. Mediante el empleo de los distintos canales de comunicación se transmitirá: el alcance, objetivos, funciones de cada parte y responsables; la importancia y necesidad de fomentar el compromiso, una participación activa y la transparencia al informar los resultados. Se atenderán las inquietudes y expectativas que propicie el proceso y se efectuarán acciones de involucramiento en aquellas áreas donde las requieran.

4. Aseguramiento de los recursos.

Es importante que la empresa propicie las condiciones favorables para la aplicación efectiva de las acciones. Se requiere garantizar los medios técnicos y organizativos necesarios para desarrollar y controlar que dichas acciones serán alcanzadas en todos los niveles de la organización.

5. Implementación de las acciones estratégicas.

Se ejecutarán las acciones para la puesta en práctica de las estrategias y se implementarán según lo programado. Es clave que los responsables asignados garanticen el empleo de los mecanismos dinamizadores en todo el proceso. Se requiere contar con un liderazgo efectivo que fortalezca los valores de los subordinados para garantizar unidad, cohesión y participación. Se deben identificar los factores que provoquen mayor resistencia y definir acciones para disminuirlos o eliminarlos. La comunicación interna en la implementación de las acciones estratégicas debe ser un proceso transversal. Es necesario adoptar un flujo de información constante entre empleados, áreas y directivos que garantice retroalimentación.

6. Empleo de los mecanismos de control.

Durante la implementación de las acciones estratégicas se requiere realizar un monitoreo, revisión y análisis continuo de estas en los diferentes procesos. Se utilizarán los sistemas de información como mecanismos de control. Se emplearán: la revisión de documentos (planes, manuales, informes, balances), la supervisión directa, entrevistas etc. para obtener información. Estos sistemas implican dar seguimiento y establecer una coordinación sistemática y permanente de personas y equipos, que permitirán adoptar acciones sobre aspectos críticos que surjan en el proceso de implementación. Es necesario adoptar una retroalimentación constante para la obtención de las metas trazadas.

Paso 14: Valoración de las estrategias

Una vez aplicadas las estrategias se valorarán de forma cualitativa y cuantitativa. Para la valoración cualitativa se evaluará cómo se desarrolló la aplicación de las estrategias en cada proceso y componente mediante el uso de los mecanismos dinamizadores. Para la valoración cuantitativa, cada acción se calificará del 1 al 5 atendiendo al criterio: 1- No cumplida, 2- Pendiente, 3- En proceso con retraso, 4- En proceso avanzado y 5- Cumplida. Las estrategias se valorarán a través del promedio de la puntuación de las acciones y la evaluación se efectuará mediante la escala que se muestra en la tabla 1.13.

Tabla 1.13. Escala evaluativa para la valoración de las estrategias.

Resultado	Estado	Evaluación
$4 \leq x \leq 5$	Excelente (E)	Cumplimiento total de los objetivos con un amplio margen positivo con respecto a su fecha de cumplimiento y manejo eficiente de los recursos.
$3 \leq x < 4$	Medio (Me)	Cumplimiento parcial de los objetivos propuestos con manejo de los recursos y cumplimiento en fecha.
$2 \leq x < 3$	Regular (R)	Cumplimiento parcial de los objetivos, algunos fuera de la fecha prevista, con dificultades en el manejo de recursos.
$1 \leq x < 2$	Mal (M)	No se cumplieron la mayoría de los objetivos ni en las fechas previstas, con un manejo deficiente de los recursos, afectando los procesos.

Si los resultados fuesen negativos se necesitará reformular las estrategias o realizar los ajustes requeridos. En este paso es importante tener en cuenta la retroalimentación, necesaria como mecanismo de control y seguimiento.

Técnicas: Revisión de documentos, encuestas, entrevistas y trabajo en grupo.

Etapa VI: Recontextualización

Objetivo: Identificar los principales aspectos relacionados con el nivel de RSE y de pertinencia, el estado final de los componentes estratégicos de la CO y su dinamización.

En esta etapa se desarrollará una nueva medición del nivel de RSE, del estado de la CO mediante la segunda revisión de los componentes estratégicos y los procesos, y el nivel de pertinencia de la organización. Se aplicará por segunda ocasión el instrumento IDicorse.

Paso 15: Reevaluación del nivel de RSE

Se reevaluará el nivel de RSE en las nuevas condiciones que presente la organización luego de aplicadas las estrategias.

Paso 16: Reevaluación del estado de la CO

Se reevaluarán los elementos definidos en los pasos 7, 9 y 10 para conocer el estado de los componentes estratégicos, los indicadores de los procesos y el estado de la CO, luego de aplicadas las estrategias para su dinamización.

Paso 17: Reevaluación del nivel de pertinencia

Se reevaluarán los elementos definidos en el paso 8 y se calculará el nivel de pertinencia.

Paso 18: Reevaluación del índice de dinamización de la CO

Se aplicará por segunda ocasión el instrumento propuesto en el paso 11, para determinar el índice de dinamización de la CO luego de haber implementado las estrategias. Permitirá comparar en pasos posteriores ambos índices y evaluar si ocurrió alguna transformación.

Técnicas: Revisión de documentos, encuestas, entrevistas, instrumento IDicorse, trabajo en grupo y técnicas estadísticas.

Fase IV: Evaluación y mejora

Objetivo: Evaluar la transformación de la dinamización de la CO, el nivel de pertinencia y de RSE, luego de implementadas las acciones y corregir posibles desviaciones para la mejora de servicios de telecomunicaciones pertinentes.

Se realizará una evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación de las acciones. Se efectuará la valoración de la transformación ocurrida en el estado de la CO y su dinamización, así como el nivel de la pertinencia y RSE. Se propondrá un plan de mejora para corregir las desviaciones negativas que servirá de retroalimentación al procedimiento.

Etapa VII: Evaluación

Objetivo: Evaluar el logro de la dinamización de la CO.

En esta etapa se desarrollará una valoración de la transformación ocurrida luego de aplicar las estrategias. Se analizarán los niveles de RSE y pertinencia, el estado de la CO y su índice de dinamización.

Paso 19: Valoración del nivel de RSE

Se comparará y analizará el nivel de RSE obtenido en la reevaluación con el arrojado en el primer momento.

Paso 20: Valoración del nivel de pertinencia, estado de la CO y su índice de dinamización.

Se valorará la transformación ocurrida en el nivel de pertinencia. Se comparará el estado de la CO obtenido luego de haber aplicado las estrategias con el estado inicial definido en el paso 10. Se compararán los índices de dinamización resultantes en los dos momentos. Si no ocurriera transformación o fuera negativa, se reformularán las estrategias.

Técnicas: Revisión de documentos, entrevistas y trabajo en grupo.

Etapa VIII: Mejora

Objetivo: Proponer acciones correctivas a partir de las desviaciones negativas detectadas.

Se analizarán las salidas correspondientes al modelo Dicorse y su comportamiento. Se revisarán los resultados obtenidos en la etapa anterior, sobre la base de los procesos que se desarrollan en la entidad y se seleccionarán las desviaciones negativas existentes. se propondrá un plan de mejora para corregirlas.

Paso 21: Valoración de la transformación

El modelo tiene como salida el logro de servicios de telecomunicaciones pertinentes. Se efectuará una valoración de los mismos partir de la evaluación de una serie de elementos (componentes estratégicos, nivel de RSE y pertinencia, estado de la CO y el IDicorse) que influyen en los servicios que brinda la empresa. Estos servicios serán comparados con resultados anteriores. En la tabla 1.14 se muestran las salidas del modelo a evaluar.

Tabla 1.14. Salidas del modelo Dicorse.

Elementos	Real 1	Real 2	Tasa de Crec.	Servicios	Criterio de Medida
Liderazgo				Radiobases Instaladas	PvsR
Competencias				Sitios WiFi	Increment/Decr por período
Comunicación				Líneas móviles	PvsR
Estructura				Nauta Hogar	PvsR
Estrategia				Datos Empresarial	PvsR
Sat. Laboral					
Valores					
Nivel de RSE					
Nivel de Pertinencia					
Estado CO					
IDicorse					

Esto permitirá conocer si existieron cambios en los servicios de telecomunicaciones pertinentes de la DTHO, luego de desarrollarse las estrategias y acciones para la dinamización de la CO.

Paso 22: Elaboración del plan de mejora

Se definen acciones y responsables que posibiliten cumplir con las metas trazadas, de forma que se integren a las definidas en la estrategia organizacional. La reevaluación continua de las metas y las acciones implementadas en correspondencia con los resultados observados, se convierte en un ciclo que posibilita la mejora continua de los servicios de telecomunicaciones pertinentes. Se confeccionará un plan en el cual quedará reflejado la relación entre soluciones seleccionadas, responsables encargados de velar por la aplicación, el cumplimiento y el control de las soluciones, el período de tiempo en el cual se aplicarán y controlarán las medidas y los recursos necesarios para el cumplimiento y control.

Técnicas: Revisión de documentos, encuestas, entrevistas y trabajo en grupo.

CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DINAMIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ETECSA.

En el capítulo se desarrolla la validación de la hipótesis general de la investigación a través de la aplicación práctica del procedimiento general en cinco Divisiones Territoriales de ETECSA, en función de los referentes teóricos y metodológicos, abordados en los capítulos I y II. Se analiza la validez de las propuestas desplegadas y la factibilidad de su instrumentación en ETECSA, mediante la comparación del impacto a la dinamización de la CO en dos momentos: antes y después de la implementación de las estrategias.

Fase I: Preparación y exploración.

Etapas I: Formación del equipo de trabajo.

Paso 1: Selección del equipo de trabajo.

Para determinar la cantidad necesaria de expertos y consultores externos que conformarán el equipo de trabajo se utilizó el método probabilístico, bajo la ley de probabilidad binomial. Para el cálculo se estimaron los indicadores que se muestran en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Indicadores para el cálculo del número de expertos y consultores externos.

Indicadores	Expertos	Consultores E.
	Valores	
Probabilidad de error	0,02	0,02
Nivel de precisión	0,1	0,1
Coefficiente K	3,8416	3,8416
Nivel de confianza	95%	90%

Los resultados arrojaron que son necesarios 8 expertos y 7 consultores externos. Para la selección se consideraron a técnicos, especialistas y directivos de la organización que cumplieran con los requisitos, así como externos con títulos de doctores y másteres vinculados al tema objeto de estudio. A partir de los resultados alcanzados (tablas 2.2 y 2.3) se seleccionan los que obtienen mayor coeficiente de competencia.

Tabla 2.2. Expertos seleccionados para la aplicación del procedimiento

No.	Nombre y Apellidos	Categoría Ocupacional
1	Luis Arnolis Reyes Ramírez	Director de la DTTHO
2	Niurka Yaquelin Cabrera Ferreiro	Especialista "D" en Telemática (Control Interno)
3	Caridad Leyva Del Toro	Especialista "B" en Gestión de la Calidad

No.	Nombre y Apellidos	Categoría Ocupacional
4	César Figueredo Ruiz	Jefe Departamento Capital Humano
5	Andrés Acosta Marrero	Jefe Centro Telecomunicaciones "A"
6	Aimara Urbino Sampera	Especialista "B" de Cuadro
7	Neiser Pelegrim Calzadilla	Jefe de Dpto. "B" Telefonía Pública
8	Yovagnis Pérez Carmenate	Jefe de Dpto. Servicios Móviles

Tabla 2.3. Consultores externos seleccionados para la aplicación del procedimiento

No.	Nombre y Apellidos	Titulación Científica
1	Carlos Manuel Vilariño Corella	Doctor en Ciencias Técnicas Profesor Titular UHO
2	Francisco Fidel Feria Velázquez	Doctor en Ciencias Matemáticas Profesor Titular UHO
3	Mayra Moreno Pino	Doctor en Ciencias Técnicas Profesor Titular UHO
4	Ana Nápoles Villa	Doctor en Ciencias Técnicas Profesor Titular. Emcomed
5	Rafael Antonio Baez Santana	Doctor en Ciencias Técnicas. Emcomed.
6	Yesmín Alabart Pino	Doctor en Ciencias Técnicas Profesor Titular. Brasil.
7	Reyner Pérez Campdesuner	Doctor en Ciencias Técnicas Profesor Titular. Ecuador

El coeficiente de competencia promedio de los expertos y consultores externos fue de 0.925 y 0.96, respectivamente. El nivel de competencia del equipo de trabajo es alto. Se nombró como coordinadora y responsable del equipo de trabajo a Caridad Leyva del Toro, Especialista "B" en Gestión de la Calidad, por los resultados alcanzados en la labor que desempeña y por la experiencia con el tema objeto de estudio.

Paso 2: Preparación del equipo de trabajo.

Para preparar al equipo de trabajo sobre la dinamización de la CO, se aplicaron acciones de capacitación siguiendo la lógica del procedimiento específico y la temporización propuesta. Se inició con un taller introductorio de la CO en el cual se analizaron temas relacionados con el tratamiento y rasgos actuales a nivel nacional e internacional; la importancia de su dinamización en las empresas y los objetivos del estudio en la DTTHO.

Se desarrollaron talleres referidos al procedimiento y sus salidas. Fueron esclarecidas las instrucciones para el dominio de las técnicas y herramientas a aplicar; los métodos de trabajo; los procedimientos específicos; las tareas a desplegar en cada paso y la recopilación, procesamiento e interpretación de datos. Como tarea conclusiva se

aplicó un examen integrador sobre el contenido desarrollado. Los resultados fueron satisfactorios y la preparación del equipo de trabajo fue la requerida para la aplicación efectiva del estudio.

Paso 3: Sensibilización del Staff.

Con el propósito de alcanzar implicación, compromiso y sensibilización en directivos y trabajadores en el proceso de aplicación del procedimiento, se efectuó una reunión con la participación del Consejo de Dirección y jefes de departamentos. Se explicó el alcance, objetivos, beneficios del estudio y el despliegue de tareas. Se resaltó la necesidad de responsabilidad y cooperación de toda la División Territorial.

Fueron transmitidas las informaciones a todo el personal en los matutinos de cada área. Se efectuaron conversatorios sobre la importancia del involucramiento y la transparencia al informar los resultados. Se trabajó de forma diferenciada con los trabajadores para lograr participación de forma activa.

Etapa II: Exploración de las condiciones iniciales de ETECSA.

Paso 4: Caracterización del contexto externo.

Para el análisis del macrocontexto se aplicó la herramienta PESTDA. En el aspecto político-legal la DTHO promueve el incremento y la consolidación de la innovación en un entorno de mejora continua de la eficacia de los procesos, que sustentan su Sistema de Gestión. Cumple las normas, regulaciones y resoluciones establecidas en la legislación cubana, así como los convenios, acuerdos y tratados internacionales suscritos por la República de Cuba en la esfera de las telecomunicaciones. Se obtuvo como oportunidad el nivel de autonomía empresarial. La DTHO posee libertades que permiten dirigir su objeto social hacia sus clientes de la forma más eficiente y efectiva posible y brindar servicios pertinentes.

En el ámbito económico, la DTHO es la única empresa que se encarga de distribuir sus productos y servicios a instituciones y viviendas del territorio. Cuenta con un mercado seguro por la gran demanda de los productos. Constituye un sector estratégico y priorizado para el desarrollo del país.

La creciente cultura tecnológica de la sociedad producto a la revolución digital, destaca como una oportunidad en el aspecto socio-cultural. La existencia de mayores niveles constructivos de viviendas condiciona un aumento en la tendencia de incrementar la demanda telefónica para apoyar el desarrollo sociocultural. La situación provocada por la COVID-19 ha propiciado el auge del teletrabajo en diferentes

sectores. Este nuevo contexto ha influido en las formas de vida y en la actitud de la población al demostrar la necesidad de las telecomunicaciones.

La creciente necesidad de comunicación en la población provoca amplia demanda en los servicios móviles y de internet, aspecto que incide en la variable tecnológica. En los últimos años se han incrementado los vínculos comerciales con China, Francia, España y Rusia facilitando tecnologías a mejor precio y piezas de repuesto. Como amenaza se presenta la reducción de las importaciones producto a la situación epidemiológica mundial, aspecto que la empresa enfrenta con la conversión tecnológica, entre otras estrategias.

El aspecto demográfico muestra un incremento anual en el número de clientes ya sean residenciales o estatales. Resulta favorable para la empresa contar con representatividad en todos los municipios, pues los productos y servicios son recibidos de forma directa a los clientes. Existe como amenaza la distribución de la población en el territorio. Para brindar el servicio a pueblos y zonas rurales, se generan gastos elevados con escasa recuperación. Además, produce un impacto severo sobre el medio ambiente por el equipamiento a emplear y las condiciones que se deben crear para adentrarse en estas zonas. Ejemplo de ello es Pinares de Mayarí, Arroyo Seco, La Melba, entre otros.

Las operaciones que desarrolla la empresa deben cumplir con varias exigencias medioambientales asociadas al espectro de señal, la infraestructura, los desechos y residuos, lo que exige de alto tratamiento en la variable ambiental. El cambio climático se aprecia como una amenaza, al generar un aumento en la ocurrencia de eventos meteorológicos, con gran impacto en los gastos que asume la empresa para restablecer los servicios que se afectan.

En la caracterización del microcontexto se tuvo en cuenta:

- Surtidos y servicios

El desarrollo y mantenimiento de las conectividades de las instituciones, abastecimiento de líneas móviles de prepago y pospago, instalación de cabinas GSM, despliegue de estaciones de banda ancha que permiten el uso de datos móviles, salas de navegación, áreas Wifi públicas, servicios hosting empresariales y residenciales (ej.: los portales del ciudadano en los municipios Cacocum, Urbano Noris, Antilla, Rafael Freyre, Cueto y Báguanos), comercialización de pizarras privadas, líneas fijas

e instalación de servicios nauta hogar se encuentran entre los principales servicios que brinda la DTTHO a los clientes.

- Clientes

La empresa de telecomunicaciones es la de mayor envergadura del país al ser, prácticamente, la única. Atiende a toda la población cubana (personas naturales y jurídicas) en las necesidades de abastecimiento y mantenimiento de los surtidos. Se prestan con la mayor calidad y excelencia posible, siguiendo con rigor los estándares internacionales. Este soporte también está implementado para las empresas nacionales que necesiten de sus servicios.

- Proveedores

Entre los principales proveedores se encuentran las empresas: Servisa, CITMA, Gases Industriales, SEISA, Almacenes Universales S.A. Empresa Eléctrica, Poligráfico, SASA, SEPSA, Islazul, CUPET, Tecnoazucar, Acinox Comercial, Cemento, ELKA y Mascurí.

- Competidores

Los únicos competidores de la organización en cuanto a la prestación de servicios empresariales para la creación de infraestructura son considerados SERTOD, Cubatel, Movitel y SERCONI.

- Grupos de interés

En la tabla 2.4 se reflejan los principales grupos de interés, sus expectativas y necesidades

Tabla 2.4. Grupos de Interés.

Grupos de interés	Necesidades	Expectativas	Contexto
Sociedad	Informatización de la sociedad	Servicio eficiente y de excelencia	Externo
Inversores	Rendimiento eficiente y efectivo de la empresa	Cumplimiento de los planes y rendimiento económico	Interno
Trabajadores	Status y condiciones de trabajo favorables	Mejora en la calidad de vida y realización profesional	Interno
Salud	Eficiencia de los usos de las tecnologías digitales para el uso de la salud	Mejora constante en el intercambio de información en el sistema de salud	Externo
Educación	Aceleración y mejora del proceso educativo	Incremento de la efectividad y aporte	Externo

Grupos de interés	Necesidades	Expectativas	Contexto
		de mejoras en el proceso educativo	
Proveedores	Acuerdos para mejoras del sistema de telecomunicaciones	Intercambio mutuo de beneficios	Externo

Para el análisis de las encuestas que se aplicarán se utilizó el muestreo probabilístico estratificado. Se definió un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de error de un 5%. En la tabla 2.5 se muestran las poblaciones de los grupos a los cuales se aplicarán las encuestas y la muestra resultante.

Tabla 2.5. Resultados del muestreo probabilístico estratificado.

Grupos	Población	Muestra a encuestar
Sociedad	995 652	100
Trabajadores	632	240
Salud	346	183
Educación	224	142
Proveedores	129	100

Para conocer la fiabilidad y validez de los instrumentos a emplear en toda la investigación, se aplicó una serie de preguntas a la muestra seleccionada. Los resultados obtenidos se procesaron con el programa SPSS versión 21.0 (el Anexo 26 muestra los coeficientes alfa de Cronbach). Se comprobó la consistencia interna y la fiabilidad de los instrumentos a emplear.

Se realizó una evaluación del estado de la RSE externa de la organización mediante la aplicación de una encuesta a los grupos de interés de la organización. En la tabla 2.6 se observan los resultados obtenidos.

Tabla 2.6. Resultados de la encuesta de RSE externa.

Dimensión	Soc. (%)	Trabaj. (%)	Salud (%)	Educac. (%)	Proveed. (%)	Cump. total	Comportamiento
Ofertas y servicios acorde a la demanda	50	55	50	55	60	54 %	Bajo
Manejo de clientes y partes interesadas	80	85	90	85	80	84 %	Alto
Cuidado del medio ambiente	95	90	95	90	95	93 %	Alto

Dimensión	Soc. (%)	Trabaj. (%)	Salud (%)	Educac. (%)	Proveed. (%)	Cump. total	Comportamiento
Aporte a la economía y desarrollo local	95	95	95	95	90	94 %	Alto
Impacto en la comunidad	65	75	75	80	70	73 %	Medio

Se alcanzaron resultados satisfactorios en tres de las dimensiones analizadas de la RSE externa. La dimensión “oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad” presenta bajo tratamiento. Los resultados determinaron como causa el desbalance entre demanda y oferta de los servicios. Se requiere mejorar para garantizar servicios de telecomunicaciones pertinentes a las necesidades de la sociedad.

La dimensión “impacto en la comunidad”, destaca la ocurrencia de hechos vandálicos a Planta Exterior y Telefonía Pública como consecuencia (entre otros aspectos) de las insuficientes medidas preventivas hacia el accionar de la población sobre este asunto. De forma general, la organización manifiesta un trabajo aceptable en relación con la RSE externa.

Paso 5: Caracterización del contexto interno

Se realizaron sesiones de trabajo con el Consejo de Dirección para definir la situación estratégica de la DTMO y analizar el cumplimiento de su misión, visión, objetivos, valores compartidos y declarados. A continuación, se muestran cada uno de estos elementos y su posterior diagnóstico.

- Misión:

Satisfacer las necesidades de los clientes y la sociedad en general, con servicios de telecomunicaciones que tributan al incremento de la calidad de vida de los cubanos con una alta responsabilidad social en función de la informatización y el desarrollo del país.

- Visión:

Somos una empresa en constante crecimiento e innovación, y orientada a satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Logramos que nuestra sociedad esté más y mejor conectada con soluciones del mundo digital, tributando al incremento de la calidad de vida de los cubanos. Sustentamos nuestro trabajo en la profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia y cultura de servicio que nos distingue.

- Objetivos Estratégicos 2019:

Se consultaron los Objetivos de Trabajo emitidos por la DTHO correspondiente al período 2018. Como resultado se obtuvieron los objetivos para cada área de resultado clave (ARC):

- ARC 1: Diversificación, innovación y calidad de la experiencia

OE 1.1: Implementar nuevos modelos de crecimiento y de generación de ingresos con la ampliación de la oferta comercial a servicios del mundo digital y soluciones innovadoras que garanticen la rentabilidad.

OE 1.2: Alcanzar mayor penetración en el mercado mediante la expansión de la Banda Ancha, garantizando los niveles de cobertura y calidad que exigen las nuevas demandas de los servicios digitales y una oferta adaptada al poder adquisitivo de la población, que garantice asequibilidad.

OE 1.3: Mejorar la percepción de los clientes, mediante la personalización de la experiencia de forma integrada, apoyado en la multicanalidad, incorporando canales digitales y la gestión de clientes basada en datos.

- ARC 2: Imagen Corporativa

OE 2.1: Reposicionar la marca como una empresa más cercana, que acompaña las personas en su vida, mediante un plan de identidad marcaria con nuevos atributos que respalden a la empresa en su propósito de lograr una reputación digital.

- ARC 3: Eficiencia Operacional y creación de valor

OE 3.1: Alcanzar mayor eficiencia operacional a través de la simplificación y reducción de costos mediante la automatización de los procesos internos y priorizando la inversión en proyectos de crecimiento que generen valor.

- ARC 4: Infraestructura de Red y Sistemas

OE 4.1: Modernizar las redes y los sistemas con la intensificación en el despliegue de tecnologías de Fibra y LTE y potenciar el Centro de Datos, garantizando una infraestructura flexible, segura e inteligente.

- ARC 5: Liderazgo Digital y Organización flexible

OE 5.1: Desarrollar un liderazgo digital que promueva la innovación permanente, el compromiso y el alto desempeño.

OE 5.2: Desarrollar una organización de alto desempeño con redes de equipos empoderados, coordinadas a través de la cultura, los sistemas de información, y la movilidad de talento.

- Valores declarados por la empresa:

El compromiso con la Revolución y la Defensa de la Patria, la responsabilidad social, la cultura de Servicio, profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, unidad y solidaridad.

Los resultados de las encuestas para conocer el grado de conocimiento de la misión y visión demuestran que los trabajadores y directivos son conocedores de las mismas y se divulgan en lugares visibles. Destacan la importancia de emplear las TICs como herramientas para su divulgación.

Con el propósito de conocer si la misión y visión poseen los criterios requeridos en su redacción, se le aplicó al equipo de trabajo dos matrices de evaluación. Los resultados arrojan que la visión no es fácil de captar, recordar y no está enmarcada en el tiempo. Existe la necesidad de reformularla.

Para analizar la apreciación de los trabajadores sobre los objetivos anuales de la DTHO, derivados de los objetivos estratégicos dictados por la empresa, así como los valores declarados y compartidos, se aplicaron dos encuestas. Los valores alcanzaron una puntuación de 3,8 y los objetivos de 4,0, para un estado deseado de 4,0 para ambos elementos. En los objetivos estratégicos se apreció un cumplimiento del estado deseado. Los trabajadores plantearon el involucramiento del personal en la elaboración de los objetivos anuales. El componente valores compartidos y declarados no cumple con el estado deseado, al no considerar la responsabilidad social y la innovación como un valor compartido por los trabajadores.

