

*Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas  
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial  
Departamento de Ingeniería Industrial*



## *Trabajo de Diploma*

*Título: Sistema de acciones para el servicio de Telefonía  
Básica en la División Territorial de (ETECSA)  
Sancti-Spíritus.*

*Autor: Claudia Fernández Hernández*

*Tutora: MSc Zoe María Vila Alonso*

*Santa Clara 2017*



*"En la tierra hace falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, que digan mejor ahora que mañana."*

*Ernesto "Che" Guevara*

## ***Dedicatoria***

*A mi mamá y a mi papá por ser luz y apoyo incondicional,  
por ser amor y resguardo y por todos los años de sacrificio.*

*Gracias por estar junto a mí por más difícil que fuera el  
camino...*

## *Agradecimientos*

*Le doy las gracias a todos los que me ayudaron desde el principio y confío lo seguirán haciendo, en especial a mi mamá y a mi papá por darme tantos consejos en momentos difíciles. Agradezco también a mi tutora Zoe por ayudarme incondicionalmente y estar ahí siempre que la necesitaba. A mi hermano y a Roxy por apoyarme desde el principio. Agradezco también a mis tíos Dila y Leonel, a mi familia en general que de una u otra forma siempre estuvieron presentes, a todos mis compañeros y en especial a mi segunda familia, mis amigos por pasar los mejores años de nuestra vida juntos, por las risas, las fiestas, los viajes, por cada esfuerzo y problema que resolvimos juntos, porque no importa la distancia que nos separe nunca seremos capaces de olvidar...*

## **Resumen**

El presente trabajo se realizó en la División Territorial de ETECSA en Sancti-Spíritus y aborda el tema de la lentitud o demora en las respuestas a las solicitudes de los servicios de Telefonía Básica como problema que afecta la calidad y la satisfacción de los usuarios y tiene como objetivo fundamental proponer un sistema de acciones que contribuya al perfeccionamiento de la gestión de dicho servicio. En el mismo se efectúa un diagnóstico de la situación de la entidad para determinar sus principales debilidades. Se resumen los resultados de los métodos, técnicas y herramientas aplicadas en el diagnóstico, entre estas se encuentran la entrevista, la observación, la encuesta, el análisis documental, DELPHI, el diagrama de Causa y Efecto, Pareto y la matriz DAFO además se proponen innovaciones que permitirán perfeccionar la gestión empresarial. Se propuso un plan de mejoras para la gestión de los servicios de Telefonía Básica de gran importancia para el desarrollo y mejoramiento en los diferentes procesos y actividades de la organización, que contribuirá además a minimizar el resto de las debilidades existentes.

## **Summary**

The present work was carried out in the Territorial Division of ETECSA in Sancti-Spíritus and addresses the issue of the slowness or delay in the responses to the requests of the Basic Telephony services as a problem that affects the quality and the satisfaction of the users and has As a fundamental objective to propose a system of actions that contributes to the improvement of the management of this service. In the same one is made a diagnosis of the situation of the entity to determine its main weaknesses. The results of the methods, techniques and tools applied in the diagnosis are summarized, among them are interview, observation, survey, documentary analysis, DELPHI, Cause and Effect diagram, Pareto and the SWOT matrix are also proposed Innovations that will improve business management. An improvement plan was proposed for the management of Basic Telephony services of great importance for the development and improvement in the different processes and activities of the organization, which will also contribute to minimize the remaining weaknesses.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo1. Marco Teórico Referencial. ....	6
1.1 Proceso de dirección y sus funciones. ....	6
1.2 La información dentro del sistema de dirección. ....	10
1.2.1 La información y su significación para la toma de decisiones de dirección. ....	13
1.3 El proceso de toma de decisiones ....	14
1.3.2 Características de las decisiones de dirección. ....	21
1.4 Diagnóstico Empresarial ....	24
1.5 Telecomunicaciones en Cuba y en Sancti-Spiritus. ....	27
1.6 Conclusiones parciales. ....	30
Capítulo 2. Caracterización y Diagnóstico del servicio de telefonía Básica en la Empresa de Telecomunicaciones (ETECSA) de la provincia de S-S.....	31
2.1 Procedimiento para el diagnóstico del servicio de Telefonía Básica en Sancti-Spiritus. ....	31
2.2 Aplicación del procedimiento de diagnóstico. ....	35
2.2.1 Caracterización general de la organización. ....	35
2.2.2 Selección y aplicación de los instrumentos y técnicas a utilizar en el diagnóstico enfocado al cliente. ....	38
2.2.3 Presentación de los resultados del diagnóstico enfocado al cliente. ....	39
2.2.4 Selección y aplicación de los instrumentos y técnicas a utilizar en el diagnóstico enfocado a la organización (ETECSA Sancti-Spíritus). ....	42
2.2.5 Presentación de los resultados del diagnóstico enfocado a la organización (ETECSA Sancti-Spíritus). ....	52
2.2.6 Triangulación de los resultados a partir de los resultados de las técnicas utilizadas tanto en el diagnóstico enfocado al cliente como el diagnóstico enfocado a la organización (ETECSA Sancti-Spíritus). ....	53
2.3 Plan de mejoras para la Gestión de los servicios de Telefonía Básica en la División Territorial de ETECSA Sancti-Spíritus. ....	54
2.4 Conclusiones parciales. ....	58
Conclusiones generales. ....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía ....	62



## Introducción

La etapa actual, marcada por el acrecentamiento del proceso de globalización neoliberal de la economía mundial, acentúa a grados superiores la competencia y la repartición de los mercados ya establecidos. La dependencia y la necesidad de adaptarse al medio para sobrevivir ante la turbulencia de los cambios que ocurren en el mundo contemporáneo, dificultan la orientación y claridad de los directivos, por lo que dirigir una empresa resulta cada vez más complejo, de ahí que los cuadros y dirigentes deben jugar sus diversos roles dentro de las empresas, *“...los gerentes han de cambiar de rol frecuentemente...la capacidad de reconocer el papel que debe desempeñarse y saber cambiarlo fácilmente, es una característica del gerente eficaz...”*(Stoner). En Cuba los directivos deben enjuiciar los efectos y causas de la gestión de la empresa como punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera.

En estos momentos, el país se encuentra bajo la influencia de estas presiones, tanto externas como internas, lo que ha llevado a la búsqueda y aplicación de nuevas políticas en aras de incrementar los niveles de eficiencia en la gestión económica dentro de las organizaciones, el papel de las empresas cubanas es de vital importancia en el logro de este objetivo. Peter Drucker afirma que la eficiencia es la clave del éxito de una organización: *“Antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer”*, en este sentido, el aporte que puedan dar las empresas para alcanzar sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial y organizacional en donde interviene una toma de decisiones efectivas en todos sus procesos.

La globalización en el mercado de las telecomunicaciones obliga de manera continua a las empresas que se desenvuelven en el mismo, a manejar el cambio como elemento fundamental en sus sistemas, procesos, productos y servicios, en función de adaptarse al mercado internacional y a los avances de la informática y la electrónica.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA), no escapa a las influencias de este entorno y es por esto que actualmente se encuentra enfrascada en el perfeccionamiento de los servicios que presta con vistas a elevar su eficiencia y a la vez mejorar hasta alcanzar los parámetros de calidad acorde con la misión definida, lo cual asegura una mayor integración de los servicios fundamentales de la empresa, optimizando las actividades que realiza. En este sentido se ha propuesto importantes objetivos estratégicos a partir del rol que esta empresa desempeña en la economía cubana y en la sociedad en general, donde las direcciones territoriales de ETECSA tienen la finalidad de materializar las estrategias diseñadas en función del cumplimiento de dichos objetivos.

La situación actual de la División de ETECSA en Sancti-Spiritus esta matizada por un mercado cada vez más exigente y conocedor de los servicios de telecomunicaciones, que eleva sus expectativas continuamente y exige mejores niveles de servicio. Por consiguiente, el logro de servicios de calidad, en el caso de ETECSA, depende mucho de mejoras tecnológicas y modernización del equipamiento para garantizar un adecuado soporte a estos servicios pero además de lo que la empresa espera obtener en mediano y largo plazo que está determinado en buena medida por la manera en que se lleve a cabo el proceso de perfeccionamiento de los servicios aun cuando se conozca el riesgo y la incertidumbre que inevitablemente implica el tomar decisiones de cualquier envergadura.

Sin embargo en la División de ETECSA en Sancti-Spiritus se aprecia una disminución de la inversión en la tecnología, dada por la situación actual de la economía del país, que provoca un estancamiento del desarrollo de la empresa las cuales justifican la necesidad del estudio de las principales causas que originan el problema.

En correspondencia con los elementos antes descritos la División de ETECSA en Sancti-Spiritus tiene afectado el desempeño de servicios claves como es el caso de la telefonía básica además de que se evidencia una carencia de aplicación de enfoques modernos que les permita estar a tono con las exigencias del entorno, No obstante, uno de los aspectos más determinantes

es la disminución de los niveles de satisfacción del usuario así como la lentitud en las respuestas a las solicitudes de los diferentes servicios como consecuencia de aspectos objetivos y entre los que se encuentran los siguientes: la saturación de las redes, la exposición de las mismas a factores externos, las insuficiencias en la gestión de los servicios, las dificultades logísticas y de distribución y la insuficiente gestión del capital humano.

Estas irregularidades han incidido en el proceso de toma de decisiones para ofrecer un servicio de calidad en la telefonía básica de la División de ETECSA en Sancti-Spiritus, si se tiene en cuenta que las decisiones se toman en el presente sin tener en cuenta la incidencia de las mismas para el futuro de la organización. Todo lo anteriormente expuesto constituye la **situación problémica** de la investigación.

Por ello, se plantea como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión de los servicios de telefonía básica en la División Territorial de ETECSA en Sancti-Spiritus?

Por tal razón se realiza la presente investigación con el siguiente **objetivo general**: Proponer un sistema de acciones que contribuya al perfeccionamiento de la gestión de los servicios de telefonía básica en la División Territorial de ETECSA en Sancti-Spiritus.

En correspondencia con lo anterior se definen los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Diagnosticar el estado servicio de Telefonía Básica como apoyo al proceso de toma de decisiones en la División Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.
2. Elaborar un plan mejora para la gestión de los servicios de Telefonía Básica en la División Territorial de ETECSA Sancti-Spíritus.
3. Validar a partir del criterio de expertos el sistema de acciones propuestas.

Para dar solución al problema científico planteado se formularon las interrogantes científicas siguientes:

1. ¿Cuál es el estado actual de la Telefonía Básica en la División Territorial de ETECSA Sancti-Spiritus con vistas a mejorar el proceso de toma de decisiones?
2. ¿Cuáles podrían ser las acciones que permitirán perfeccionar el servicio de la Telefonía Básica en la División Territorial de ETECSA?
3. ¿Cómo evalúan los expertos las acciones para el servicio de la Telefonía Básica en la División Territorial de ETECSA?

La investigación se justifica por su **valor teórico** ya que aporta elementos que desde la teoría enriquecerá el proceso de gestión de ETECSA. El **valor metodológico** está dado por la estructuración de un procedimiento de diagnóstico a partir de una secuencia lógica de pasos que sirve de guía a la investigación para identificar las principales insuficiencias en el objeto de estudio práctico. El **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia de aplicación del procedimiento de diagnóstico y el diseño de un plan de acciones con vistas a mejorar el proceso de toma de decisiones.

Se emplearon métodos teóricos y empíricos los que permitieron el análisis de los principales elementos epistemológicos que sustentaron el desarrollo de la investigación combinados con aquellos que permitieron recopilar la información necesaria y suficiente para diagnosticar la situación actual de la ETECSA Sancti-Spiritus respecto a la telefonía básica, ofreciendo diagnosticar la situación y diseñar el sistema de acciones propuesto.

La investigación se estructura en dos capítulos:

**Capítulo 1:** Revisión bibliográfica. Donde se presentaran los conceptos teóricos básicos para el desarrollo del trabajo, basándose en la investigación del estado del conocimiento científico alcanzado acerca del tema hasta el momento.

**Capítulo 2:** Caracterización y diagnóstico del servicio de la Telefonía Básica en la División Territorial de ETECSA. Donde se realizara la caracterización, se describe la concepción del diagnóstico, se propone acciones para el

mejoramiento del servicio brindado por la división y se valida por expertos la pertinencia de la utilización.

El presente trabajo cuenta además, con un cuerpo de **conclusiones** y **recomendaciones**, derivado de la investigación realizada, así como con la **bibliografía** consultada y los **anexos** correspondientes.

## Capítulo 1. Marco Teórico Referencial.

### Introducción.

Para la realización de la investigación se hace necesaria la búsqueda de definiciones y conceptos relacionados al tema de la investigación, la cual se guía del hilo conductor de la figura 1.1, donde se define con una secuencia ordenadamente lógica como operar en la revisión bibliográfica que se exige para el cumplimiento de los objetivos planteados para el trabajo. El presente capítulo tiene el objetivo principal de la construcción del marco teórico referencial donde se conjugan de manera armónica los análisis conceptuales y los provenientes del estado de la práctica.

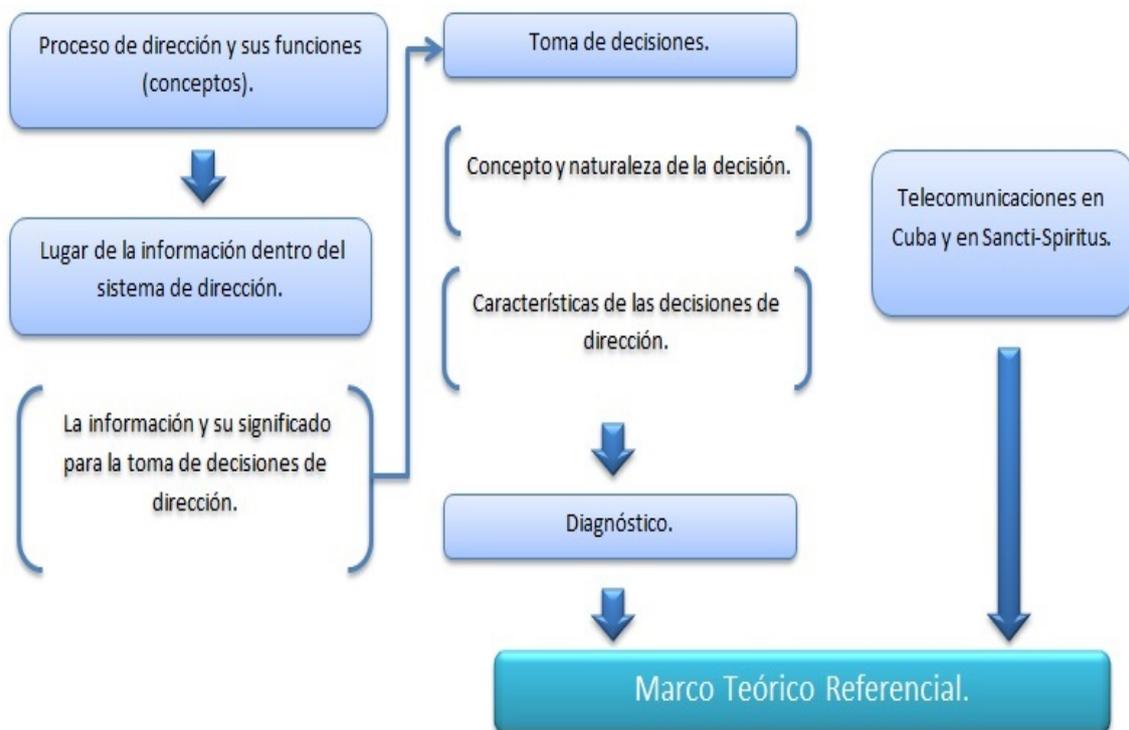


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

### 1.1 Proceso de dirección y sus funciones.

La dirección en el mundo empresarial se entiende como un proceso en el cual los líderes o gestores buscan influir sobre sus empleados para alcanzar determinados fines, en busca de alcanzar la misión y visión.

