

66

Fecha de presentación: octubre, 2021

Fecha de aceptación: diciembre, 2021

Fecha de publicación: febrero, 2022

PROCEDIMIENTO

PARA LA DINAMIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ETECSA

PROCEDURE FOR THE DYNAMIZATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN ETECSA

Luis Arnolis Reyes Ramírez¹

E-mail: arnolis.reyes@etecsa.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6339-4655>

Carlos Manuel Vilariño Corella²

E-mail: cvilarino.corella@uho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6572-8268>

Caridad Leyva Del Toro¹

E-mail: caridadt.leyva@etecsa.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0789-6076>

Leudis Orlando Vega de la Cruz²

E-mail: leovega@uho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7758-2561>

¹ ETECSA Holguín. Cuba.

² Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Reyes Ramírez, L. A., Vilariño Corella, C. M., Leyva Del Toro, C., & Vega de la Cruz, L. O. (2022). Procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en ETECSA. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S1), 622-634.

RESUMEN

La cultura organizacional constituye una de las herramientas más trascendentes para la gerencia. Es un activo estratégico que influye directamente en el rendimiento de las empresas. Ente fundamental dentro de las organizaciones que permite movimiento y transformación (dinamización) en la búsqueda de la mejora de los resultados y la efectividad organizacional; por lo que resulta imprescindible la necesidad de su estudio, y el cómo evaluarla, aspecto de alta importancia ante el gran reto de las empresas: insertarse en la era digital. Con estas bases se diseña un procedimiento en la División Territorial de Holguín de la empresa de telecomunicaciones que consta de 4 fases, 8 etapas y 20 pasos. El mismo posee sus bases en la responsabilidad social empresarial con enfoque de pertinencia donde se mueven los componentes estratégicos y los mecanismos dinamizadores para interactuar con los procesos y medir el Índice de dinamización y la transformación de la cultura organizacional.

Palabras clave: Cultura organizacional, dinamización, desarrollo sostenible, pertinencia, estrategias.

ABSTRACT

The organizational culture constitutes one of the most transcendent tools for the management. It is a strategic asset that influences directly in the yield of the companies. Fundamental entity inside the organizations that it allows movement and dynamic transformation in the search of the improvement of the results and the organizational effectiveness; for what is essential the necessity of their study, and the how to evaluate it, aspect of high importance before the great challenge of the companies: to be inserted in the digital age. With these bases a procedure is designed in the Territorial Division of Holguín of the company of telecommunications that consists of 4 phases, 8 stages and 20 steps. The same one possesses their bases in the managerial social responsibility with relevancy focus where the strategic components and the dynamic mechanisms to move for interacting with the processes and to measure the dynamization Index and the transformation of the organizational culture.

Keywords: Organizational culture, dynamization, sustainable development, relevance, strategies.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional (CO) es ente fundamental dentro de las organizaciones al permitir integración e interacción con todos los miembros, propiciando identificación tanto con la misión, visión y valores de cada empresa y así mejorar su desempeño laboral. Tiene que promover comportamientos proclives a la innovación y la creatividad siguiendo las tendencias del momento tecnológico actual; por lo que se hace necesario estudiarla. La CO es aprendida, compartida, tiene un código simbólico, afecta continuamente la cotidianidad de las personas (Zerda, et al., 2018). Forma estándares corporativos, estilos, tradiciones y normas de relaciones intraorganizacionales. En la actualidad ha dejado de ser un aspecto superficial en las empresas para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica (Salas Arbeláez., et al., 2017) para el éxito o el fracaso de cualquier institución. 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. Se corresponde con la habilidad de la empresa para renovar competencias y alcanzar así la coherencia con un entorno cambiante. La CO unida a la responsabilidad social empresarial (RSE), constituyen factores estratégicos en las empresas, que mejoran las condiciones sociales, económicas y medioambientales (Solarte Solarte, et al., 2020). Vilariño Corella (2012), al referirse al desarrollo sostenible, declara la RSE 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, así como de la comunidad local y de la sociedad en general. En nuestra sociedad del conocimiento y la información, las empresas necesitan replantear creativamente sus objetivos, misión, procesos y su CO para que los servicios y/(o) productos estén a la altura de las circunstancias actuales. Una de las formas viables de lograrlo es a través de la pertinencia, la cual se ha convertido en objeto de estudio y referente para el diseño de políticas sobre el presente y el futuro (Schuldt, et al., 2020). Una adecuada CO, gestionada desde la RSE, impulsa y fortalece las actividades de la empresa y contribuye al logro de servicios pertinentes, por lo cual se alcanza coherencia entre las necesidades del medio y los objetivos institucionales. Se responderá de manera positiva, eficaz y oportuna. El estudio de la RSE y la pertinencia se convierte en tarea imprescindible para la mejora del desempeño empresarial.