Para la evaluación de la RSE interna se aplicó una encuesta a los trabajadores. La tabla 2.7 refleja los resultados.

Tabla 2.7. Resultados de la RSE interna

Dimensión	Cumplimiento	Comportamiento
Condiciones de trabajo y ambiente laboral	70 %	Alto
Trato a los trabajadores	75 %	Medio
Desempeño empresarial	85 %	Medio
Cuidado del Medio Ambiente	90 %	Alto
Participación en labores sociales	90%	Alto

Se alcanzaron resultados satisfactorios en tres de las dimensiones analizadas de la RSE interna. Las dimensiones “trato a los trabajadores” y “condiciones de trabajo y ambiente laboral” muestran incumplimientos como resultado de insatisfacciones del cliente interno. Se aprecian insuficientes incentivos, sobrecargas y estrés laboral, insuficiente trabajo en equipo y de comunicación. La dimensión “desempeño empresarial” a pesar de presentar un elevado tratamiento dentro de la RSE, requiere potenciar los cursos formativos para el uso de las TICs.

Paso 6: Determinación del nivel de RSE

Para determinar los pesos por dimensión de la RSE externa e interna se efectuó una puntuación ponderada. El factor de concordancia de Kendall para la RSE externa e interna fue de 0,873, se considera que la opinión de los expertos concuerda y es confiable. Los resultados de los pesos se muestran en el anexo 27. Se procedió al cálculo del nivel de RSE total y se obtuvo como resultado que el nivel es satisfactorio (77,55%). La empresa cumple con la RSE y la vincula con sus objetivos. Se requieren efectuar acciones más aceleradas para alcanzar niveles superiores.

Fase II: Contextualización y proyección

Etapas III: Contextualización

Paso 7: Revisión del desempeño de los procesos.

Para la identificación de los procesos se analizaron los documentos correspondientes. Se encuentran bien definidos y redactados. Representan la actividad que desempeñan. Recopilan y analizan las tareas para el cumplimiento de las metas organizacionales. En la clasificación de los procesos se empleó el método de Corella (2012). Los anexos 28 y 29 muestran la votación por aspecto en cada proceso y su clasificación, respectivamente.

Se compararon los resultados con el mapa de procesos de la DTMO (Anexo 30) para analizar su correcta construcción. Los resultados arrojaron insuficiente interrelación entre sus elementos, entradas, salidas y los procesos estratégicos, claves y de apoyo. No se percibe la retroalimentación de la mejora continua para el diagnóstico. El proceso de Capital Humano se encuentra identificado como proceso de apoyo; y al ser sus actividades imprescindibles para el trazado y control de las metas, estrategias y política empresariales que intervienen de forma directa en obtener servicios pertinentes, se propone clasificarlo como estratégico.

Para la selección de los procesos a evaluar se analizaron las desviaciones resultantes de la aplicación de la encuesta para los procesos. El anexo 31 muestra los resultados y el anexo 32 las incidencias de mayor ocurrencia. Se concluye la necesidad de enfocar el estudio de la dinamización de la CO hacia los procesos de Logística y Servicios, Comercial y Mercadotecnia, Operaciones de la Red y Capital Humano. Son los que más desviaciones presentan y los de mayor relevancia para la mejora de los servicios de telecomunicaciones pertinentes.

Se revisaron y analizaron las fichas generales y los flujogramas de los procesos seleccionados. No se detectaron insuficiencias en ninguno de los casos. Las fichas se encuentran correctamente estructuradas. Se recogen los elementos relacionados con responsables, objetivos, subprocesos, documentos legales, entradas, salidas, proveedores, clientes, registros, vínculos con otros procesos, etc. En los flujogramas, la secuencia e interacción de las actividades garantizan la calidad, la comprensión y el desarrollo óptimo de los procesos.

Para la selección de los indicadores que se analizarán en los procesos, se tuvo en cuenta los que presentan mayor respuesta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se efectuó revisión de los Objetivos de Trabajo y el balance anual del período 2018, así como entrevista a los Jefes de Departamentos y miembros del Consejo de Dirección.

En el proceso de Operaciones de la Red se seleccionaron: reportes iniciales y reparaciones en menos de 72 horas de telefonía fija y de datos. La figura 2.1 detalla los resultados de cada indicador.



Figura 2.1. Resultados de los indicadores del proceso de Operaciones de la Red.

Fuente: Boletín de Operaciones de la Red.

En el año el indicador reparaciones en menos de 72 horas en la telefonía fija y datos se incumple. De un plan anual de 94%, la telefonía básica alcanzó un acumulado de 87,19% y los datos 82,08%. El indicador reportes iniciales de telefonía básica se

cumplió. Alcanzó un valor de 3,07% en el acumulado para un plan de 4,30%. Se cumplió el indicador reportes iniciales de datos en el año (de un plan de 5,5% se obtuvo un acumulado de 2,11%).

En el proceso de Logística y Servicio se analizarán los indicadores Inventario corriente y Movimiento de inventario. En la figura 2.2 se muestran los comportamientos

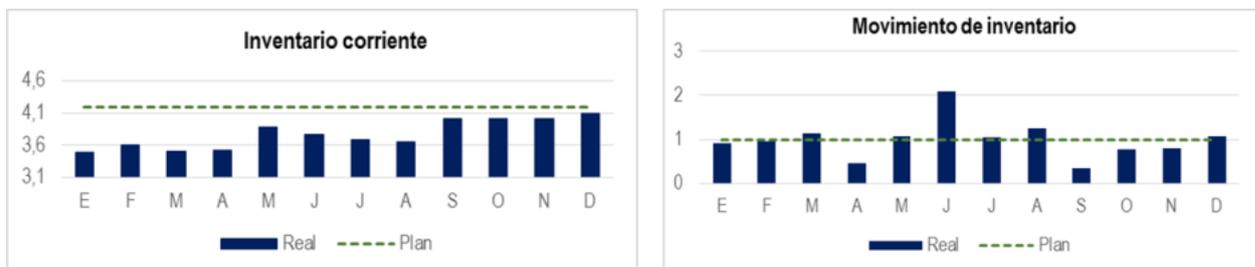


Figura 2.2. Resultados de los indicadores del proceso de Logística y Servicios.

Fuente: Informe anual de Logística y Servicios.

El indicador inventario corriente se comporta de forma favorable, a pesar de la cantidad de recursos que demanda la operación. La cantidad de mercancías mantenidas en el almacén fue inferior a las planificadas. El indicador movimiento de inventario no se cumplió en el año. De un plan de 1,0 se obtuvo un acumulado de 0,8. El valor de los recursos que salieron fue inferior a las entradas.

Para el proceso de Comercial y Mercadotecnia se seleccionó el indicador Densidad telefónica total (telefonía fija, móvil y pública) y para el proceso de Capital Humano el Cumplimiento de las acciones de capacitación y el Porcentaje de participantes en dichas acciones. En la figura 2.3 se observan los resultados.

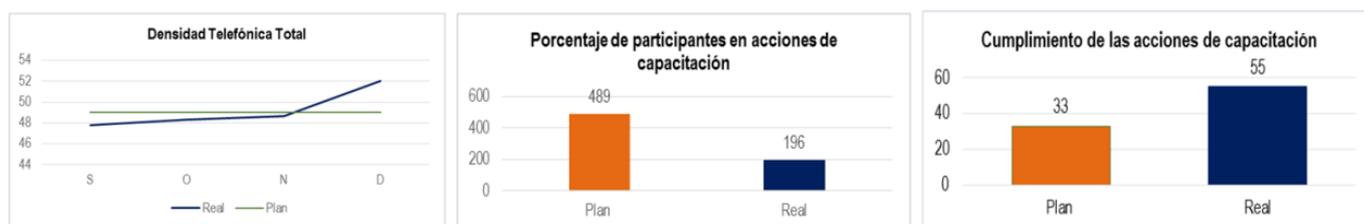


Figura 2.3. Indicadores del proceso de Comercial y Mercadotecnia y Capital Humano

Fuente: Documentación del proceso de Comercial y Mercadotecnia y Capital Humano.

El indicador Densidad telefónica total comenzó a implementarse en la DTMO a partir del mes de septiembre, se observa una tendencia de crecimiento. El indicador Cumplimiento de las acciones de capacitación sobrecumplió el plan anual en 166,7% y el indicador Porcentaje de participantes en acciones de capacitación se cumplió en un 40,08%.

Se consideran insuficientes los indicadores que se analizan en el proceso de Capital Humano. Por su importancia en la mejora de los servicios de telecomunicaciones pertinentes es necesario tener en cuenta otros que ofrezcan representatividad del proceso. Se propuso: índice de productividad, índice de satisfacción laboral y el índice de competencias laboral. Este último se mide mediante la siguiente ecuación:

$$I_{CL} = \frac{Cdisp.}{Cdes.}$$

Dónde:

I_{CL} : Índice de competencias laborales $Cdisp$: Competencias disponibles $Cdes$: Competencias deseadas

Los valores de las competencias serán obtenidos mediante cuestionarios.

Paso 8: Determinación del nivel de pertinencia

Para la determinación del nivel de pertinencia se aplicó una encuesta. Los resultados obtenidos se observan en las tablas 2.8 y 2.9.

Tabla 2.8. Pertinencia de la organización según la percepción interna.

Dimensión	Capital Humano	Logística y Servicios	Comercial y Mercadotecnia	Operaciones de la Red	Percepción General (%)	Q	Nivel de pertinencia
Relación oferta-demanda	55	55	60	60	57,5	Q2	Bajo
Contexto social, legal y ambiental	85	85	95	95	90	Q4	Alto
Contexto económico	90	95	95	95	93,75	Q4	Alto
Contexto tecnológico	60	65	70	70	66,25	Q3	Medio

Tabla 2.9. Pertinencia de la organización según la percepción externa (salud, educación y sociedad).

Dimensión	Percepción (%)	Q	Nivel de pertinencia
Relación oferta-demanda	50	Q2	Bajo
Contexto social, legal y ambiental	80	Q4	Alto
Contexto económico	90	Q4	Alto
Contexto tecnológico	70	Q3	Medio

La pertinencia en la dimensión “contexto social, legal y ambiental”, es alta. Se destaca la apreciación de la sociedad en cuanto al impacto de la empresa en la informatización. En la dimensión “contexto económico” se resalta el aporte al país en la recaudación de divisas extranjeras. El nivel de pertinencia en las dimensiones “relación oferta/demanda” y “contexto tecnológico” es bajo. El anexo 33 muestra las principales incidencias que las afectan. El nivel de pertinencia total arrojó un valor medio (74,53%). Los resultados demuestran la relación directa que existe con la RSE, la necesidad de desarrollar acciones para la mejora de los procesos y de los servicios de telecomunicaciones pertinentes.

Paso 9: Contextualización de los componentes estratégicos de la CO

Para la aplicación de los instrumentos y técnicas, se distribuyó por área la muestra de los 240 trabajadores: Comercial y Mercadotecnia (38), Capital Humano (20), Logística y Servicios (38), Economía (22), Operaciones de la Red (42), Tecnologías de la Informatización (20), Telefonía Pública (16), Calidad (17), Planeamiento Estratégico (15) y Planeamiento Operativo (12).

Se consultó el Balance anual emitido por la DTHO correspondiente al período 2018 para conocer el comportamiento de algunos de los componentes. Como resultado se obtuvo que no es suficiente la integración de la comunicación con la nueva estrategia empresarial. No existe un plan de comunicación estratégica a pesar de las acciones efectuadas (internas y externas).

No se ha desarrollado un liderazgo digital que promueva la innovación permanente, el compromiso y el alto desempeño (componente liderazgo). Se reconoce ser causa de incumplimiento de indicadores de desempeño y objetivos de trabajo. No existen herramientas para desarrollar las competencias digitales requeridas en empresas de telecomunicaciones y adoptar el modo digital para operar el negocio (componente competencias).

El componente estrategia se encuentra comprometido debido al incumplimiento de algunos de los objetivos anuales de trabajo relacionados con las deficiencias de los componentes mencionados. Además, no se cumplió el objetivo vinculado con la implementación de la primera etapa del Proyecto Empresa Saludable en el territorio. De forma general, no se les dieron respuestas a los objetivos estratégicos correspondientes al ARC 5 de la empresa. Se analizó la estructura organizativa

(Anexo 34). Esta no se corresponde con el modelo de negocio para el desarrollo hasta el 2030. Se requiere de un cambio estructural.

Se realizaron entrevistas para conocer las apreciaciones de los trabajadores sobre los componentes estratégicos. El Anexo 35 muestra los criterios principales recogidos. Se aplicaron encuestas para cada componente estratégico. Los valores obtenidos se operacionalizaron y en la tabla 2.10 se muestran los resultados.

Tabla 2.10. Resultados de la operacionalización de los componentes estratégicos.

Componente Estratégico	Capital Humano	Logística y Servicios	Comercial y Mercadotecnia	Operaciones de la Red	Estado Real Gen.	Eval.
Liderazgo	1,1972	1,1799	1,3268	1,3283	1,2580	Satisfactorio
Valores	1,2055	1,3528	1,5000	1,4706	1,3822	Aceptable
Competencias	0,5211	0,5063	0,5996	0,5934	0,5551	Aceptable
Comunicación	0,6141	0,5641	0,7000	0,7074	0,6464	Aceptable
Estructura	0,9763	0,9515	0,9925	1,0000	0,9801	Aceptable
Estrategia	0,8534	0,8687	0,9960	0,9352	0,9133	Aceptable
Satisfacción Laboral	0,5085	0,4878	0,5294	0,5237	0,5123	Aceptable

El Anexo 36 muestra los perfiles de los componentes por proceso y en la figura 2.4 se aprecia el general.

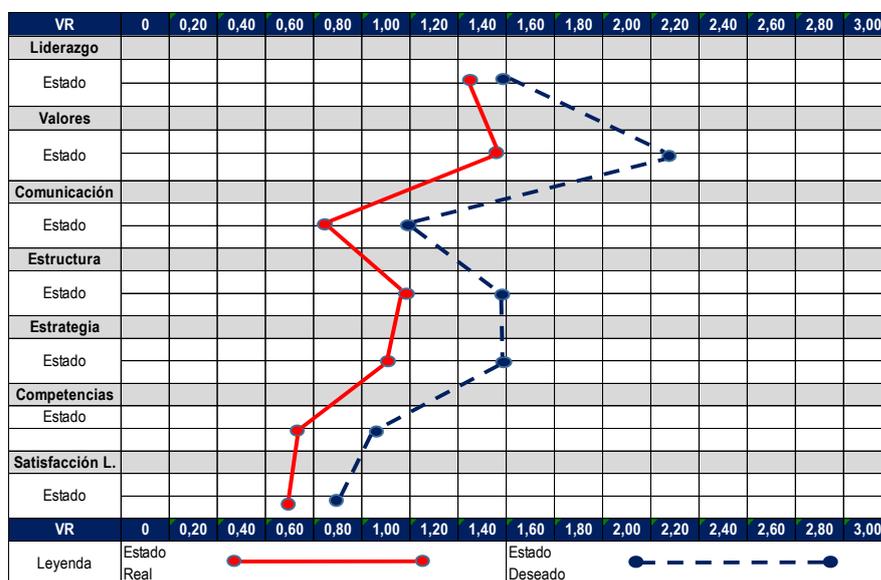


Figura 2.4. Perfil de componentes estratégicos de la CO.

El componente liderazgo arrojó resultados superiores en el proceso evaluativo en comparación con el resto de los componentes. No obstante, necesita aumentar su desempeño. De forma general, la influencia de estos en la prestación de servicios de telecomunicaciones pertinentes es aceptable. Existen insuficiencias en la conexión con los procesos empresariales y se requiere la toma de acciones para su mejora.

Paso 10: Definición del estado inicial de la CO y evaluación de su índice de dinamización.

Para la definición del estado inicial de la CO se empleó la ecuación propuesta. El equipo de trabajo determinó una escala para la homogenización de cada indicador de los procesos (Anexo 37). Para los componentes estratégicos se utilizó la tabla propuesta y para la robustez se aplicó una encuesta que valora la relación de los componentes estratégicos con las salidas de los procesos. Fue respondida por el equipo de trabajo en colaboración con directivos y especialistas asociados a los procesos. En la escala de evaluación, se determinó que existe una moderada relación entre los componentes estratégicos y las salidas de los procesos, con el accionar de mecanismos dinamizadores.

Los elementos fueron llevados a una escala del 1 al 5 y se procedió al cálculo del estado inicial de la CO. En la tabla 2.11 se muestra el estado de la CO por proceso.

Tabla 2.11. Estado inicial de la CO por proceso

Procesos	Estado inicial de la CO (%)
Logística y Servicios	30
Comercial y Mercadotecnia	55
Operaciones de la Red	50
Capital Humano	40

La CO, en los procesos de Logística y Servicios y Capital Humano, es débil. Existe poca relación entre los componentes estratégicos, que limitan en gran medida la dinamización de la CO; y un imperceptible impacto en los procesos. En los procesos de Comercial y Mercadotecnia y Operaciones de la Red, la CO es media. La relación es moderada entre los componentes estratégicos y con un notable impacto en los procesos. De forma general, existe alta necesidad de dinamización en los cuatro procesos.

Para el cálculo del IDicorse se emplearon los resultados de la operacionalización de los componentes estratégicos, extraídas en el paso 9. Se determinaron los pesos para cada uno de ellos (Anexo 38) mediante el análisis de los resultados de la boleta propuesta. Se procedió al diagnóstico inicial de la dinamización de la CO. En la tabla 2.12 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 2.12. Resultados del IDicorse

Indicador/Procesos	Logística y Servicio	Comercial y Mercadotecnia	Operaciones de la Red	Capital Humano
IDicorse	1,132	2,806	2,756	1,194

En los procesos de Comercial y Mercadotecnia y Operaciones de la Red, el IDicorse presenta un valor inferior a 2,99. Este resultado indica que existe leve dinamización de la CO y los mecanismos dinamizadores son ligeramente funcionales. En los procesos de Logística y Servicio, así como en Capital Humano, el IDicorse obtuvo un valor menor que 1,99, por tanto, se presenta muy leve dinamización de la CO y los mecanismos dinamizadores no son funcionales.

De forma general, se plantea que los valores alcanzados en el IDicorse, reflejan un estado de dinamización de la CO desfavorable y se expresa la necesidad de analizar los factores críticos que afectan su mejora.

Etapa IV: Proyección

Paso 11: Formulación de estrategias y selección de los mecanismos dinamizadores.

Se analizaron las insuficiencias que inciden en los componentes estratégicos y el desempeño de los procesos y se determinaron los factores críticos que afectan la dinamización de la CO. El Anexo 39 muestra los resultados alcanzados. El diagnóstico realizado permitió diseñar las estrategias y seleccionar los mecanismos dinamizadores que intervendrán en las actividades y acciones a realizar. Estos serán expuestos en el paso siguiente.

Paso 12: Diseño de las acciones estratégicas.

El equipo de trabajo en colaboración con directivos de la DTHO confeccionó un plan de acción orientado a la corrección de los factores críticos y elevar la dinamización de la CO para la mejora de los servicios de telecomunicaciones pertinentes (Anexo 40).

Fase III: Instrumentalización de las estrategias.

Etapa V: Acciones estratégicas para la dinamización.

Paso 13: Aplicación de las acciones estratégicas.

Se aplicó el procedimiento específico propuesto para la ejecución del plan de acción estratégico. El plan fue aprobado por el Consejo de Dirección y se ejecutaron talleres de capacitación a los responsables de la aplicación y control de las acciones. Mediante reuniones programadas, matutinos, web empresarial, correo electrónico, entre otros

medios de comunicación, fueron divulgadas las estrategias al personal involucrado. Se atendieron las inquietudes, preocupaciones y expectativas del personal y estos se comprometieron a efectuar una participación activa durante el proceso. La empresa garantizó condiciones favorables y los medios requeridos. Se monitoreó constantemente el desarrollo de las actividades y el uso de mecanismos dinamizadores para garantizar los cumplimientos en las fechas propuestas. Se observó buena cooperación por parte de los responsables y trabajadores a los que fueron enfocadas las acciones y se propició un flujo constante de retroalimentación.

Paso 14: Valoración de las estrategias en las telecomunicaciones.

Con la observación directa, la revisión documental y entrevista a trabajadores y directivos, se analizó el grado de cumplimiento, impacto y las condiciones en que fueron implementadas las acciones estratégicas. Los mecanismos dinamizadores se utilizaron en cada una de ellas. Estos aseguraron un nivel de cohesión entre los componentes estratégicos en los procesos y coordinaron las actividades realizadas nivel inter e intraorganizacional. En la valoración cualitativa de las estrategias que a continuación se presenta, se encuentran de forma intrínseca los mecanismos dinamizadores que se seleccionaron.

E1. Diagnosticar y desarrollar las competencias digitales de los directivos y trabajadores.

Se creó una herramienta para identificar y evaluar el estado de las competencias digitales pero no se ha efectuado su aplicación. A pesar de no contar con el diagnóstico, se han realizado talleres para el fortalecimiento y uso de las TICs en los trabajadores.

E2. Optimizar la comunicación interna de la empresa.

La DTMO adoptó las acciones recogidas en el plan de comunicación estratégico propuesto. Se han optimizado y fortalecido los medios y los canales de comunicación interna, así como las actividades sociales de integración. Se han efectuado actividades para promover la confianza comunicacional con directivos y en los equipos de trabajos. Las acciones relacionadas con los talleres para el fomento de los valores y la comunicación intra e inter departamental no se han implementado producto a los impedimentos que ha provocado la pandemia.

E3. Desarrollo de mecanismos para el control y fortalecimiento de los valores declarados en la estrategia.

La dirección aprobó el procedimiento específico para el control y apropiación de los valores declarados, pero no se ha implementado en la mayoría de las áreas. Aunque existe un incremento de la apropiación de estos en los trabajadores, continúa la presencia de valores compartidos que no son los declarados. Se ha dificultado el desarrollo de una CO que fomente los valores.

E4. Disminución de la sobrecarga y estrés laboral.

Esta estrategia se cumplió de forma satisfactoria. Se alcanzó un decrecimiento de la sobrecarga y estrés laboral y como consecuencia, la satisfacción laboral aumentó.

A pesar de la no implementación de la primera etapa del Proyecto Empresa Saludable, la DTHO efectuó una capacitación a los miembros del Consejo de Dirección relacionado con este tema y el departamento de capital humano trabaja sobre un plan para su implementación.

E5. Reconocer el buen desempeño y mejorar la estimulación al esfuerzo y a los resultados.

Se ha incrementado la satisfacción de los trabajadores, pero no se ha alcanzado el estado deseado. Se necesitan desarrollar las acciones que se encuentran pendientes y garantizar el correcto cumplimiento de la estrategia.

E6. Mejorar las actitudes de los líderes.

Con el desarrollo de los cursos y capacitaciones, la actitud de los líderes hacia sus subordinados ha mejorado considerablemente. Los trabajadores perciben mayor facilidad en el intercambio de las ideas y experiencias con los líderes, así como un incremento en la empatía. Con el propósito de que los líderes conocieran las habilidades y formas de actuación en otros puestos, se efectuaron sustituciones por tiempo en diferentes cargos de áreas y procesos que tributen al mismo (rotación de cargos).

E7. Desarrollar la evaluación por competencias.

Como resultado de la situación epidemiológica y la falta de interés en algunas áreas de trabajo, se ha dificultado la ampliación de la evaluación por competencias en la DTHO. No existe un monitoreo y seguimiento constante en este asunto.

E8. Adecuación de la estructura organizativa.

La estructura se alineó con la convergencia tecnológica de la empresa, al integrarse los servicios móviles con los fijos.

E9. Fomentar el trabajo en equipo.

Se crearon nuevos equipos de trabajo acorde a las características y habilidades del trabajador y se reasignaron funciones en los que estaban establecidos. Se identificaron los miembros con tendencias individualistas y se trabaja para erradicarlas. Existe mayor participación, comunicación y compromiso por parte de los miembros. Se necesita incrementar la celebración de los logros.

E10. Reformulación y puesta en práctica de la visión empresarial.

La Dirección de la DTHO aprobó la nueva visión empresarial y se encuentra en proceso para ser enviada como propuesta a la Dirección Ejecutiva.

E11. Cumplimiento de las normativas y procedimientos de los procesos.

Se establecieron mecanismos de control, aprobados por la Dirección, para la ejecución correcta de las tareas de los procesos. En caso de incumplimientos de las normativas y procedimientos se efectúan las medidas disciplinarias correspondientes.

E12. Fortalecer la orientación estratégica de los procesos.

Se efectuaron reuniones entre los jefes de cada área y el director para analizar los indicadores que responden a la estrategia. Los mismos fueron comunicados a los trabajadores. En cada Consejo de Dirección mensual se le da seguimiento y se trazan acuerdos para la mejora continua de los mismos. Se potenció el sistema de retroalimentación de los procesos, lo cual ha facilitado la toma de decisiones y la evaluación de las metas y actividades que responden a la estrategia.

E13. Actualización del Mapa de Procesos.

Los jefes de las áreas y el director aprobaron la propuesta del mapa de proceso. La divulgación se encuentra en espera.

E14. Disminuir la ocurrencia de hechos vandálicos a la Planta Exterior y a la Telefonía Pública.

Los Jefes de Centro, el Centro de Dirección y el Jefe de Seguridad y Protección han desarrollado las acciones requeridas para el seguimiento de los hechos vandálicos. Estos son analizados como parte de las actividades en los Consejos de Dirección. No se han efectuado las medidas correspondientes para la concientización de la sociedad en este asunto.

E15. Mejorar la orientación al cliente.

Las ejecutivas comerciales recibieron cursos formativos enfocados a la mejora en la atención al cliente. La retroalimentación con el cliente ha mejorado significativamente. Existe mayor respuesta a los planteamientos y quejas, principalmente en el Portal del

Ciudadano y en las distintas redes sociales de la DTHO. Los especialistas en Gestión de la Calidad y en Gestión Comercial miden periódicamente el grado de atención al cliente y analizan las demandas y expectativas.