Existen diversos motivos por el cual **resulta de gran importancia la Dirección dentro de una empresa.**

- Es a través de la dirección que son comunicados los objetivos de la organización junto a la forma de alcanzarlos.
- También permite que se cree una moral común en los trabajadores que permita una mayor productividad.
- Determina a su vez cuales son las conductas que se espera por parte del personal.
- Por último genera la comunicación que se precisa dentro de la institución.

Dirección, pues, tiene que ver con la asignación, coordinación y movilización de los recursos con los que cuenta cualquier actividad organizada. Así, nos vamos a encontrar con tareas directivas en cualquier lugar de la empresa u organización; aunque tendrán contenidos distintos y formas de funcionamiento también diferentes. Así el encargado de una tienda, el capataz que está al frente de una cuadrilla de obreros, el gerente de ventas de una empresa, un capitán de la marina, el presidente de una multinacional, ocupan con distintos grados de responsabilidad y amplitud cargos directivos en las instituciones donde trabajan.(2015)

La dirección se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa, y muy en especial a los hombres que trabajan en ella. Además de esto debe permitir la generación de nuevos recursos, no sólo tangibles sino también intangibles, por ejemplo, la dirección debe preocuparse por estimular la acumulación de conocimientos por parte de sus trabajadores, de manera que cada vez sean más diestros y tengan mayores habilidades, mejorar la dotación tecnológica de la empresa, consolidar su imagen de marca, etc.(Empresas 2016)

La función de dirección representa un tipo particular de actividad de dirección, la cual surge producto de la división del trabajo y de la especialización en la esfera de la dirección. En este sentido la función denota una actividad de

carácter más o menos especializado que es asignada a un individuo o grupo de individuos dentro de una organización.

En la literatura sobre dirección existen gran cantidad de términos que explican las funciones de dirección, sin embargo, en lo fundamental, el concepto expresado con anterioridad es el que define dichas funciones de manera más clara. Esta definición tiene un valor práctico desde el punto de vista del proceso de formación de las estructuras organizativas.

En el proceso de formación de las estructuras tiene gran importancia no solo reconocer las características diferenciadas de las funciones, sino también lograr su combinación adecuada con el objetivo de alcanzar actos coordinados y eficientes sin aumentar, indebidamente, la cantidad de subdivisiones estructurales más allá del límite necesario. Esto último, además de resultar costoso, dificulta las relaciones de coordinación y subordinación dentro del sistema organizativo.

Así, la actividad de dirección hay que examinarla, ante todo, como un proceso de realización de las funciones de dirección, las cuales deben interrelacionarse, lógicamente, de forma tal, que a cada subdivisión se le asignen solo aquellas funciones y actividades que estén en correspondencia con el lugar, importancia, etc., que ocupan dentro de la estructura. De este modo, la distribución de funciones debe realizarse de forma tal que contribuya al fortalecimiento de las coordinaciones, al aseguramiento de la subordinación, a evitar las duplicaciones del trabajo, a que no queden actividades sin ejecutar y, en definitiva, a lograr una clara definición de las responsabilidades y deberes de cada órgano y de cada trabajador. Con esto se crean condiciones más favorables para que las decisiones de dirección se tomen de modo oportuno por quienes les corresponda y, de esta forma, se garantice, desde el punto de vista organizativo, la adecuada realización de los principios de dirección: el centralismo democrático, la unidad de mando, la unidad de dirección, etcétera.

La actividad del dirigente puede representarse en su forma más general por medio de las siguientes etapas: Toma de decisión sobre la base de la información y en correspondencias con los objetivos, organización del trabajo del colectivo para solucionar las tareas y el control del cumplimiento de las

tareas que se ejecutan. En todas estas etapas el objeto de trabajo es la información. Cualquier función de dirección contiene todos los elementos de este proceso. De ahí que las actividades que se realizan en cada una de las funciones de dirección y sus resultados (las soluciones) estén vinculados con la información y transcurran sobre la base de irregularidades cibernéticas, económicas, sociales, etcétera. Si se tiene en cuenta que la información es inseparable de los procesos de dirección de las funciones propiamente productivas, es fácil reconocer que como función de dirección solo pueden relacionarse aquellas actividades que están directamente vinculadas con el movimiento y utilización de la información en interés de la producción y de sus elementos. (Marrero 1986)

La esencia y el contenido del proceso de dirección se ponen de manifiesto a través de las funciones básicas.

El surgimiento y el desarrollo de las funciones de dirección, constituyen un efecto inevitable de la profundización de la división y ampliación de la cooperación del trabajo, producto de lo cual se opera una delimitación de los diferentes tipos del trabajo de dirección de estos. Las funciones reflejan el contenido de la actividad de los órganos de dirección, y a su vez, determinan, en gran medida, sus estructuras orgánicas. Toda modificación del contenido de la actividad condiciona cambios respectivos en las funciones de dirección y, por consiguiente, en la estructura orgánica del sistema.

Las funciones de dirección se caracterizan por una movilidad bastante elevada, debido al dinamismo del objeto mismo de dirección: grado de su complejidad, del nivel tecnológico-técnico, de la forma de organización, etc., Es lógico, que a medida que se van desarrollando los sistemas, se extinguen unas funciones y aparezcan otras nuevas, por lo que cambian su importancia dentro del conjunto de las actividades de dirección. Esto implica la necesidad de realizar un análisis periódico y precisar las funciones, además de una mayor o menor redistribución de estas entre las subdivisiones y los funcionarios del aparato directivo. (A.M.OMAROV 1977)

Por lo tanto, la dirección empresarial es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman

la empresa, hacia determinados objetivos comunes. Para definir y estructurar correctamente el trabajo de un directivo debemos tener claras sus funciones y atribuciones, éstas puede ser divididas en varios aspectos.

Las funciones clásicas del proceso directivo:

La primera función es **la planificación**, el directivo ha de determinar lo qué se va a hacer. Ha de tomar las decisiones encaminadas a la fijación de los objetivos empresariales, ha de establecer las políticas, las estrategias, los métodos y procedimientos para alcanzarlos.

También ha de encargarse de **la organización** de la empresa, agrupar las actividades necesarias para desarrollar las estrategias empresariales, ha de definir la estructura de la empresa y las relaciones entre cada una de las partes de esa estructura.

Ha de asignar y **coordinar los recursos** de los que dispone: recursos económicos, humanos, infraestructuras, maquinaria y equipamientos, etc. La correcta distribución de éstos a cada parte de esa organización así como las futuras inversiones a realizar.

También se encargará de **dirigir** y propiciar las buenas relaciones entre todos los elementos de la empresa, evitando y mediando en aquellos problemas que se puedan producir en la convivencia diaria.

Por último debe encargarse de **controlar** que se vayan cumpliendo las pautas marcadas en todos los puntos anteriores.(Luis Lorenzo 2015)

## **1.2 La información dentro del sistema de dirección.**

La dirección de todo sistema social, sea la gestión de la economía, sea la dirección de la vida sociopolítica o ideoespiritual de la sociedad, esta inseparablemente vinculada con los procesos informativos. La actividad eficaz de dirección puede lograrse solo sobre la base de un material informativo confiable (desde luego, la actividad misma se culmina con la entrega de una información nueva).

Si un dirigente, efectivamente quiere aclarar un problema complejo y difícil, necesita, ante todo, hechos precisos e indiscutibles, con la particularidad de

que "es necesario tratar no hechos aislados, sino el CONJUNTO TODO de los hechos que atañen al problema en discusión, sin una SOLA excepción, puesto que de otra manera inevitable nacerá la sospecha, muy legítima, de que los hechos fueron elegidos o adaptaos arbitrariamente y que, en lugar de una correlación objetiva y una independencia y una interdependencia de los fenómenos históricos en su conjunto, nos sirven un menjunje subjetivo".  
(V.I.Lenin)

Sin disponer de información en cada momento determinado, acerca del estado del propio sistema y de sus subsistemas, acerca de su interrelación y su vinculación con el medio ambiente, es imposible el funcionamiento racional y el desarrollo exitoso del sistema, el mantenimiento de su integridad y especificidad cualitativa.

En sentido general, la información es cualquier mensaje que contiene algunas noticias (datos) sobre objetos, acontecimientos, procesos, fenómenos, que se operan en la naturaleza y la sociedad. Al mismo tiempo la información refleja el estado y el cambio del estado de un sistema determinado. La diversidad de estados del sistema reflejado genera la diversidad de información. En este sentido, el movimiento de la información determina el movimiento del sistema.

La información, por su naturaleza, brota como una manifestación del grado de organización del sistema, como medida de su integridad y armonía. Cuanta más información útil procese el sistema, tanto más alto será el grado de su organización general y la eficacia de su funcionamiento. Al eliminar la diversidad y la indeterminación del comportamiento de los complejos sistemas sociales, la información, con ello, amplía las posibilidades del pronóstico y la regulación de este comportamiento.

Sin embargo, pese a toda la importancia de todos los procesos informativos, sería incorrecto afirmar que el funcionamiento y el desarrollo de los sistemas sociales se determinan completamente por estos procesos y que la dirección se reduzca al movimiento de información. Semejante posición se apoya, prácticamente, en la interpretación de la información solo como categoría cibernética, sin considerar sus características cualitativas, su contenido social.

Para los procesos de la dirección social, tiene una enorme importancia, además de su aspecto informativo, los factores que rebasan sus límites: la estimulación, la orientación y condiciones del funcionamiento del sistema, la capacidad y la disponibilidad del ejecutor de cumplir sus tareas, su estado, psicológico y físico y muchos otros, de los cuales se abstrae la cibernética, ya que no son objeto de su estudio. Es lógico que todos estos factores, desde luego, tengan cierta carga informativa. Sin embargo, la información que llevan, constituye solo una forma que adquiere tal o cual medio de influencia sobre el sistema dirigido medio, que por su naturaleza no posee carácter informativo.

La dirección se lleva a cabo sólo cuando existe una relación continua entre el sujeto y el objeto del sistema (intercambio de información). Gracias a la información que viene por los canales de relación inversa, el sujeto de dirección siempre está al corriente de los asuntos del objeto dirigido. Apoyándose en esta información, el sujeto de dirección elabora nuevas decisiones, corrigiendo las anteriores y dando órdenes necesarias para que el objeto funcione acorde con la orientación que asegure el cumplimiento del objetivo planteado ante este. La importancia de la información se incrementa cuando surgen influencias capaces de destruir la estructura o alterar las funciones del sistema, cuando surge la necesidad de tomar medidas con el fin de conservar su especificidad cualitativa.

La cantidad de información elaborada y consumida por el hombre crece tan impetuosamente que surgieron motivos para hablar acerca de una explosión de información. Las necesidades de su empleo racional en los sistemas de dirección originaron la ciencia de la información una rama especial de conocimientos que tiene por objeto de estudio la investigación de las regularidades generales de la actividad informativa. La informática determina los modos y medios ópticos de representación, recopilación, procesamiento, conservación, búsqueda y divulgación de la información.

(A.M.OMAROV 1977)

### **1.2.1 La información y su significación para la toma de decisiones de dirección.**

El proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima información. Ésta es fundamental, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las opciones existentes o desarrollar opciones nuevas. En las organizaciones, que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol fundamental, y por ello un valor inigualable.(2010)

La elevación de la efectividad de la información y su amplia utilización como una importante condición de la dirección competente, supone el aseguramiento informativo de dicho proceso. El aseguramiento informativo es el medio ante todo para la adopción de una decisión racional, así como la organización del sistema de medidas para su eficiente cumplimiento.

Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información, es fundamental el sistema de información. Además de dichos sistemas, existen otros diseñados especialmente para ayudar a transitar el proceso de toma de decisiones, que se conocen como sistemas de soporte a decisiones o sistemas de apoyo a la decisión.

Uno de los grandes estudiosos de la gerencia Peter Drucker planteaba que la organización del futuro estará basada en la información.

Innegable resulta que la sociedad actual se desarrolla en un entorno turbulento, con una economía globalizada de tendencia neoliberal y con un desarrollo abrumador de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El cotidiano uso de las computadoras, los dispositivos de almacenamiento óptico, la aparición de Internet y la proliferación de las Intranets, han constituido un basamento para el desarrollo de las ciencias, los negocios y de la sociedad en general. En este contexto, el valor de la economía de todos los países depende del uso eficiente de la información y del conocimiento de esta en general.

La emergencia de estos nuevos factores de competitividad convierte el manejo inteligente de la información en un tema crítico, pues para su dominio es imprescindible captar información sobre el entorno, agilizar su flujo en la empresa, promover la innovación, facilitar la comunicación, aumentar la

coordinación, etc. Es preciso llevar a cabo acciones que dependen fundamentalmente de que se estimule y facilite el movimiento y el compartimiento de información y conocimientos a través de todas las áreas de la organización.

Esto ha impulsado considerablemente el hecho de que la sociedad reconozca cada día con mayor fuerza el valor de la información como recurso. Se afirma que esta constituye un elemento básico para el desarrollo, dado que el contar con información oportuna, se traduce en productos y servicios de alta calidad, mayor competitividad y adecuada toma de decisiones en consecuencia con el desarrollo. Con la ventaja adicional de tener un efecto multiplicador superior a otros recursos, no se desgasta con el uso y permite su transmisión y duplicación casi instantánea.

La información, cómo obtenerla, procesarla, organizar su gestión, trasmitirla y emplearla en función de la toma de decisiones son cuestiones fundamentales en el desarrollo de cualquier organización en los momentos actuales, y una ocupación importante en el desempeño de los directivos.

El concepto de información, según (Menguzzato 1985), precisa la diferencia entre lo que es información y lo que son datos, ya que la “información representa los datos transformados de forma significativa para la persona que los recibe, es decir, tiene un valor real o percibido para sus decisiones y para sus acciones.

(F.I.BINCHENKO)

### **1.3 El proceso de toma de decisiones.**

La dirección como proceso que engloba la toma de decisiones, no es más que el cómo se adopta las decisiones en la organización, cómo plantear su análisis con cierto rigor, qué tipo de decisiones coexiste en la misma y los métodos y técnicas apropiados para ellas.

La palabra “decidir” significa formar juicio sobre algo dudoso, tomar determinación de algo y ayudar a otro a que tome cierta determinación. Unido a ella se puede también referir la palabra “decisión”, que no es más que la acción

de decidir, o la resolución que se toma o se da en una cosa ante la que existen dos o más alternativas (Enciclopedia 2004).

La decisión podría definirse también como la elección entre varias alternativas posibles (Menguzzato 1985). Pero para que este proceso de elegir entre alternativas pueda realizarse se requiere información acerca de las distintas alternativas y sus consecuencias con respecto al objetivo de análisis.

El proceso de toma de decisiones es un acto volitivo en el que se evidencian cualidades volitivas de los seres humanos, esenciales en este proceso, tales como: independencia, decisión, perseverancia y autodominio. El proceso atraviesa por diferentes fases:

1. Definición del problema.
2. Análisis de la información disponible.
3. Desarrollo de las soluciones alternativas.
4. Selección de la decisión.
5. Implantación de la estrategia elegida.

**Definición del problema:** Significa conocer las interioridades de la organización, lo que se complementa con el conocimiento del entorno externo de la organización y en qué medida estos pueden afectar a la solución del problema y con una definición de los objetivos perseguidos.

**Análisis de la información disponible:** Debe estar relacionada con el problema, los datos a utilizar pueden ser internos, externos del entorno, será necesario, de poseerla, combinar la información cuantificada con la no cuantificada o basada en experiencias.

**Desarrollo de soluciones alternativas:** Decidir significa también buscar soluciones alternativas al problema. Significa formular posibles hipótesis y evaluarlas, se busca la relación causa–efecto con el problema planteado, es decir, cual es la respuesta previsible a una alternativa de solución dada.