La CO es un tema transversal que impacta la gestión organizacional. Es necesario determinar y utilizar instrumentos

que la midan y que la gerencia emplee en la toma de decisiones. La mayoría de los investigadores adaptan instrumentos en lugar de crearlos, a pesar de la falta de funcionalidad de muchas de estas adaptaciones, o sobre la ausencia de relevancia cultural que de ellas puede (Máñez Guaderrama, 2016; Salas Arbeláez, et al., 2017). Es necesario diseñar un procedimiento que permita la evaluación de la dinamización de la CO. Sobre la base de este objetivo se proyecta el procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en la Dirección Territorial de Holguín de la empresa de telecomunicaciones (ETECSA) basado en un enfoque de sistema y retroalimentativo reflejado en sus cuatro fases.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizaron métodos de la investigación científica como los métodos teóricos y empíricos. El método histórico-lógico en el análisis de la literatura y documentación especializada. A partir de la revisión bibliográfica se utiliza el análisis-síntesis, así como en la concepción del procedimiento. El método inductivo-deductivo (presente en toda la investigación) permitió arribar a conclusiones sobre la problemática mediante la búsqueda y revisión de documentos. Se utiliza la modelación en la representación de la aproximación conceptual de la dinamización de la cultura organizacional para el logro del procedimiento. Como métodos empíricos se emplearon técnicas como el trabajo en grupo, la tormenta de ideas, revisión documental y bibliográfica, la consulta y análisis de documentos para la captación de información, observaciones directas y entrevistas.

Para la dinamización de la CO se definen valores estratégicos, objetivos y metas. Se concretan indicadores para poseer comprensión y claridad suficientes sobre la filosofía empresarial, implantar políticas y cumplir con normativas y regulaciones estatales correspondientes. Procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en ETECSA como resultado relevante (Figura 1), fue diseñado con la intención de facilitar a quien realiza este proceso, poder evaluarlo en la entidad objeto de estudio y tomar un conjunto de medidas para trasladar a la empresa hacia un desempeño superior, derivado del pensamiento estratégico y generado de la RSE, con pertinencia. El desarrollo del procedimiento se realiza en cuatro fases, ocho etapas, 20 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 su RSE. La segunda fase, "Contextualización y proyección", realiza una valoración inicial de los componentes estratégicos de la CO, el desempeño de los procesos, determina el estado inicial de la

pertinencia, la 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, asociada a su 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.