E16. Medir nuevos indicadores en el proceso de Capital Humano.

Se analizaron y aprobaron los indicadores propuestos para el proceso. Estos son medidos bimestralmente y en consecuencia a los resultados se toman acciones.

Se procede a efectuar la valoración cualitativa de las estrategias. El Anexo 41 muestra la evaluación de cada acción comprendida en las estrategias y en la tabla 2.13 se muestran los resultados generales.

Tabla 2.13. Evaluación de las estrategias

Estrategia	Evaluación	Estrategia	Evaluación
1	2,6 (Regular)	9	4,6 (Excelente)
2	4 (Excelente)	10	1,5 (Mal)
3	2,56 (Regular)	11	5 (Excelente)
4	4,2 (Excelente)	12	4,5 (Excelente)
5	3,17 (Medio)	13	2,5 (Regular)
6	4 (Excelente)	14	3,5 (Medio)
7	3 (Medio)	15	5 (Excelente)
8	5 (Excelente)	16	5(Excelente)

Los resultados arrojaron que el 56,25% de las estrategias tienen una evaluación excelente y el 37,5% se encuentran entre regular y medio. Se requiere realizar ajustes para alcanzar resultados satisfactorios.

Se efectuaron charlas y talleres con los responsables de cada acción para enfatizar la importancia de las estrategias para la mejora de los servicios de telecomunicaciones pertinentes. A las estrategias incumplidas se le planificaron nuevos plazos de cumplimiento y el Anexo 42 recoge los resultados de la reevaluación cualitativa de las mismas. En la Tabla 2.14 se muestran los resultados generales.

Tabla 2.14. Reevaluación de las estrategias

Estrategia	Evaluación	Estrategia	Evaluación
1	3,2 (Medio)	9	4,8 (Excelente)
2	4,5 (Excelente)	10	1,5 (Mal)
3	3,6 (Medio)	11	5 (Excelente)
4	4,6 (Excelente)	12	5 (Excelente)
5	4 (Excelente)	13	3,5 (Medio)
6	5 (Excelente)	14	3,5 (Medio)
7	3 (Medio)	15	5 (Excelente)
8	5 (Excelente)	16	5 (Excelente)

Se evidencia un avance en el cumplimiento de las estrategias. En el primer momento, el promedio de evaluación de las estrategias tuvo un valor de 3,76 (medio). Luego de aplicarse las medidas correspondientes la evaluación incrementó a 4,38 (excelente), con una tasa de crecimiento de 0,165. Las acciones que se encuentran pendientes y con retraso son afectadas, principalmente, por la situación epidemiológica y energética.

Etapas VI: Recontextualización.

Paso 15: Reevaluación del nivel de RSE.

Se efectuó la reevaluación del nivel de la RSE a través de la aplicación de los instrumentos correspondientes. En la tabla 2.15 se observan los resultados.

Tabla 2.15. Reevaluación de la RSE.

RSE Externa	Cumplimiento (%)	Comportamiento	Cumplimiento % (Primer Momento)	Tasa de Crecimiento
Ofertas y servicios acorde a la demanda	75	Medio	54	0,388
Manejo de clientes y partes interesadas	95	Alto	84	0,131
Cuidado del medio ambiente	98	Alto	93	0,054
Aporte a la economía y desarrollo local	96	Alto	94	0,021
Impacto en la comunidad	90	Alto	73	0,233
RSE Interna				
Condiciones de trabajo y ambiente laboral	95	Alto	85	0,118
Trato a los trabajadores	90	Alto	75	0,200
Desempeño empresarial	90	Alto	70	0,286
Cuidado del Medio Ambiente	97	Alto	90	0,078
Participación en labores sociales	95	Alto	90	0,056
Nivel de RSE (Total)	91,7		77,55	0,182

Paso 16: Reevaluación del estado de la CO.

Se aplicaron los instrumentos analizados en los pasos 7, 9 y 10 correspondientes al desempeño de los procesos, la evaluación de los componentes estratégicos y el estado de la CO. A continuación, se muestran los comportamientos de los indicadores de los procesos en el periodo 2019-2020.

Correspondiente al proceso de Operaciones de la Red, se muestra en la figura 2.5 el comportamiento de los indicadores.

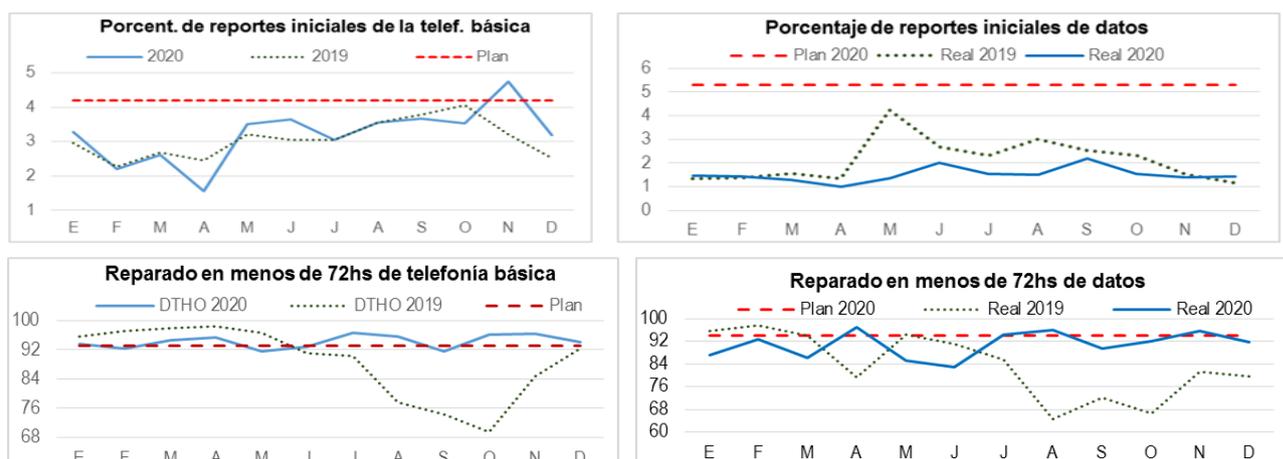


Figura 2.5. Resultados de los indicadores del proceso de Operaciones de la Red.

Fuente: Informe anual de Operaciones de la Red.

El indicador porcentaje de reportes iniciales de la telefonía básica obtuvo un valor de 3,22%, se cumple el plan territorial del año (4,20%). Solo se incumple en el mes de noviembre afectado fundamentalmente por fuertes lluvias. El resultado alcanzado es inferior al pasado año. El indicador porcentaje de reportes iniciales de datos arrojó un resultado de 1,52%, se cumple el plan fijado para el año (5,3%) en todos los Centros de Telecomunicaciones. Se mejoró significativamente el indicador respecto al año anterior.

El indicador reparado en menos de 72hs de telefonía básica, a pesar del incumplimiento en 4 meses del año, se cumple el valor anual planificado (93%) y un mejor resultado y comportamiento (94.31%) que el año anterior. El indicador reparado en menos de 72hs de datos, aunque se comportamiento es superior al del año anterior (90.74 %), solo en 4 meses del año alcanza le meta fijada, y se incumple el valor planificado para el año (94%).

Correspondiente a los procesos de Comercial y Mercadotecnia y Logística y Servicio, se muestran en la figura 2.6 los resultados alcanzados.

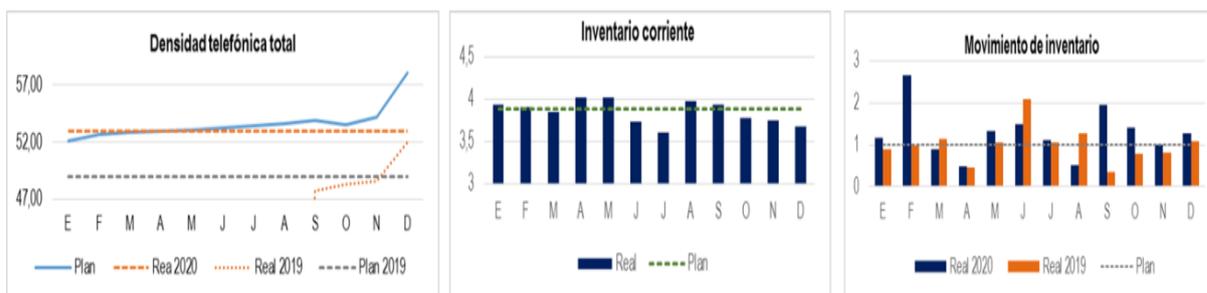


Figura 2.6. Resultados de los indicadores del proceso de Comercial y Mercadotecnia y Logística y Servicio.

Fuente: Informe anual de los procesos de Comercial y Mercadotecnia y Logística y Servicio.

El indicador densidad telefónica total sobrecumplió el valor planificado para el año (53%). Se aprecia un incremento significativo con respecto al año anterior.

El valor del inventario corriente con respecto a inicios de año decreció. Se trabajó para reducir los recursos de lento movimiento y se logró una disminución con respecto a inicios de año. Los recursos mantenidos en el almacén fueron inferiores a los planificados. El indicador se comportó de forma favorable.

Al cierre del año se cumplió el indicador movimiento de inventario, de un plan de 1,0 se obtuvo un real de 1,08. El valor de los recursos que salieron fue mayor que el de las entradas en 320.6 MUSD.

En la figura del 2.7 se detalla el comportamiento de los indicadores del proceso de Capital Humano.

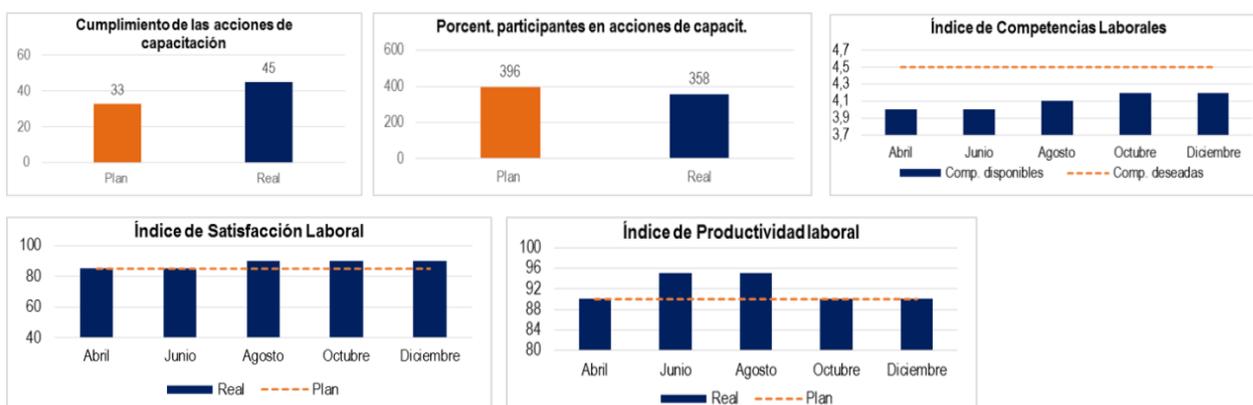


Figura 2.7. Resultados de los indicadores del proceso Capital Humano.

Fuente: Informe anual de Capital Humano.

El indicador cumplimiento de las acciones de capacitación se sobrecumplió en el año las acciones en un 136,4%. El indicador porcentaje de participantes en acciones de capacitación no alcanzó el plan establecido debido a restricciones provocadas por la

Covid-19. El índice de satisfacción laboral, al igual que el índice de competencias y la productividad laboral, se comenzaron a medir a partir del mes de abril del año 2020. Se comportó favorablemente y cumplió con el plan establecido. El índice de competencias laborales, a pesar de arrojar resultados satisfactorios no alcanza el estado deseado. La causa principal se debe al no diagnóstico de las competencias digitales, la cual constituye una dimensión a evaluar en el indicador. El índice de productividad laboral sobrecumplió el plan anual establecido en un 92%.

De forma general, a pesar de que algunos indicadores no cumplieron con el valor planificado, se incrementó el nivel de desempeño con respecto a los años 2018 y 2019. La DTHO efectúa un chequeo riguroso de los mismos: los Jefes de Centros realizan seguimientos y reportes diarios; son analizados en la Junta de Coordinación y en el Consejo de Dirección; y son evaluados en los Controles Integrales a los Centros y en las auditorías desarrolladas por el área de Calidad.

Los incumplimientos fueron producidos principalmente por amenazas del contexto. La situación epidemiológica y energética ha provocado inestabilidad en los suministros y productos para cumplir con las demandas del cliente, desabastecimiento de medios de seguridad, materiales de oficina, equipamiento informático, partes y piezas para el mantenimiento preventivo y correctivo, déficit de combustible para operar, entre otros. En relación a los componentes estratégicos, los valores obtenidos se procesaron y reevaluaron. En la tabla 2.16 se muestran los resultados.

Tabla 2.16. Reevaluación de los componentes estratégicos.

Componente Estratégico	Capital Humano	Logística y Servicios	Comercial y Mercadotecnia	Operaciones de la Red	Estado Real General	Segunda Evaluación	Tasa de Crec.
Liderazgo	14,199	14,593	14,198	14,532	14,381	Excelente	0,143
Valores	17,117	17,206	17,295	17,411	17,257	Satisfactorio	0,249
Competencias	0,8128	0,7726	0,7979	0,8130	0,7991	Satisfactorio	0,44
Comunicación	10,590	10,363	10,670	10,840	10,616	Excelente	0,642
Estructura	14,066	14,054	14,710	14,549	14,345	Excelente	0,464
Estrategia	13,229	13,390	13,566	13,807	13,498	Satisfactorio	0,478
Satisfacción Laboral	0,7287	0,7393	0,7250	0,7393	0,7331	Excelente	0,431

Los componentes valores, competencias y estrategia a pesar de presentar resultados satisfactorios no alcanzaron el estado deseado. Las causas fueron

analizadas en el paso anterior. De forma general, los componentes estratégicos están conectados con los procesos empresariales e influyen de forma satisfactoria en la mejora de los servicios de telecomunicaciones pertinentes. Presentan un crecimiento promedio de 0,407 con respecto a la primera evaluación. El Anexo 43 muestra los perfiles de los componentes estratégicos para cada proceso y en la figura 2.8 el general.

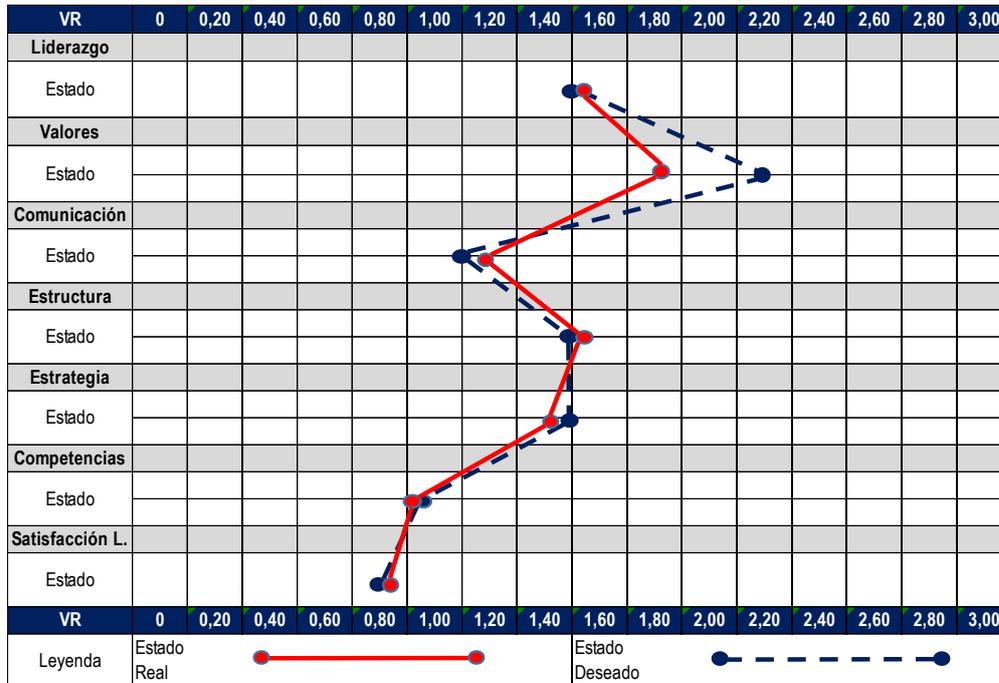


Figura 2.8. Perfil de los componentes estratégicos de la CO.

Los resultados de la robustez arrojaron que existe fuerte relación entre los componentes estratégicos y los procesos, con el accionar de mecanismos dinamizadores. Se procedió a recalcular el estado de la CO. En la tabla 2.17 se muestran los resultados.

Tabla 2.17. Reevaluación del estado de la CO por proceso.

Proceso	Estado de la CO (%)
Logística y Servicios	85
Comercial y Mercadotecnia	90
Operaciones de la Red	95
Capital Humano	85

La CO es fuerte, con gran impacto en los procesos y existe sólida relación entre los componentes estratégicos. En los procesos de Comercial y Mercadotecnia y Operaciones de la Red, la CO presenta un estado de dinamización más óptimo que en Logística y Servicios y Capital Humano. Existe leve necesidad de dinamización.

Paso 17: Reevaluación del nivel de pertinencia.

Se efectuó una reevaluación de la pertinencia de la organización a través de la aplicación de los instrumentos correspondientes. En las tablas 2.18 y 2.19 se muestran los resultados alcanzados según la percepción interna y externa de la organización, respectivamente.

Tabla 2.18. Reevaluación de la pertinencia en los procesos. Percepción interna de la organización.

Dimensión	Capital Humano	Logística y Servicios	Comercial y Mercad.	Operac. de la Red	Percep. (2do Momento)	Q	Nivel pert.	Percep. (1er Momento)	Tasa Crec.
Relación oferta-demanda	70	70	80	80	75%	Q3	Medio	57,5%	0,304
Contexto social, legal amb.	90	95	98	98	95,25%	Q4	Alto	90%	0,058
Contexto económico	95	97	98	98	97%	Q4	Alto	93,75%	0,035
Contexto tecnológico	75	80	85	80	80%	Q3	Alto	65%	0,231

Tabla 2.19. Reevaluación de la pertinencia. Percepción externa de la organización.

Dimensión	Percep. (2do Momento)	Q	Nivel de pertinencia	Percep. (1er Momento)	Tasa Crec.
Relación oferta-demanda	78%	Q4	Alto	50%	0,56
Contexto social, legal y ambiental	96%	Q4	Alto	80%	0,2
Contexto económico	97%	Q4	Alto	90%	0,078
Contexto tecnológico	85%	Q4	Alto	70%	0,214

Paso 18: Reevaluación del índice de dinamización de la CO.

El equipo de trabajo aplicó la técnica del paso 11 para la obtención de los pesos de cada componente estratégico (Anexo 44). Se procedió al cálculo del IDicorse. Los resultados se muestran en la Tabla 2.20.

Tabla 2.20. Índice de dinamización de la CO por procesos.

Indicador	Logística y Servicio	Comercial y Mercadotecnia	Operaciones de la Red	Capital Humano
IDicorse	3.915	4.012	4.001	3.915

En los procesos de Comercial y Mercadotecnia y Operaciones de la Red, el IDicorse muestra una fuerte dinamización de la CO y los mecanismos dinamizadores son muy funcionales. A pesar de que el índice muestra resultados muy satisfactorios, se necesita mejorar en estos procesos pues el valor obtenido se encuentra próximo al límite inferior de la escala evaluativa. En los procesos de Logística y Servicio y Capital Humano, el IDicorse obtuvo un valor satisfactorio. Por tanto, existe una alta dinamización de la CO y los mecanismos dinamizadores son funcionales.

Fase IV Evaluación y mejora

Etapas VII: Evaluación

Paso 19: Valoración del nivel de RSE.

Existe un incremento significativo en el comportamiento de las dimensiones de la RSE total, con una tasa de crecimiento de 0,182. Los resultados arrojaron un nivel de RSE muy satisfactorio (95%). La dimensión “oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad” no alcanzó resultados superiores producto a insuficiencias provocadas por la situación epidemiológica y energética. Se destacó en las dimensiones “impacto en la comunidad” y “participación en labores sociales” la creación y despliegue de grupos de apoyo para el enfrentamiento de la Covid-19. De forma general, una de las metas fundamentales de la DTHO es dar respuesta a la RSE.

Paso 20: Valoración del nivel de pertinencia, estado de la CO y su índice de dinamización.

El nivel de pertinencia fue de 87,91%. No se alcanzaron resultados superiores como consecuencia de las limitaciones provocadas por las amenazas del contexto. Se destaca: una mayor retroalimentación con los clientes externos e internos y atención hacia sus necesidades y expectativas; incremento en la capacidad de respuesta a los planteamientos de la población sobre demandas de servicios y mejor uso de las TICs en las actividades de los procesos.

Se efectuó una valoración de los estados de la CO y los índices de dinamización obtenidos antes y después de la aplicación de las acciones estratégicas. En la Tabla 2.21 se muestran los resultados y la tasa de crecimiento porcentual de cada uno de ellos.

Tabla 2.21. Transformación de la CO y su dinamización

Estado de la CO	Logística y Servicio	Comercial y Mercadotecnia	Operaciones de la Red	Capital Humano
Primer Momento (%)	30	55	50	40
Segundo Momento (%)	85	90	95	85
Tasa de Crecimiento	1,833	0,633	0,90	1,125
IDicorse				
Primer Momento	1.132	2.806	2,756	1.194
Segundo Momento	3.915	4.012	4.001	3.915
Tasa de Crecimiento	2,458	0,43	0,452	2,279

La tasa de crecimiento promedio del estado de la CO y del IDicorse fue de un 1,124 y 1,40 respectivamente. Los resultados demuestran que con la aplicación de las estrategias para la mejora, ocurrió una transformación satisfactoria. Se necesita trabajar en el cumplimiento de las estrategias trazadas, principalmente para los componentes valores, competencias y estrategia; pues impiden el alcance de resultados superiores. De forma general, existe fuerte dinamización de la CO en la empresa. Los componentes y los mecanismos dinamizadores presentan estrecha interrelación que influye de forma efectiva en los procesos. Con la aplicación de la retroalimentación para la mejora continua se alcanzarán resultados más óptimos.

Etapas VIII: Mejora

Paso 21: Valoración de la transformación.

Para verificar si la DTHO ofrece servicios de telecomunicaciones pertinentes a la demanda de los clientes, es necesario analizar la evolución de los componentes estratégicos, el nivel de RSE y pertinencia, el estado de la CO y su índice de dinamización (tabla 2.22). Estos influyen de forma directa en los servicios que presta la DTHO y que son también salidas del modelo Dicorse.

Tabla 2.22. Salidas del modelo Dicorse.

Elementos	Logística y Servicios			Capital Humano			Operaciones de la Red			Comercial y Mercadotecnia		
	Real 1	Real 2	Tasa de Crec.	Real 1	Real 2	Tasa de Crec.	Real 1	Real 2	Tasa de Crec.	Real 1	Real 2	Tasa de Crec.
Liderazgo	1.18	1.460	0.237	1.197	1.420	0.186	1.328	1.453	0.094	1.327	1.420	0.070
Valores	1.353	1.721	0.272	1.206	1.711	0.419	1.470	1.740	0.184	1.500	1.730	0.153
Competencias	0.506	0.772	0.526	0.521	0.812	0.559	0.593	0.812	0.37	0.600	0.799	0.331
Comunicación	0.564	1.036	0.837	0.614	1.059	0.725	0.707	1.083	0.532	0.700	1.067	0.524
Estructura	0.952	1.406	0.477	0.976	1.406	0.441	1.000	1.455	0.455	0.993	1.472	0.482
Estrategia	0.869	1.339	0.541	0.853	1.322	0.550	0.935	1.380	0.476	0.996	1.357	0.362
Satisfacción Laboral	0.488	0.740	0.516	0.509	0.729	0.433	0.53	0.74	0.412	0.53	0.72	0.370
Pertinencia Interna	75	85.50	0.140	72.5	82.5	0.138	78.85	89.10	0.13	80	90.24	0.128
Estado de la CO	30	84.99	1.833	40.00	85	1.125	50.00	95	0.9	55	89.98	0.636
Dinamización de la CO	1.13	3.91	2.459	1.19	3.90	2.279	2.76	4.01	0.452	2.81	4.02	0.430
Elementos	Real 1					Real 2					Tasa de Crec.	
Pertinencia Externa	72.5					89					0.228	
Nivel de Pertinencia	74.53					87.91					0.18	
Nivel de RSE	77.55					91.7					0.182	

En los procesos de Logística y Servicios y Capital Humano se evidencia un importante crecimiento en cada una de las salidas. Los procesos de Operaciones de la Red y Comercial y Mercadotecnia, a pesar de que los incrementos no fueron igual de significativos, se alcanzaron mejores resultados en la dinamización de la CO. De forma más incidente, los componentes liderazgo, estrategia, estructura y competencias han movilizad los procesos y han favorecido la prestación de servicios de telecomunicaciones más pertinentes en de cada uno de los Centros Territoriales de la DTHO.

Se procedió a la revisión de estos servicios a través del análisis de balances, informes y registros. En la figura 2.9 se muestra el comportamiento de cada uno de ellos.