**Selección de la decisión:** Se ha de producir una vez que tengamos varias alternativas, mientras más alternativas haya, más correcta ha sido la fase anterior y en función del objetivo se revela la más adecuada.

Implantación de la estrategia elegida: Significa la puesta en práctica de la alternativa seleccionada, ya que por correcta que sea la solución sino se lleva a la práctica convertida en acción no tendrá ningún efecto, generalmente esto significa hacer cambios o transformaciones en la organización que pueden no ser bien acogidas (resistencia al cambio), corriendo el riesgo de su inoperancia, por lo que esta última fase debe ser cuidadosamente planificada, con el fin de lograr el éxito deseado.

Es evidente que el proceso de toma de decisiones es algo que caracteriza el desempeño de un directivo. La posibilidad real de hacerlo con calidad y de que sus decisiones sean aceptadas le posibilita lograr un reconocimiento dentro de la organización, pero esto no es posible hacerlo funcionar si el directivo no cuenta con una información útil y adecuada, que le permita decidir a tiempo y con el menor riesgo e incertidumbre posibles. De aquí que la información se convierta en una materia prima imprescindible para que pueda desarrollarse un proceso de toma de decisiones participativo, democrático y con calidad en función de los intereses de la organización que dirige. No se debe olvidar que también juega un papel importante el estilo de dirección del directivo. Aquí se impone el término participación ya que en la medida en que sea más participativo el estilo, se corresponderá con el democrático, mientras en una organización con estilo autocrático será puramente unipersonal el proceso de toma de decisiones.(Empresa 2012)

De ahí que, las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir. Las circunstancias del entorno existente, al momento de tomar una decisión, han sido objeto de estudios y nuevos conceptos sobre los dominios sociales donde se toman dichas decisiones.

- Decisiones programadas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de

problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

- Decisiones no programadas

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.(Stoner)

Un principio esencial de la dirección lo constituye la participación de los subordinados en la toma de decisiones, esto estará en dependencia del enfoque que se aplique en la empresa, es decir, de su grado de centralización, o descentralización, de su cultura, de su profesionalidad, hasta de las propias características de sus directivos y de todo el personal. Con relación a esto en la bibliografía consultada se encuentra que existen diferentes tipos de formas de tomar decisiones en las que se pueden destacar:

1. Decisiones tomadas por un solo individuo
2. Decisiones minoritarias
3. Decisiones mayoritarias
4. Decisiones por consenso
5. Decisiones por unanimidad

El grado de participación de las personas en la toma de decisiones influye en que se tomen decisiones más acertadas, ya que se aprovecha el conocimiento y la experiencia de personas que pueden aportar ideas y alternativas en la solución de un problema, además de que se aumenta el grado de compromiso para lograr los resultados deseados, lo cual constituye una motivación para los trabajadores a partir del hecho de que se les tome en cuenta en el momento de decidir, aunque es válido mencionar que puede convertirse en un factor limitante pues puede dificultarse la selección de la alternativa de solución, pues en ocasiones aparecen conflictos entre las personas que deciden, que obstaculizan el llegar a un acuerdo. No solo la cantidad de personas o el número de implicados en la determinación de la decisión constituye una barrera al proceso, existen otros elementos que pueden entorpecer el proceso de toma de decisiones, en las que se pueden mencionar:

- Falta de tiempo.
- Falta de Información.
- Complejidad del problema.
- Desorganización.
- Nivel de escala jerárquica donde se toma la decisión.
- Conocimientos y experiencia.

La toma de decisiones también puede ser llevado a cabo en todos los niveles jerárquicos que conforman la estructura de una organización, pero en dependencia del nivel de complejidad, el alcance del problema y su solución, se delegará hacia otros niveles la responsabilidad de realizar la toma de decisiones, es decir en dependencia del nivel de la estructura será el tipo de decisión a tomar, de ahí la interrelación que existe entre estructura – toma de decisiones. Esto conlleva al estudio de la clasificación de las decisiones.

Clasificación de las decisiones según su importancia:

- Estratégicas, que se refieren a los objetivos organizacionales, es decir afectan a la organización globalmente.
- Tácticas, sobre cómo instrumentar actividades para cumplir con los objetivos estratégicos.

- Operativas: Decisiones vinculadas a la labor diaria, donde son llevadas a cabo las estrategias.

Por la duración y vigencia se clasifican en: corto, medio o largo alcance.

Por su estandarización se clasifican en:

- Programadas, que son decisiones rutinarias que se repiten en el tiempo y se toman en base a políticas o procedimientos.
- No Programadas, que son situaciones nuevas, imprevistas y de gran importancia para la organización.

(Stoner)

Antes de tomar una decisión debemos:

1. Definir las restricciones y limitaciones.
2. Saber la relación costo beneficio, rendimientos esperados u otros.
3. Saber cuándo se utilizan métodos cuantitativos y cuando los cualitativos.
4. Conocer los factores internos formales (cultura organizacional, políticas internas, estructura, etc.)
5. Conocer los factores externos (políticos, económicos, sociales, internacionales, culturales.)

(Empresa 2012)

### **1.3.1 Concepto y naturaleza de la decisión.**

Se entiende por decisiones de dirección los actos de los órganos estatales y de las organizaciones sociales, así como los actos de la democracia directa. En la decisión que toma el dirigente se materializa su inteligencia, voluntad, conocimientos, competencia y madurez política. Existe la plena razón para afirmar que, en definitiva, la capacidad de tomar decisiones determina la capacidad de dirigir.

En forma más general, la toma de decisión consiste en la selección del objetivo de la acción y de los modos de su consecución que presuponen un cambio dirigido del objetivo bajo unas circunstancias dadas o supuestas. Es indudable

que el efecto del funcionamiento de la sociedad, como un sistema autodirigido integro, en gran medida se predetermina por la calidad de la decisión: su fundamentación científica, competencia, oportunidad de ella.

Las decisiones de dirección poseen una gran fuerza de organización y de creación, precisamente, en el proceso de la realización de las decisiones se asegura el objetivo de dirección, o sea la transferencia del sistema de estado existente en el otro, más perfecto. Las decisiones sirven de instrumento para llevar a la práctica la política del partido y el gobierno proyectada hacia la construcción de la sociedad socialista. Toda decisión es una especie de imagen del futuro, que se crea sobre la base del análisis y la valoración del estado presente del sistema y de su medio, así como partiendo de las perspectivas supuestas del desarrollo de estos. Es natural que el aseguramiento de la fundamentación y la eficacia de las decisiones, a cualquier nivel que se tomen, constituyen una de las tareas principales de los órganos del partido, estatales y sindicales.

Las decisiones de toda esfera de la vida social, con independencia del objeto concreto a que están dirigidas directa o indirectamente; están ligadas al hombre; de forma inevitable abordan el terreno de las normas éticas e ideales sociales, los intereses económicos y otros de los hombres; ejercen influencias sobre su modo de pensar y su comportamiento. De ello se desprende, que la decisión de dirección es siempre un hecho social. Por eso, está claro que el dirigente asume la responsabilidad política por la calidad de las decisiones tomadas y está obligado a esforzarse por asegurar la unidad de los intereses sociales, colectivos e individuales de los trabajadores dentro de los marcos del sistema dado.

A medida que se desarrollan los sistemas sociales, se elevan los requisitos de la eficiencia de las decisiones de dirección. Las decisiones no fundamentadas o inoportunas puedan traer aparejados grandes gastos, no sólo económicos, sino también políticos y espirituales. Al mismo tiempo, no hay nada capaz de desalentar tanto a los hombres como las decisiones no fundamentadas de algunos funcionarios. Estas implican el gasto inútil del trabajo, de las riquezas sociales, de los valores creados.

La decisión está llamada a coordinar y subordinar las funciones de los componentes del sistema, sus relaciones externas e internas y, es lógico, que cuanto más complejo es el sistema, tanto más difícil es lograrlo. Al aumentar el volumen y el contenido de la información necesaria y suficiente para tomar una decisión, se incrementa el número de posibles alternativas. En estas condiciones, aumenta la importancia de la acertada selección de los fundamentos para tomar una decisión.

La necesidad de tomar una decisión adviene fundamentalmente cuando:

- surge la necesidad de regular la estrategia del desarrollo del sistema de dirección, en general, o de algunos aspectos de su actividad;
- se presenta la tarea de una reacción operativa ante las necesidades corrientes del sistema con el fin de ordenar las condiciones del funcionamiento de éste;
- el orden existente de la subordinación obliga a reaccionar decididamente ante las indicaciones de los superiores de dirección.

En la mayoría de los casos, los sujetos de dirección, establecen las circunstancias bajo las cuales pueden tomar decisiones. Son amplios sobre todo los marcos de manifestación de la iniciativa inherentes a los órganos representativos del poder estatal, en particular, en el caso de la regulación legislativa de las relaciones sociales. La toma de decisión sobre la base de una libre valoración de la situación, significa que el sujeto de dirección valora, de modo independiente, los hechos y soluciona problemas dentro de su competencia, sin esperar algunas indicaciones al respecto.

Sin embargo, las complejas y ramificadas relaciones de cada sistema presuponen, inevitablemente, la posibilidad de una iniciativa externa en cuanto al planteamiento del problema ante el respectivo sujeto acerca de la necesidad de la elaboración y la toma de una decisión determinada.

(A.M.OMAROV 1977)

### **1.3.2 Características de las decisiones de dirección.**

Las decisiones de dirección constituyen la forma esencial de la actividad directiva, mediante las cuales se evidencia el contenido de trabajo del dirigente.

Por medio de ellas, los cuadros de dirección orientan el trabajo del colectivo laboral en función de los objetivos propuestos. Las decisiones bien preparadas y argumentadas sobre bases científicas, sirven de premisa fundamental para el eficaz cumplimiento de cada una de las funciones de dirección y de todo el proceso de dirección.

La elevación de la efectividad del sistema de dirección depende en gran medida de lo fundamentada que sea la decisión y de las vías y formas adoptadas para su puesta en práctica. Ahora bien, el éxito de las decisiones de dirección se basa en el grado de veracidad de la información y en las posibilidades de utilizarla por completo. De ahí que la decisión sólo pueda desempeñar un papel positivo en el proceso de dirección cuando se toma sobre la base de una información fidedigna que refleja el estado interno del objeto dirigido, cuando se cuente con las posibilidades objetivas para su cumplimiento y cuando esta se adopta en correspondencia con las leyes económicas objetivas y las tendencias del desarrollo.

El concepto de decisiones de dirección es necesario diferenciarlo del de las decisiones en general. El hombre en su actividad práctica está obligado a tomar gran cantidad de decisiones en la producción material y fuera de ella. Sin embargo, no todas pueden considerarse dentro de la categoría de decisiones de dirección.

Las decisiones de dirección están directamente orientadas hacia el sistema organizativo del colectivo de trabajo y, por tanto, representan el instrumento básico de la influencia en la conducta de sus integrantes. Por otra parte, las decisiones de dirección no son tomadas por cualquier trabajador, sino por el sujeto de dirección, por los dirigentes. Por esto, en las decisiones que adoptan los cuadros de dirección está implícita una responsabilidad política, social, económica y administrativa, por la cual deben responder en todo momento.

La toma de decisiones se basa en un sistema de principios y criterios. Estos son, en primer lugar, el grado de conocimiento que se tenga acerca de las regularidades objetivas del funcionamiento y desarrollo del sistema dirigido y, en segundo lugar, la consideración oportuna de las situaciones concretas en la cual ha de tomarse la decisión. Por tanto, en el proceso de las decisiones se

requiere no sólo poseer los conocimientos, sino también hay que saber adecuarlos y aplicarlos según las condiciones concretas. Por eso, las decisiones de dirección y el proceso de su adopción contienen tanto elementos del conocimiento científico como elementos de arte y de creación que se basan en el conocimiento de las leyes objetivas, dicho proceso creativo del sujeto de dirección, tiene su fundamentación en la información real que refleja las características del objeto dirigido y su medio, y su objetivo es solucionar determinado problema. En definitiva, en cualquier rama de actividad del hombre, todo empleo de la práctica del conocimiento científico implica un proceso de creación y de arte y, por supuesto, la dirección no es una excepción.

De lo dicho con anterioridad se deduce que independientemente de que las decisiones de dirección cuentan con su argumentación científica, esto no puede excluir los acuerdos intuitivos o subjetivos. "La intuición, por supuesto la basada en la colosal experiencia y los vastos conocimientos del dirigente, puede prestar buen servicio cuando surge la necesidad de adoptar una decisión en el acto, cuando no hay tiempo para recoger y ordenar informaciones."(Afanasiev 1937)

Por esta razón, es importante elevar el nivel de calificación de los dirigentes, mejorar y perfeccionar sus métodos y estilo de trabajo, así como entrenarlos en el dominio de los métodos de análisis que les permitan tomar decisiones adecuadas.

Las decisiones de dirección, a pesar de ser muy variadas, contienen ciertas características generales, éstas son: los objetivos perseguidos, los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, la determinación de los ejecutores, las vías y los procedimientos que deben emplearse, etc. Como es natural, no en todas las decisiones están presente dichos elementos; sin embargo, en gran cantidad de instituciones esta estructura se pone de manifiesto.

Aunque las decisiones fundamentales se toman principalmente por los dirigentes, en su elaboración participan cada vez, en mayor medida, otros trabajadores de la dirección no incluidos en esta categoría: especialistas,

técnicos, personal administrativo y otros. Estos trabajadores son los encargados de recopilar la información, ordenarla, analizarla, preparar variantes de solución de los problemas, etc. Por esta razón, las decisiones del dirigente dependen cada día más de la calidad del trabajo de todo el personal del aparato de dirección y se convierten, por así decirlo, en un asunto en el cual están involucrados todos los miembros del colectivo.

De tal manera, es necesario que el dirigente en su actividad diaria facilite la mayor cantidad posible de información a los subordinados, que señale con precisión los objetivos y oriente con claridad las tareas a ejecutar. De esta forma puede lograrse una mayor participación colectiva en el análisis y solución de los problemas.

Cada dirigente en su actividad diaria está obligado a tomar gran cantidad de decisiones en correspondencia con su esfera de acción, su competencia y las tareas planteadas por los niveles superiores. De este modo la toma de decisiones no constituye solo un derecho, sino un deber del dirigente, el cual no puede eludirse con el fin de evitar responsabilidades. Es necesario tener en cuenta que si bien las decisiones poco fundamentadas son perjudiciales para el proceso de dirección, el hecho de no tomarlas y permitir que los problemas queden sin resolver resulta, en muchos casos, aún más perjudicial para la organización.

(Marrero 1986)

#### **1.4 Diagnóstico Empresarial**

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Si bien en muchas ocasiones este trabajo es realizado por consultores o personas ajenas a la organización, existen numerosos casos en que son efectuados por los mismos responsables de la empresa. (Sergio Romagnoll 2007)

Definición de diagnóstico empresarial

Si accedemos al diccionario de la Real Academia Española, encontraremos que el término diagnóstico procede de la palabra griega “*diagnosis*”, la cual traducida al castellano viene a ser lo mismo que “*conocimiento*”. Ahora si nos centramos en el mundo empresarial, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos.

Como en la mayoría de campos, existen multitud de diagnósticos para las empresas, algunos se centran únicamente en estudiar los procesos de producción y los consumidores, o incluso, en procesos de venta, entre muchos otros. Estos diagnósticos se realizan a través de metodologías específicas que permiten conocer todos esos detalles concretos de la compañía, lo que la sitúa como una herramienta necesaria y recomendada.

Dentro de las clases de diagnósticos que nos encontramos, podríamos reunirlos y clasificarlos a la gran mayoría en dos grandes grupos, éstos permiten diferenciar los unos de los otros en función de sus características y aplicaciones.