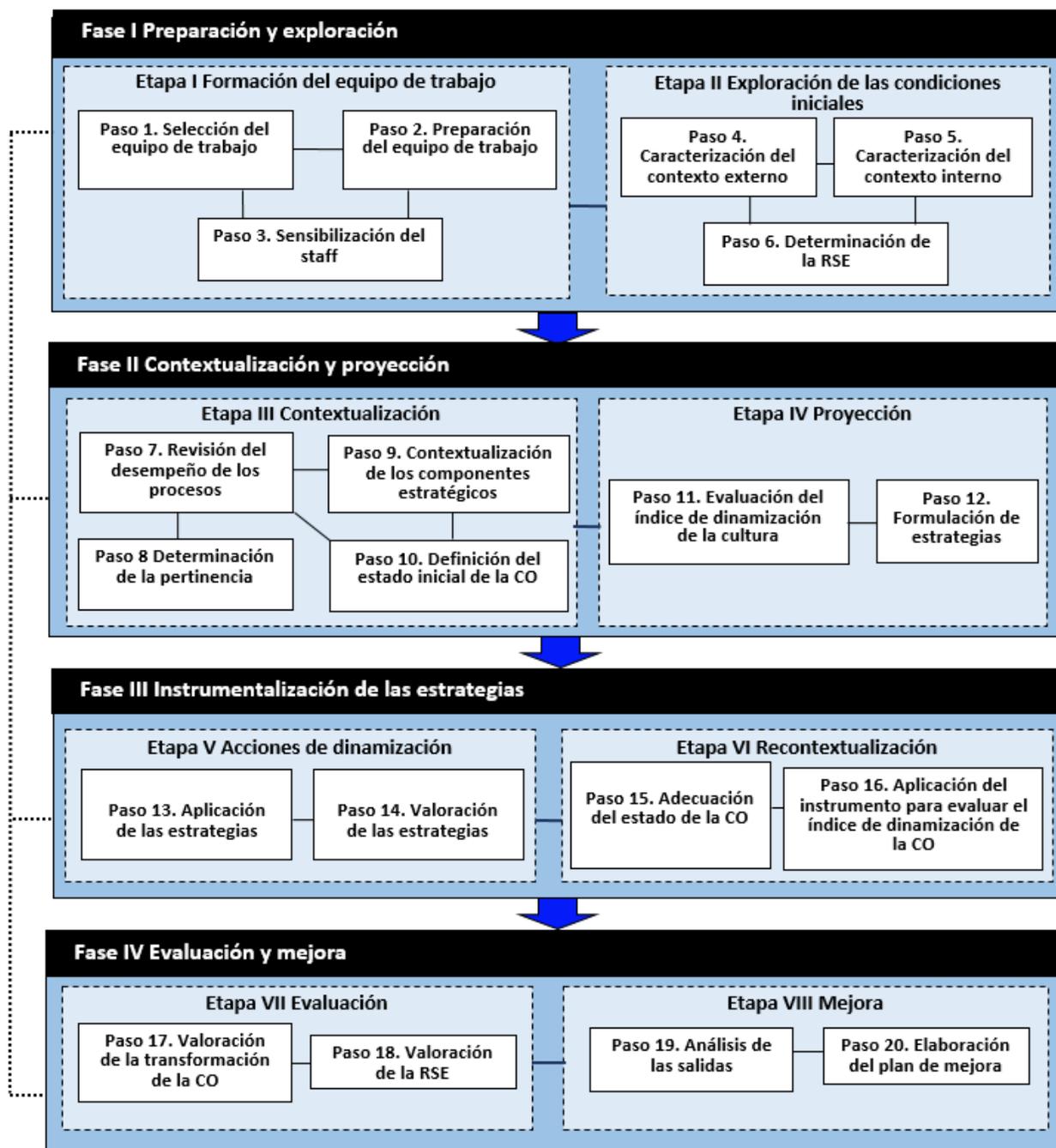


Figura 1. Procedimiento para la dinamización de la CO en ETECSA.

RESULTADOS Y DISCUSION

En el procedimiento descrito en cada fase se trató de obtener los siguientes resultados

Fase I: Preparación y exploración

Etapa 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 decisivo la selección del personal que desarrollará la investigación. Puede ser de la misma empresa, pero se aconseja recurrir a especialistas externos (consultores), 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.

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 desarrollarán talleres de capacitación orientados al dominio de las técnicas y herramientas requeridas a aplicar durante el proceso de dinamización.

Paso 3: Sensibilización del Staff

Es necesario asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de ejecución del procedimiento la ayuda de todos los miembros de la empresa 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.

Etapa II: **Exploración de las condiciones iniciales**

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

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

Paso 4: Caracterización del contexto externo de la organización

Este paso tiene como objetivo conocer la posición de la organización en su interacción con su contexto externo en sus dos niveles, micro y macrocontexto, así como analizar su RSE externa.

Tarea 4.1: Caracterización del macrocontexto de la organización

Se analizan variables que lo componen e inciden sobre el desempeño empresarial y de su cultura. Cada una examina elementos relacionados con la RSE que rige la organización y su impacto en la sociedad. Se empleará la herramienta para el análisis PESTDA, la cual valora el impacto y la importancia para la organización de las variables político-legales, económicas, socio-culturales, tecnológicas, demográficas, ambientales-naturales.

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

Tarea 4.3: Análisis de la RSE externa

Para el análisis de la RSE externa de la organización, se tendrán en cuenta aspectos relacionados con la oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad, el manejo de los clientes, el cuidado del medio ambiente, así como el aporte a la economía del país y al desarrollo local, y el impacto en la comunidad. La encuesta para su evaluación será aplicada a una muestra de los trabajadores de mayor experiencia en el tema, para determinar el estado de la RSE externa 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.