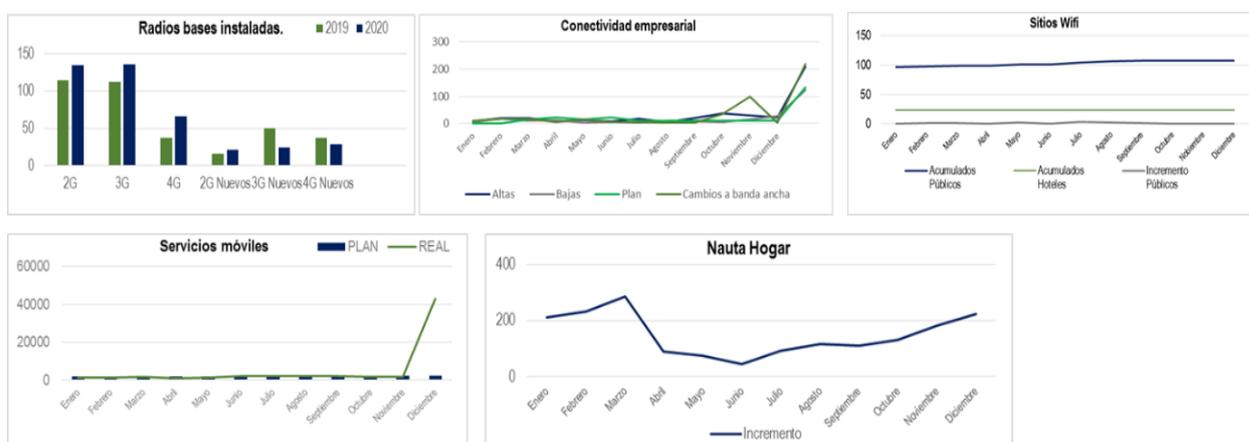


Figura 2.9. Evolución de los servicios (salidas del modelo).

En el año 2019 se instaló la mayor cantidad de radio bases al iniciarse el desarrollo de la red 3G. El año 2020 fue de continuidad y se insertó la red 4G LTE (solo con servicios de datos). El año 2021 se desarrollará la red Volt LTE (incorporación de la voz a la 4G).

Para la conectividad empresarial, el plan anual de nuevos servicios de la DTHO fue de 160 NS, el real acumulado fue de 87 NS para un 54.38 % de cumplimiento. Se ejecutaron 210 altas, afectadas por 123 bajas. Las empresas han incrementado sus demandas en cuanto a la migración a banda ancha por la necesidad de la prestación de servicios con mayor calidad.

En los servicios móviles el plan acumulado fue de 20 608 activaciones. A pesar de incumplirse el plan propuesto en ocho meses del año, el real acumulado obtuvo un valor de 67 956 activaciones. Hubo un trabajo diferenciado hacia la dimensión oferta/demanda. En el mes de diciembre se efectuó el lanzamiento de la promoción "Si activas ganas 30", gracias al desarrollo de la infraestructura de la red. Esto permitió un crecimiento favorable en los servicios móviles a un precio asequible para la población. El desempeño que tuvo la empresa en ese mes fue el causante del sobrecumplimiento del plan, para un porcentaje real acumulado de 329,76 %.

En los servicios Wifi existe leve crecimiento en las instalaciones públicas, donde el mes de junio obtuvo resultados superiores al resto. No se realizaron instalaciones en hoteles y centros turísticos por la no solicitud del servicio. Destacar la no ocurrencia de bajas ni demoras en mantenimientos mayores de 48 horas. El servicio Nauta Hogar reportó un incremento de 1801 instalaciones, para un plan anual de 190, cumpliéndose en 947,9%. El crecimiento fue producido por la realización de negociaciones comerciales para la adquisición de nuevas tecnologías que posibilitaron el aumento de la capacidad de la DTHO.

De forma general, en el periodo se efectuaron acciones que contribuyen al proceso de informatización de la sociedad y a la mejora en la oferta de servicios de telecomunicaciones pertinentes:

- Cobertura en un 95% de servicios de datos en escuelas y farmacias y el 100% de los poblados San Agustín, Cruce de Andrés y Vista Hermosa.
- Instalación de 132 sitios Wifi, 107 sitios públicos (104 ETECSA y 3 contratos con terceros), 135 RBS (2G), 136 NodoB (3G) y 66 eNodoB (4G).

- Apoyo al desarrollo de los Polo Turísticos de la Provincia con el Montaje de Pizarras y tecnología GPON, que propician alta ventaja de conectividad de datos.
- Incremento de ancho de bandas necesarios para el despliegue del Servicio 4G.
- Solución energética con sistemas fotovoltaicos para los servicios de Radio Cuba y una Micro BTS 3G en el poblado de la Melba.
- Montaje de radioenlaces en Gibara, El Manguito, La Melba, Los Guineos, San Germán, Báguanos, Yagüajay para nuevas RBS.
- Apertura de 48 Salas de Navegación: 9 ETECSA y 39 con Terceros (17 Hoteles, 14 Joven Club, 5 Servicios Médicos y 3 Correos de Cuba).

Paso 22: Elaboración del plan de mejora

Se confeccionó un plan de mejora (Anexo 45) para garantizar resultados más satisfactorios en los componentes estratégicos, los indicadores de los procesos y como consecuencia, incrementar el índice de dinamización de la CO. El cumplimiento de las acciones propiciará ofertar servicios de telecomunicaciones cada vez más pertinentes.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento evalúa el estado de los componentes estratégicos, mecanismos facilitadores, responsabilidad social empresarial, la pertinencia de los servicios y el estado de la cultura organizacional en ETECSA Holguín, en conjunto con la determinación de los factores críticos que los afectan.
2. La aplicación del procedimiento para la dinamización de la CO desde la RSE en ETECSA en su división territorial de Holguín verificó su factibilidad como instrumento metodológico para la dinamización de la cultura organizacional desde la RSE, a partir de su parsimonia y sistematicidad.
3. Se implementa un plan de acciones conformado con diferentes estrategias destinadas a la mejora de los factores críticos que inciden en la dinamización de la CO desde la RSE, donde se destaca el trabajo con las competencias.
4. Se valora la aplicación del procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional desde la RSE en ETECSA Holguín, con la implementación del método de expertos y con los resultados obtenidos en los servicios pertinentes.

RECOMENDACIONES

1. Proponer la aplicación del procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional desde la responsabilidad social empresarial en las diferentes Divisiones Territoriales de ETECSA.
2. Informatizar el procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional desde la responsabilidad social empresarial, de forma facilite el procesamiento de la información.
3. Trabajar en la mejora de los componentes estratégicos evaluados en el procedimiento, haciendo énfasis en valores, liderazgo y competencias, para el logro de los objetivos empresariales y áreas de resultados claves-
4. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación con el objetivo de contribuir en la generalización de dichos resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Abio, R. B. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial en Cuba. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 4(2).
- 2- Aguayo, N. A. S. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial: Caso Arca Continental. Ecuador. Revista Publicando, 10(2).
- 3- Ajquijay, P. G. (2018). Consultoría de Apoyo al Programa de Innovación Metodológica del Vice Despacho de Educación bilingüe e Intercultural del Ministerio de Educación, para el fortalecimiento del Eje de Pertinencia Cultural y Lingüística. Guatemala: Gobierno de la República de Guatemala.
- 4- Alemán, L. S., y Torres, J. B. (2020). La responsabilidad social de la empresa estatal en el ejercicio pleno de los derechos de los trabajadores en la empresa estatal en Cuba. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, México, 14(45).
- 5- Alfonso, D., Hernández, M., y García, J. (2004). Variables para la gestión integrada del cambio organizacional. Ponencia en el Simposio de Ingeniería Industrial. ISPJAE.
- 6- Alvarado, J. M. S., y Castro, V. H. M. (2017). Pertinencia de gestión empresarial en el entorno organizacional o de emprendimiento. Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.
- 7- Álvarez, A. M. Á. (2016). Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura Corporativa dos pilares estratégicos de las Organizaciones. Revista DirCom.
- 8- Álvarez, C. E. M. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional estrategia. Universidad & Empresa, 21(37), 136-169. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- 9- Aramburo, M. B. L., y Bonet, F. J. P. (2007). Mecanismos de coordinación estructural, facilitadores y creación de conocimientos. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16(1), 29-46.
- 10- Barciela, E. L. (2007). "Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales " Acimed 16: 2.
- 11- Bautista, P. A. (2007). "Complejidad, cambio y cultura organizacional participativa."
- 12- Belalcázar, S. B. (2012). "Cultura organizacional." Informes Psicológicos 12: 1.
- 13- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., y Sdrolas, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 175.
- 14- Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman (N. Y. H. (1953) Ed.). New York
- 15- Brito, A. T., et al. (2008) LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS SERVICIOS. ASPECTOS DE INTERÉS.
- 16- Burgos, M. A. B. (2019). CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA LOGÍSTICA INVERSA CON ENFOQUE RESPONSABILIDAD SOCIAL. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- 17- Cabrera, S. S. (2003). La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España.
- 18- Cancino, V. E. C., y Yáñez, C. M. (2018). VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON (DOCS) EN CENTROS EDUCATIVOS EN CHILE. Interciencia, 44(4).
- 19- Castillo, N. G., Doral, T. B., y Hänninen, L. I. (2020). Responsible research and innovation (Rri) as a driving force for change in corporate communication: New forms

- of governance and participatory structures. *Profesional de la Información*, 29(3), 1-9.
doi: 10.3145/epi.2020.may.13
- 20- Cedillo, C. C., y González, M. d. I. C. (2019). *LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA* Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. ALCOY (ALICANTE).
 - 21- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la Teoría General de Administración*. Mexico: McGraw Hill.
 - 22- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* M. P. G. Brito (Ed.) Segunda edición
 - 23- Chong, C. B., Chong, M. B., y Chiquito, M. V. (2019). Análisis de pertinencia en empresas con gestión del desempeño por competencias: Cantón Jipijapa. *INNOVA Research Journal*, 4(3.2), 188-204. doi:
<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1256>
 - 24- Cols, L. J. P., y Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, IX(26).
 - 25- Córdoba, S. O. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & análisis* (1), 138-156.
 - 26- Corella, C. M. V. (2012). *DINAMIZACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL DESDE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. CASO EMPRESA DEL NÍQUEL COMANDANTE ERNESTO CHE GUEVARA*. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Holguín.
 - 27- Corella, C. M. V. (2013). Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1), 31-52.
 - 28- Corella, C. M. V. (2019). [Elementos de la dinamización de la Cultura Organizacional].
 - 29- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional* (9na Edición ed.). México: Editorial Thomson.
 - 30- de Vasconcelos, C. R. M., y Dourado, C. J. M. (2017). ENTERPRISE CULTURE AND MANAGERS' MOTIVATION IN A TEXTILE INDUSTRY. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 147-163.
 - 31- Delgado, D. C., y Ramírez, E. T. (2014). Caracterización de la Cultura Organizacional Dominante en las Empresas Familiares de Servicios de Ciudad Victoria Tamaulipas. *Management Review*, 1(3).
 - 32- Domínguez, R. G. R., y Lois, F. Á. B. (2015). Una propuesta para la evaluación integral de los proyectos de desarrollo local. El caso de estudio TROPISUR. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 144-154.
 - 33- Duarte, D. A. S. (2020). Análisis y medición de la pertinencia de los graduados de la Tecnología en Gestión Empresarial de las Unidades Tecnológicas de Santander UTS – Regional Piedecuesta, en el mercado laboral., *UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER*, Piedecuesta.
 - 34- Durive, L. C. (2007). "IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD." *Ciencia en su PC* 5: 87-95.
 - 35- Estrada, J. G. S., et al. (2009). "Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral." *Acimed* 20: 4: 67-75.
 - 36- Ferrari, L., Nuñez, E., Tapia, I. S., y Pal, J. (2013). *CULTURA DIGITAL: Un estudio de la apropiación de tecnología en Colombia*.

- 37- Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: Una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*, 8(2), 155-178.
- 38- Gallo, D. A. C., Palacios, P. B., Flores, R. M., y Zevallos, G. P. (2015). Servicios públicos con pertinencia cultural. *GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE INTERCULTURAL EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS*. Parte II: ¿Cómo implementar servicios culturalmente pertinentes? Lima, Perú: Ministerio de Cultura.
- 39- García, I. A. G., Mato, L. V. L., y Sylvester, R. G. (2003). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del "ciudadano empresa". Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina.
- 40- García, J. R. R. (2007). *Pertinencia y Sistemas Integrados de Gestión en empresas cubanas*. Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de la Habana.
- 41- García-Pérez, Y., Herrera-Rodríguez, J. I., García-Valero, M. d. I. Á., & Guevara-Fernández, G. E. (2015). La cultura profesional docente colaborativa. *Categorías de análisis*. *Humanidades Médicas*, 15(3), 474-485.
- 42- Gómez, J. F. E., y Correa, F. J. E. (2017). Impacto de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior en el norte del Valle de Aburra Antioquia. *Espacios*, 38(06), 16.
- 43- Gonzalez, J. A. (2020). Los mecanismos de coordinación en la organización de la empresa.
- 44- González, J. V. M., Cortés, A. D., y Calderón, C. H. C. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. *Pensamiento & Gestión*, 26-47.
- 45- Guerra, I. R. (2004). *Cultura organizacional*.
- 46- Haggard, C. R., y Lapoint, P. A. (2005). An Examination of Subcultural Effects: A Comparison of Faculty and Administrative Perceptions of Organizational Culture in a Small, Liberal Arts, Religious-Affiliated University. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*.
- 47- Hernández, M., García, J., y Alfonso, D. (2006). *Construyendo la empresa integrada* (E. CUJAE-UCI Ed.). La Habana, Cuba.
- 48- Hervás, D. S., y Hernández, B. J. S. (2020). Organizaciones nativas responsables: la RSC en la cultura de los startups digitales españolas. *Revista Prisma Social* (29), 138-154.
- 49- Junco, V. H., et al. (2008). Influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el Hospital "Mario Muñoz Monroy".
- 50- Juneja, P. (2019). *Understanding Organization and Organization Culture*.
- 51- Kanaan, A. K., Soria, V. C., y Alcázar, P. H. (2008). Mecanismos de coordinación asistenciales en un plan de emergencia ante catástrofe. *Revista de la Escuela de Medicina Legal*, 13-21.
- 52- Linares, J. (2014). *Revolución digital. Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo*. Paper presented at the Confederación Española de Ejecutivos y Directivos.
- 53- Lopes, E. C., Valentim, M. L. P., y FADEL, B. (2014). Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. *Revista FAMECOS mídia, cultura e tecnologia*, 21(1).
- 54- López, J. M. C. (2018). *Estrategia digital, ¿qué es y cómo crearla?*
- 55- Malbarez, M. C. R., y González, Z. R. (2011). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA OBSOLESCENCIA PROGRAMADA*. SABER, CIENCIA Y Libertad.

- 56- Marulanda, C., López, L., y Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6).
- 57- Méndez, C. G. C., y Hidalgo, J. F. O. (2019). Responsabilidad Social y clima organizacional en la Universidad Autónoma de Nayarit. *Proyecciones*, 13.
- 58- Méndez, R. M. (2020). Gestión del conocimiento y la cultura digital. *Revista Vinculando*, 1-7.
- 59- Meng, J., y Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45, 64-75.
- 60- Michael, G. (1998). Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO: ASSOCIATION OF COMMONWEALTH UNIVERSITIES. Retrieved from http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs_sesiones/gibbons_victor_manuel.pdf.
- 61- MINCOM. (2017). Política Integral para el perfeccionamiento de la informatización de la sociedad en Cuba. Cuba: Ministerio de Comunicaciones.
- 62- Montano, Y. C., et al. (2007) Estrategia para el Cambio de la Cultura Organizacional en la Dirección Territorial de ETECSA Santiago de Cuba.
- 63- Mushtaq, A. L., et al. (2013). "Organizational Culture in Hotel Industry: Perceptions and Preferences among Staff." *Advances In Management* 6.
- 64- Nogueira, R. D., Medina, L. A., y Nogueira, R. C. (2004). Fundamentos del control de gestión empresarial. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 65- Olvera, S. G. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Economía y Sociedad*, XX (34).
- 66- Orozco, J. E. (2015). Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial de las pequeñas empresas del sector alimenticio de la ciudad de Loja. *Revista SurAcademia*(3).
- 67- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison. Massachusetts, EU: Wesley Publishing Co.
- 68- Pacheco, I. G. T. (2016). Aproximación Epistémica a la Cultura Organizacional Educativa Venezolana. *Paradigma*, 37(1).
- 69- Padilla, A. M. I. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de Derecho*, 41.
- 70- Parente, P. H. N., De Luca, M. M. M., de Lima, G. A. S. F., y de Vasconcelos, A. C. (2018). "Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE". *Revista de Contabilidade de Organizações*, 12. doi: 10.11606
- 71- Pérez, D. M. and Y. P. Rodríguez (2007). "Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento." *Acimed* v.16 n.3 Ciudad de La Habana.
- 72- Pinzón, F. A. P., y Carrillo, C. A. M. (2010). Pertinencia e Impacto de las prácticas empresariales desde la perspectiva de los empresarios graduados y estudiantes en práctica de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga. Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, Floridablanca.
- 73- Punina, Á. C. (2017). Responsabilidad social en las pymes latinoamericanas y españolas: limitaciones, objetivos y estrategias. *CienciAmérica*, 6(2).
- 74- Quintero, J. A., y Arias, P. A. C. (2020). Análisis de la pertinencia de la Maestría en Administración de Organizaciones (MAO) a partir de la percepción de los Egresados de la UNAD Zona Occidente en el periodo 2016-2020. Universidad Nacional Abierta

- y a Distancia – UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN, Medellín.
- 75- Rajagopalan, N., y Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of management review*, 22(1), 48-79.
- 76- Rangel, C. G., y Lazcano, G. A. S. (2012). La pertinencia social y la investigación científica en la universidad pública mexicana. *CIENCIA ergo sum*, 19(1), 24-34.
- 77- Reina, N. A. M., y Sánchez, A. J. M. (2018). Estudio de pertinencia del programa Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca Seccional Girardot en la comunidad estudiantil 2017. Universidad De Cundinamarca, Fusagasugá–Cundinamarca.
- 78- Reyes, L. d. I. L. G. (2017). Departamento de Ingeniería Industrial procedimiento para la gestión integral de los costos de la calidad. Aplicación en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- 79- Reyes-Ramírez, L. A. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de ETECSA en Holguín. UNIVERSIDAD DE LA HABANA.
- 80- Reyes-Ramírez, L. A., Corella, C. M. V., Toro, C. L. d., y Ledea, B. A. (2019). Diagnóstico de la cultura organizacional para su dinamización en la División Territorial de ETECSA Holguín. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- 81- Ríos, J. G. S. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 29.
- 82- Ríos, M., Guevara, N., Álvarez, J., y Castro, M. (2019). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS DESDE EL ÁPICE ESTRATÉGICO AL NÚCLEO OPERATIVO EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DE CUENCA-ECUADOR. *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA*, 23(91).
- 83- Romero, A. G. (2016). Cultura Organizacional: conceptos, tipos y origen.
- 84- Romero, C. B. (2018). La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16).
- 85- Romero, C., Margeth, C., y Rodríguez, L. C. S. (2017). Cultura organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia.
- 86- Romero, C., Margeth, C., y Rodríguez, L. C. S. (2017). Cultura organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia.
- 87- Rotundo, G. J. Z., y Arias, A. H. (2008). Mecanismos de coordinación y tipos básicos de trabajo. *Scientia et Technica*, XIV(39), 259-264.
- 88- Ruiz, M. R., y Sallandt, U. (2012). Cultura organizacional y educativa: Un sincretismo para el éxito empresarial. *Ingeniería Industrial*, 125-141.
- 89- Ruiz, P. G., Puyana, M. G., Oliver, A. J. S., Gavira, J. F., y Fernández, J. G. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte.*, 26(4).
- 90- Salazar, A. L., Hidalgo, J. F. O., y Manríquez, M. R. (2016). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *REVISTA DE CONTABILIDAD*, 20(1).
- 91- Salazar, A. L., Soto, R. C., y Sánchez, R. M. (2011). La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario. *Cuadernos de Administración*, 24(43).

- 92- Sánchez, A. A., y Ocampo, E. D. (2017). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIO AMBIENTAL DE LA EMPRESA: UNA PERSPECTIVA DESDE CUBA. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, 27.
- 93- Santana, I. P. (2013). EL DESARROLLO SOSTENIBLE A NIVEL EMPRESARIAL. Ciencia en su PC, 1.
- 94- Serrate Alfonso, A., Portuondo Vélez, Á. L., Sánchez Puigbert, N., & Suárez Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. Ingeniería Industrial, XXXV(1), 2-12.
- 95- Serrate-Alfonso, A., et al. (2013) Evaluacion de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal.
- 96- Silva, G. L., y Aviles, D. H. W. P. (2019). El Impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las Universidades Privadas en Lima Metropolitana, año 2019. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS, Lima.
- 97- Silva, I. D., et al. (2009). "La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud." DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD. MATANZAS Revista Médica Electrónica 31: 6.
- 98- Silva, L. P. d., Castro, M. A. R., Santos, M. G. D., y Neto, P. J. d. L. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, 20(3), 401-420. doi: 10.7819/rbgn.v20i3.3947
- 99- Sorzano, D. M. (2020). Corporate Social Responsibility: Concepts and Relevance in Times of Pandemic. Trade Law & Customs, 28, 93-99.
- 100- Villa, A. V. N. (2018). Tecnología para la reducción de los riesgos en la gestión por competencias de las comercializadoras de medicamentos cubanas. Universidad de Holguín, Holguín.
- 101- Wallingre, N. (2005). La necesidad de implementar una cultura organizacional innovadora en las Pymes hoteleras de Argentina. Tiempo de Gestión.
- 102- Zúñiga, S. D., y Paz, N. S. (2020). Integración de la responsabilidad social empresarial en la gestión de riesgo en inversiones constructivas. Avances, 22(2).

ANEXOS

Anexo: 1 Conceptos y definiciones publicadas sobre la RSE

Definiciones de RSE	
Instituciones Internacionales	Conceptos
Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (2000)	Compromiso que asume la empresa para contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida.
Libro Verde Comisión Europea (2001)	La integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores
Documento AECA Marco Conceptual de la RSE (2001)	Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsables hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa.

Definiciones de RSE	
AENOR (2002)	Conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.
Foros de Expertos-España (2007)	Conjunto de obligaciones legales (nacionales e internacionales) y ética de la empresa, que surgen la relación con sus grupos de interés y del desarrollo de su actividad de la que se derivan impactos en el ámbito social, medioambiental, laboral y de derechos humanos en un contexto global
ISO (26000) 2010	Responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar general de la Sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, stakeholders; esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y esté integrada a través de toda la organización y practicada en sus relaciones
Estrategia Renovada Unión Europea 2011-2014 sobre RSE (2011)	Proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas. Abarca, como mínimo, los derechos humanos, las prácticas de trabajo y de empleo (como la formación, la diversidad, la igualdad de género y la salud y el bienestar de los trabajadores), las cuestiones medioambientales (como la biodiversidad, el cambio climático, el uso eficiente de los recursos, la evaluación del ciclo de vida y la prevención de la contaminación) y la lucha contra el fraude y la corrupción.
Autores	Conceptos
Bowen (1953)	Obligaciones de los hombres de negocios de establecer políticas, para ejercer decisiones y seguir esas líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad
Walton (1967)	Relación entre las corporaciones y la sociedad, tales relaciones deben de ser tomadas en cuenta por los directores ejecutivos mientras las corporaciones y sus socios concernientes persiguen sus respectivos objetivos.
Friedman (1970)	Forma de conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente, es hacer tanto dinero como sea posible mientras se ajusten a las normas básicas de la sociedad, es decir, tanto al marco de la ley como a las costumbres éticas.
Ackerman (1973)	Capacidad de respuesta social de la empresa en que las mismas adquieren conciencia de las cuestiones sociales y en consecuencia, responden a ellas.
Carroll (1979)	Engloba las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene de las organizaciones.
Jones (1980)	Noción que las corporaciones tienen como obligación hacia los grupos de la sociedad, además de los accionistas, misma que va más allá de la ley y los contratos sindicales.
Castillo (1988)	Obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.
Marín, Rubio y Aragón (2003)	Forma en la que la empresa afronta sus obligaciones de tipo económico, legal, ético o discrecional en beneficio de todos los grupos de interés.
Fernández de Gatta (2004)	Proceso mediante el cual las empresas deciden voluntariamente el logro de una sociedad mejor y de un medio ambiente más limpio
Nieto (2004)	Concepto por el cual las empresas incorporan voluntariamente criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con sus grupos de interés.

Definiciones de RSE	
Martén (2005)	Expresión de la voluntad de las empresas de actuar responsablemente de acuerdo con los intereses sociales y como fiel reflejo de los valores éticos que se ponen de manifiesto en el respeto a las personas, al medio ambiente y a las reglas del juego de la sociedad.
Gallizo (2006)	Es la puesta en práctica de políticas formales y de sistemas de gestión en el campo social y medioambiental, de las que luego debe informar de modo transparente y con contraste externo de los resultados.
Cajiga (2009)	Compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales, de todos sus participantes; demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad, el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.
Huerta, Rivera y Torres (2010)	Una expresión de la voluntad de las empresas a dar cumplimiento no sólo de sus obligaciones con los accionistas, sino también a sus grupos de interés.
Fátima, Virginia y Hernán (2012)	Plantea cambios importantes sobre los cuales las empresas deben reflexionar, colaborando con el desarrollo de nuevas realidades que fomenten el bienestar de su entorno social.
Santana (2013)	Cumplimiento con la visión más extendida del desarrollo sostenible, que incorpora la integración voluntaria por parte de la misma a las dimensiones ambientales, económicas, sociales, las preocupaciones sociales y sus relaciones con los grupos de intereses.
Ríos (2013)	Actividades orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno
Padilla y María (2014)	Estrategia organizacional de competitividad que consiste en la inclusión, tanto en el nivel estratégico como operativo de la organización, de las preocupaciones de los grupos de interés o stakeholders internos y externos en la búsqueda de un triple beneficio: rentabilidad económica, mejora del bienestar social y preservación del medio ambiente.
Rendón y García (2015)	Norma que tiene como propósito cubrir las necesidades de los diferentes interesados de una organización.
Sánchez y Ocampo (2016)	Parte de la estrategia empresarial y está integrada a través de toda la organización, enfocándose hacia sus grupos de interés
Álvarez (2016)	Reflejo de la cultura corporativa a partir de las formas de actuación y nivel ético de la organización en su contexto social.
Quinapanta, Jiménez y Rivera (2019)	Generador de oportunidades, apoyada en el compromiso, participación y construcción de una cultura de autorregulación, apegada a condiciones éticas de gobernabilidad, que se constituye, en un claro planteamiento estratégico, productivo y competitivo, que fortalecen objetivos colectivos, imagen corporativa, confianza y credibilidad en el mercado y la sociedad.
González (2019)	Parte de la gestión empresarial, que incorpora en su concepción las dimensiones social, medioambiental y económica.
Alemán y Torres (2020)	Compromiso ético-moral de individuos, grupos, entidades, organismos e instituciones con la sociedad.