**Diagnósticos integrales:** Son principalmente conocidos por la gran cantidad de variables empresariales a las que se puede aplicar. Para poner un ejemplo, podríamos encontrar el diagnóstico de Competitividad, un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa. Y todo ello en base a la evaluación y consideración de numerosas variables que el consultor en cuestión ha puntuado e incluido en el análisis.

**Diagnósticos específicos:** Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo.

¿Cómo se logra un diagnóstico empresarial eficaz?

Independientemente del enfoque que pretendamos darle al diagnóstico, específico o integral, se deben tener en consideración 4 procesos que según

algunos profesionales del sector, serán los que garantizarán un buen trabajo y estudio que permitirán obtener muy buenos resultados:

**Evaluación.** Estableceremos un parámetro que nos permitirá evaluar la actual situación o pudiera despertar el interés por la empresa, centrándonos en aquellos puntos sobre los que deseemos realizar el diagnóstico, consumidores, apartado financiero, proceso de producción, etc.

**Visión detallada.** En este punto es cuando el equipo o persona encargados de realizar este diagnóstico se centran especialmente en recoger toda la información posible acerca del sistema concreto de la empresa por el que se está interesado en estudiar. Este proceso es posible gracias a la toma de imágenes, tablas, gráficos, entrevistas y toda clase de recursos que permitan conocer de primera mano la situación actual.

**Cálculos.** Llegados a este punto y con la información recogida de la fase anterior, es el momento para establecer el grado de alcance en función del parámetro que se haya querido fijar.

**Conclusiones.** Se analiza toda la información que se ha recogido y se estudia para evaluar y conocer los motivos que impiden alcanzar aquellos parámetros que en su momento se establecieron. Conociendo los problemas, será mucho más fácil encontrar las soluciones.

#### Perspectivas de un diagnóstico empresarial

Todo este trabajo de diagnóstico se puede llevar a cabo bajo diferentes perspectivas, aunque principalmente encontraremos 4, las cuales vamos a mostrarte a continuación:

**Financiera.** Abarca todo el departamento contable y de gestión de la empresa, evalúa todos sus números y estudia cuál es su situación actual. Conoce sus inversiones y fuentes de financiación entre otros.

**Consumidores.** Desde aquí se evalúan todos los datos relacionados con el comportamiento de los clientes y su trato.

**Proceso interno.** Se centra principalmente en el estudio de los procesos de producción de la compañía. Determinando su calidad y eficacia.

Personal y sus capacidades. Hace una comparativa con las capacidades que posee el personal activo de la empresa y las que teóricamente se debería de tener para alcanzar altos niveles de eficiencia.

(Díaz 2013)

### **1.5 Telecomunicaciones en Cuba y en Sancti-Spiritus.**

El sector de las telecomunicaciones desempeña un papel activo en el desarrollo económico y social de un país, lo cual se puede evidenciar en el ritmo de crecimiento y diversificación de los servicios y su vinculación con el avance de la sociedad. En el mundo, las telecomunicaciones crecen, se diversifican y modernizan aceleradamente, sobre todo por la interrelación con las nuevas tecnologías.

ETECSA como operador de las telecomunicaciones en Cuba, ha tenido la responsabilidad social y empresarial de comercializar, operar, mantener y desarrollar estos servicios, en lo fundamental la telefonía fija o básica, la pública y la móvil, así como la transmisión de datos e internet. Todos ellos en diferentes variantes con alcance local, nacional e internacional y también con servicios complementarios o de valor agregado.

**Las acciones fundamentales de trabajo de ETECSA hacia lo inmediato se concentran en:**

- Continuar el incremento anual de líneas telefónicas en el entorno de 30 mil fijas y 300 mil móviles. Ampliar las ofertas de otros servicios complementarios.
- Ampliar las modalidades para el acceso a internet en el corto y mediano plazo.
- Flexibilizar la política comercial donde sea posible.
- Disminuir precios, siempre que la capacidad técnica permita satisfacer la demanda y garantizando los niveles de rentabilidad esperados.

En el caso de la telefonía básica de la División de ETECSA en Sancti Spiritus (residencial y estatal) se cuenta con 1 221 976 líneas. Esta cifra es un 26% superior a las existentes al cierre de 2006, cuando se contabilizaban 972 760.

Se estima que del total de líneas telefónicas fijas instaladas, un 40.7% está en estado de obsolescencia, dada la rápida evolución de las tecnologías y por la difícil situación de su sostenimiento considerando los costos y la no producción de esos viejos equipos en el mercado de las tecnologías de las comunicaciones.

ETECSA tiene en sus planes de inversiones un promedio de instalación de 30 mil servicios telefónicos fijos anualmente.

En el año 2012 se ejecutaron 31 300 traslados del servicio telefónico de los sectores estatal y residencial (más de 27 mil en las viviendas), representando el movimiento de aproximadamente el 3% del total de líneas de telefonía básica a nivel nacional. Estas instalaciones tiene un costo similar al de la instalación de nuevos servicios, por la utilización de los mismos recursos humanos, tiempo y materiales. Ello significó gastos superiores a los 1.3 millones de CUC. Al cierre de mayo 2013 quedan pendientes de ejecutar 11 500 traslados. Las causas fundamentales de las demoras en los traslados son la obsolescencia y saturación de las redes de telecomunicaciones y también el incremento exponencial de solicitudes de traslado a partir de la implementación de la Resolución 82/2012 del MIC, que permite el traspaso de titularidad entre personas naturales y flexibiliza el traslado del servicio telefónico.

La Telefonía Fija Alternativa, alternativa de comunicación de voz aplicada por ETECSA desde el año 2005 para aquellas localidades, asentamientos y hogares a los que es imposible llegarles con las redes convencionales de cables de cobre, alcanza hoy los 110 867 servicios.

(Cubadebate 21 junio 2013)

En Sancti Spíritus al cierre del año 2016 quedaron instaladas 2 000 nuevas líneas de la telefonía fija. A pesar de algunas limitaciones objetivas que impidieron a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) en Sancti Spíritus concretar las inversiones previstas en el año, la telefonía fija se ha beneficiado aquí con la instalación de más de 1 100 nuevos servicios, cifra que a fines de año podría extenderse hasta 2 000 usuarios.

“Se han favorecido sobre todo los pobladores de Jatibonico, Paredes y próximamente comenzaremos las instalaciones en la zona de Kilo-12 de 586 líneas ya asignadas por el Gobierno. También estamos a la espera de que culmine el proceso de otorgamiento para ubicar 292 en Iguará y 328 en Santa Lucía”(Cruz 2017).

Sin embargo, ETECSA no logró ejecutar las cinco nuevas radio bases planificadas para mejorar la telefonía móvil por dificultades con los contratos de importación que imposibilitaron al país adquirir los equipamientos. Tampoco debe concluirse la instalación de la fibra óptica que permitirá atender la demanda de las telecomunicaciones en la actualidad y para el futuro turístico de la península de Ancón, previsto en el último trimestre, cuando el personal calificado y la tecnología especializada precisó trasladarse a apoyar el restablecimiento de los daños en este sector en Guantánamo.

Por decisión nacional, parte del monto de las inversiones de este año, calculado en alrededor de 2.7 millones de pesos en moneda total, pudiera transferirse hacia el oriente del país para contribuir a la recuperación de las comunicaciones afectadas por el paso del huracán Matthew.(Cruz 2017)

(Borrego. 30 octubre, 2016 )

Desde el 2008 el territorio ha sido beneficiado con el incremento del acceso de la población y las entidades de la provincia a la telefonía fija, motivado a las inversiones realizadas con la telefonía digital y los 15 gabinetes integrales instalados.



Fuente: Informe Cierre de la Economía provincia Sancti-Spíritus.

Gráfico 1: Telefonía Fija.

### 1.6 Conclusiones parciales.

De todo lo anteriormente abordado en este capítulo podemos concluir que:

1. El proceso de dirección se pone de manifiesto a través de las funciones, las cuales deben interrelacionarse, de forma tal que contribuya al fortalecimiento de las coordinaciones para lograr un mejor desempeño en la organización.
  
2. El proceso de toma de decisiones caracteriza el desempeño de un directivo de ahí que la información se convierta en una materia prima imprescindible para que pueda desarrollarse un adecuado proceso de ,manera participativa, democrática y con calidad en función de los intereses de la organización
  
3. Las inversiones realizadas por la División Territorial de ETECSA en Sancti Spiritus en cuanto a la telefonía fija aún son insuficientes dado por el estado de obsolescencia, la rápida evolución de las tecnologías y por la difícil situación de su sostenimiento considerando los costos y la no producción de los viejos equipos en el mercado de las tecnologías de las comunicaciones

## **Capítulo 2. Caracterización y Diagnóstico del servicio de telefonía Básica en la Empresa de Telecomunicaciones (ETECSA) de la provincia de Sancti-Spíritus.**

### **Introducción**

La situación actual en que se desenvuelven las empresas cubanas las obliga a obtener resultados cada vez más eficientes y competitivos. En este sentido se hace necesario diagnosticar los problemas de la entidad para facilitar una mejor gestión empresarial.

El presente capítulo, tiene como objetivo realizar un diagnóstico a la situación actual de la organización dirigido a relevar las principales insuficiencias que presenta el objeto de estudio práctico con vista el proceso de toma de decisiones para lograr un mejor funcionamiento.

El diagnóstico descansa en la concepción estructural y funcional del sistema. En la investigación se sustenta a partir de la aplicación de un procedimiento de diagnóstico. Se utiliza en su ejecución diversas técnicas como el método de expertos (DELPHI), Pareto, Causa y Efecto, Matriz DAFO y encuesta.

### **2.1 Procedimiento para el diagnóstico del servicio de Telefonía Básica en Sancti-Spiritus.**

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo de este capítulo se hace necesario abordar un procedimiento metodológico de diagnóstico que permite establecer las regularidades e insuficiencias en la organización objeto de estudio práctico. Dicho procedimiento consta de 4 etapas y una secuencia de pasos, los cuales se muestran a continuación:

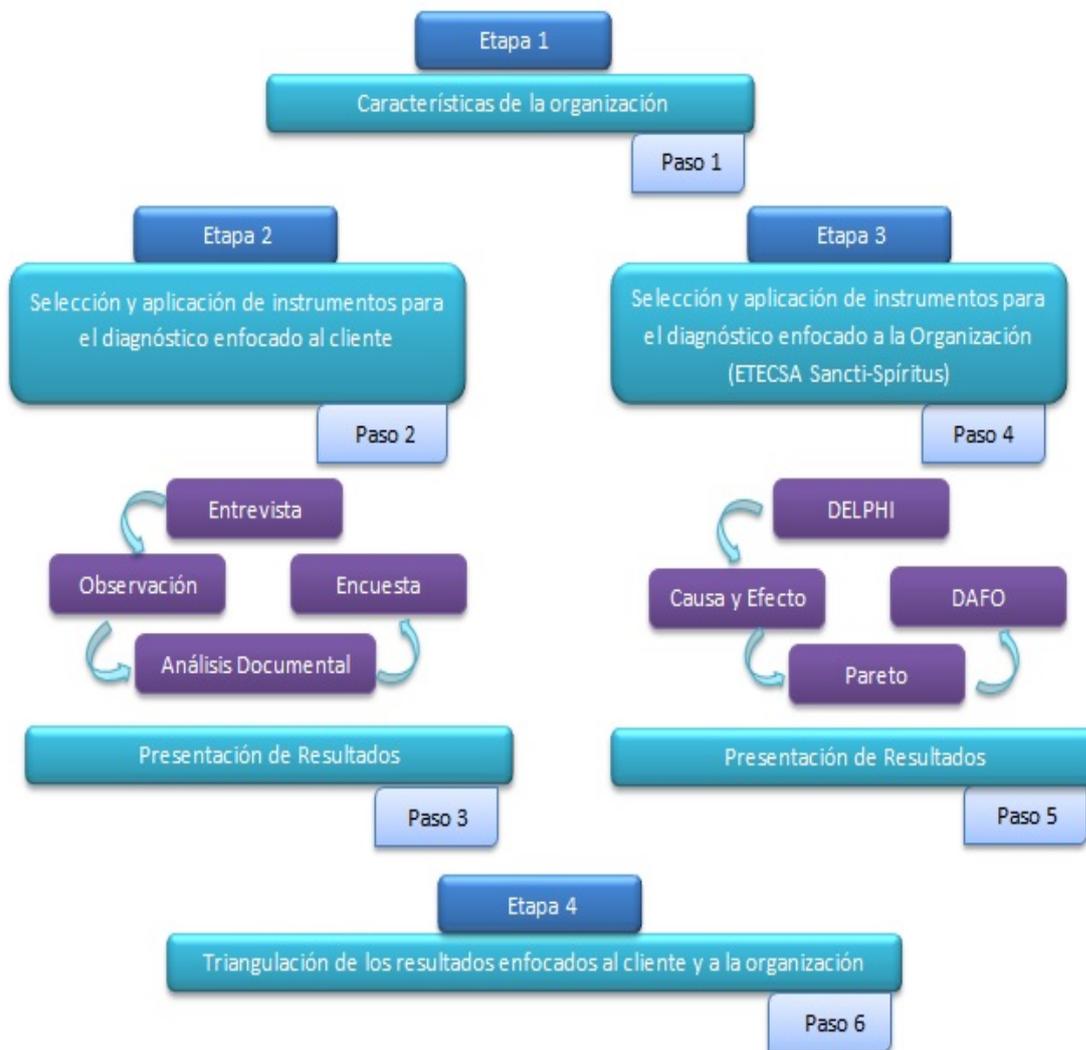


Figura 1.2: Pasos para la realización del diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia.

**Paso 1: Caracterización de la organización.**

Este paso pretende caracterizar la organización en la que se realiza el estudio y este abarca la determinación de las generalidades de la misma. Su proyección estratégica, los recursos humanos. Se utilizó la revisión documental como fuente fundamental de recogida de información.

**Paso 2: Selección de los instrumentos y técnicas a utilizar en el diagnóstico enfocado al cliente.**

El proceso diagnóstico se realiza a partir del uso de instrumentos usados en la metodología de la investigación, (entrevista, observación, análisis documental,

y encuesta). Con dicho proceso de diagnóstico se pretende comprobar la situación actual de la satisfacción de los clientes respecto a la organización.

La **entrevista** es una técnica estructurada para recopilar información a partir de individuos o grupos. Para ello se elabora un listado de preguntas en serie para obtener toda la información necesaria, se anotan las respuestas y se verifica si se han comprendido bien las preguntas. La **observación** es un proceso de atención a través del cual se recopila, selecciona y registra información donde el investigador se apoya en sus sentidos para analizar la calidad del servicio. El **análisis documental** es fundamental para apoyar la etapa de exploración de la investigación ayuda a aclarar al investigador sobre el curso que se ha de tomar, así como las principales categorías y variables a trabajar. La **encuesta** es una técnica para recopilar información (entrevista por escrito), en ella se logra obtener información necesaria y confiable, se desarrollan preguntas donde se obtienen respuestas precisas y sin ambigüedades.

### **Paso 3: Presentación de los resultados del diagnóstico enfocado al cliente.**

Comprende el estudio y valoración de los resultados alcanzados, teniendo en cuenta las técnicas aplicadas a los clientes en la investigación.

### **Paso 4: Selección de los instrumentos y técnicas a utilizar en el diagnóstico enfocado a la organización (ETECSA Sancti-Spíritus).**

Para llevar a cabo un trabajo de investigación el investigador cuenta con gran variedad de métodos para diseñar un plan de recolección de datos. Tales métodos varían de acuerdo con cuatro dimensiones importantes: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y objetividad. Cuando la investigación está altamente estructurada, a menudo se utilizan instrumentos o herramientas para la recolección formal de datos.

Las principales técnicas de recolección de datos utilizados en esta investigación fueron: el método de expertos (DELPHI), Pareto, Causa y Efecto y Matriz DAFO.