Tabla 1. Escala para la valoración de las dimensiones de la RSE.

Medición	Comportamiento	Valoración
$1 \leq \bar{X} \leq 2$	Nula	Insignificante tratamiento de estas dimensiones dentro de la RSE. Es escaso el desempeño de la organización para cumplir con sus tareas en este aspecto.
$2 < \bar{X} \leq 3$	Baja	Bajo tratamiento de estas dimensiones dentro de la RSE. Es insuficiente el desempeño de la organización para cumplir con sus tareas en este aspecto.
$3 < \bar{X} \leq 4$	Media	Moderado tratamiento de estas dimensiones dentro de la RSE. La organización se desempeña de forma aceptable para cumplir con sus tareas en este aspecto.
$4 < \bar{X} \leq 5$	Alta	Elevado tratamiento de estas dimensiones dentro de la RSE. La organización se desempeña de forma satisfactoria para cumplir con sus tareas en este aspecto.

Paso 5: Caracterización del contexto interno de la organización

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 su RSE interna.

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. Se proponen matrices y encuestas para su evaluación dirigidas a el equipo de trabajo y los trabajadores respectivamente. Se seleccionará la muestra de trabajadores para la aplicación de cuestionarios a través del muestreo probabilístico estratificado. Las encuestas serán validadas mediante pruebas de fiabilidad y validez, como el Alfa de Cronbach.

Tarea 5.2: Análisis de la RSE interna

Para determinar la percepción que tienen los trabajadores de la RSE interna de la organización se propone una encuesta donde se evalúan aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y el ambiente laboral, el trato a los trabajadores, el desempeño de la empresa, la percepción sobre el cuidado del medio ambiente y la participación en labores sociales. Sus resultados se valorarán a través de la tabla 1.

Paso 6: Determinación de la RSE de la División

A partir de los resultados obtenidos en los pasos 4 y 5, con respecto a las RSE externa e interna, se determinará el nivel de responsabilidad social empresarial 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 aspecto. Se empleará el índice para evaluar el nivel de RSE (I_{RSE}), que se construyó mediante una adaptación del modelo de Carro, et al. (2016), basado en la norma ISO 26000 (E1).

$$I_{RSE} = \beta_1 SA + \beta_2 C + \beta_3 MA + \beta_4 DL + \beta_5 IC + \beta_6 AL + \beta_7 T + \beta_8 D + \beta_9 CMA + \beta_{10} LS \quad (E1)$$

Dónde:

I_{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

$\beta_1 - \beta_{10}$: Factor de importancia de cada dimensión, tal que su sumatoria sea 1.

El resultado obtenido permitirá conocer el estado inicial del nivel de RSE en la organización y valorarlo según la tabla 2.

Tabla 2. Escala para la valoración de la RSE total.

Escala cualitativa		
Bajo	$0 \leq IRSE \leq 50$	Bajo nivel de RSE. La empresa no tiene entre sus prioridades dar respuesta a la RSE. Se enfoca mayormente en el cumplimiento de sus objetivos.
Aceptable	$50 < IRSE \leq 70$	Nivel de RSE aceptable. La empresa cumple adecuadamente con su RSE, pero no la entiende como un elemento de importancia estratégica.
Satisfactorio	$70 < IRSE \leq 85$	Nivel de RSE satisfactorio. La empresa cumple de forma satisfactoria con su RSE y la vincula con sus objetivos.
Muy Satisfactorio	$85 < IRSE \leq 100$	Nivel de RSE muy satisfactorio. La empresa tiene como una de sus metas fundamentales dar respuesta a su RSE.

Fase II: Contextualización y proyección

Etapa III: Contextualización

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

Paso 7: Revisión del desempeño de los procesos en las telecomunicaciones

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. Para su aplicación este 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 Hernández Salas, et al. (2018). Se clasificarán todos los procesos atendiendo a la siguiente división:

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

Para ello se empleará una matriz multiplicatoria donde se evalúan mediante una escala de 1-10 cuatro aspectos: impacto del cliente, impacto en los resultados, impacto en la sociedad e impacto en los trabajadores. 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 necesita diagnosticar para la dinamización de la CO, se propone un cuestionario 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 el desarrollo empresarial de la DTMO.