Anexo 2: Modelos RSE relacionados con la CO

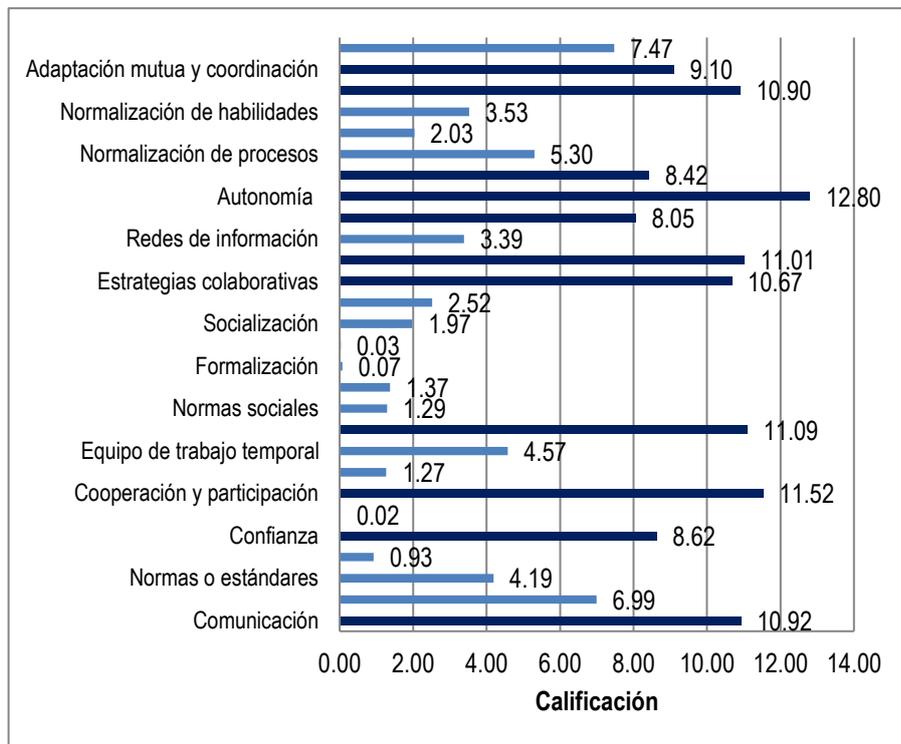
Autor y Año	Modelos. Características
Empresa Socialmente Responsable por Cajiga (2006) y El Centro Mexicano para la Filantropía.	Se proponen cuatro líneas o ámbitos estratégicos que explican la actividad de la RSE en la empresa: ética y gobernabilidad empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación y compromiso con la comunidad y desarrollo, cuidado y preservación del medio ambiente.
Elsa González Esteban y Domingo García Marzá (2006)	Modelo de RSE desde la teoría ética-discursiva Se fundamenta en la teoría ética discursiva y en la teoría de los stakeholders. Orienta a las organizaciones en el significado de la RSE desde su aplicación y operatividad y en las estrategias a desarrollar para que las expectativas legítimas sean satisfechas.
	EMPRESARSE

Autor y Año	Modelos. Características
Tecnológico de Monterrey y CEMEX (2010)	Se evalúa el estado actual de la RSE, a través de una serie de indicadores estratégicos, que tienen un impacto directo en la rentabilidad económica, social y ambiental. Está basado en temas estratégicos enfocados a una gestión responsable.
Dolores Gallardo Vázquez y M. Isabel Sánchez Hernández (2013)	Modelo conceptual donde se relacionan la RSE, la innovación y el éxito empresarial. Se observa si la mayor o menor predisposición positiva de directivos de microempresas hacia las acciones de RSE influye directamente en el éxito competitivo que la empresa alcanza en su mercado. Se comprueba si existe un efecto indirecto, teniendo como mediadora de la relación la innovación acometida por la empresa.
Villalón Cañas, Rocío, Jacobo Hernández, Carlos A y Ochoa Jiménez, Sergio (2016)	Modelo de RSE con base en la CO enfocado al RH Mide la relación Empresa-RH-CO. Se busca diagnosticar la CO y medir los indicadores de RSE con relación al RH, desde la planeación y el liderazgo estratégico. Se evalúan indicadores tales como: normas, valores, clima organizacional, liderazgo participativo y organizacional y comunicación.
Limo Silva, Gerardo y Peña Aviles, Daniel Humberto Williams (2019)	Modelo de Responsabilidad Social Universitaria y su impacto en la CO Se aborda la RSU en 3 dimensiones: enseñanza-aprendizaje de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)-gestión y relaciones con la sociedad. La CO se evalúa en siete dimensiones: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, energía o agresividad y estabilidad
URSULA (2019)	Modelo de Responsabilidad Social Universitaria. URSULA Busca crear en América Latina y el Caribe una agenda común y visión compartida sobre lo que es la RSU, en base a una red que promueva la auto reflexión universitaria en espacios abiertos de aprendizaje mutuo para la mejora continua del desempeño ético de la institución.

Anexo 3: Mecanismos dinamizadores mencionados por diferentes autores.

Autor/Año	Mecanismos
Mintzberg (1991)	Adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de resultados de trabajo, normalización de habilidades y de los conocimientos y la normalización de la ideología.
Aramburu y Bonet (2007)	Puestos de enlace, redes de información, equipos de innovación, autonomía y confianza
Zapata y Arias (2008)	Puestos de enlace, grupos o equipos de trabajo y comités permanentes
Martín y Sánchez (2008)	Jerarquía, funciones de enlace, coordinadores formales, normalización de tareas, normalización de resultados, normalización habilidades/ conocimientos, sistemas de incentivos, adaptación mutua: comunicación, normas sociales y confianza.
Aramburu (2008)	Diseño de redes, equipos de proyecto y desarrollo, equipos de trabajo, normalización de procesos de trabajo, normalización de habilidades, normalización de resultados, esfuerzo de socialización y adaptación mutua.
Garnica (2013)	Comunicación, jerarquía, normas o estándares, cooperación, rutinas, confianza y contratos
Paparella, Rotundo y Darder (2015)	Formalización, centralización y socialización
Aguilar, Sánchez, Valdiviezo y Cordero (2015)	Negociación y coordinación
Jauregui (2015)	Mecanismos de Mintzberg
Osorio Ramírez (2016)	Contratos, intercambio de información y estrategias colaborativas
Muriedas (2016)	Estandarización del trabajo, de resultados, de habilidades y de normas
Coaching (2018)	Mecanismos de Mintzberg
Verón (2020)	Mecanismos de Mintzberg
(González) 2020	Mecanismos de Mintzberg

Anexo 4: Resultados de la votación ponderada para la obtención de los mecanismos que tributan a la dinamización de la cultura organizacional.



Anexo 5: Matriz del análisis PESTDA

Político-Legal (P):	Enlace entre factores	Impacto de la relación o sobre la organización	Capacidad de respuesta ante el impacto	Percepción de la relación
Marco jurídico del modelo económico cubano				
Legislación internacional.				
Reglamentos importación-exportación				
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección a los consumidores.				
Legislación sobre contratación				
Legislación en materia de empleo.				
Acuerdos políticos-comerciales a nivel regional/internacional				
Normas sobre protección industrial e intelectual.				
Ley de la inversión extranjera				
Estabilidad política				
Nivel de autonomía empresarial				
Relaciones internacionales con partners				

Económicos	Enlace entre factores	Impacto de la relación o sobre organización	Capacidad respuesta ante impacto	Percep. relación
Situación económica				

Económicos	Enlace entre factores	Impacto de la relación o sobre organización	Capacidad respuesta ante impacto	Percep. relación
Estructura económica				
Disponibilidad de recursos.				
Disponibilidad de personal calificado.				
Disponibilidad de conocimiento e información.				
Política tributaria a las empresas				
Disponibilidad/costos fuentes de financiamiento.				
Inversión extranjera directa				
Política monetaria.				
Nivel de producción				
Productividad del trabajo				
Balanza de pagos				
Factores específicos de la industria.				
Infraestructura				
Motivaciones de compra de los clientes/ usuarios				
Zonas especiales de desarrollo				

Socio-Culturales	Enlace entre factores	Impacto de la relación o sobre organización	Capacidad respuesta ante impacto	Percep. relación
Movilidad laboral y social.				
Nivel Educativo y su dinámica.				
Disciplina social y laboral				
Ofertas laborales/calificación				
Creencias, valores, actitudes y formas de vida.				
Factores étnicos y religiosos.				
Propensión a la responsabilidad social y ambiental.				

Tecnológicas	Enlace entre factores	Impacto de la relación o sobre organización	Capacidad respuesta ante impacto	Percep. relación
Tecnologías clave y emergente a nivel mundial.				
Nuevas formas de producción.				
Alianzas tecnológicas				
Infraestructura científica/investigación y desarrollo.				
Nivel de transferencia tecnológica en la industria.				
Utilización integral de materias primas y materiales.				
Capacidad y nivel de obsolescencia tecnológica.				
Mecanismos/tecnología de compra.				
Usos y costos de la energía.				

Demográficas	Enlace entre factores	Impacto de la relación o sobre organización	Capacidad respuesta ante impacto	Percep. relación
Crecimiento de la población.				
Distribución de la población rural o urbana.				
Estructura etaria de la población.				
Composición de la población (edad, sexo, raza))				
Nivel educacional.				
Tasas de emigración-inmigración, etc.				

Ambientales-naturales	Enlace entre factores	Impacto de la relación o sobre organización	Capacidad respuesta ante impacto	Percep. relación
Control de la contaminación.				
Uso de energías renovables.				
Impacto ambiental.				
Leyes y regulaciones sobre el medio ambiente.				
Reciclaje, manejo de desechos, contaminación.				
Cambio climático				

Anexo 6: Encuesta para la evaluación de la RSE externa

Estimado trabajador /cliente/proveedor en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución. Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones marque con una equis (X) la casilla que Ud. considere correcta, para ellos se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad _____ Sexo _____

Departamento al cual pertenece _____

Dimensión	Variable	1	2	3	4	5
Oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad	La empresa busca y utiliza la opinión de sus clientes para mejorar sus productos y servicios.					
	La empresa mantiene una constante mejora en productos y servicios para hacerlos más seguros para el consumidor					
	La empresa considera proactivamente las necesidades de los clientes en el lanzamiento de productos y servicios					
	La empresa ha retirado productos por presión de consumidores y sociedad					
Manejo de clientes y partes interesadas	La empresa tiene una alta ética en la comercialización					
	Los clientes están satisfechos por los productos que se ofertan y servicio brindado					

Dimensión	Variable	1	2	3	4	5
	La principal preocupación de la empresa es la atención a sus clientes y proveedores					
	La empresa promueve valores a través de su política de marketing y comunicación					
	La empresa tiene un desarrollo óptimo en cuanto a marketing responsable					
Cuidado del medio ambiente	La empresa posee un elevado compromiso ambiental					
	La empresa controla y monitorea el impacto ambiental causado por sus actividades					
	La empresa cuenta con programas para la conservación del medio ambiente; así como el reciclaje dentro de las instalaciones de la empresa					
	La empresa promueve la disminución en el consumo de energía y agua, así como el uso de combustibles poco contaminantes					
	La principal preocupación de la empresa es el respeto al medio ambiente					
	La empresa ha invertido en tecnología, para reducir y sustituir insumos cuya extracción o uso generan daño ambiental					
	La empresa reporta de forma adecuada sus indicadores de desempeño ambiental					
Aporte a la economía del país y al desarrollo local	La principal preocupación de la empresa es el compromiso con el desarrollo del país					
	La empresa evalúa el impacto social de sus inversiones y proyectos sociales					
	La empresa reporta de forma adecuada sus indicadores de desempeño económico					
	La empresa patrocina o realiza campañas de comunicación de interés público					
Impacto en la comunidad	La empresa tiene elevada participación y voluntariado de trabajadores y directivos hacia proyectos comunitarios					
	La empresa conoce el impacto de sus actividades en la comunidad donde opera					
	La empresa toma medidas correctivas en respuesta a reclamos sobre el impacto de sus actividades en la comunidad					

Dimensión	Variable	1	2	3	4	5
	La empresa ha recibido reclamos (peticiones, listado de firmas, protestas) realizadas por la comunidad debido a exceso de basura, producción de malos olores, ruidos y otros.					
	La empresa toma acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener sobre la comunidad					
	La empresa tiene un buen comportamiento de apoyo a la comunidad					

Anexo 7: Matrices para la evaluación de la misión y visión

Elementos (Misión)	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Orientada al cliente			
Necesidades que satisfacemos			
Auto concepto			
Capacidades distintivas que nos prestigian (calidad, tecnología, capital humano...)			
Orientada al futuro			
Creíble Simple, clara y directa			
Motivadora			
Original			
Única			
Ambiciosa			

Elementos (Visión)	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Expresa lo que queremos para el futuro			
Descrita en presente			
Motivadora			
Fácil de captar y recordar			
Compatible con la misión			
Original			
Única			
Ambiciosa			
Enmarcada en el tiempo			

Anexo 8: Encuesta para la evaluación de la misión y visión.

En el siguiente cuestionario indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto a la misión y visión de su empresa. Se utilizará el siguiente esquema para sus respuestas:

1. En total desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Afirmaciones (Misión y Visión)	1	2	3	4	5
La empresa tiene definida por escrito su Misión					
La empresa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.					
En la redacción de la Misión participó desde la alta dirección hasta el personal de base					
La Misión está enfocada hacia la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de los procesos					
La Web Corporativa contiene un apartado dedicado a la presentación de la Misión					
Se siente inspirado por la misión de tu organización					
La empresa tiene definida por escrito su Visión					
En la redacción de la Visión participó desde la alta dirección hasta el personal de base					

Afirmaciones (Misión y Visión)	1	2	3	4	5
La Visión está enfocada hacia la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de los procesos					
Se puede satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo.					
La visión genera entusiasmo y motivación entre los trabajadores					

1. Qué importancia da a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como herramienta para dar a conocer la misión y visión dentro de la propia empresa y hacia el exterior: correo electrónico, Intranet o Web Corporativa, grupo de noticias, software para presentaciones etc. (Para su respuesta marque con una X la Ud. considere)

1. Nula___ 2. Escasa___ 3. Regular___ 4. Alta___ 5. Muy Alta___

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad___ Sexo___

Departamento al cual pertenece_____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 9: Encuesta para el análisis de los objetivos estratégicos.

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución. Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones marque con una equis (X) la casilla que Ud. considere correcta, para ellos se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Afirmaciones	1	2	3	4	5
Para la definición de los objetivos, se analizan indicadores de previsiones, económicas, demográficas, políticas, tecnológicas etc.					
Para la definición de los objetivos se utiliza información de análisis anteriores para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y fortalezas y debilidades de la empresa					
Considera que su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la organización					

¿Cuál de estos planteamientos se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de la empresa? Marca con una X

Planteamientos	
No nos marcamos objetivos de ventas	
Los objetivos los marcamos en función de la evolución de las ventas de los años anteriores	
Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir	
Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa	

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad___ Sexo___

Departamento al cual pertenece_____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 10: Encuesta para el análisis de los valores compartidos y declarados por la empresa.

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución. Puntúe del 1 al 5 si los siguientes valores declarados por la empresa son los compartidos. Para dar respuesta se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Valores Declarados	1	2	3	4	5
Compromiso con la Revolución y la Defensa de la Patria.					
Responsabilidad social					
Cultura de Servicio					
Profesionalidad					
Integridad moral					
Sentido de Pertenencia					
Unidad					
Solidaridad					
¿Son estos valores los más compartidos por los trabajadores?					

¿Existen otros valores compartidos que no son los declarados por la organización? Si su respuesta es afirmativa, enúncielos:

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad _____ Sexo _____

Departamento al cual pertenece _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 11: Encuesta para la determinación de la RSE interna

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución.

Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

No.	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Condiciones de trabajo y ambiente laboral						
1.	La empresa cuenta con condiciones de trabajo seguras y saludables; así como programas de prevención de accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales.					
2.	La empresa cuenta con horario de trabajo y descanso suficiente para recuperar la energía perdida					
3.	La empresa cuenta con un ambiente laboral libre de hostigamiento moral y sexual					
4.	La empresa tiene óptimas condiciones de trabajo					
Trato a los trabajadores						
5.	La empresa tiene alta consideración de la percepción interna de los trabajadores					

No.	ÍTEMS	1	2	3	4	5
6.	Existe participación de los trabajadores en las actividades y en la toma de decisiones de la empresa					
7.	La principal preocupación de la empresa es el respeto a los derechos de los trabajadores					
8.	La empresa cuenta con indemnización por riesgo de trabajo					
9.	La empresa otorga incentivos y reconocimientos a empleados con un desempeño sobresaliente					
10.	La empresa mide el nivel de satisfacción laboral y realiza acciones correctivas					
11.	El trabajador percibe una remuneración equitativa y satisfactoria que le asegure vivir cómodamente					
12.	La empresa aplica y respeta los derechos humanos de los trabajadores					
Desempeño						
13.	La empresa cuenta con un buen código de actuación					
14.	Tanto las estrategias, políticas y sistemas de trabajo de la empresa son adecuadas					
15.	La empresa establece principios éticos (valores y actitudes como la honestidad, compromiso, lealtad, entre otros) que guían la conducta de su personal					
16.	La empresa mantiene actividades de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo de su personal					
17.	La empresa tiene un desempeño apegado a elevados valores, derechos humanos y principios éticos					
Cuidado del Medio Ambiente						
18.	Como parte del contenido de trabajo, en la empresa, se realizan actividades o acciones relacionadas con el medio ambiente					
19.	Se realizan capacitaciones sobre la legislación que debe cumplir la empresa en materia de medio ambiente					
20.	Se realizan actividades sobre el cuidado sobre medio ambiente con la participación de los trabajadores					
21.	Se celebran en el centro efemérides o fechas importantes relacionadas con el medio ambiente					
22.	La empresa de forma general trabaja por la conservación del medio ambiente					
Participación en labores sociales						
23.	La empresa cuenta con un código de actuación en apoyo a labores sociales					

No.	ÍTEMS	1	2	3	4	5
24.	Los trabajadores participan de forma activa en actividades como trabajos voluntarios, donaciones de sangre, donaciones a hospitales y hogares de ancianos, etc.					
25.	Se destinan fondos de la empresa a la contribución en labores sociales					
26.	Los trabajadores realizan aportes de su salario al desarrollo social					
27.	La empresa de forma general trabaja por el desarrollo social					

Preguntas generales sobre el tratamiento de la responsabilidad social empresarial:

- 1- ¿La empresa cuenta con algún código de ética que ayude a los trabajadores a desempeñarse de forma responsable?
- 2- ¿La empresa cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?
- 3- ¿La empresa proporciona e informa a los empleados acerca de la Responsabilidad Social?
- 4- ¿Se incluye en las actividades de los empleados participar en los programas de responsabilidad social?
- 5- ¿La filosofía de responsabilidad social empresarial, forma parte de la cultura organizacional de la institución?
- 6- ¿La responsabilidad social es vista como un instrumento que permite mejorar el desempeño financiero?
- 7- ¿La empresa realiza actividades socialmente responsables porque mejora la satisfacción laboral de personal?
- 8- ¿La adopción de prácticas de responsabilidad social impactan los servicios?
- 9- ¿Se cultiva la formación de trabajadores y personal administrativo con un enfoque de responsabilidad social empresarial?

10- Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

11- Edad _____ Sexo _____

12- Departamento al cual pertenece _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 12: Encuesta sobre Procesos

A continuación, se muestran una serie de preguntas y para dar respuesta a las mismas ha de tenerse en cuenta la estructura que se señala:

[Comentario]: Breve comentario del grado de implantación de los elementos que se incluyen en la pregunta.

[Evidencias]: Referencia a los documentos, registros, etc. que permitan verificar el comentario indicado sobre el sistema de gestión de la empresa.

Preguntas:

1. ¿Están los procesos identificados, definidos y documentados? ¿Son conocidos por las personas de la empresa?

Comentario:

Evidencias:

2. ¿Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos?

Comentario:

Evidencias:

3. ¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso?

Comentario:

Evidencias:

4. ¿Están identificados los grupos de interés de cada proceso?

Comentario:

Evidencias:

5. ¿Se identifican y asignan objetivos para los procesos de la empresa?

Comentario:

Evidencias:

6. ¿Se han identificado los proveedores o agentes externos que, en su caso, sean necesarios para la gestión por procesos?

Comentario:

Evidencias:

7. ¿Se han identificados las interrelaciones entre procesos con otras Divisiones y/o estructuras de los sistemas de gestión?

Comentario:

Evidencias:

8. ¿Se establecen indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos?

Comentario:

Evidencias:

9. ¿Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos?

Comentario:

Evidencias:

10. ¿Existe un sistema de gestión de procesos normalizado?

Comentario:

Evidencias:

11. ¿Qué criterios y mecanismos se utilizan para identificar y priorizar las mejoras de los procesos?

Comentario:

Evidencias:

12. ¿Qué mecanismos internos están establecidos para fomentar la participación de personas en las mejoras de los procesos? las

Comentario:

Evidencias:

13. ¿Cuáles son las acciones de mejora implantadas o de próxima implantación en los distintos procesos?

Comentario:

Evidencias:

14. ¿La implantación de los cambios y mejoras en los procesos se realiza mediante un proceso de planificación y gestión?

Comentario:

Evidencias:

15. ¿En la planificación y gestión de los cambios o mejoras de los procesos se han considerado y atendido las necesidades de formación y capacitación necesarias?

Comentario:

Evidencias:

16. ¿Se comunican de manera efectiva los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados?

Comentario:

Evidencias:

17. ¿Se comparten los valores definidos por la empresa en la implementación de los procesos?

Comentario:

Evidencias:

18. ¿Se mide la satisfacción de los trabajadores como parte del desempeño del proceso?

Comentario:

Evidencias:

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad _____ Sexo _____

Departamento al cual pertenece _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 13: Cuestionario para la determinación de la pertinencia

Estimado trabajador/cliente, se está realizando una investigación para conocer el nivel de pertinencia en la organización. Necesitamos de su cooperación para ello.

Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones marque con una equis (X) la casilla que Ud. considere correcta, para ellos se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

No.	Afirmaciones	1	2	3	4	5
Relación oferta-demanda						
1.	Los productos y servicios cumplen con las demandas de los clientes y con una atención personalizada.					
2.	Se presta la adecuada atención hacia las necesidades y expectativas de los clientes					
3.	Se da respuesta adecuada a los planteamientos de la población sobre demandas de servicios.					
4.	Existe retroalimentación entre la demanda de los servicios y los niveles de satisfacción de los clientes					
5.	Los clientes internos están satisfechos con respecto a los servicios que se prestan en las áreas.					
6.	La empresa busca y utiliza la opinión de sus clientes para mejorar sus productos y servicios.					
Contexto social, legal y ambiental						
7.	La sociedad tiene una apreciación positiva sobre el impacto de la empresa en la informatización					
8.	La empresa tiene elevada participación y voluntariado de trabajadores y directivos hacia proyectos comunitarios					
9.	La empresa cumple las normas, regulaciones y resoluciones establecidas en la legislación cubana, así como acuerdos internacionales suscritos en la esfera de las telecomunicaciones.					
10.	La empresa cuenta con programas para la conservación del medio ambiente; así como el reciclaje dentro de las instalaciones de la empresa					
Contexto económico						
11.	La empresa aporta al país en la recaudación de divisas extranjeras					
12.	La principal preocupación de la empresa es el compromiso con el desarrollo del país					
13.	La empresa reporta de forma adecuada sus indicadores de desempeño económico					
Contexto tecnológico						
14.	Es adecuado el abastecimiento de recursos de tecnologías de la información (materiales, insumos, productos comunes y accesorios)					
15.	Existe una alta afiliación de competencias digitales en líderes y trabajadores					
16.	Predomina el empleo de las TICs en las actividades de los procesos					
17.	Son escasos los ataques informáticos externos que puedan afectar las TI y otras áreas					
18.	Es suficiente la ejecución de Inversiones en Materia de TI para la renovación sistemática del parque tecnológico en la DT					

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad _____ Sexo _____

Departamento al cual pertenece _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 14: Encuesta sobre satisfacción laboral

Estamos realizando una investigación para conocer el estado en que se encuentran los factores que puedan favorecer o perjudicar su satisfacción laboral en la organización. Necesitamos de su cooperación para ello.

A continuación, se muestra la escala de valoración a tener en cuenta:

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

Marque con una X la casilla que dé respuesta al siguiente cuestionario

No	Pregunta	1	2	3	4	5
Criterio 1: Empresa						
1.	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?					
2.	¿Le gusta su empresa?					

No	Pregunta	1	2	3	4	5
3.	¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?					
4.	¿Se siente integrado en su empresa?					
5.	¿Los beneficios que recibe son mejores que los ofrecen otras empresas?					
Criterio 2: Naturaleza y contenido del trabajo						
6.	¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?					
7.	¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?					
8.	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?					
9.	¿Las reglas y procedimientos le ayudan a que ejecute un buen trabajo?					
10.	¿Le gusta desempeñar su labor?					
Criterio 3: Trabajo en equipo						
11.	¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?					
12.	¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?					
13.	¿Los resultados del trabajo del grupo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?					
14.	¿Los supervisores, jefes u otras personas, le brindan al grupo la información referida a la calidad con que deben realizar su tarea?					
15.	¿Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?					
16.	¿El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?					
17.	¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?					
18.	¿Disfruta trabajar con sus compañeros?					
19.	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes?					
Criterio 4: Estimulación						
20.	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
21.	El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?					
22.	¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?					