Con esta metodología de investigación se puede responder a interrogantes que revelen lo que está ocurriendo en la situación de campo y su significado para las personas implicadas en esos sucesos; así como comprender la relación entre los hechos y el contexto social más amplio de la situación. Facilita además la comprensión comparativa de las diferentes situaciones por lo que ayuda a clarificar lo que está ocurriendo en la organización objeto de estudio práctico.

El **método de expertos** se realizó con el objetivo de determinar las principales debilidades existentes en la empresa del total de problemas encontrados en estudios anteriores. El **Diagrama de Causa y Efecto** es una herramienta que representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. También se utiliza el **Diagrama de Pareto** para encontrar de dichas causas las que representan el 80% del total de las mismas para orientar el estudio a la solución más viable. Además se empleó **Matriz DAFO** para comprobar la posición de la empresa en el mercado y la estrategia que esta debe seguir para lograr un mejor desarrollo en el futuro en cuanto a todas las acciones que esta realiza.

#### **Paso 5: Presentación de los resultados del diagnóstico enfocado a la organización (ETECSA Sancti-Spíritus).**

Comprende el estudio y valoración de los resultados alcanzados, teniendo en cuenta las técnicas aplicadas a la organización (ETECSA Sancti-Spíritus) en la investigación.

#### **Paso 6: Triangulación de los resultados.**

A partir de los resultados de las técnicas utilizadas tanto en el diagnóstico enfocado al cliente como el diagnóstico enfocado a la organización (ETECSA Sancti-Spíritus), se establece una estrategia de triangulación representada en la figura 1.3 y en la que se combinan:

- Triangulación de fuentes: partiendo del principio de recoger y analizar los datos provenientes de varias fuentes a fin de contrastarlos e interpretarlos, para comprobar si las informaciones aportadas por las fuentes son confirmadas por otras.

- Triangulación metodológica: se logra a partir de la pluralidad de métodos empleados simultáneamente o secuencialmente, ofreciendo una perspectiva diferente en el estudio del problema.
- Triangulación entre investigadores o evaluadores: en ella se cruza la información y se emiten consideraciones, se emplean otros observadores para confrontar y aportar datos adicionales.

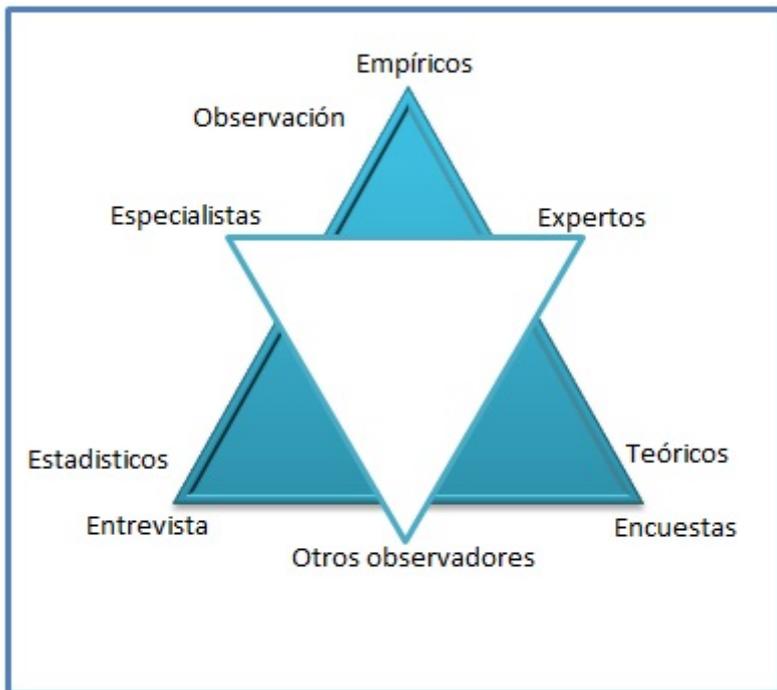


Figura 1.3: Representación de la estrategia de triangulación.

Fuente: (Aylen 2007)

## 2.2 Aplicación del procedimiento de diagnóstico.

### 2.2.1 Caracterización general de la organización.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, Sociedad Anónima, ETECSA, se constituye el 28 de Junio de 1994. ETECSA se inscribe en el libro de empresas mixtas en el tomo II, folio 04 al 047, en el registro de asociaciones económicas, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba y se encuentra amparada por el decreto ley 270 del 16 de diciembre del 2003.

ETECSA es una organización estatal cubana perteneciente al ministerio de Comunicaciones que tiene como objeto social prestar los servicios públicos de

telecomunicaciones, mediante la operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de redes y los servicios asociados en todo el territorio nacional.

La División Territorial de Sancti-Spiritus presenta servicios a un mercado territorial compuesto por los segmentos: negocios, empresas estatales, instituciones presupuestadas, clientes residenciales, hoteles, instalaciones de turismo, instalaciones de las FAR y el MININT, entre otros. Su sede central se localiza en la calle Bartolomé Massó No 167, esquina coronel Legón, en la ciudad de S-S, provincia S-S.

La cartera de servicios que presta ETECSA es la siguiente:

- Servicio telefónico básico, nacional e internacional.
- Servicio de conducción de señales, nacional e internacional.
- Servicio de transmisión de datos, nacional e internacional.
- Servicio celular de telecomunicaciones móviles terrestres.
- Servicios de cabinas y estaciones telefónicas públicas.
- Servicio de acceso a internet.
- Servicio de telecomunicaciones de valor agregado.
- Venta de productos, accesorios e insumos de telecomunicaciones.
- Servicio de Radiocomunicación Móvil troncalizado.

La misión y la visión de la División Territorial de Sancti-Spiritus se exponen a continuación:

**Misión:** Lograr una gestión efectiva que permita cada vez más brindar servicio de telecomunicaciones que satisfaga las necesidades de los usuarios y la población, así como respaldar los requerimientos de la defensa y del desarrollo socio-económico del país con resultados económicos que de la empresa demanda y espera el estado cubano.

**Visión:** Somos una empresa en constante transformación, comprometida con la revolución y la defensa de la patria, siempre orientada a la satisfacción de las necesidades de telecomunicaciones de nuestro pueblo y nuestros usuarios. Con una reconocida responsabilidad social, que se manifiesta en el desempeño

de sus trabajadores que descansa en los valores empresariales: profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión, cultura de servicio, solidaridad y altruismo.

La estructura organizativa de la División Territorial Sancti-Spiritus se muestra en el **anexo 1**.

Los procesos que conforman la Empresa pueden apreciarse en el mapa de Procesos de la División Territorial en el **anexo 2**. Estos son:

- **Procesos estratégicos:** planeamiento estratégico y calidad.
- **Procesos de negocios:** mercadotecnia, desarrollo de la red, ventas, gestión de la red, facturación y gestión de cobros y tecnología de la información.
- **Procesos de soporte:** asuntos legales, capital humano, economía logística, servicios generales, comunicación y relaciones externas y control interno.

La División cuenta con una plantilla 549 trabajadores. Del total de trabajadores 166 tienen el nivel superior, 195 el técnico medio, 132 el decimosegundo grado, 45 el noveno grado, 2 el sexto grado y 9 no poseen título en el expediente laboral.

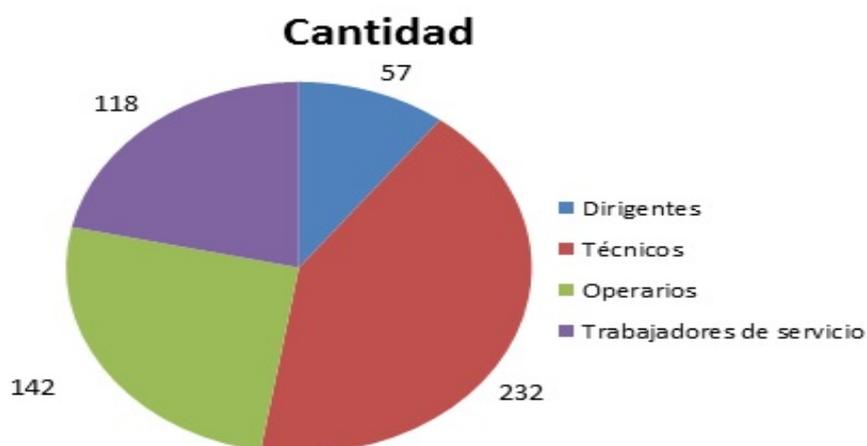


Gráfico 2: Trabajadores, categoría ocupacional.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2.2 Selección y aplicación de los instrumentos y técnicas a utilizar en el diagnóstico enfocado al cliente.

Para la aplicación de las técnicas e instrumentos se hace necesario seleccionar un grupo de expertos quienes participan como entes activos en la presente investigación para lo cual se realizó el cálculo de la cantidad de expertos necesarios.

Se entiende por experto, tanto a un individuo como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones con un máximo de competencia

Para calcular la cantidad de expertos (M) se utilizan criterios basados en la distribución binomial de probabilidad. Fijando un nivel de confianza del 99%, el valor de la constante K será 8.1218, el nivel de precisión deseado será del 10% y la proporción estimada de errores de los expertos de un 1.5%.

$$M = \frac{P * (1 - P) * k}{i^2}$$

(Socarrás 2009)

Datos:

$$P = 1.5\% = 0.015$$

$$i = 10\% = 0.1$$

$$K = 8.1218$$

$$M = \frac{0.015 * (1 - 0.015) * 8.1218}{0.10^2} = 11.9 = 12$$

Serán necesarios un total de 12 expertos. Los expertos seleccionados forman parte del concejo de dirección de la entidad, estos se muestran en el **anexo 3**.

**Entrevista:** La aplicación de la misma se realiza con el objetivo de que permita al entrevistador profundizar en el análisis de la información mediante una lista de preguntas que tributan al objetivo de la investigación y facilitan su aplicación. En la presente investigación se llevó a cabo una entrevista semi-estructurada realizada a los expertos antes seleccionados, para estudiar los criterios de los mismos en cuanto a la prestación del servicio de Telefonía Básica, ver **anexo 4**.

**Observación:** Los instrumentos de medición que corresponden a la técnica de observación, proporcionan criterios al investigador para captar exactamente, aquello que le interesa a través del proceso de atención, recopilación, selección y registro de información, donde el investigador se apoya en sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto). Su desarrollo en la presente investigación, requiere del uso de una "guía de observación", para analizar la calidad del servicio como factor que favorece la participación del cliente, **anexo 5**.

**Análisis Documental:** El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas cualitativas indirectas importantes para apoyar la etapa de exploración. Para la presente investigación se analizaron los documentos siguientes:

- ✓ Estrategia empresarial.
- ✓ Ficheros de control de indicadores.
- ✓ Informes de satisfacción de usuarios.
- ✓ Resultados de investigaciones anteriores.

**Encuesta:** Una encuesta, es un estudio observacional en la que el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio para ello se trabajó con los clientes de Kilo 12. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

### **2.2.3 Presentación de los resultados del diagnóstico enfocado al cliente.**

Este estudio permite hacer un análisis por parámetros predeterminados,

reflejando los resultados de satisfacción del cliente en el servicio de telefonía básica y sus procesos correspondientes.

Luego de la realización de la **entrevista**, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La calidad en la prestación de los servicios que brinda ETECSA son la razón de ser de la empresa para lo cual se trabaja por todos los factores, no obstante existen dificultades que en ocasiones afecta la calidad en la prestación de los servicios de telefonía básica como por ejemplo: dificultades en el transporte con materiales de instalación como pueden ser cables, teléfonos, y otros materiales necesarios.
- Hay indicadores que están establecidos por la empresa que miden la calidad del servicio que se prestan entre los que se encuentran: el trato recibido en la oficina comercial, la rapidez en la atención, tiempo de espera, veracidad de la información brindada, facilidad de comunicación, trato del personal que lo atiende entre otros aspectos.
- La empresa trabaja para cumplir con las expectativas de los clientes y tiene planes de desarrollo para aumentar las prestaciones de servicio de Telefonía Básica como son los servicios de internet.
- El compromiso de la organización con el cliente se evidencia desde la propia misión de la organización, la cual está orientada a satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios.

En el caso de la **observación** se pudo comprobar el dominio que tienen los trabajadores de la oficina Comercial de ETECSA acerca de los requerimientos a tener en cuenta para la atención al cliente específicamente en los servicios de telefonía básica que se ofrecen debido a que son en los que se han presentado un número mayor de quejas, no obstante existen dificultades en la rapidez a la atención de las quejas de la población y el trato al cliente ante el acceso y uso de los servicios que se ofertan.

Al analizar los documentos antes mencionados se pudo apreciar que existen deficiencias tales como:

- La calidad del servicio telefónico que se ve afectado por la caída de llamadas y la imposibilidad de comunicación en algunas ocasiones.
- Existen reportes por fallas técnicas en el servicio y/o equipos.
- Existencia de averías repetidas por más de 30 días y otros.
- Las principales problemáticas detectadas son mayormente debido a las deficiencias en el tratamiento a las quejas.
- No existe un correcto funcionamiento del 113.
- La solución de averías no se realizan con la rapidez requerida,
- Se aprecia un incremento de las quejas por parte de los clientes .

Estos resultados son corroborados mediante estadísticas de resultados anuales de la empresa e informes de satisfacción del usuario.

Con la realización de la **encuesta** se pretende analizar el servicio de Telefonía Básica debido a los resultados obtenidos con los instrumentos anteriormente aplicados donde se muestran evidentes dificultades en torno a dicho servicio.

La encuesta fue realizada en la División Territorial de ETECSA en la ciudad de Sancti-Spiritus, debido a que es donde mayores quejas y afectaciones se presentan en cuanto al servicio de Telefonía Básica y dentro de esta el reparto Kilo12, ver **anexo 6**.

Los resultados arrojados por la encuesta fueron los siguientes:

**Tabla 1:** Resultados arrojados por la encuesta de satisfacción realizada a los clientes.

Preguntas	%
<b>Pregunta 1: Transacciones en la Oficina Comercial</b>	98.63
<b>Pregunta 2. Calidad del servicio telefónico</b>	<b>94.90</b>
<b>Pregunta 3.1 Funcionamiento del 112</b>	98.50
<b>Pregunta 3.2 Funcionamiento del 113</b>	<b>94.28</b>
<b>Pregunta 3.3 Funcionamiento del 114</b>	99.13
<b>Pregunta 4. Rapidez con que se solucionan las interrupciones</b>	<b>95.15</b>
<b>Pregunta 5 Quejas y sugerencias</b>	<b>92.52</b>
<b>Pregunta 6 .Satisfacción General</b>	<b>92.29</b>

La meta establecida para la satisfacción del cliente a nivel nacional es de 95.50% y luego de ser recopilados y analizados los resultados de la encuesta se comprobó que tanto la calidad del servicio telefónico, el funcionamiento de 113 asociado a la información de abonados de telefonía fija, la rapidez con que se solucionan las interrupciones y la cantidad de quejas y sugerencias presentadas por los clientes quedan por debajo de la norma establecida, al igual que la satisfacción general de dichos usuarios lo cual manifiesta la negativa percepción que tienen los clientes con relación a los servicios que se ofrecen. Por lo que es evidente el deterioro de la mayoría de los indicadores reflejado en el incremento de las quejas y sugerencias a los servicios que se ofrecen.

El análisis de la información expuesta anteriormente conlleva a la formulación de la conclusión siguiente: existen inconsistencias en la atención al cliente y en la prestación de los servicios que recibe por parte de la División Territorial en Sancti-Spíritus. A continuación se mencionan los problemas más representativos encontrados:

- ✓ Falta de agilidad y calidad en la solución de averías en el servicio de Telefonía Básica. (demora de solución de averías, carencia de materiales y piezas )
- ✓ Mal funcionamiento de los servicios de atención telefónica.
- ✓ Insuficiencia en la calidad de la comunicación telefónica.