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 Ortiz, et al. (2015). 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 de telecomunicaciones

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 diseñó un instrumento basado en un cuestionario, con escala tipo Likert (1 hasta 5), que agrupa cuatro aspectos a medir: relación oferta/demanda, contexto social, legal y ambiental, contexto económico y contexto tecnológico. Se asume como medida, para su análisis y valoración, el criterio de cuartiles de la escala representados en la tabla 3.

Tabla 3. Medición del nivel de pertinencia.

Medición de la percepción	Cuartil	Nivel de pertinencia
25 %	≤ Q1	Nula
50 %	≤ Q2	Baja
75 %	≤ Q3	Media
>75 % - ≤100 %	> Q4	Alta

Fuente: Vásquez Artunduaga (2020).

Paso 9: Contextualización de los componentes estratégicos de la CO en las telecomunicaciones

Los componentes estratégicos se evaluarán, en los procesos seleccionados y de forma general, mediante indicadores, que se traducen en expresiones que se miden a través de encuestas. En la tabla 4 se recogerán los resultados de cada componente estratégico mediante el cálculo de las expresiones y escalas que se muestran a continuación (E2)

Tabla 4. Resultados de los componentes estratégicos.

Componentes Estratégicos	VRC_d	Variables (v)	Pr	P_v	VR_v	VRC_r
1						
2						
⋮						
7						

$$VRC_r = \frac{\sum_{n=1}^V VR_v}{V} \quad VR_v = Pr * P_v VRC_r = \frac{\sum_{n=1}^V VR_v}{V} \quad VR_v = Pr * P_v \quad (E2)$$

Dónde:

VRC_r : Valor relativo real del componente j

VR_v : Valor relativo de la variable clave i

V : Total de variables clave i del componente j

Pr : Peso relativo de la variable clave i

P_v : Media de la puntuación por variable clave i

VRC_d : Valor relativo deseado del componente j

Para visualizar los resultados obtenidos, se propone en la figura 2 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.

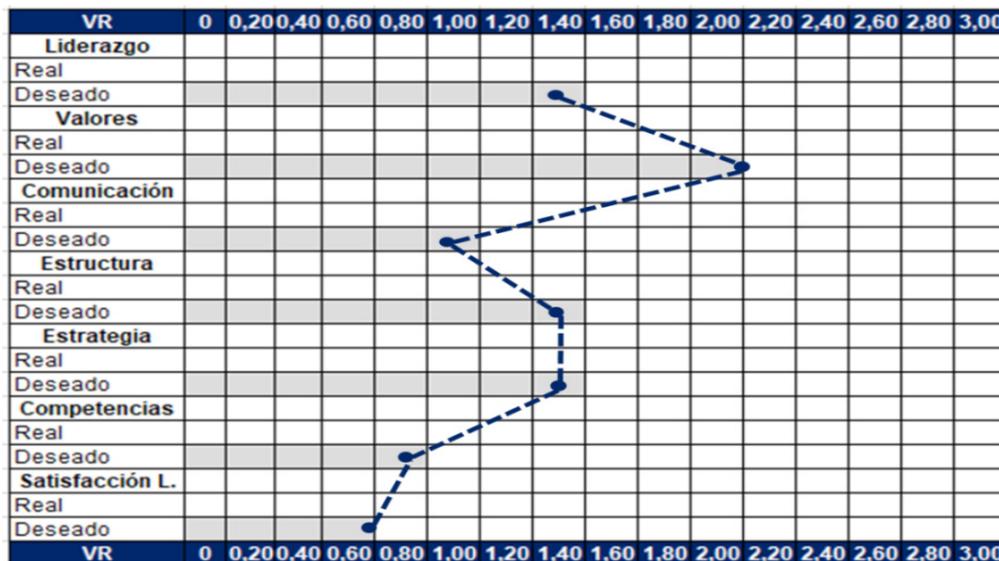


Figura 2. Perfil para los componentes estratégicos.