No	Pregunta	1	2	3	4	5
23.	¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales)?					
24.	¿El sistema de estimulación moral y material establecido ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?					
25.	¿Sus logros y esfuerzos son remunerados y/o recompensados como deberían ser?					
26.	¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes reconocimiento de tu jefe inmediato?					
27.	¿Cuándo realiza un buen trabajo recibe el reconocimiento que debería recibir ?					
Criterio 5: Condiciones de Trabajo						
28.	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?					
29.	¿Las condiciones higiénicas de su puesto de trabajo y las áreas afines le resultan agradables?					
30.	¿Existe orden y cuidado en el ambiente?					
31.	¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio le permiten realizar el trabajo cómodamente?					
32.	¿Las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, ruido) en su puesto de trabajo son adecuadas?					
33.	¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?					
34.	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, ¿transporte, salud, etc.?					
35.	¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?					
36.	¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, etc.)?					
37.	¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?					
Criterio 7: Jefes o Superiores						
38.	¿Le tratan con amabilidad?					
39.	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?					
40.	¿Considera que su jefe es participativo?					
41.	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
42.	¿Tiene usted buena comunicación con su jefe?					

No	Pregunta	1	2	3	4	5
43.	¿Considera usted que tiene un jefe justo?					
De forma general						
44.	¿Se considera usted comprometido con la entidad?					
45.	¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo de cara al futuro?					
46.	Valore integralmente su satisfacción la entidad					

¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica? ¿Por qué?

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad _____ Sexo _____

Departamento al cual pertenece _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 15: Encuesta sobre comunicación

A continuación, encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de la comunicación de la organización. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis(X) la opción que considere más adecuada según su percepción. La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta.

Se debe responder de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. Desacuerdo 5. Muy en desacuerdo.

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Comunicación vertical ascendente					
Comparto con mi superior inmediato toda la información recibida relacionada a mi trabajo					
Siento confianza para plantear a mis superiores sugerencias para mejorar procesos o procedimientos					
No tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mis superiores					
Puedo compartir con mis superiores los problemas que enfrento en la realización de mis tareas					
Tengo libertad y confianza al discutir, con mis superiores, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
Me siento satisfecho con la comunicación que existe con mis superiores					
Comunicación vertical descendente					
Mi Jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades					

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Mis superiores me proporcionan toda la información que necesito para realizar mi trabajo.					
Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño a través de mis superiores.					
La información relacionada con la empresa como metas, indicadores y objetivos, las recibo a través de mis superiores.					
Cuando mis superiores me dan una orden de cualquier tipo, se aseguran de que la haya entendido y desarrollado adecuadamente					
La información que proviene de mis superiores es fidedigna y confiable					
Mis superiores me informan de los problemas que necesitan atención de mi parte					
Soy informado con anticipación de los cambios que afectarán mi trabajo					
Comunicación Intradepartamental					
Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo					
Existe comunicación entre mis compañeros que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales					
Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.					
Mis compañeros de área de trabajo, cuando los necesito, me explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea					
Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.					
Comunicación interdepartamental					
La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
Nunca recibo información a través de rumores o canales informales de comunicación					
Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes departamentos de trabajo					
La forma de comunicación electrónica es efectiva					
Los canales formales de comunicación de la empresa son efectivos					
No existe incidencia de los canales informales de comunicación en la empresa					
La comunicación cumple con una función estratégica					
La comunicación a nivel institucional es eficiente					
OTROS					

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-subordinado, subordinado-jefe)					
Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias					
En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas no actúan defensivamente.					
La empresa promueve a una buena comunicación externa					

1. Valore la efectividad de los medios por los cuales usted recibe la orientación necesaria (De un valor entre 1 y 5 siendo el 1 el menor y el 5 el máximo)

- a) En las reuniones sindicales___
- b) En el mural___
- c) En la reunión administrativa___
- d) Contacto personal con el jefe inmediato. ___
- e) El correo electrónico___
- f) Página web___
- g) Matutinos___

2. ¿Cuál o cuáles aspectos de la comunicación interna de la empresa Ud. mejoraría? ¿Por qué?

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad____ Sexo_____

Departamento al cual pertenece_____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 16: Encuesta sobre estrategia

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución.

Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones marque con una equis (X) la casilla que Ud. considere correcta, para ellos se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Afirmaciones	1	2	3	4	5
Desempeño					
La evaluación anual de los resultados introduce modificaciones en las estrategias preestablecidas.					
En la empresa existe una cultura sistemática de la estrategia en todos los niveles de funcionamiento					
Existe coherencia entre la estrategia de la empresa y todas las actividades que desempeña (servicio, finanzas, recursos Humanos, comercialización, I+D, en otros)					

Afirmaciones	1	2	3	4	5
Se elaboran Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos					
Se distribuyen copias (por todos los medios) a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes					
Cada trabajador conoce cómo su trabajo contribuye al logro de los resultados					
Contexto					
Las reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación están documentadas en planes estratégicos, de marketing anuales, de ventas y presupuestos anuales					
Se efectúan estudios de mercado con el personal de ventas de forma continuada					
Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos					
Se tienen claras cuál es el posicionamiento (Cómo quieren que el cliente los vea) en cada uno de los segmentos del mercado					
Para la definición de la estrategia, se analizan indicadores de previsiones, económicas, demográficas, políticas, tecnológicas etc.					
Misión, visión, objetivos estratégicos					
Los trabajadores conocen la misión de la organización					
La empresa promueve el conocimiento de la misión					
Los trabajadores se sienten identificados con la misión de la organización					
Los trabajadores conocen la visión de la organización					
La empresa promueve el conocimiento de la visión					
La empresa dirige sus acciones cotidianas al logro de la misión y la visión					
La empresa promueve el conocimiento de los objetivos estratégicos					
Todos los procesos y personas están coordinados entre sí para potenciar el cumplimiento de los objetivos					
El personal está comprometido con lograr los objetivos de su área de trabajo					
Las labores que desempeñan los trabajadores contribuyen con los objetivos de la organización					

A continuación, aparecen algunas preguntas que Ud. deberá responder marcando con una (X) el recuadro que Ud. considere. La escala de valoración es la siguiente

1: Nula 2: Escasa 3: Regular 4: Alta 5: Muy Alta

Preguntas	1	2	3	4	5
¿Qué importancia le concedes a las TIC como facilitadoras de la comunicación de la estrategia?					
¿Qué importancia le concede a las TIC como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia?					
¿Qué importancia le da a la participación de un consultor externo en la toma de decisiones estratégicas?					

1. Complete las siguientes frases:

a) El principal problema de ETECSA es

b) Lo que distingue a ETECSA es

c) Si pudiera cambiar algo en ETECSA sería

2. A su criterio ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de ETECSA?

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad _____ Sexo _____

Departamento al cual pertenece _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 17: Encuesta sobre competencias

Con el propósito de conocer su percepción acerca de su competencia laboral (CL) y la de sus compañeros, encontrará a continuación una serie de elementos que usted deberá valorar. La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta.

Ud. dará sus respuestas relleno las casillas y para ello utilizará la siguiente escala:

1. Muy mal 2. Mal 3. Normal 4. Buena 5. Muy Buena.

ÍTEMS	CL propio	CL compañeros
Formación		
Conocimientos acerca del trabajo que desempeña		
Capacidad para analizar situaciones y tomar decisiones, llevándolas a la práctica de forma efectiva		
Comunicación verbal en inglés		
Conocimientos de uso de maquinaria y/o tecnologías		

ÍTEMS	CL propio	CL compañeros
Capacidad de aceptar con facilidad nuevas responsabilidades, o nuevos cargos		
Trabajo en equipo		
Capacidad para organizar equipos de trabajo		
Capacidad para trabajar en equipo		
Voluntariedad en el trabajo en equipo		
Facilidad de relación con los compañeros		
Capacidad para conseguir que los compañeros y superiores acepten ideas y propuestas		
Capacidad para inspirar en los compañeros espíritu de confianza, cooperación y apoyo		
Capacidad para persuadir y obtener ventajas sin provocar hostilidades		
Capacidad de liderazgo		
Innovación, creatividad y rendimiento		
Capacidad de innovación		
Capacidad para estructurar, organizar y distribuir recursos que se disponen para alcanzar objetivos		
Capacidad de aprovechamiento óptimo de los propios recursos		
Emprendedor		
Creatividad e imaginación		
Habilidades		
Comunicación (capacidad de relación haciéndose entender y escuchando a los demás)		
Habilidades en las relaciones interpersonales		
Capacidad de adaptación a nuevos cambios		
Capacidad de previsión y planificación		
Capacidad de negociación		
Resiliencia (Saber gestionar la adversidad y las dificultades, con capacidad de resistir)		

ÍTEMS	CL propio	CL compañeros
Interdisciplinarietà (Saber llevar a cabo procesos relacionando contenidos de diferentes áreas, con visión amplia e interactiva.)		
Valores y actitudes		
Autoconfianza		
Control emocional		
Esfuerzo		
Empatía		
Respeto		
Autocrítica		
Puntualidad		
Sentido de responsabilidad		
Atención al cliente		

1. ¿Tiene la oportunidad de crecer dentro de su organización? ¿Por qué?

2. ¿Siente que tiene la oportunidad de mejorar sus habilidades? SI___ NO___

3. ¿Cómo ayuda la organización en su desarrollo profesional?

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad___ Sexo___

Departamento al cual pertenece_____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 18: Encuesta sobre estructura

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución.

Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones marque con una equis (X) la casilla que Ud. considere correcta, para ellos se utilizará la siguiente escala:

1.En total desacuerdo 2.En desacuerdo 3.Indiferente 4.De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Funciones					
La estructura organizacional actual permite cumplir las funciones que le asignan la Constitución y/o la ley a la institución.					
La estructura organizacional permite enfrentar cambios en el entorno (políticos, económicos, sociales) sin alterar el desarrollo de sus procesos misionales.					

ÍTEMS	1	2	3	4	5
La estructura organizacional actual permite la adaptación a las necesidades de los grupos de interés de la institución y las respuestas a estos de forma oportuna.					
La estructura organizacional actual permite la cobertura del servicio a todos los grupos de interés a quienes tiene la función de servir la institución.					
Procesos					
Existe articulación y coordinación entre las funciones que realizan las áreas que conforman la estructura actual.					
Las áreas de la estructura actual permiten coordinar integralmente la ejecución de todos los procesos					
Está definido el directivo responsable de cada proceso que se desarrolla en la institución.					
Están definidos los niveles de autoridad para tomar las decisiones requeridas en cada proceso.					
La asignación y distribución de cargos responde a los requerimientos de los procesos.					
Existen métodos de integración para la coordinación intra e interdepartamental					
Responsabilidades					
Están claramente definidas las responsabilidades por las actuaciones y decisiones del personal en cada cargo.					
El personal responsable de tomar decisiones es competente para las funciones encargadas.					
El personal cuenta con autonomía para tomar decisiones relacionadas con responsabilidades que le son asignadas.					
Se estudian y analizan los puestos de trabajo para definir los perfiles de los empleos que conforman la planta de personal.					
La institución cuenta con manuales de funciones y competencias actualizados.					

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad _____ Sexo _____

Departamento al cual pertenece _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 19: Cuestionario sobre valores

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución.

Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones se utilizará la siguiente escala:

1.En total desacuerdo 2.En desacuerdo 3.Indiferente 4.De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo

Afirmaciones	1	2	3	4	5
En la empresa se encuentran los valores definidos y documentados que guía las relaciones con los clientes, proveedores, empleados y entre ellos mismos, las instituciones públicas y la sociedad en general.					
Para la comunicación de los valores se recurren a reuniones periódicas, matutinos, paneles informativos etc.					
La Web Corporativa contiene un apartado dedicado a la presentación de los valores					
Los directivos se implican en la defensa y transmisión de los valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa					
Se desarrolla participativamente los valores de la empresa para que toda la organización se identifique, los entienda y se comprometa con ellos					

Qué importancia da a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como herramienta para dar a conocer los valores dentro de la propia empresa y hacia el exterior. (Para su respuesta marque con una X)

1__ Nula 2__ Escasa 3__ Regular 4__ Alta 5__ Muy Alta

De la siguiente relación de valores puntúe del 1 al 5 (donde 1 refleja el valor mínimo y 5 el máximo) cuáles son los que Ud. cree que poseen los trabajadores de ETECSA realmente:

Valores Compartidos	1	2	3	4	5	Valores Compartidos	1	2	3	4	5
Valores declarados por la empresa						Otros Valores					
Compromiso con la Revolución y la Defensa de la Patria						Humildad					
Responsabilidad social						Honestidad					
Sentido de pertenencia						Perseverancia					
Cultura de Servicio						Justicia					
Profesionalidad						Lealtad					
Solidaridad						Respeto					
Unidad						Ética					
Integridad moral						Espíritu crítico					
						Optimismo					
						Satisfacción al Cliente					
						Disciplina					
						Innovación					
						Compañerismo					

En caso de existir otro(s) enúncielo a continuación:

¿Qué Valores desean compartir los trabajadores que la empresa no posea?

Marque con una (x) según corresponda, los elementos que Ud. cree que caracterizan a (ETECSA)

___ Competente ___ Incompetente

___ Actualizada ___ Desactualizada

___ Informada ___ Desinformada

___ Organizada ___ Desorganizada

___ Operativa ___ Burocrática

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad _____ Sexo _____

Departamento al cual pertenece _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 20: Cuestionario sobre Liderazgo

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución, marque con una equis (X) la casilla que Ud. considere correcta.

Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones se utilizará la siguiente escala:

1.En total desacuerdo 2.En desacuerdo 3.Indiferente 4.De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo

No.	Preguntas	1	2	3	4	5
Aptitud						
1	Su jefe demuestra dominio sobre el uso de las TIC y encamina a sus subordinados a usarlas					
2	Su superior demuestra preparación en la toma de decisiones en la organización de trabajo					
3	Su jefe es ágil y efectivo en la resolución de problemas del proceso que controla					
4	Su jefe lidera con el ejemplo de un trabajo hecho de forma productiva					

No.	Preguntas	1	2	3	4	5
Actitud						
5	Su líder asume las críticas que se le presenten sin tomar represalias					
6	Su jefe no se desanima cuando se presenta problemas sino incentiva a su resolución					
7	Su jefe enseña a sus trabajadores a retroalimentarse de sus errores en vez de criticarlos solamente					
8	Su jefe lidera con un trabajo hecho a tiempo y con una actitud positiva					
Participación						
9	Su líder conduce y representa en su totalidad a su personal en reuniones y comités de la empresa					
10	Su jefe se encuentra predispuesto a ayudarlo directamente en su puesto de trabajo cuando lo necesita					
11	Su líder alienta hacia el trabajo en grupo y participa en este para conseguir mejores resultados					
12	Su jefe alienta a la participación de sus subordinados en la construcción de estrategias de su proceso					

Anexo 21: Operacionalización de los componentes estratégicos.

Componentes Estratégicos	Valor relativo (VRCv)	Variables	Peso relativo v	Puntuación	VRD=Pr x PV	VRCa
Liderazgo	1,40	Participación	0,264			
		Actitudes	0,253			
		Aptitudes	0,483			
Valores	2,10	Declarados	0,589			
		Compartidos	0,411			
Competencias	0,85	Formación	0,226			
		Trabajo en equipo	0,207			
		Innovación, creatividad y rendimiento	0,199			
		Habilidades	0,254			
		Valores y Actitudes	0,114			
Comunicación	1	Vertical Asc.	0,295			
		Vertical Dsc.	0,295			
		Intradepartamental	0,205			
		Interdepartamental	0,205			
Estructura	1,40	Funciones	0,257			
		Procesos	0,387			
		Responsabilidades	0,356			
Estrategia	1,40	Desempeño	0,460			
		Misión, visión y objetivos	0,358			
		Contexto	0,182			
Satisfacción Laboral	0,70	Empresa	0,121			
		Naturaleza y contenido del trabajo	0,155			
		Trabajo en equipo	0,126			
		Estimulación	0,207			
		Condiciones de trabajo y bienestar	0,200			
		Superiores	0,191			

Anexo 22: Matriz de ponderación de componentes estratégicos

Puntuación	Liderazgo	Valores	Competencias	Comunicación	Estructura	Estrategia	Satisfacción
	1,4	2,1	0,85	1	1,4	1,4	0,7

5	1,33<x≤1,66	2,00<x≤2,50	0,80<x≤1,00	1,00<x≤1,25	1,33<x≤1,66	1,33<x≤1,66	0,70<x≤0,83
4	1,00<x≤1,33	1,50<x≤2,00	0,60<x≤0,80	0,75<x≤1,00	1,00<x≤1,33	1,00<x≤1,33	0,53<x≤0,70
3	0,66<x≤1,00	1,00<x≤1,50	0,40<x≤0,60	0,50<x≤0,75	0,66<x≤1,00	0,66<x≤1,00	0,37<x≤0,53
2	0,33<x≤0,66	0,50<x≤1,00	0,20<x≤0,40	0,25<x≤0,50	0,33<x≤0,66	0,33<x≤0,66	0,167<x≤0,37
1	≤0,33	≤0,50	≤0,20	≤0,25	≤0,33	≤0,33	≤0,167

Anexo 23: Cuestionario para la determinación de la robustez

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución. A continuación, se muestra la escala de valoración a tener en cuenta:

1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. A veces de acuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Marque con una X la casilla que dé respuesta al siguiente cuestionario:

Preguntas	1	2	3	4	5
Sus superiores lo alientan a enfocarse en las tareas prioritarias que más benefician a la compañía					
Su jefe actúa y dirige con el objetivo de conseguir la mayor calidad en el trabajo posible					
Las relaciones con otros procesos no interrumpen ni ralentiza las actividades a cumplir					
Las responsabilidades y cargos están bien definidos y distribuidos en el proceso					
Se trazan estrategias en dependencia de los indicadores del proceso especialmente los de salida					
Conoce como su trabajo contribuye al logro de los resultados en su proceso					
La comunicación y fluidez entre el grupo de trabajo no constituye un impedimento para el logro de objetivos					
Es informado a tiempo de dificultades para poder reaccionar a tiempo de forma efectiva					
Los valores compartidos son los necesarios para lograr la eficacia en el proceso					
La empresa contribuye a la difusión y desarrollo de sus valores declarados					
Su bienestar en la empresa actualmente es el óptimo para obtener el mejor resultado por su parte					
Las condiciones de trabajo no entorpecen su labor del día a día					
Ante las dificultades su equipo de trabajo logra salir de estas eficientemente					
Las habilidades necesarias para lograr los objetivos en los procesos son las existentes en su equipo de trabajo					

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad _____ Sexo _____

Departamento al cual pertenece _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 24: Boleta para determinar los pesos específicos de los componentes estratégicos

Estimado experto: Para la determinación de los pesos de los componentes estratégicos para la dinamización de la cultura organizacional, se necesita que usted complete la siguiente boleta. Por cada proceso, Usted debe repartir 100 puntos a los diferentes componentes, otorgándole la mayor puntuación al que usted considere que más influye en el proceso.

Proceso	Liderazgo	Comunicación	Valores	Estrategia	Estructura	Satisfacción Laboral	Competencias	$\sum CE$
1								
...								
...								
n								

$$Peso CE_i = \frac{CE_i}{\sum_{k=1}^7 CE}$$

Anexo 25: Método de Concordancia de Kendall

No.	Criterios	EXPERTOS						ΣAij	Δi	Δi ²
		1	2	3	4	6	7			
1	Derivable de datos de fácil obtención	1	1	1	1	2	1	8	-17	272,3
2	Adecuado	3	4	3	4	4	3	24	-0,5	0,25
3	Con coherencia Interna	2	2	2	2	1	2	13	-12	132,3
4	Se mide lo que pretende	6	5	6	5	5	6	39	14,5	210,3
5	Beneficioso para la organización	4	3	4	3	3	4	25	0,5	0,25
6	Aplicable	5	6		6	6	5	33	8,5	72,25
							ΣΣAij	142	ΣΣΔi ²	687,5

Anexo 26: Coeficientes de Alfa de Cronbach resultantes del análisis de los instrumentos.

Instrumento	Estadísticos de Fiabilidad		Instrumento	Estadísticos de Fiabilidad	
	No. elementos	Alfa de Cronbach		No. elementos	Alfa Cronbach
RSE externa	26	0,801	Comunicación	33	0.754
Rse interna	22	0,814	Satisfacción L.	51	0.788
Misión	6	0,776	Valores	4	0.915
Visión	4	0,901	Valores Comp.	21	0,763
Objetivos Est.	8	0,749	Competencias P.	35	0.835
Valores	12	0,849	Competencias C.	35	0.794
Liderazgo	12	0,796	Pertinencia	18	0,816
Estructura	15	0,749	Robustez	14	0,916
Estrategia	19	0.816			

Anexo 27: Resultados de los pesos de la RSE y cálculo del N_{RSE}.

RSE Externa		RSE Interna	
Dimensión	Peso Relativo	Dimensión	Peso Relativo
Ofertas y servicios acorde a la demanda	0,0897	Condiciones de trabajo y ambiente laboral	0,1673
Manejo de clientes y partes interesadas	0,1164	Trato a los trabajadores	0,1382
Cuidado del medio ambiente	0,0400	Desempeño empresarial	0,1527
Aporte a la economía y desarrollo local	0,1479	Cuidado del Medio Ambiente	0,0230
Impacto en la comunidad	0,0739	Participación en labores sociales	0,0509

$$I_{RSE} = \beta_1 SA + \beta_2 C + \beta_3 MA + \beta_4 DL + \beta_5 IC + \beta_6 AL + \beta_7 T + \beta_8 D + \beta_9 CMA + \beta_{10} LS$$

$$I_{RSE} = 0.09 * 54 + 0.04 * 84 + 0.11 * 93 + 0.14 * 94 + 0.07 * 73 + 0.17 * 84 + 0.13 * 74 + 0.15 * 70 + 0.02 * 90 + 0.05 * 90$$

$$I_{RSE} = 77,55\%$$

Anexo 28: Resultados de la votación por aspecto en cada proceso

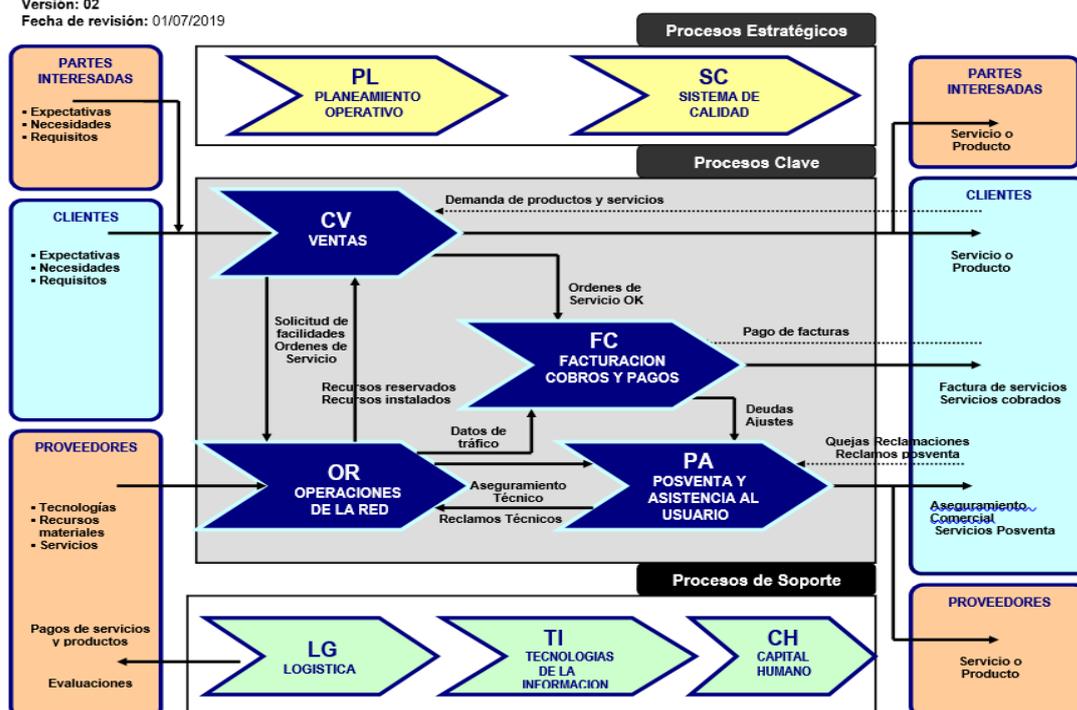
Procesos	Impacto en el cliente	Impacto en los resultados	Impacto en la sociedad	Impacto en los trabajadores	Evaluación
Operaciones de la Red	7	9	10	7	4410
Ventas	10	8	7	6	3360
Desarrollo de la Red	10	7	10	4	2800
Facturación, Cobros y Pagos	10	7	7	5	2450
Postventa y asistencia al usuario	8	8	8	4	2048
Comercial y Mercadotecnia	7	9	7	4	1764
Planeamiento Operativo	5	7	3	9	945
Planeamiento Estratégico	4	6	3	10	720
Sistema de Calidad	6	7	2	8	672
Capital Humano	5	7	2	10	665
Logística y Servicios	5	7	3	6	630
Economía	3	7	4	7	588
Comunicación y Relaciones externas	7	6	3	4	504
Tecnologías de la Información	7	7	5	2	490
Jurídico Regulatorio	2	3	9	8	432
Servicios Generales	4	4	4	6	384
Control Interno	1	2	3	10	60

Anexo 29: Clasificación de los procesos

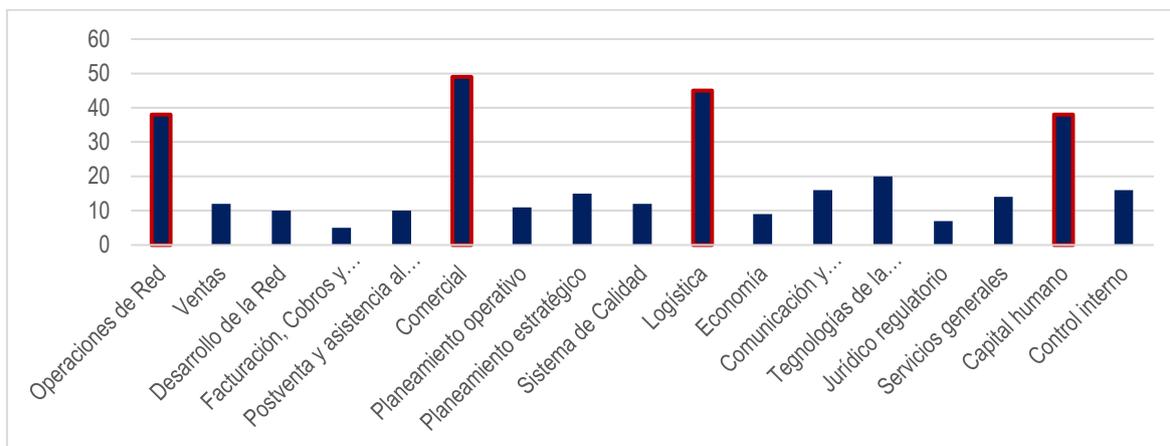
Procesos Estratégicos	Procesos Claves	Procesos de Apoyo
Planeamiento Operativo	Operaciones de la Red	Logística y Servicios
Planeamiento Estratégico	Ventas	Economía
Sistema de Calidad	Desarrollo de la Red	Comunicación y Relaciones externas
Capital Humano	Facturación, Cobros y Pagos	Tecnologías de la Información
	Postventa y asistencia al usuario	Jurídico Regulatorio
	Comercial y Mercadotecnia	Servicios Generales
		Control Interno

Anexo 30: Mapa de procesos de la DTHO.