#### **2.2.4 Selección y aplicación de los instrumentos y técnicas a utilizar en el diagnóstico enfocado a la organización (ETECSA Sancti-Spíritus).**

Para la realización del diagnóstico enfocado a la organización se utilizaron cuatro instrumentos: Método de expertos DELPHI, diagrama de Causa y Efecto, Pareto y la Matriz DAFO. A continuación se explican cada uno de ellos.

- **Método de Expertos (DELPHI)**

Como resultado del análisis realizado en el año 2016 del Micro y Macroentorno de la Empresa se realizó el levantamiento de las principales vulnerabilidades que afectan de diariamente la correcta prestación de los servicios en la División Territorial de ETECSA en Sancti-Spíritus afectando directamente la misión de

la misma. El listado consta de 19 debilidades, ver **anexo 7**

Luego se realiza un trabajo en grupo donde cada experto valora individualmente cada problema para evaluar de manera crítica el mismo. El orden de importancia que tiene cada problema identificado se determina teniendo en cuenta que:

R<sub>j</sub>: es la suma de los valores asignados por cada experto según criterio de ordenamiento.

$$C = (1 - V_n / V_t) * 100$$

C: Porcentaje de concordancia.

V<sub>n</sub>: Expertos en contra del criterio predominante.

V<sub>t</sub>: Cantidad total de expertos.

(ASTROS)

El listado de las 19 debilidades con DELPHI aplicado se muestra en el **anexo 8**.

Basados en el análisis de los R<sub>j</sub>, aplicando el criterio de R<sub>j</sub> mínimo y en el estadígrafo de concordancia con el criterio de C máximo es que se obtienen las principales debilidades determinantes para el trabajo de la organización. Dichas debilidades se muestran a continuación en orden de importancia.

1. Insuficiencias en la gestión de los servicios por lentitud en la toma de decisiones.
2. Dificultades logísticas y de distribución.
3. Insuficiente gestión del capital humano.
4. Obsolescencia tecnológica de una parte considerable del equipamiento instalado con la consiguiente saturación de las redes.
5. Exposición de las redes a factores externos.

Las insuficiencias en la gestión en los servicios, identificadas por los expertos se analizan como la principal debilidad en la organización, pues está muy relacionado con la calidad de todos los servicios que ofrece la entidad. Como proceso en la organización, forma parte de la estrategia centrada en los

trabajadores y en los dirigentes, persiguiendo constantemente un incremento de la satisfacción de los clientes a un costo adecuado.

De los servicios de Telefonía Básica y Móvil el primero es el que mayor lentitud o demora posee en las respuestas a las solicitudes de los clientes lo que afecta directamente la satisfacción de los mismos.

Se selecciona el servicio de TB no solo por las insatisfacciones existentes sino por la cantidad de usuarios que acceden al servicio, la relevancia de este para los resultados empresariales, los servicios de la móvil tienen que transitar en algún momento por la Telefonía Básica, además es sobre la telefonía básica que se soportan todos los sistemas y otros servicios de Telecomunicaciones. También es la TB la que presenta procesos más complejos y organizados.

- **Diagrama de Causa y Efecto**

Para determinar las posibles causas que provocan esta debilidad, se aplicó el Diagrama de Ishikawa, herramienta muy efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de acciones. En la aplicación de esta herramienta se utilizó la tormenta de ideas que permitió a los participantes obtener información necesaria sobre el problema, determinar causas y dentro de estas, las principales. El diagrama se muestra a continuación:

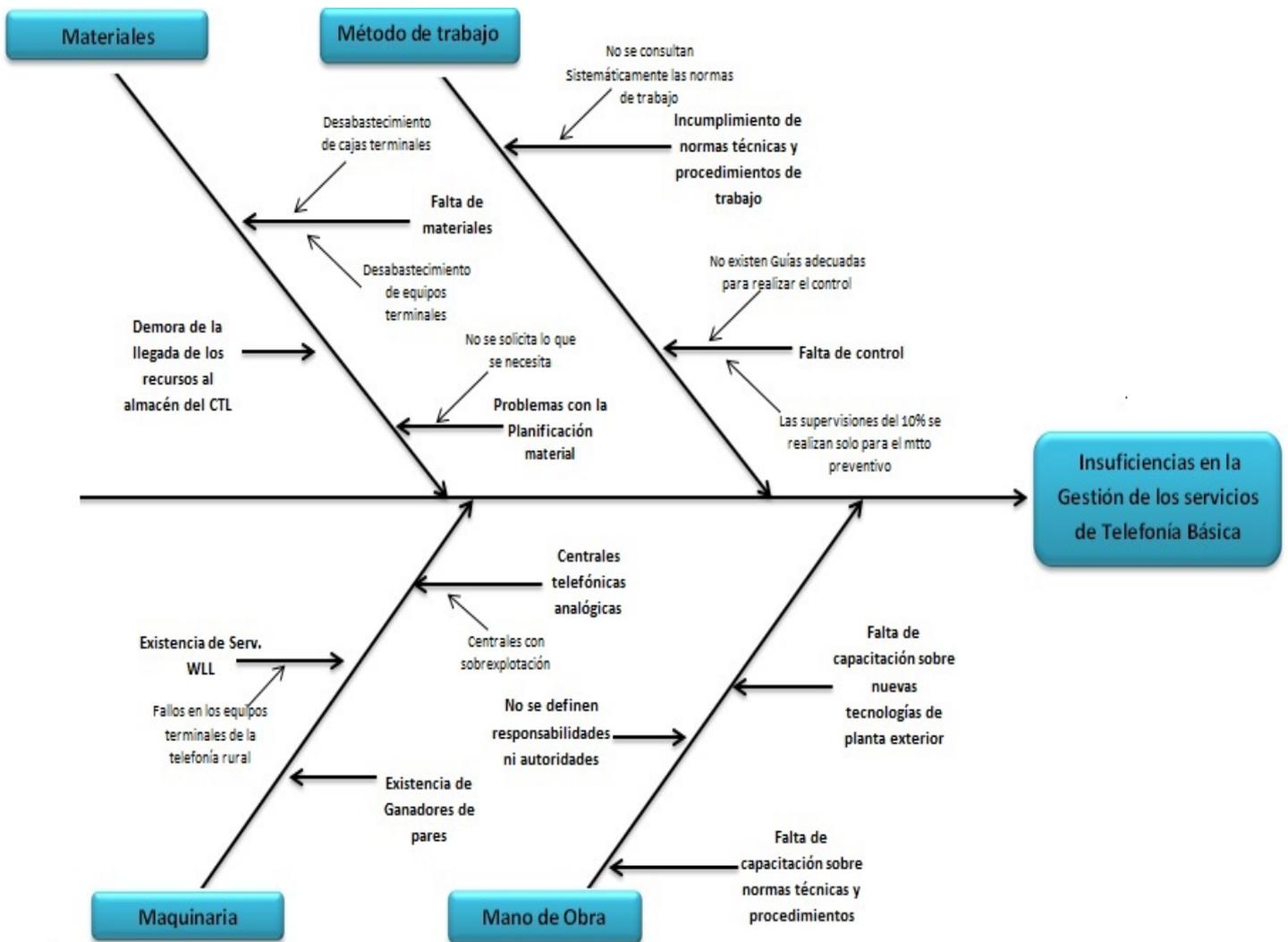


Gráfico 3: Diagrama de Causa y Efecto.

Fuente: Elaboración propia.

Las causas fundamentales seleccionadas por los expertos fueron las siguientes:

1. Incumplimiento de normas técnicas, procedimientos de trabajo y documentación rectora.
2. Deficiente control y planificación de los procesos.
3. Afectaciones debido a los servicios WLL.
4. Afectaciones en los parámetros de operaciones de las centrales analógicas de los centros de Telecomunicaciones y fallos en los sistemas de transmisión y equipos terminales de telefonía.
5. Desabastecimiento de materiales y equipos terminales.

- **Diagrama de Pareto.**

Para definir la principal causa, luego de ser identificadas por consenso de los expertos, se procedió a reducir la lista, utilizando el Diagrama de Pareto con el fin de separar lo poco vital de lo mucho trivial, para ello se utilizó el Método DELPHI o de expertos ponderándose las causas, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Ponderación de las causas a partir del Método DELPHI o de expertos.

Causas	Frecuencia Absoluta (Votación)
1. Incumplimiento de normas técnicas, procedimientos de trabajo y documentación rectora.	23
2. Deficiente control y planificación de los procesos.	20
3. Afectaciones debido a los servicios WLL Y PCM.	9
4. Afectaciones en los parámetros de operación de las centrales analógicas de los Centros de Telecomunicaciones y fallos en los sistemas de transmisión y equipos terminales de la telefonía rural.	7
5. Desabastecimiento de materiales y equipos terminales.	16
Total	<b>75</b>

Luego se procedió a tabular los datos, comenzando por la categoría que contenía mayor votación, es este caso la relacionada con el incumplimiento de normas técnicas, procedimientos de trabajo y documentación rectora que tiene 20, luego se ubicaron las restantes en orden descendente, lo que permitió calcular la frecuencia absoluta acumulada, la frecuencia relativa unitaria y la

frecuencia relativa acumulada, obteniéndose los resultados que más abajo se tabulan.

**Tabla 3.** Tabulación de los datos obtenidos.

Causas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Unitaria %	Frecuencia Relativa Acumulada %
Incumplimiento de normas técnicas, procedimientos de trabajo y documentación rectora. C1	23	23	30	30
Deficiente control y planificación de los procesos. C2	20	43	26	57
Desabastecimiento de materiales y equipos terminales. C3	16	59	21	78
Afectaciones debido a los servicios WLL. C4	9	68	12	90
Afectaciones en los parámetros de operación de las centrales analógicas de los Centros de Telecomunicaciones y fallos en los sistemas de transmisión y	7	75	9	100

A partir de los datos tabulados, se confeccionó el Diagrama de Pareto que se muestra en el siguiente gráfico:

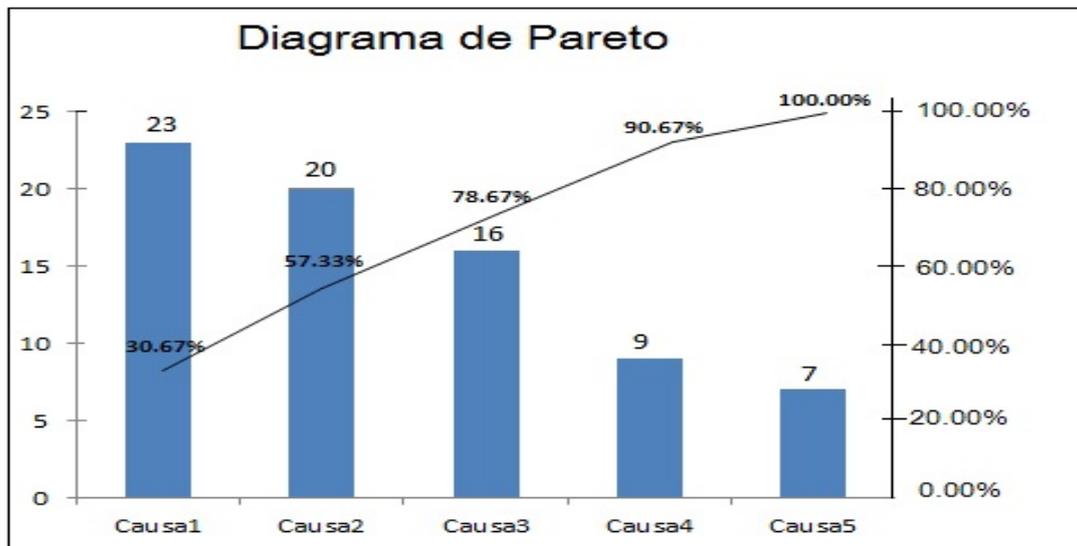


Gráfico 4. Diagrama de Pareto aplicado a las cinco causas principales.

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo antes expuesto se define que tres causas identificadas (Incumplimiento de normas técnicas, procedimientos de trabajo y documentación rectora, deficiente control y planificación de los procesos y afectaciones debido a los servicios WLL) representan el 78% del total analizado, por lo que en ellas se debe centrar la prioridad.

- **Análisis estratégico (Matriz DAFO)**

Luego del análisis de todas las debilidades que presenta la empresa se utiliza la Matriz DAFO, para que a partir de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, formular la estrategia que debe seguir la misma para intentar un ajuste con su entorno.

Como resultado del análisis realizado del Micro y del Macroentorno, donde se realiza el levantamiento de las principales vulnerabilidades de la Empresa, así

como de la observación de la realidad existente, la revisión de documentos, la realización de entrevistas, de encuestas y de varias sesiones de trabajo en grupo con expertos, se determinaron los listados de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

### **Oportunidades**

1. El sector es considerado altamente atractivo y priorizado para el país (O1).
2. El incremento de los vínculos comerciales de Cuba con otros países como China y Venezuela (O2).
3. La adquisición de tecnologías de avanzada (O3).
4. El crecimiento de la Economía Nacional (O4).
5. La generación de confianza en clientes y proveedores, que muestra la fortaleza de ETECSA como Empresa de Telecomunicaciones (O5).

### **Amenazas**

1. La continuidad del bloqueo económico y financiero por parte del gobierno de los Estados Unidos (A1).
2. El aumento de riesgos de agresión por parte del gobierno de los Estados Unidos (A2).
3. Los problemas financieros reales existentes en el país (A3).
4. La disminución de créditos para las inversiones (A4).
5. Las restricciones económicas a las empresas cubanas para gastos en Telecomunicaciones (A5).

### **Fortalezas**

1. Ser un operador unificado en el sector de las Telecomunicaciones (Fijo + Móvil (F1).
2. Amplia y potente capacidad en infraestructura, edificios, torres, redes a nivel de país, inigualable por ningún competidor (F2).
3. Percepción de los clientes de solidez financiera sobre la media del mercado (F3).
4. Alta capacitación técnica y capacidad operativa en el sector de las Telecomunicaciones (F4).
5. Imagen Corporativa sobre la media del mercado (F5).

### **Debilidades**

1. Lentitud en las respuestas a solicitudes de los clientes (D1).
2. Serias dificultades logísticas y de distribución (D2).
3. Limitado enfoque hacia el cliente (externo e interno) (D3)
4. Lentitud en la toma de decisiones (D4).
5. Enfoque actual al cambio de estructura interna. Falta de coordinación formal entre las áreas (D5).

A partir de la Guía la cual se encuentra en el **anexo 9** (Marisol Pérez Campaña 2005) se confecciona y procesa la Matriz DAFO de la División Territorial en Sancti-Spíritus la cual se muestra a continuación:

**Tabla 4:** Matriz DAFO.

Matriz de Factores Internos (MFI)				Matriz de Factores Externos (MFE)			
	Pond	Clasif	Result		Pond	Clasif	Result
<b>Debilidades</b>				<b>Amenazas</b>			
1	Lentitud en las respuestas a solicitudes de los clientes	15	1	15	1	La continuidad del bloqueo económico y financiero por parte del gobierno de los Estados Unidos	15
2	Serias dificultades logísticas y de distribución	14	2	28	2	El aumento de riesgos de agresión por parte del gobierno de los Estados Unidos	24
3	Limitado enfoque hacia el cliente (externo e interno)	5	1	5	3	Los problemas financieros reales existentes en el país	30
4	Lentitud en la toma de decisiones	10	1	10	4	La disminución de créditos para las inversiones	8
5	Enfoque actual al cambio de estructura interna. Falta de coordinación formal entre las áreas	5	2	10	5	Las restricciones económicas a las empresas cubanas para gastos en Telecomunicaciones	6
<b>Fortalezas</b>				<b>Oportunidades</b>			
1	Ser un operador unificado en el sector de las Telecomunicaciones (Fijo + Móvil)	2	3	6	1	El sector es considerado altamente atractivo y priorizado para el país	40
2	Amplia y potente capacidad en infraestructura, edificios, torres, redes a nivel de país, inigualable por ningún competidor	7	4	28	2	El incremento de los vínculos comerciales de Cuba con otros países como China y Venezuela	27
3	Percepción de los clientes de solidez financiera sobre la media del mercado	7	4	28	3	La adquisición de tecnologías de avanzada	30
4	Alta capacitación técnica y capacidad operativa en el sector de las Telecomunicaciones	25	4	100	4	El crecimiento de la Economía Nacional	32
5	Imagen Corporativa sobre la media del mercado	10	3	30	5	La generación de confianza en clientes y proveedores, que muestra la fortaleza de ETECSA como Empresa de Telecomunicaciones	40
260				252			

Para la selección de la estrategia a aplicar se utiliza la Matriz de confrontación, ver **anexo 10**.