Paso 10: Definición del estado inicial de la CO

Se define el estado inicial de la CO, donde se condensa la situación inicial en que se encuentran los componentes estratégicos y los procesos fundamentales de la empresa a tener en cuenta para la dinamización. Para ello se empleará el siguiente indicador (E3):

$$EI_{CO} = \frac{\sum_{i=1}^n VRC_r + \sum_{j=1}^m IProc_j}{Rob} \quad (E3)$$

Dónde:

EI_{CO} : Estado inicial de la CO

VRC_r : Valor relativo real del componente i

$IProc_j$: Indicadores de los procesos evaluados j

Rob : Robustez del sistema

El resultado de los indicadores de los procesos será homogeneizado para llevarlo a una escala de 0-5 puntos. La robustez busca medir la relación que tiene cada uno con las salidas del proceso. Se calculará el valor del estado inicial de la CO para cada proceso y de manera general. En la tabla 5 se muestra la escala por la cual será evaluado. Esta declaración tiene el propósito de servir como plataforma de las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas.

Tabla 5. 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 sobre el desempeño de los procesos. Alta necesidad de dinamización

Resultado	Estado	Evaluación
$50 \leq EI_{CO} < 75$	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

Etapa IV: Proyección

Objetivo: Conocer el grado de dinamización de la CO, lo cual se logrará mediante el instrumento para evaluar el índice de dinamización de la cultura. A partir de ello se diseñarán las estrategias para la mejora de la misma.

Paso 11: Evaluación del índice de dinamización de la CO en las telecomunicaciones

Para evaluar el índice de dinamización de la CO en la entidad, se propone un instrumento que muestra el equilibrio existente entre los componentes estratégicos, 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 de forma factible formular estrategias que ayuden a su mejora para el logro efectivo de los resultados. En la tabla 6 se presenta el mismo y su escala de medición.

Tabla 6. Índice de dinamización de la CO.

Indicador	Escala cualitativa		
$IDicorse = \sum_{k=1}^7 W_i * VRC_r$ <p>$IDicorse$ = Índice de dinamización de la CO W_i = Peso específico otorgado a cada variable VRC_r = 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 usados de forma ineficiente.
	Aceptable	$2 \leq IDicorse \leq 2.99$	Leve dinamización de la CO en el proceso, mecanismos dinamizadores usados de forma eficaz.
	Satisfactorio	$3 \leq IDicorse \leq 3.99$	Alta dinamización de la CO en el proceso, mecanismos dinamizadores usados de forma eficaz.
	Muy Satisfactorio	$4 \leq IDicorse \leq 5$	Fuerte dinamización de la CO en el proceso, mecanismos dinamizadores usados de forma efectiva.

Paso 12: Formulación de estrategias

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 la RSE, contextualización de los componentes estratégicos de la CO, resultados de los procesos, nivel de pertinencia y de dinamización; relaciones entre ellos.
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.
3. Formulación de las estrategias y el plan de medidas según los factores críticos. Se debe incluir por cada medida las fechas de cumplimiento y control, las responsabilidades correspondientes y los recursos necesarios.

La planificación de las medidas realizará entre los 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.

Fase III: Instrumentalización de las estrategias

Etapa V: Acciones de dinamización de la CO

Objetivo: Materializar las acciones previstas para la ejecución de las estrategias y se valorarán los resultados obtenidos con su aplicación.

Paso 13: Aplicación de las estrategias en las telecomunicaciones

Se concretarán las acciones para la puesta en práctica de las estrategias y se implementarán según lo programado. Es clave, contar con un liderazgo efectivo para conducir este proceso de transformación, a partir de la identificación de factores que provoquen mayor resistencia y la definición de acciones para disminuirlos o eliminarlos. En este paso se establecen actividades de control para monitorear el desarrollo de las acciones.

Paso 14: Valoración de las estrategias

Una vez aplicadas las estrategias se valorarán las mismas, de forma cualitativa y cuantitativa. Para la valoración cuantitativa, cada acción se puntuará del 1 al 5 atendiendo al siguiente criterio: 1- No cumplida, 2- Pendiente, 3- En proceso con retrasos, 4- En proceso avanzado y 5- Cumplida. Las estrategias se valorarán a través de promedio de la puntuación de sus acciones. Cuando los resultados sean negativos es necesario reformular las estrategias o realizar los ajustes pertinentes. Su evaluación se efectuará mediante la escala que se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. 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.

Etapa VI: Recontextualización

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

Paso 15: Medición del estado de la CO en la División

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 en un segundo momento.

Paso 16: Evaluación del índice de dinamización de la CO

Se aplica por segunda vez el instrumento propuesto en el paso 11, para determinar el índice de dinamización de la CO luego de haber implementado las estrategias. Esto permitirá comparar después ambos índices y evaluar si ocurrió alguna transformación.