Versión: 02
 Fecha de revisión: 01/07/2019



Anexo 31: Cantidad de evidencias negativas por procesos



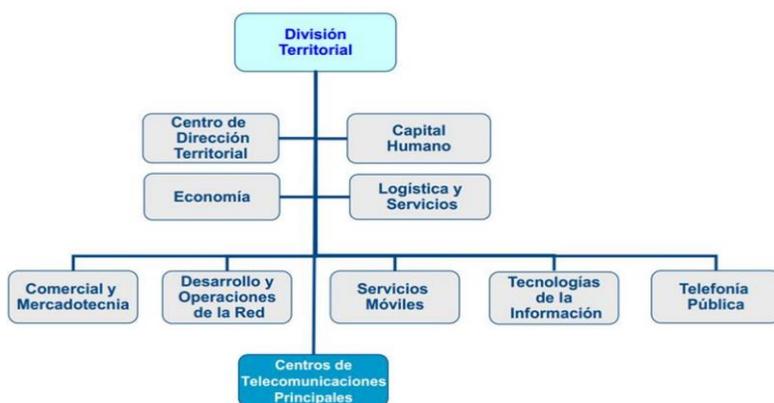
Anexo 32: Incidencias de mayor ocurrencia en los procesos

Incidentes	Porcentaje de reportes
No están adecuadamente definidos los responsables del control de las diferentes tareas, lo que genera discordia en las acciones a tomar	46 %
No se analizan correctamente los indicadores definidos en los procesos	31 %
Falta de retroalimentación entre los procesos	37 %
Algunas tareas y actividades comienzan fuera del orden establecido	34 %
Falta de información en relación a nuevas tareas y mejoras a aplicar	59 %

Anexo 33: Aspectos incidentes en las dimensiones “relación oferta/demanda” y “contexto tecnológico” de la pertinencia.

Dimensiones	Incidencias
Dimensión "Relación Oferta/Demanda"	Insuficientes productos y servicios para cumplir con las demandas de clientes y con atención personalizada.
	No se presta la adecuada atención hacia las necesidades y expectativas de los clientes
	Insuficiente capacidad de respuesta a los planteamientos de la población sobre demandas de servicios.
	Insuficiente retroalimentación entre la demanda de los servicios y los niveles de satisfacción de los clientes
	Insatisfacción de los clientes internos con respecto a los servicios que se prestan en las áreas.
Dimensión "Contexto Tecnológico"	Desabastecimiento de recursos de tecnologías de la información (materiales, insumos y accesorios)
	Escasa afiliación de las competencias digitales en líderes y trabajadores
	Poco uso de las TICs en las actividades de los procesos

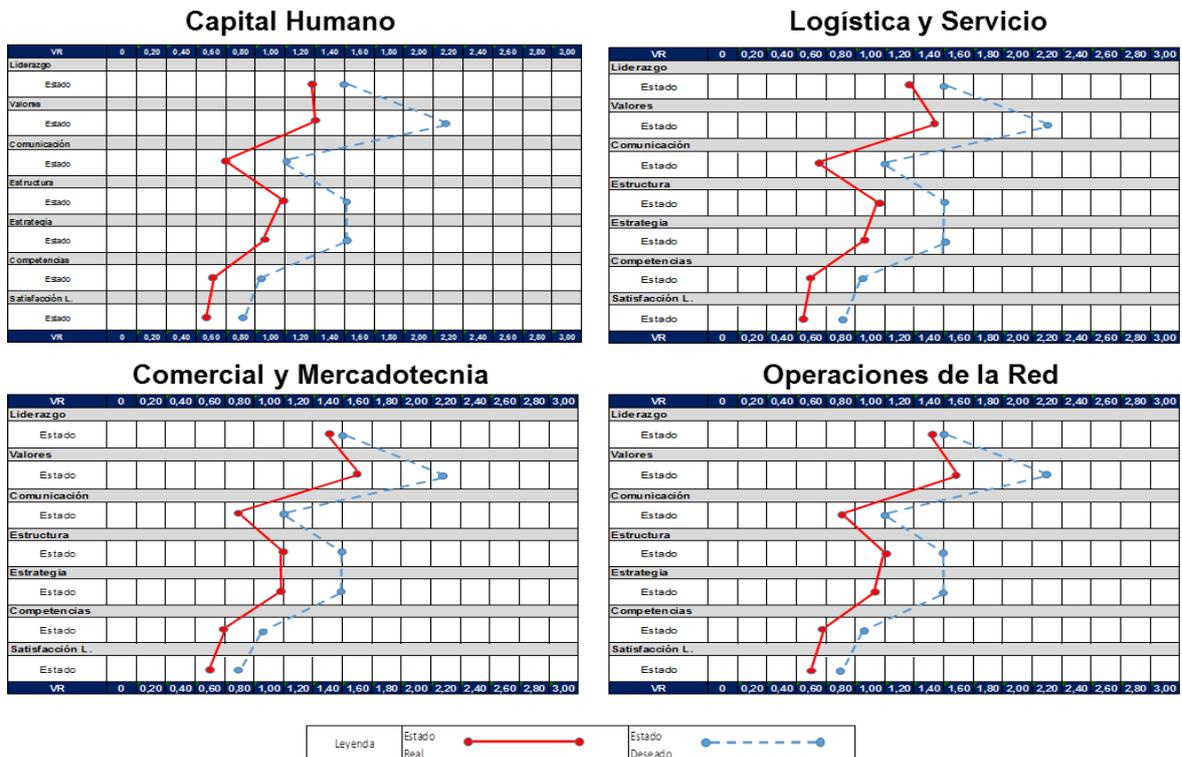
Anexo 34: Organigrama de la estructura organizativa.



Anexo 35: Criterios principales recogidos por las entrevistas.

Criterios	Cantidad de criterios
Valores	
En mi área de trabajo se comparten otros valores que no son los declarados por la empresa.	20 (28.16%)
Competencias	
Poco uso de las TICs que afectan el desempeño y la innovación.	31 (43.6%)
Comunicación	
Existe poca fluidez en el intercambio de información entre los departamentos.	27 (38%)
Los demás departamentos no informan sus resultados de forma pertinente, incluso si estos afectan al nuestro.	45 (63.3%)
Estructura	
Las funciones a ejecutar resultan a veces abrumadoras y existe poco tiempo para ejecutarlas.	50 (70.4%)
Mis compañeros muestran resistencias cuando les son asignadas nuevas tareas.	32 (45%)
Estrategia	
No se conocen los objetivos que influyen de forma directa en la estrategia de la empresa	40 (57.14%)
Las estrategias y objetivos no son comunicados debidamente	36 (51.42%)
Satisfacción laboral	
El sistema de estimulación no concede motivación suficiente.	47 (66.2%)
La falta de recursos para la ejecución de las labores dificulta mi trabajo	24 (33.8%)
Se me asignan labores que no responden a mi preparación profesional y a mi puesto de trabajo.	40 (56.3%)
El nuevo salario no está acorde al trabajo que realizo.	52 (73.24%)
Liderazgo	
No se desarrollan conocimientos, capacidades y habilidades para utilizar las TICs de forma estratégica.	55 (77,46 %)

Anexo 36: Perfiles de los componentes estratégicos para cada proceso.



Anexo 37: Homogenización de los indicadores de los procesos.

Proceso	Indicador	1	2	3	4	5
Operaciones de Red	%Órdenes de servicio ejecutadas en tiempo	$x \leq 75\%$	$75\% < x \leq 80\%$	$80\% < x \leq 85\%$	$85\% < x \leq 94\%$	$94\% < x \leq 100\%$
	Reportes iniciales líneas fijas	$8\% < x$	$7\% < x \leq 8\%$	$6\% < x \leq 7\%$	$4.2\% < x \leq 6\%$	$x \leq 4.2\%$
	Reportes iniciales datos	$8.5\% < x$	$8\% < x \leq 8.5\%$	$7\% < x \leq 8\%$	$5.3\% < x \leq 7\%$	$x \leq 5.3\%$
	Reparaciones en menos de 72h líneas fijas y datos	$x \leq 75\%$	$75\% < x \leq 80\%$	$80\% < x \leq 85\%$	$85\% < x \leq 92\%$	$92\% < x \leq 100\%$
Logística	Movimiento de inventario	$0.4 \geq \text{Sal/Ent} \geq 1.6$	$0.55 \leq \text{Sal/Ent} \leq 1.45$	$0.7 \leq \text{Sal/Ent} \leq 1.3$	$0.85 \leq \text{Sal/Ent} \leq 1.15$	$0.95 \leq \text{Sal/Ent} \leq 1.05$
	Inventario corriente	$5.5 < x$	$5 < x \leq 5.5$	$4.5 < x \leq 5$	$3.88 < x \leq 4.5$	$3.88 > x$
Comercial y Mercadotecnia	Densidad telefónica total	$x < 55.5\%$	$55.5\% \leq x < 56\%$	$56\% \leq x < 56.5\%$	$57\% \leq x < 58\%$	$58\% \leq x$
Capital Humano	Cumplimiento de las acciones de capacitación	$x \leq 80\%$	$80\% < x \leq 85\%$	$85\% < x \leq 90\%$	$90\% < x \leq 95\%$	$95\% < x \leq 100\%$
	% De participantes en las acciones de capacitación	$x < 80\%$	$80\% \leq x < 85\%$	$85\% \leq x < 90\%$	$90\% \leq x < 95\%$	$95\% \leq x$

Anexo 38: Pesos de los componentes estratégicos para cada proceso.

Componentes/Procesos	Logística y Servicio	Comercial y Mercadotecnia	Operaciones de la Red	Capital Humano
Liderazgo	0.12	0.11	0.10	0.13
Comunicación	0.18	0.19	0.14	0.19
Estrategia	0.14	0.14	0.17	0.15
Estructura	0.15	0.17	0.14	0.12
Satisfacción Laboral	0.18	0.17	0.17	0.16
Valores	0.10	0.13	0.11	0.13
Competencias	0.13	0.09	0.17	0.12

Anexo 39: Factores críticos que afectan a la dinamización de la CO.

Elementos		Factores Críticos
Componente Estratégico	Variables Claves	
Liderazgo	Actitudes	La comunicación con los subordinados no fluye eficientemente Carencia de empatía y control emocional
	Aptitudes	Inexistencia de herramientas para diagnosticar e implementar las competencias digitales
Valores	Declarados	La responsabilidad social y la innovación no son considerados valores fuertemente compartidos Inexistencia de mecanismos para el control de los valores declarados en la estrategia.
	Compartidos	Existen valores que son compartidos y no son los declarados (compromiso y unidad)
Competencias	Formación	La evaluación del desempeño no se realiza por competencias Insuficiente capacidad de aceptar con facilidad nuevas responsabilidades
		Trabajo en equipo y liderazgo
	Innovación, creatividad y rendimiento	Carencia de soluciones o alternativas a los problemas presentados
		Insuficiente creatividad para mejorar la productividad de los procesos.

Elementos		Factores Críticos
Componente Estratégico	VARIABLES CLAVES	
	Habilidades	Poca adaptación a nuevos cambios. Insuficiente uso de las TICs.
Comunicación	Vertical Asc.	Existen fallos en el flujo ascendente, originando que los trabajadores no se sientan escuchados.
	Vertical Dsc.	No se logra una comunicación efectiva que involucre a todo el personal
		No se informa debidamente con anticipación sobre los cambios que afectarán el puesto de trabajo.
		No se explotan todos los canales de comunicación
	Intradepartamental	No se usan las herramientas tecnológicas para una comunicación fluida dentro del área de trabajo.
Inexistencia de un plan de comunicación estratégica.		
Interdepartamental	Existe poca fluidez en el intercambio de información entre los departamentos.	
Estrategia	Desempeño	Escasa orientación estratégica a la realización de cambios profundos en personas y procesos.
	Misión, Visión y Objetivos	Incumplimiento anual del ARC 5 relacionada con el liderazgo digital y la organización flexible.
		Incorrecta redacción de la visión (no es fácil de captar y recordar, no está enmarcada en el tiempo).
Contexto	La insuficiencia en el aseguramiento en servicios incide en el despliegue de la red fija y móvil.	
Estructura	Procesos	Incumplimiento de normativas y procedimientos del personal que opera las actividades de los procesos.
		Deficiente coordinación y retroalimentación de la información entre los procesos
		Poca proactividad ante la presencia de tareas urgentes o importantes no planificadas.
Funciones	La estructura organizativa no se corresponde con el Modelo de Negocio de la empresa	
Satisfacción Laboral	Naturaleza y contenido del trabajo	Descontento de la labor que se les asignan a los trabajadores pues en ocasiones no responden a su preparación profesional.
		Existencia de estrés y sobrecarga de trabajo.
	Trabajo en equipo	Insuficiente trabajo en equipo.
	Condiciones de trabajo y bienestar	Insatisfacción del personal por la falta de estimulación al esfuerzo y resultado individual.
Insuficientes capacitaciones relacionadas con el empleo de las TICs en el puesto de trabajo		
Procesos		
Mapa de procesos		Deficiencias en su elaboración
Operaciones de la Red	Incumplimientos en los indicadores Porcentaje de órdenes de servicio ejecutadas en tiempo y reparaciones en menos de 72 horas.	
	Insuficiente fuerza especializada para asumir tareas de operación e inversiones. Baja prioridad a la operación vs inversiones	
Logística y Servicios		Alto nivel de inventarios de lento movimiento por exceso a nivel de territorio. Incumplimiento del indicador movimiento de inventarios
Comercial y Mercadotecnia	Cambio de políticas periódicas relacionadas con la actividad.	
	Incumplimiento en el indicador Densidad Telefónica total.	
Capital Humano	Incumplimiento del indicador Porcentaje de participantes en acciones de capacitación.	
	Inexistencia de indicadores para medir el desempeño del proceso	
Pertinencia		No se presta la adecuada atención hacia las necesidades y expectativas de los clientes Insatisfacción de los clientes internos con respecto a los servicios que se prestan en las áreas. Falta de retroalimentación entre la demanda de servicios y los niveles de satisfacción de clientes

Anexo 40: Plan de acción para el cumplimiento de las estrategias trazadas.

Estrategia	Mecanismo dinamizador	Dimensión pertinencia	Acciones	Fecha Cump.	Responsable	Fecha Control	Responsable	Recursos		
1. Diagnosticar y desarrollar las competencias digitales de los directivos y trabajadores	Inducción Flexibilidad	Contexto tecnológico Relación oferta-demanda	1.1. Aplicar el test de autoevaluación de las competencias digitales (Anexo 46)	03/02/2020	Jefe Dpto Capital Humano y Especialista de Cuadro	10/02/2020	Director (Consejo de Dirección)	Humanos, Tecnológicos y Económicos		
			1.2. Calcular el índice de competencias digitales de los directivos y trabajadores por proceso	10/02/2020		14/02/2020				
			1.3. Identificación de los componentes claves de la competencia digital que se deben potenciar o desarrollar para ser digitalmente competente	24/02/2020		27/03/2020				
			1.4. Creación de iniciativas de aprendizaje digital para potenciar las competencias (capacitaciones, talleres, cursos, etc.)							
			1.5. Organizar eventos donde se le otorguen reconocimientos a los trabajadores en varias categorías. Ejemplo: "El desafío de aprendizaje más innovador", " La mejor formación tecnológica" etc.							
2. Optimizar la comunicación interna de la empresa	Flexibilidad Coordinación	Contexto tecnológico Relación oferta-demanda	2.1. Creación de un plan estratégico de comunicación interna que apoye y desarrolle una comunicación efectiva dentro de la institución (propuesta Anexo 47)	03/02/2020	Jefe Dpto Comercial y Especialista de Comunicación	14/02/2020	Director (Consejo de Dirección)	Humanos y tecnológicos		
			2.2. Implementación del plan estratégico de comunicación (Anexo 48)	16/02/2020		30/03/2020		Humanos, Tecnológicos y Económicos		
3. Desarrollo de mecanismos para el control y fortalecimiento de los valores declarados en la estrategia	Inducción Coordinación	Contexto social, legal y ambiental Relación oferta-demanda Contexto económico	3.1. Diseño y aplicación de un procedimiento específico para el control y apropiación de los valores declarados (Propuesta Anexo 49)	10/02/2020	Jefe Dpto Capital Humano	27/04/2020	**Director DTTHO	Humanos, Tecnológicos y Económicos		
			Para el fortalecimiento de los valores declarados se aplicarán las siguientes medidas:							
			3.2. Alinear los procedimientos, políticas y sistemas con los valores que se desean compartir.	PERMANENTE	Jefes de Dptos y Centros Territoriales	04/03/2020	Director DTTHO			
			3.3. Potenciar los valores a través de la comunicación interna de forma continua y creativa (verbal, escrita y visual) en diferentes espacios de la empresa		Especialista de Comunicación	Director DTTHO	10/02/2020			
			3.4. Desarrollar habilidades comunicativas dirigidas a socializar los valores declarados				16/03/2020			
			3.5. Desarrollar una cultura organizacional que fomente los valores declarados				16/03/2020			
			3.6. Dedicar cada trimestre a un valor declarado, en los boletines, matutinos, tablón de anuncios, etc.				20/04/2020			
			3.7. Incorporación de los valores en las tomas de decisiones importantes, incluso en los procesos de contratación.		04/03/2020					
			3.8. Realizar un proceso de "welcome", en el que se enseñen los valores empresariales a los nuevos empleados.		Jefe Dpto Capital Humano y especialista de Comunicación	04/05/2020	Director DTTHO		Humanos	
			3.9. Realizar acciones formativas sobre la importancia de ciertos valores que se encuentren poco arraigados en trabajadores y equipos de trabajo	Jefe Dpto Capital Humano	04/05/2020	Especialista Dpto Capital Humano	Humanos			

Estrategia	Mecanismo dinamizador	Dimensión pertinencia	Acciones	Fecha Cump.	Responsable	Fecha Control	Responsable	Recursos
4. Disminución de la sobrecarga y estrés laboral	Participación Autonomía	Contexto tecnológico Relación oferta-demanda	4.1. Reevaluar la estructuración de los procesos y las tareas a delegar	16/03/2020	Jefes de Dptos	27/04/2020	Director DTHO	Humanos y tecnológicos
			4.2. Revisar y perfeccionar los métodos de trabajo	16/03/2020	Jefe Dpto Capital Humano	27/04/2020	Director DTHO	
			4.3. Realizar un estudio de organización del trabajo para detectar las sobrecargas físicas	16/03/2020		29/05/2020	Director DTHO	Humanos, tecnológicos y Económicos
			4.4. Distribuir funciones y tareas temporales a trabajadores que no tengan una carga de trabajo considerable	PERMANENTE		04/05/2020	Director DTHO	Humanos
			4.5. Mantener la carga de trabajo adecuada para cada uno de los trabajadores de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y recursos disponibles.	PERMANENTE		04/05/2020	Director DTHO	
			4.6. Establecer plazos de entrega razonables	PERMANENTE		04/05/2020	Director DTHO	
			4.7. Compensar las horas extras de trabajo con descanso o redistribución.	Permanente	Jefe Dpto Capital Humano	16/03/2020	Director DTHO	Humanos y Económicos
			4.8. Establecer el trabajo a distancia o teletrabajo a aquellos puestos que sean aptos para tal modalidad y estructurar planes de trabajo para medir los resultados	establezca la situación COVID-19		04/05/2020	Director DTHO	Humanos
			4.9. Favorecer el incremento de la participación y protagonismo de los trabajadores en la solución de los problemas y canalización de sus necesidades laborales y socioculturales.	PERMANENTE	Directivos	16/05/2020	Director DTHO	Humanos
			4.10. Implementación del Proyecto Empresa Saludable acorde a las especificaciones de la empresa nacional	27/04/2020	Jefe Dpto Capital Humano	04/09/2020	Director DTHO	Humanos, Tecnológicos y Económicos
5. Reconocer el buen desempeño y mejorar la estimulación al esfuerzo y a los resultados	Participación	Relación oferta-demanda Contexto tecnológico	5.1. Reconocimiento de la Dirección a trabajadores y/o equipos de trabajos que se desempeñen eficazmente.	PERMANENTE	Directivos	mensual	Director DTHO	Humanos
			5.2. Mejorar plan de incentivos con el propósito de analizar el rendimiento de los trabajadores y registrar quiénes son los profesionales que pueden ser reconocidos por su gran desempeño laboral.		Jefe Dpto Capital Humano			Humanos, Tecnológicos y Económicos
			5.3. Crear un tablero de reconocimiento en cada área de trabajo o un espacio en el web de la empresa para el reconocimiento del empleado del mes y del año.		Jefe Dpto Capital Humano			Humanos y tecnológicos
			5.4. Reconocer la antigüedad de los trabajadores mediante un incentivo, felicitación o reconocimiento.		Jefe Dpto Capital Humano			Humanos
			5.5. Facilitar el crecimiento profesional al trabajador con mejor desempeño (invitación a seminarios externos alineados con los intereses del trabajador, formación personalizada según sus necesidades)		Jefe Dpto Capital Humano			Humanos y económicos
			5.6. Potenciar las redes internas de la empresa para expresar felicitaciones y reconocimientos a los empleados.		Jefe Dpto de Capital Humano y TI		Jefe Dpto TI	Humanos y tecnológicos
6. Mejorar las actitudes de los líderes	Participación Equipo	Relación oferta-demanda Contexto tecnológico	6.1. Efectuar charlas y cursos para desarrollar y fortalecer las buenas conductas y comportamientos de los líderes hacia sus subordinados	PERMANENTE	Especialista de Cuadro	Trimestral	Director DTHO	Humanos
			7.1. Ampliar la evaluación por competencias en todas las áreas	PERMANENTE		Mensual		

Estrategia	Mecanismo dinamizador	Dimensión pertinencia	Acciones	Fecha Cump.	Responsable	Fecha Control	Responsable	Recursos
7. Desarrollar la evaluación por competencias	Coordinación	Contexto tecnológico	7.2. Monitorear y dar seguimiento a la evaluación		Jefe Dpto Capital Humano, Operaciones Red y Comercial y Merc.		Director DTHO	Humanos y tecnológicos
			7.3. Retroalimentar información entre todas las áreas					
8. Adecuación de la estructura organizativa	Coordinación	Relación oferta-demanda Contexto social, legal y ambiental Contexto tecnológico y económico	8.1. Adecuar la estructura organizativa con el nuevo Modelo de Negocio (Anexo 50)	04/03/2020	Jefes de Dptos	27/04/2020	Director DTHO	Humanos, Económicos
			8.2. Divulgar la nueva estructura organizativa	29/04/2020		11/05/2020		
9. Fomentar el trabajo en equipo	Equipo Flexibilidad Autonomía	Contexto social, legal y ambiental	9.1. Detectar a los trabajadores con conductas individualistas y que son incapaces de integrarse en equipo y trabajar en función de mejorar su actitud (capacitación, charlas etc.)	PERMANENTE	Jefes de Área	30/03/2020	Jefe Dpto Capital Humano	Humanos, Tecnológicos y Económicos
			9.2. Identificar y conocer las actitudes y aptitudes de los integrantes y establecer las tareas en función de ellas.					
		9.3. Impulsar a la comunicación entre los miembros del equipo y también con los jefes.						
		9.4. Motivar al equipo de trabajo y celebrar sus logros						
		9.5. Promover la ejecución de los objetivos de trabajo del equipo al facilitar los recursos, presupuesto y tiempo para la realización de las tareas						
Contexto tecnológico								
10. Reformulación y puesta en práctica de la visión empresarial	Participación Coordinación	Relación oferta-demanda	10.1. Diseñar y aplicar una nueva visión empresarial acorde a los parámetros que debe cumplir. Propuesta de Visión: Visión hasta el 2030: "Garantizamos, a todos nuestros clientes, la excelencia en los servicios de telecomunicaciones mediante un constante crecimiento e innovación".	24/02/220	Dirección Ejecutiva	30/03/2020	Director DTHO	Humanos y económicos
			10.2. Divulgar la nueva visión empresarial					
11. Cumplimiento de normativas y procedimientos en los procesos	Coordinación	Relación oferta-demanda Contexto social, legal y ambiental Contexto tecnológico y económico	11.1. Establecer mecanismos de control para la ejecución correcta de las tareas.	PERMANENTE	Jefes de Áreas y Director DTHO	05/05/2020	Director DTHO	Humanos
			11.2. Efectuar medidas disciplinarias en caso de incumplimientos de las normativas y procedimientos			Jefe Dpto Capital Humano, Asesor Jurídico y Jefes de Áreas	mensual	Director DTHO
12. Fortalecer la orientación estratégica de los procesos	Coordinación Participación	Relación oferta-demanda Contexto social, legal y ambiental Contexto tecnológico y económico	12.1. Analizar los indicadores de los procesos y desarrollar aquellos que respondan a la estrategia	26/02/2020	Jefes de Áreas y Director	Trimestral	Director DTHO	Humanos
			12.2. Potenciar la retroalimentación de los procesos que facilite la toma de decisiones y la revaloración de las metas y actividades en correspondencia con la estrategia	PERMANENTE	Jefes de Áreas		Director DTHO	Humanos
13. Actualización	Coordinación	Contexto tecnológico	13.1. Implementar el Mapa de Procesos propuesto (Anexo 51)	04/03/2020	Jefes de Áreas	09/03/2020	Director DTHO	Humanos

Estrategia	Mecanismo dinamizador	Dimensión pertinencia	Acciones	Fecha Cump.	Responsable	Fecha Control	Responsable	Recursos
n del Mapa de Procesos			13.2. Divulgar el nuevo mapa de procesos	09/03/2020		16/03/2020		Humanos y tecnológicos
14. Disminuir ocurrencia de hechos vandálicos a Planta Exterior y Telefonía Pública	Coordinación Flexibilidad	Contexto social, legal y ambiental	14.1. Dar seguimiento a los hechos vandálicos	PERMANENTE	Jefes de CT, Centro de Dirección, Jefe de Seguridad y Protección	Mensual	Director DTHO	Humanos, Tecnológicos y Económicos
		Contexto económico	14.2. Realizar actividades de concientización a la población a través de los medios (radio, redes sociales, mensajería, pancartas...)	PERMANENTE	Especialista de Comunicación	Semestral	Jefe Dpto Comercial y Mercadotecnia	
15. Mejorar la orientación al cliente	Inducción Coordinación	Relación oferta-demanda	15.1. Conocer las demandas y expectativas del cliente	PERMANENTE	Especialista Gestión de la Calidad y de Gestión Comercial	Semestral	Jefe Dpto Comercial y Mercadotecnia	Humanos, Tecnológicos y Económicos
		Contexto social, legal y ambiental	15.3. Realizar periódicamente cursos específicos para la formación del personal del servicio de atención al cliente.	PERMANENTE	Jefe Dpto Capital Humano y Comercial y Mercadotecnia	Anual	Jefe Dpto Comercial y Mercadotecnia	
16. Medir nuevos indicadores en el proceso de Capital Humano	Coordinación Equipo Participación	Relación oferta-demanda	16.1. Analizar y aprobar los indicadores propuestos.	09/03/2020	Jefe Dpto Capital Humano y Director DTHO	16/03/2020	Director DTHO	Humanos
		Contexto social, legal y ambiental	16.2. Medir los indicadores de forma periódica.	PERMANENTE	Jefe Dpto Capital Humano	Bimestral	Director DTHO	

Anexo 41: Evaluación de las estrategias.