Luego del procesamiento de la matriz se llegó a la conclusión de que tanto en los factores internos como externos, están indicando que el sistema se encuentra en una posición ventajosa, predominando las fortalezas en uno y las oportunidades en otro.

Por todo lo antes expuesto se propone una estrategia ofensiva para aprovechar tanto las oportunidades como las fortalezas que se presentan.

### 2.2.5 Presentación de los resultados del diagnóstico enfocado a la organización (ETECSA Sancti-Spíritus)

A continuación se presentan esquemáticamente los resultados del estudio realizado:

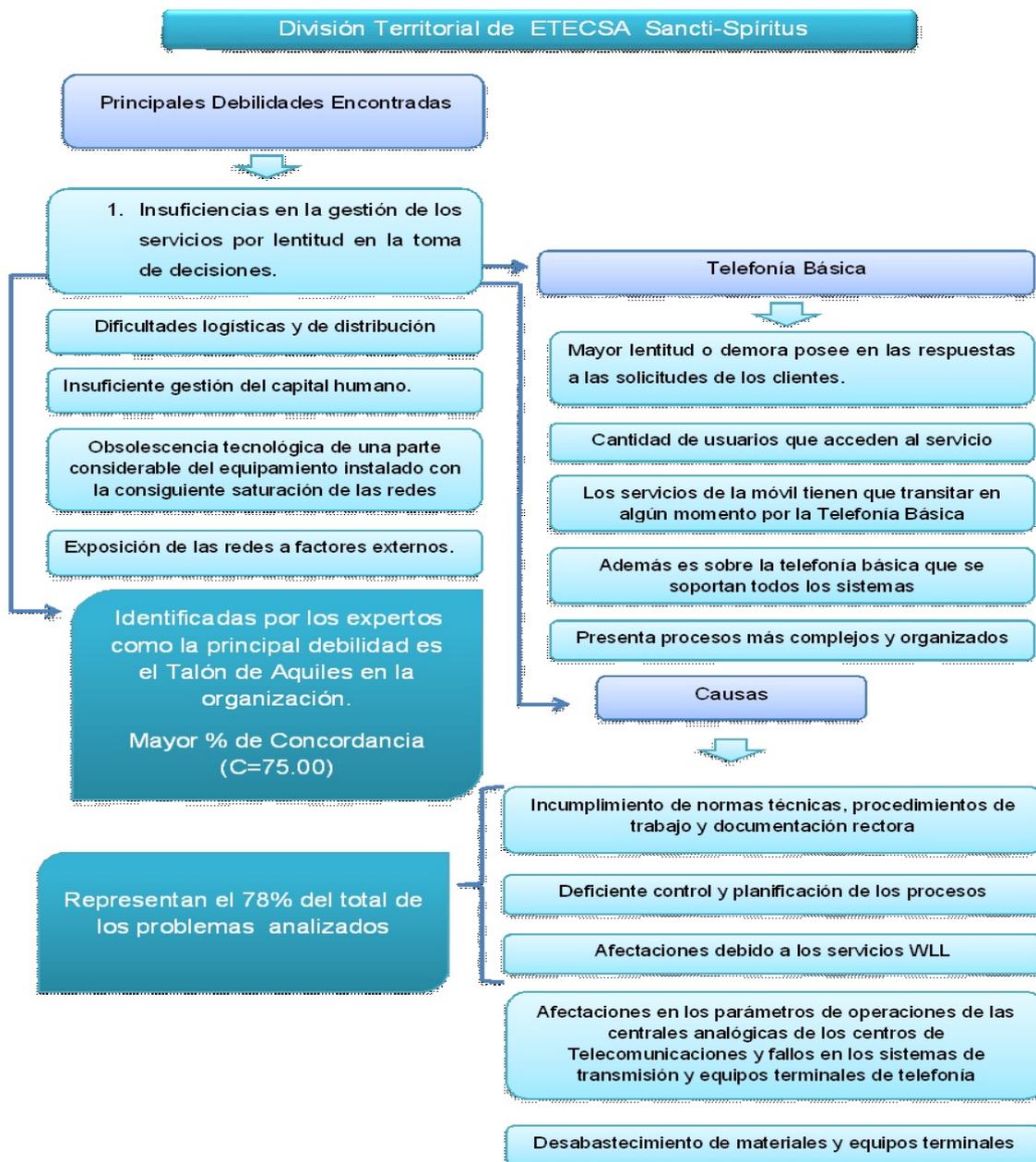


Figura 1.4: Presentación de los resultados (1)

Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis de todas las debilidades que presenta la empresa se utiliza

la Matriz DAFO, para que a partir de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, formular la estrategia que debe seguir la misma para intentar un ajuste con su entorno.



Figura 1.5: Presentación de los resultados (2)

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6 Triangulación de los resultados a partir de los resultados de las técnicas utilizadas tanto en el diagnóstico enfocado al cliente como el diagnóstico enfocado a la organización (ETECSA Sancti-Spiritus).

Luego de realizado el diagnóstico enfocado al cliente se pudo comprobar que de los servicios que presta ETECSA es el servicio de Telefonía Básica el que mayores problemas presenta, algunos de ellos se evidencian como

- Dificultades en el transporte.
- Falta de materiales.
- Caída de llamadas.
- Demora en la solución de averías.

- Demora en la atención a las quejas de los clientes.
- Demora en la solución de interrupciones.
- Falta de agilidad y calidad en la solución de averías en el servicio de Telefonía Básica. (demora de solución de averías, carencia de materiales y piezas).
- Mal funcionamiento de los servicios de atención telefónica.
- Insuficiencia en la calidad de la comunicación telefónica.
- Lentitud en la toma de decisiones, específicamente en los servicios de Telefonía Básica.
- ✓ Incumplimiento de normas técnicas, procedimientos de trabajo y documentación rectora.
- ✓ Deficiente control y planificación de los procesos.
- ✓ Afectaciones debido a los servicios WLL.
- ✓ Afectaciones en los parámetros de operaciones de las centrales analógicas de los centros de Telecomunicaciones fallos en los sistemas de transmisión y equipos terminales de telefonía.
- ✓ Desabastecimiento de materiales y equipos terminales.

A pesar de todo lo antes expuesto se pudo comprobar que tanto los factores internos como externos, están indicando que el sistema se encuentra en una posición ventajosa, predominando las fortalezas y las oportunidades por lo que la organización debe aplicar una estrategia ofensiva.

### **2.3 Plan de mejoras para la Gestión de los servicios de Telefonía Básica en la División Territorial de ETECSA Sancti-Spíritus.**

Para elaborar el plan de mejoras se lleva a cabo la socialización de los resultados obtenidos, poniéndolos a consideración de los expertos seleccionados. Las acciones a proponer son la expresión sintética de los resultados del diagnóstico realizado y expuesto en este capítulo teniendo en cuenta las principales alternativas de mejoramiento en aquellos componentes del servicio que presentan limitaciones. Se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

- Factibilidad de solución en el corto y mediano plazo.
- Disponibilidad de recursos para la solución.
- Impacto en los procesos de la empresa.

- Impacto en los objetivos estratégicos en la empresa.
- Impacto en la satisfacción de los usuarios.
- Teniendo en cuenta las cinco causas se proponen las acciones de mejora a implementar para llegar a la meta de satisfacción deseada. El planteamiento de las opciones de mejora se realiza con la participación de expertos y directivos de la División Territorial y se muestra a continuación:

**Tabla 5:** Propuesta de plan de acciones de mejora a implementar en la División Territorial de ETECSA en Sancti-Spíritus.

Causas	Acciones de mejora		Responsable	Ejecuta
Incumplimiento de las normas técnicas, procedimientos de trabajo y documentación rectora.	A1	Realizar un levantamiento de toda la información regulatoria incluyendo las normas técnicas.	Especialista de calidad	Jefe de operación y mantenimiento
	A2	Realizar la selección de las normas técnicas de las normas técnicas de todas las actividades e imprimir copias para cada punto de uso comercial, de planta exterior e interior, estableciendo los controles de distribución necesarios.	Especialista de calidad	Jefe de operación y mantenimiento
	A3	Capacitar a cuadros, dirigentes y a todo el personal de contacto según sus necesidades.	Jefe inmediato	Cuadros dirigentes
	A4	Modificar los sistemas de planificación y control de mantenimiento preventivo a la red de abonados.	Jefe de operación y mantenimiento	Jefe de planta exterior
Deficiente control y planificación de los procesos.	A5	Determinar los puntos de control para los procesos de Ventas y Gestión de Red	Jefe de operación y mantenimiento	Jefe de planta exterior
	A6	Diseñar una nueva Guía integral de control de procesos para la gestión de red e implementarla	Especialista de calidad	Jefe de operación y mantenimiento
	A7	Implementar un sistema de supervisión	Jefe de	Jefe de planta

		que implique no solo ala técnico encargado de las supervisiones, sino a otros técnicos y operarios.	operación y mantenimiento	exterior
Afectaciones debido a los servicios WLL y ganadores de pares.	A8	Realizar el aterramiento de los sistemas WLL que presentan el índice más alto de interrupciones.	Jefe de planta exterior	Operarios de planta exterior
	A9	Crear un stock de repuesto de tarjetas para los servicios WLL.	Jefe de planta exterior	Operarios de planta exterior
	A10	Implementar un plan de mantenimiento predictivo a todos los ganadores de pares del centro de telecomunicaciones.	Jefe de planta exterior	Operarios de planta exterior
Afectaciones en los parámetros de operaciones de las centrales analógicas de los centros de Telecomunicaciones y fallos en los sistemas de transmisión y equipos terminales de telefonía	A11	Determinar las centrales telefónicas y los arcos de numeración que presentan los problemas de calidad de la comunicación para redireccionar el mantenimiento preventivo.	Jefe de operación y mantenimiento	Jefe de planta exterior
	A12	Elaborar un proyecto de mejora para las localidades de Guayo y Arroyo Blanco que contenga las principales tareas a desarrollar para mejorar los sistemas de transmisión y aumentar las líneas en servicio.	Jefe de operación y mantenimiento	Jefe de planta exterior
	A13	Replanificar el mantenimiento de las centrales.	Jefe de operación y mantenimiento	Jefe de planta exterior
Desabastecimiento de materiales y equipos terminales	A14	Realizar un levantamiento de los servicios que presentan alto % de interrupciones repetidas y evaluar las claves de las reparaciones para dirigir los recursos en esa dirección.	Jefe de planta exterior	Técnicos de planta exterior
	A15	Realizar la reparación de equipos terminales en el centro de	Jefe de planta exterior	Operarios de planta exterior



Para ello se utilizó una encuesta diseñada por (Barbosa 2007) la cual se muestra en el **anexo 11**, que incluye una serie de preguntas relativas a los criterios anteriormente planteados.

El cuestionario se les aplica a los 12 expertos anteriormente calculados.

Luego se procede a determinar si es o no pertinente el plan de acciones propuesto para la mejora de la calidad de los servicios al sector no estatal, utilizándose para ello el valor modal. En el **anexo 12** se muestra la tabulación de la información brindada por los expertos.

Como se puede apreciar a partir del criterio de los expertos existe confianza en la propuesta, aspecto que hace válida la aplicación de las acciones.

Una vez iniciadas las acciones de mejora y aún después de implementadas, es necesario realizar acciones de control para mantener lo alcanzado e introducirlas en las prácticas rutinarias de la empresa. Para lograr esto en la División Territorial se ejecutarán las siguientes tareas:

- Implementación de un chequeo diario, mediante el control operacional que se ejecuta diariamente en el centro de dirección territorial de la División.
- Implementación de un chequeo semanal en la reunión de control de cumplimiento de los objetivos.
- Seguimiento a través de los Concejos de Dirección de los Centros de Telecomunicaciones y de la División Territorial con una periodicidad mensual.
- Seguimiento diario de los indicadores de operaciones y comerciales por parte de sus jefes en los centros de telecomunicaciones y en la División.
- Seguimiento de los resultados de las mediciones mensuales de la satisfacción del usuario y de los indicadores de calidad

#### **2.4 Conclusiones parciales.**

- El procedimiento para el diagnóstico del servicio de Telefonía Básica en Sancti-Spiritus está formado, por cuatro etapas y una secuencia de

pasos lógicos que permiten conocer las principales insuficiencias en la gestión de la organización objeto de estudio práctico.

- Para la realización del diagnóstico se utilizaron un conjunto de instrumentos y técnicas en dos momentos: enfocado al cliente y hacia la organización (ETECSA Sancti-Spíritus) para conocer el comportamiento actual de la organización, teniendo en cuenta las características específicas del objeto de estudio práctico.
  
- Se elaboró la propuesta de un plan de mejoras para la gestión de los servicios de Telefonía Básica en la División Territorial de ETECSA Sancti-Spíritus en función de la calidad del mismo brindado al sector no estatal.

## **Conclusiones generales.**

1. El análisis bibliográfico realizado para el desarrollo del marco teórico referencial de esta investigación, donde se consultaron diversas fuentes, permitió profundizar en el ciclo administrativo y la toma de decisiones como una de sus cualidades esenciales, cuya materia prima esencial es la información, que debe ser gestionada a través de sistemas de gestión en las organizaciones.
2. Para realizar el diagnóstico se utilizó un procedimiento que agrupa un conjunto de técnicas y herramientas en función de las características específicas del objeto estudio práctico que permitieron conocer que la forma en que la empresa lleva a cabo el proceso de la telefonía básica no responde a las necesidades de los clientes con relación a los resultados esperados.
3. El plan de acciones resultado del diagnóstico constituye una herramienta de planificación esencial para el buen funcionamiento de la telefonía básica con vistas a elevar su eficacia y eficiencia y a la vez mejorar el nivel de servicio al cliente.
4. La propuesta de acciones quedó validada a través del criterio de un grupo de expertos como una vía para impulsar un proceso de cambio que contribuya al mejoramiento de la gestión de los servicios de la Telefonía Básica en la División Territorial de ETECSA en Santi Spiritus

## **Recomendaciones**

1. Presentar los resultados del diagnóstico realizado y el plan de acciones en la División Territorial de ETECSA en Santi Spiritus para su implementación.
2. Chequear y controlar de manera efectiva las diferentes acciones con vistas a la implementación de acciones correctivas en caso necesario para lograr una mejora continua.
3. Generalizar el presente trabajo a los centros de telecomunicaciones de la División Territorial ETECSA en Sancti Spíritus.