Fase IV: Evaluación y mejora

Etapa VII: Evaluación

Objetivo: Desarrollar una valoración de la transformación ocurrida luego de aplicar las estrategias para la dinamización y se valorará la pertinencia de la CO obtenida y la RSE.

Paso 17: Valoración de la transformación de la CO

Se efectuará una comparación del estado final 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 obtenidos en los dos momentos, para valorar la transformación ocurrida. Si no ocurriera transformación o fuera negativa, se reformulan las estrategias.

Paso 18: Valoración de la RSE

En este paso se volverá a evaluar la RSE en las nuevas condiciones que presente la organización y se compararán los resultados con los obtenidos anteriormente.

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. Por consiguiente, se propondrá un plan de mejora para corregirlas.

Paso 19: Análisis de las salidas

El modelo, además de la dinamización de la CO, 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 indicadores que serán comparados con resultados anteriores obtenidos. En la tabla 8 se muestran los indicadores y sus criterios de medida.

Tabla 8. Salidas del modelo Dicorse.

Indicadores	Criterio
Incremento de radiobases	PvsR
Incremento de sitios WiFi	Increm/Decr por período
Incremento de líneas móviles	PvsR
Incremento de servicios Nauta Hogar	PvsR
Incremento de servicios de Datos Empresarial	PvsR

Esto permitirá conocer si existieron cambios en el desempeño de los servicios de la empresa y su pertinencia, luego de desarrollarse las estrategias y acciones para la dinamización de la CO.

Paso 20: 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. Se confeccionará un plan en el cual quedará reflejada 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 su cumplimiento y control.

La construcción de un procedimiento para la dinamización de la CO en la empresa, derivado del modelo Dicorse, resulta de vital importancia para el desarrollo sostenible de las empresas en Cuba para enfrentar la cuarta revolución industrial. Como consecuencia se obtiene una herramienta que, a través del análisis de sus componentes estratégicos, los mecanismos dinamizadores, la responsabilidad social empresarial, la y el contexto en el que se mueve la empresa permite conllevar a la dinamización de la CO en esta misma. Dado su enfoque de mejora continua que posee el procedimiento, para su control y seguimiento se implementan varios indicadores junto a su procesamiento específico que conceden reconocer el estado de los componentes que afectan la dinamización de la CO. Estos indicadores permiten definir las causas principales que retienen la dinamización para así aplicar las medidas pertinentes en aras de responder a las salidas del modelo Dicorse y por consiguiente conseguir servicios cada vez más pertinentes; ejemplos de estos son la herramienta PESTDA, el índice general de la RSE, el estado general de la CO y el índice de dinamización de la CO. El estudio representa una novedad en el momento de su aplicación ya que son muy escasas las investigaciones realizadas que presentan la dinamización de la cultura organizacional como un factor para el desarrollo sostenible y la obtención de resultados empresariales con enfoque sobre los procesos.

El procedimiento diseñado cumple con un conjunto de principios que permiten obtener el resultado esperado. Los principios en los que se basa el procedimiento se corresponden a los planteados en el modelo Dicorse. Su diseño está basado en los siguientes:

- Consistencia lógica: por su estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna;
- parsimonia: la capacidad de proceder en un complicado proceso de análisis y solución de una forma relativamente sencilla y clara;
- racionalidad: potencialidad de aplicación con un presupuesto razonable y obtención de utilidades de diversas índoles y valor para la organización;
- sistematicidad: garantiza el control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución de la dinamización de la CO, propicia la retroinformación necesaria para la mejora continua de los procesos; y

- trascendencia: las acciones derivadas de su aplicación, influyen de forma significativa en los restantes subsistemas de gestión empresarial y su entorno.

En su concepción, el procedimiento presenta características que garantizan eficacia en su aplicación. Se considera necesario destacar las siguientes:

- integral: debe abarcar los procesos de la organización y los recursos que en estos intervienen;
- participativo: su aplicación, en cada una de las fases implica la colaboración de los miembros de la organización para la consecución de su objetivo;
- permanente: debe adoptarse como parte de la filosofía de mejora continua de la organización y no utilizarse para solucionar un problema específico; y
- retributivo: su aplicación originará beneficios a la organización en general.