Estrategia	Acciones	Evaluación	Evaluación de la estrategia
1	1.1.	3 (proceso con retraso)	2,6 (Regular)
	1.2.	2 (pendiente)	
	1.3.	3 (proceso con retraso)	
	1.4.	3 (proceso con retraso)	
	1.5.	2 (pendiente)	
2	2.1.	5 (cumplida)	4 (Excelente)
	2.2.	3 (proceso con retraso)	
3	3.1.	3 (proceso con retraso)	2,56 (Regular)
	3.2.	3 (proceso con retraso)	
	3.3.	3 (proceso con retraso)	
	3.4.	3 (proceso con retraso)	
	3.5.	2 (pendiente)	
	3.6.	2 (pendiente)	
	3.7.	2 (pendiente)	
	3.8.	1 (No cumplida)	
	3.9.	4 (proceso avanzado)	
4	4.1.	4 (proceso avanzado)	4,2 (Excelente)
	4.2.	5 (cumplida)	
	4.3.	5 (cumplida)	
	4.4.	5 (cumplida)	
	4.5.	4 (proceso avanzado)	
	4.6.	4 (proceso avanzado)	
	4.7.	5 (cumplida)	
	4.8.	5 (cumplida)	
	4.9.	4 (proceso avanzado)	
	4.10.	1 (No cumplida)	
5	5.1.	3 (proceso con retraso)	3,17 (Medio)
	5.2.	4 (proceso avanzado)	
	5.3.	3 (proceso con retraso)	
	5.4.	2 (pendiente)	
	5.5.	4 (proceso avanzado)	
	5.6.	3 (proceso con retraso)	

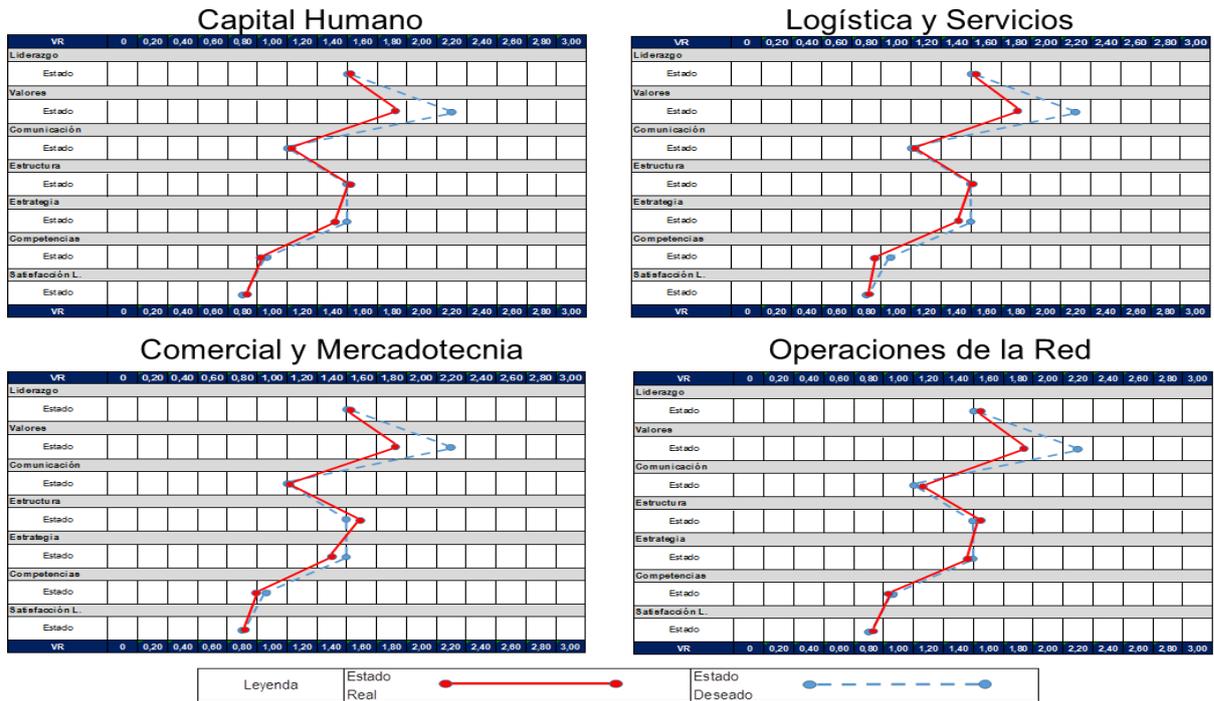
Estrategia	Acciones	Evaluación	Evaluación de la estrategia
6	6.1.	4 (proceso avanzado)	4 (Excelente)
7	7.1.	3 (proceso con retraso)	3 (Medio)
	7.2.	3 (proceso con retraso)	
	7.3.	3 (proceso con retraso)	
8	8.1.	5 (cumplida)	5 (Excelente)
	8.2.	5 (cumplida)	
9	9.1.	4 (proceso avanzado)	4,6 (Excelente)
	9.2.	5 (cumplida)	
	9.3.	5 (cumplida)	
	9.4.	4 (proceso avanzado)	
	9.5.	5 (cumplida)	
10	10.1.	2 (pendiente)	1,5 (Mal)
	10.2.	1 (No cumplida)	
11	11.1.	5 (cumplida)	5 (Excelente)
	11.2.	5 (cumplida)	
12	12.1.	5 (cumplida)	4,5 (Excelente)
	12.2.	4 (proceso avanzado)	
13	13.1.	4 (proceso avanzado)	2,5 (Regular)
	13.2.	1 (No cumplida)	
14	14.1.	4 (proceso avanzado)	3,5 (Medio)
	14.2.	3 (proceso con retraso)	
15	15.1.	5 (cumplida)	5 (Excelente)
	15.2.	5 (cumplida)	
	15.3.	5 (cumplida)	
16	16.1.	5 (cumplida)	5 (Excelente)
	16.2.	5 (cumplida)	

Anexo 42: Reevaluación de las estrategias.

Estrategia	Acciones	Evaluación	Evaluación de la estrategia
1	1.1.	3 (proceso con retraso)	3,2 (Medio)
	1.2.	3 (proceso con retraso)	
	1.3.	3 (proceso con retraso)	
	1.4.	4 (proceso avanzado)	
	1.5.	3 (proceso con retraso)	
2	2.1.	5 (cumplida)	4,5 (Excelente)
	2.2.	4 (proceso avanzado)	
3	3.1.	3 (proceso con retraso)	3,6 (Medio)
	3.2.	4 (proceso avanzado)	
	3.3.	3 (proceso con retraso)	
	3.4.	4 (proceso con retraso)	
	3.5.	4 (proceso avanzado)	
	3.6.	3 (proceso con retraso)	
	3.7.	4 (proceso avanzado)	
	3.8.	3 (proceso con retraso)	
	3.9.	4 (proceso avanzado)	
4	4.1.	5 (cumplida)	4,6 (Excelente)
	4.2.	5 (cumplida)	
	4.3.	5 (cumplida)	
	4.4.	5 (cumplida)	
	4.5.	5 (cumplida)	
	4.6.	4 (proceso avanzado)	
	4.7.	5 (cumplida)	
	4.8.	5 (cumplida)	
	4.9.	5 (cumplida)	
	4.10.	2 (pendiente)	
5	5.1.	5 (cumplida)	4 (Excelente)
	5.2.	5 (cumplida)	
	5.3.	3 (proceso con retraso)	
	5.4.	3 (proceso con retraso)	
	5.5.	5 (cumplida)	
	5.6.	3 (proceso con retraso)	

Estrategia	Acciones	Evaluación	Evaluación de la estrategia
6	6.1.	5 (cumplida)	5 (Excelente)
7	7.1.	3 (proceso con retraso)	3 (Medio)
	7.2.	3 (proceso con retraso)	
	7.3.	3 (proceso con retraso)	
8	8.1.	5 (cumplida)	5 (Excelente)
	8.2.	5 (cumplida)	
9	9.1.	5 (cumplida)	4,8 (Excelente)
	9.2.	5 (cumplida)	
	9.3.	5 (cumplida)	
	9.4.	4 (proceso avanzado)	
	9.5.	5 (cumplida)	
10	10.1.	2 (pendiente)	1,5 (Mal)
	10.2.	1 (No cumplida)	
11	11.1.	5 (cumplida)	5 (Excelente)
	11.2.	5 (cumplida)	
12	12.1.	5 (cumplida)	5 (Excelente)
	12.2.	5 (proceso avanzado)	
13	13.1.	4 (proceso avanzado)	3,5 (Medio)
	13.2.	3 (proceso con retraso)	
14	14.1.	4 (proceso avanzado)	3,5 (Medio)
	14.2.	3 (proceso con retraso)	
15	15.1.	5 (cumplida)	5 (Excelente)
	15.2.	5 (cumplida)	
	15.3.	5 (cumplida)	
16	16.1.	5 (cumplida)	5 (Excelente)
	16.2.	5 (cumplida)	

Anexo 43: Perfiles de los componentes estratégicos para cada proceso tras su reevaluación.



Anexo 44: Pesos de los componentes estratégicos.

Componentes/Procesos	Logística y Servicio	Comercial y Mercadotecnia	Operaciones de la Red	Capital Humano
Liderazgo	0.11	0.09	0.11	0.12
Comunicación	0.17	0.19	0.13	0.20
Estrategia	0.15	0.12	0.15	0.14
Estructura	0.17	0.17	0.15	0.13
Satisfacción Laboral	0.2	0.19	0.19	0.16
Valores	0.09	0.13	0.13	0.14
Competencias	0.11	0.11	0.14	0.11

Anexo 45: Plan de Mejora.

Acciones	Fecha de Cumplimiento	Responsable	Fecha de Control	Responsable	Recursos
Desarrollar las competencias digitales requeridas en directivos y trabajadores	03/05/2021	Jefe Dpto Capital Humano y Especialista de Cuadro	10/05/2021	Director DTHO, Jefe Dpto Capital Humano y Especialista de Cuadro	Humanos, Tecnológicos y Económicos
Optimizar el uso de las TICs en la comunicación Interna	15/03/2021	Jefe Dpto Comercial y Especialista de Comunicación	22/03/2021	Director DTHO	Humanos, Tecnológicos y Económicos
Fortalecer los valores declarados en la estrategia	PERMANENTE	Jefe Dpto Capital Humano, Jefes de CT y Especialista de Comunicación	15/03/2021	Director DTHO	Humanos y Tecnológicos

Implementar el Proyecto Empresa Saludable	01/06/2021	Jefe Dpto Humano Capital	14/06/2021	Director DTHO	Humanos, Tecnológicos y Económicos
Potenciar las redes internas para expresar felicitaciones y reconocimientos a los empleados	05/03/2021	Jefe Dpto Humano y TI Capital	12/05/2021	Director DTHO	Humanos y Tecnológicos
Ampliar, monitorear y dar seguimiento a la evaluación por competencias	07/06/2021	Jefe Dpto Humano y Jefes de Área Capital	14/06/2021	Director DTHO y Jefe Dpto Capital Humano	Humanos y Tecnológicos
Proponer la nueva visión empresarial a la Dirección Ejecutiva	18/01/2021	Director DTHO	21/01/2021	Director DTHO	Humanos
Aplicar el procedimiento Dicorse	Cada dos años	Directivos y Especialista de Cuadro	Cada dos años	Director DTHO	Humanos, Tecnológicos y Económicos
Evaluar el grado de satisfacción de los clientes y sus necesidades y expectativas	Semestral	Especialista en Gestión de la Calidad y Especialista en Gestión Comercial	Semestral	Jefe Dpto Comercial y Mercadotecnia	

Anexo 46: Test de autoevaluación de las competencias digitales e índice de competencias digitales.

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución. A continuación, se muestra la escala de valoración a tener en cuenta para responder qué nivel de habilidad usted presenta en cada aspecto siendo:

1. Muy Alta 2. Alta 3. Media 4. Baja 5. Deficiente

Marque con una X la casilla que dé respuesta al siguiente cuestionario.

Área	Habilidad	1	2	3	4	5
Información	Explorar, buscar y filtrar información					
	Evaluar la información					
	Almacenar y recuperar la información					
Comunicación	Interactuar mediante tecnologías					
	Compartir información y contenidos					
	Participar en la ciudadanía online					
	Colaborar a través de canales digitales					
	Gestionar la identidad digital					
Desarrollo de contenidos	Desarrollar contenidos					
	<i>Proceso de textos</i>					
	<i>Presentaciones</i>					
	<i>Animación</i>					
	<i>Edición de imágenes</i>					
	<i>Hojas de cálculo</i>					
	<i>Bases de datos</i>					
	<i>Edición de audio</i>					
	<i>Edición de video</i>					
	<i>Creación de páginas web</i>					
	Integrar y reelaborar contenidos					
Derechos del autor y licencias						

Área	Habilidad	1	2	3	4	5
	Programar					
Seguridad	Proteger los dispositivos					
	Proteger los datos personales					
	Proteger la salud					
	Proteger el medio ambiente					
Solución de problemas	Resolver problemas técnicos					
	Identificar soluciones a necesidades técnicas					
	Innovar y crear tecnologías					
	Identificar brechas en componentes digitales					
Potencial en desarrollo de competencias digitales	Equipamiento					
	Conectividad					
	Formación					
	Utilización					

El Índice de Competencias digitales (**IDC**) determina el nivel de implementación de las competencias digitales en la empresa. Es el resultado de la relación entre dos indicadores: la relevancia que dan los directivos a las competencias digitales (ideal) con el grado de cumplimiento de estas competencias en la empresa (real).

Anexo 47: Plan estratégico de comunicación interna.

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Táctica	Descripción de la táctica
1. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información sea recibida a todo el personal que se encuentre trabajando dentro y fuera de la institución.	1.1 Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.	1.1.1 Desarrollo de redes sociales internas.	Se desarrollarán y realizarán pruebas con nuevas plataformas como el fórum y blog corporativo interno. Donde se publiquen constantemente noticias y hechos importantes, para la consulta de los empleados. Brindará la posibilidad de hacer retroalimentación entre los empleados, al ofrecer la posibilidad de hacer comentarios y de esta manera se afianza el uso en la comunicación digital que aún es un tema débil en la organización
		1.1.2 Monitoreo y actualización de sistemas que enlaza a los trabajadores que se encuentran fuera de la institución para que no estén desinformados.	Se verificará telefónicamente con los trabajadores que se encuentran ubicados fuera de la institución, si cuentan con las actualizaciones del portal y correo electrónico para que puedan recibir y enviar información. De no ser así, se gestionará con el Departamento de TI las actualizaciones necesarias.
	1.2 Difusión periódica de información.	1.2.1 Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.	Tomando como base los Objetivos de Trabajo de la DTHO, se identificará la información a comunicar al personal, de acuerdo a su importancia
		1.2.2 Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información.	Siguiendo el lineamiento de la imagen institucional, se diseñaran formatos para las publicaciones internas.
		1.2.3 Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.	Según mensaje y públicos, se seleccionarán los medios de comunicación interna a utilizar para lograr una mayor efectividad en el envío de la comunicación.
		1.2.4 Programación de reuniones periódicas con los trabajadores	Mantener a los empleados informados de las novedades de la empresa (ya sean positivas o negativas). Con antelación, dar a conocer sobre los cambios que impactarán en la rutina de trabajo
		1.2.5. Creación de un plan de comunicación	Se seleccionará el personal que gestionará la tarea. El plan de comunicación establecerá por proceso los asuntos con mayor trascendencia en la empresa y que deben comunicarse internamente (Anexo 60)

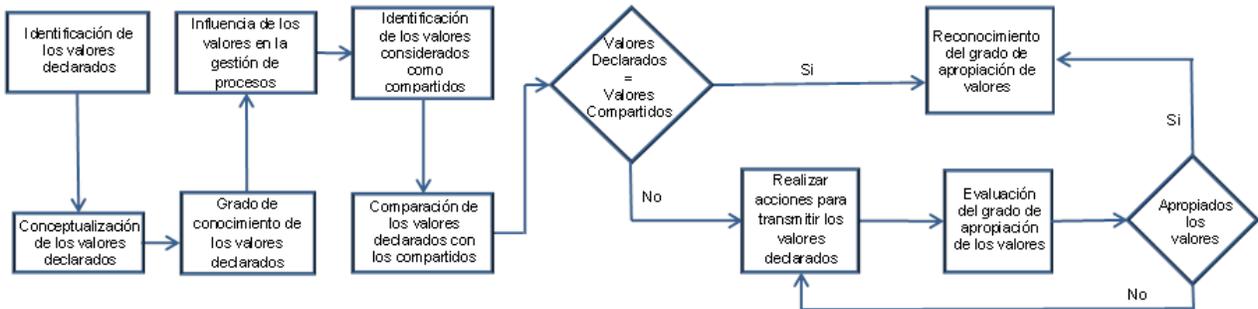
Objetivos Estratégicos	Estrategia	Táctica	Descripción de la táctica
		1.2.6. Creación y divulgación de un "Manual del empleado"	El manual recogerá la información de la empresa que todo trabajador debe conocer. Por ejemplo, los valores, la misión y la visión, la filosofía, el mensaje a transmitir, los productos y/o servicios, etc.
	1.3. Participación activa de trabajadores en los medios de comunicación interna	1.3.1 Promover el uso de las redes sociales internas.	Posterior a la ejecución de la táctica 1.1.1 se invitará a los trabajadores a explorar y utilizar las redes sociales internas.
		1.3.2 Monitoreo del uso de las redes sociales y de sus contenidos.	Se realizará un monitoreo del uso de las redes sociales internas, por medio del conteo de visitas y la lectura del contenido publicado. Se realizará un informe mensual
		1.3.3. Establecimiento de un buzón de sugerencias.	Se pondrá a disposición de los trabajadores el buzón de sugerencias como medio de valoración y manifestación de sus ideas y necesidades. El buzón se revisará mensualmente y se darán respuestas y soluciones.
		1.3.4 Participación en los matutinos	Se fomentará una mayor participación de los trabajadores en los matutinos correspondientes a sus áreas
2. Fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los trabajadores para estimular una adecuada fluidez comunicacional	2.1 Definición y ejecución de actividades que promuevan y fortalezcan la confianza comunicacional.	2.1.1 Creación de espacios de expresión.	Se evaluarán y crearán espacios para que los trabajadores puedan expresar sus opiniones e ideas en relación a temas diversos. Esta actividad ayudará a disminuir rumores de pasillo y a resolver dudas buscando la opinión de expertos.
		2.1.2 Establecer actividades de acercamiento: Jefe-Subalterno Trabajador- Trabajador	Se crearán actividades donde jefe-subalterno y compañeros de trabajo puedan convivir de forma cordial. Estas actividades pretenden crear y fortalecer relaciones de confianza y acercamiento que apoyen a la gestión institucional.

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Táctica	Descripción de la táctica
		2.1.3 Establecer actividades de acercamiento de los trabajadores con los directivos	Se propiciarán reuniones entre los directivos y los trabajadores. Durante estas reuniones las directivos deberán conducir un diálogo que permita conocer los intereses, metas y prioridades de los trabajadores, asimismo, los directivos deben expresar su intereses y metas dentro de la institución.
3. Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones departamentales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.	3.1 Propiciar actividades de integración de equipos y fortalecimiento de la Comunicación Interna.	3.1.1 Talleres para fortalecer la Comunicación Intra-Departamental.	Se diseñarán talleres donde participarán todos los trabajadores por departamentos. El contenido de los talleres estará estructurado por temas de comunicación interna e integración de equipos de trabajo.
		3.1.2 Talleres de Fortalecimiento de Comunicación Inter-Departamental.	Se diseñarán talleres a donde participarán grupos conformados por el 15 % de los trabajadores de cada departamento, con un máximo de 70 personas por grupo. El contenido de los talleres estará enfocado en la comunicación interdepartamental, la importancia del apoyo entre departamentos y el desarrollo de la confianza como apoyo en la gestión institucional.
		3.1.3 Talleres de Fomento de Valores Institucionales a todo el personal.	Desarrollo de actividades orientadas a reafirmar los valores, principios y filosofía de la institución.
	3.2 Organización de actividades sociales de integración.	3.2.1 Calendarización y socialización de los eventos sociales que se realizaran anualmente.	Se realizará una programación de eventos anual donde se incluirán festividades nacionales e institucionales. La participación de los trabajadores en estas actividades coadyuvará en el afianzamiento de la identidad con la institución.

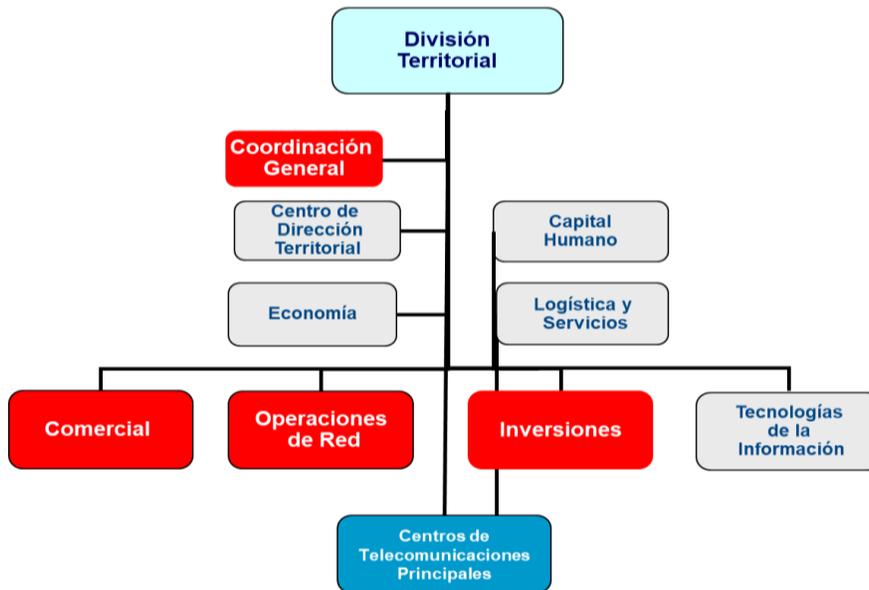
Anexo 48: Plan de comunicación

ETECSA		PLAN DE COMUNICACIÓN DTHO							Mes:
		A quien se comunica		Responsable de comunicar	Cuándo se debe comunicar	Medio o estrategia de divulgación	Evidencia de lo comunicado	Año:	
No. Registro	Proceso	Aspecto a Comunicar	Interno					Externo	
	CM	Objetivos estratégicos	Empleados de CM		Jefe Dpto CM	En reunión programada (17/02/2021)	Reunión y Correo Corporativo	Acta de reunión	
	CH	Evaluación por competencia	Jefe CM, OR y LS		Jefe Dpto CH	Consejo de Dirección (febrero y marzo)	Reunión	Acta de Consejo	
	CM	Nuevos servicios		Clientes	Responsable Com.	Durante la 2da quincena de febrero	Prensa, radio, redes sociales	Informe de acciones comunicativas	
...	
...	
...	

Anexo 49: Procedimiento específico para el control y apropiación de los valores declarados.



Anexo 50: Nueva Estructura Organizativa



Anexo 51: Propuesta de Mapa de Procesos