La CO y la RSE, son dos temáticas que componen la realidad sociocultural de las organizaciones y se han convertido en el binomio estratégico que forman la visión de las empresas. La RSE debe tener como atributo fundamental la CO, evidenciando cómo los directivos son capaces de implementarla, mantenerla y de cómo los empleados la perciben y muestran su actitud en conservarla. Comprender la CO es comprender la vida de las entidades en toda su riqueza y variación, por lo que definirla es importante. Una CO fuerte podría potencialmente generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones (Vilariño Corella, 2012; Carro Suárez, et al., 2017) considerándose que, además de fuerte, debe ser la cultura deseada por la entidad.

En Cuba se ha demostrado la importancia de la CO en la gestión organizacional, sobre todo por la necesidad que tienen las empresas cubanas de insertarse en mercados competitivos. De forma general, los estudios sobre la relevancia de la CO en las empresas no son escasos. Sin embargo, en el caso de nuestro país aún falta por profundizar en el tema. La comprensión de este constructo es importante para todos los integrantes de una institución, pues influye en la forma en que las empresas reaccionan ante las cambiantes demandas del ambiente y tiene asociación con el cumplimiento de sus objetivos y la calidad de sus resultados. Se debe efectuar en las organizaciones un cambio profundo en la gestión y desarrollo del talento, sobre todo, porque el éxito del negocio digital no radica simplemente en incorporar tecnología, sino en el desarrollo del capital humano y su cultura. La transformación cultural es una necesidad inminente y se deben mover las empresas hacia este periodo de desarrollo en el país y en

las telecomunicaciones. Cuba necesita sumergirse en un proceso de alfabetización hacia la era digital y uno de sus puntos de inicio son las empresas (Pinto da Silva Castro, et al., 2018), las cuales requieren prácticas socialmente responsables, al ser considerada la RSE como punto clave para el desarrollo de la CO; deben mantenerse a la vanguardia de la tecnología y la adaptación al cambio a través de la pertinencia (Triguero Sánchez, et al., 2018).

CONCLUSIONES

Se elaboró un procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en ETECSA, el cual traslada a la praxis los supuestos del modelo Dicorse, al reflejar los componentes estratégicos y elementos fundamentales del mismo. Dentro del procedimiento diseñado se incluye la creación de un instrumento para evaluar el índice de dinamización de la cultura organizacional, el cual resulta un elemento necesario y constituye uno de los aportes de la presente investigación. La aplicación del procedimiento permitirá un acercamiento y transformación de los resultados de los procesos a través del análisis reactivo sobre los elementos que lo conforman. Se determinan un conjunto de indicadores de desempeño de los componentes estratégicos que lo conforman, así como su procesamiento para determinar las causas que los afectan y la dinamización de la CO.

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses

Contribución de los autores: Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (2017) La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Hernández Salas, J. E., Pérez, J. A., Escalera Ochoa, L., Castillo, S. P., & Morales Morales, H. (2018). Acción colectiva, cultura organizacional y desarrollo comunitario en el contexto educativo y de bienestar del grupo menonita en Cuauhtémoc, Chihuahua, México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 798-836.
- Máynez Guaderrama, A. I. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y Administración*, 61(4), 666-681.

- Ortiz-Pérez, A., Funzy-Chimpolo, J. M., Pérez-Campaña, M., & Velázquez-Zaldívar, R. (2015). La gestión integrada de los procesos en universidades. Procedimiento para su evaluación. *Ingeniería Industrial*, *36*(1), 91-103.
- Pinto da Silva Castro, L., Rivera, M. Á., Dos-Santos, M. G., & De Lima Neto, P. J. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *20*(3), 401-420.
- Salas Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2017) Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, *8*(18), 88-95.
- Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gestão & Produção*, *27*(3).
- Solarte Solarte, C. M., Solarte Solarte, M. L., & Barahona Vinasco, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto. *Contaduría y administración*, *65*(1).
- Triguero Sánchez, R., Peña Vincés, J., & Guillén, J. (2018). Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *20*(3), 378-400.
- Zerda, E., Gutiérrez, A., Cruz, M. A., & Cali, G. (2018). Concurrencia de turistas en el Paseo de la Juventud y plan de dinamización para su inserción en la oferta dentro del circuito turístico de Guayaquil, Ecuador. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, *14*(2), 188-196.