## Bibliografía

1. (2010). "Proceso de toma de decisiones del consumidor." from <http://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-toma-de-decisiones.html>.
2. (2015). "Conceptos de Dirección ". from <http://concepto.de/direccion/>.
3. A.M.OMAROV (1977). "Elementos Basicos de la Direccion Cientifica de la Sociedad." 2: 1-24.
4. A.M.OMAROV (1977). "Elementos Básicos de la Dirección Cientifica de la Sociedad." 1: 52.
5. Afanasiev, V. G. (1937). "Direccion cientifica de la sociedad." Editorial Progreso: 179.
6. ASTROS, I. J. T. "Herramientas para la calidad, Monografías.com."
7. Aylen, M. (2007). "Estrategia de triangulación."
8. Barbosa (2007). "Encuesta de Satisfacción ".
9. Borrego., M. L. (30 octubre, 2016 ). "Crece telefonía fija en Sancti Spíritus." from <http://www.escambray.cu/2016/crece-telefonía-fija-en-sancti-spiritus/>.
10. Cruz, G. L. (2017). "Crece telefonía fija en Sancti Spíritus." Escambray.

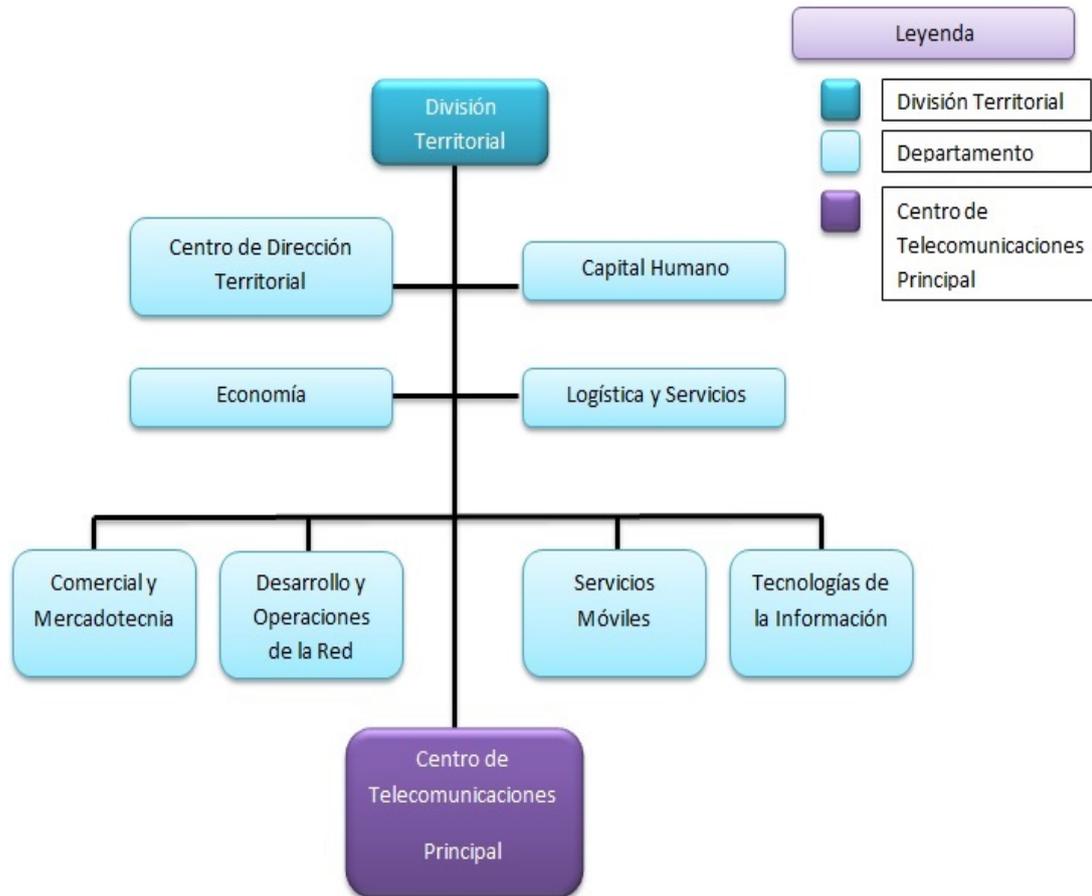
11. Cubadebate (21 junio 2013). "¿Cómo andan los Servicios de Telecomunicaciones en Cuba?". from <http://www.cubadebate.cu/noticias/2013/06/21/servicios-de-telecomunicaciones-en-cuba-estado-actual-y-perspectivas/>.
12. Diaz, J. (2013). "¿Qué es un diagnóstico empresarial?". from <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>.
13. Empresa, O. C. t. (2012). "Proceso de Toma de Decisiones." from <http://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-toma-de-decisiones.html>.
14. Empresas, A. A. d. (2016). "Dirección de Empresas: Introducción ". from <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/>.
15. Enciclopedia (2004).
16. F.I.BINCHENKO, D. I. P., A.A.SINIAGOV "Fundamentos Científicos de la Dirección de la Economía Socialista.": 241-250.
17. Luis Lorenzo, M. E. (2015). "La dirección empresarial: sus funciones." Blog de Luis Lorenzo. from <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion>.
18. Marisol Pérez Campaña (2005). "Contribución al Control de Gestión en Elementos de la cadena de Suministros."
19. Marrero, R. G. (1986). "Socialismo y la Dirección de la Producción ": 49-245.

20. Menguzzato (1985). "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management ": 44-45.
21. Sergio Romagnoll, T. I. (2007). "Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial." Columna Económica
22. Socarrás, D. P. (2009). "Análisis integral del sistema de producción de motobombas lombardini GLD 50-160."
23. Stoner, J. "Administración ": 39.
24. V.I. Lenin "Obras Completas." 23: 274-275.

**Anexos.**

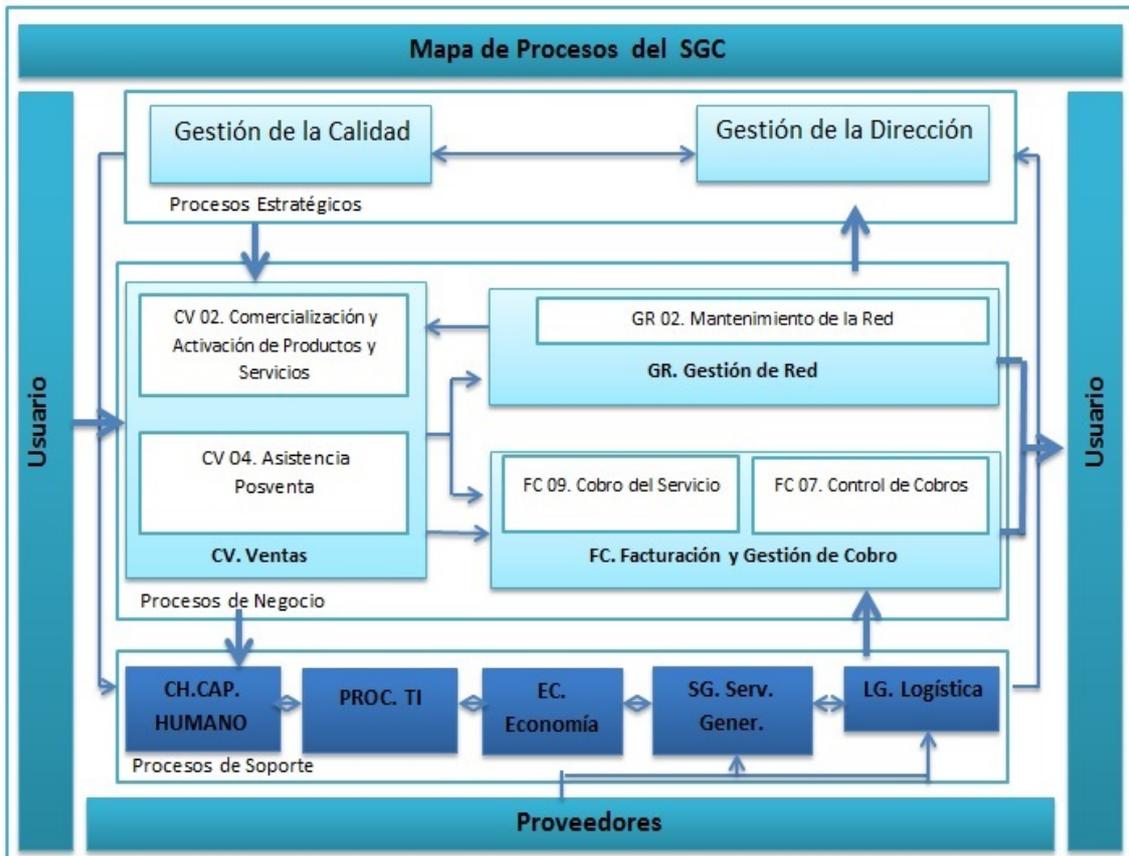
Anexo 1:

Estructura organizativa de la División Territorial de ETECSA en Sancti-Spíritus.



Anexo 2:

Mapa de Procesos de la División Territorial de ETECSA en Sancti-Spíritus.



Anexo 3:

Expertos seleccionados para el estudio:

No	Nombre y Apellidos	Cargo	Años de experiencia
1	ING. Yuniel González López	Especialista	20
2	ING. Sandy Ciriano Pérez	Especialista	10
3	ING. Yusnier Rodríguez González	Especialista	8
4	ING. Rafael Rodríguez Cabrera	Especialista	15
5	ING. Lincoln Felipe del Valle	Especialista	13
6	ING. Yanko Marín Muro	Especialista	9
7	ING. Pilar M. Rodríguez Gallo	Especialista	29
8	ING. Isabel Rangel Peral	Especialista	20
9	ING. José Pérez Vireya	Especialista	25
10	ING. Pedro Juan Peraza Simón	Especialista	40
11	ING. Alberto González Blanco	Especialista	32
12	ING. Yanet Soto Sama	Especialista	7

#### Anexo 4:

Protocolo de entrevista semi-estructurada aplicada a los expertos.

El estudio de los procesos comerciales requiere del criterio de expertos en el área. De allí la importancia de contar con su opinión a partir de las preguntas siguientes, esperando sean respondidas con la mayor seriedad posible, dada la necesidad de la mejora en los procesos de medición de la calidad en cuanto la satisfacción del clientes según los servicios prestados.

¿Qué importancia se atribuye a nivel empresarial al funcionamiento de la calidad en los procesos de prestación de servicios?

¿Cuáles elementos se analizan para medir la satisfacción del cliente?

¿Los servicios de Telefonía Básica existentes se realizan tomando en cuenta las necesidades y deseos de los clientes?

¿En que medida se evidencia el compromiso de la organización con el cliente?

Anexo 5:

Guía de Observación aplicada como técnica de apoyo a la investigación

**Objetivo de la observación:** Analizar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio como factor que permite conocer el valor de los clientes.

**Aspectos a observar:**

Satisfacción del cliente en el uso del servicio.

Conocimiento de los requerimientos de los mismos por la organización.

Dominio de la cartera de servicios por el cliente.

Eficiencia y alcance del servicio.

Rapidez en el tratamiento a las quejas del cliente.

Trato al cliente en ante el acceso y uso de los servicios.

Anexo 6:

Encuesta de Satisfacción de usuarios de Telefonía Básica

<b>Fecha</b>	
<b>Provincia</b>	<b>Sancti- Spíritus</b>
<b>No Telefónico</b>	

Buenos días (tardes), compañero (a), le habla:  
\_\_\_\_\_, trabajadora de ETECSA. Solicitamos por favor, la participación de la persona que usualmente solicita los servicios a ETECSA o que frecuentemente paga las facturas telefónicas.

ETECSA está realizando un estudio para conocer la satisfacción de los usuarios del servicio de Telefonía Básica. Sus criterios son de gran utilidad para mejorar el servicio, desea participar? El cuestionario es anónimo y para uso interno de ETECSA.

La forma de contestar es otorgando una puntuación del 1 al 5, donde 5 representa un servicio excelente y 1 un servicio muy malo.

Agradecemos su gentileza y colaboración.

**Piense en el momento en que ha realizado un trámite, que haya requerido de su presencia en la Oficina Comercial y diga cuan satisfecho se encuentra usted con:**

<b>No</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Cs</b>
a)	El trato recibido en la Oficina Comercial.	150	11				98.63

b)	La rapidez en la atención en la Oficina Comercial.	150	11				98.63
c)	El dominio del personal en la información que brinda.	150	11				98.63
d)	El interés mostrado por el personal en resolver su trámite.	150	11				98.63
<b>TOTAL</b>		<b>600</b>	<b>44</b>				<b>98.6363</b>

Con relación al servicio de telefonía diga cuán satisfecho se encuentra usted con:

No	ASPECTOS	5	4	3	2	1	Cs
a)	El tiempo de espera para alcanzar el tono para marcar.	120	41				94.90
b)	El tiempo en establecer la conexión desde que termina de marcar el número hasta escuchar al otro lado el tono de timbre o el de ocupado.	120	41				94.90
c)	La calidad en la conversación (que no existan ruidos durante el tiempo de conversación o cruzamiento de llamadas).	120	41				94.90
d)	Que no se le caiga la llamada	120	41				94.90
<b>TOTAL</b>		<b>480</b>	<b>164</b>				<b>94.9068</b>

3.1) Específicamente para el servicio de Atención Telefónica 112 diga cuán satisfecho se encuentra usted con:

No	ASPECTOS	5	4	3	2	1	Cs
----	----------	---	---	---	---	---	----

a)	Facilidad para comunicarse con el servicio 112	149	12					98.50
b)	El dominio de la ejecutiva de atención telefónica en la información que brinda.	149	12					98.50
c)	La veracidad de la información brindada.	149	12					98.50
d)	Trato recibido por la ejecutiva de atención telefónica.	149	12					98.50
<b>TOTAL</b>		<b>596</b>	<b>48</b>					<b>98.5093</b>

**3.2) Específicamente para el servicio de Atención Telefónica 113 diga cuán satisfecho se encuentra usted con:**

No	ASPECTOS	5	4	3	2	1	Cs
a)	Facilidad para comunicarse con el servicio 113	115	46				94.28
b)	El dominio de la ejecutiva de atención telefónica en la información que brinda.	115	46				94.28
c)	La veracidad de la información brindada.	115	46				94.28
d)	Trato recibido por la ejecutiva de atención telefónica.	115	46				94.28
<b>TOTAL</b>		<b>460</b>	<b>184</b>				<b>94.4409</b>

**3.3) Específicamente para el servicio de Atención Telefónica 114 diga cuán satisfecho se encuentra usted con:**

No	ASPECTOS	5	4	3	2	1	Cs
a)	Facilidad para comunicarse con el servicio 114	154	7				99.13
b)	El dominio de la ejecutiva de atención telefónica	154	7				99.13

	en la información que brinda.					
c)	La veracidad de la información brindada.	154	7			99.13
d)	Trato recibido por la ejecutiva de atención telefónica.	154	7			99.13
<b>TOTAL</b>		<b>616</b>	<b>28</b>			<b>99.1304</b>

4) **Cuán satisfecho se encuentra usted con la rapidez con que ETECSA soluciona las interrupciones o averías presentadas en el servicio:**

5	4	3	2	1	Cs
122	39				95.15

5) **¿Usted ha presentado alguna queja o reclamación a ETECSA por insatisfacciones con el servicio?**

No	ASPECTOS	5	4	3	2	1	Cs
a)	La facilidad de acceder a la persona responsable de tramitar la queja	133	28				92.52
b)	El trato del personal que lo atiende.	133	28				92.52
c)	La posibilidad de reportar su Queja o Reclamación por teléfono.	133	28				92.52
d)	El tiempo de respuesta a la queja presentada.	133	28				92.52
<b>TOTAL</b>		<b>532</b>	<b>112</b>				<b>92.5217</b>

6) En sentido general cuál es su satisfacción con el servicio de telefonía básica que brinda ETECSA:

5	4	3	2	1	Cs
99	62				92.29

Cálculo del tamaño de muestra se realiza a través de la fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

En la fórmula anterior:

d: margen de error.

N: población total.

p: probabilidad de éxito.

q: probabilidad de fallo.

1- $\alpha$ : nivel de confianza.

Z: Percentil de la distribución normal.

d: 5%

Para el cálculo de la muestra se toman 2500 líneas telefónicas las cuales pertenecen al reparto Kilo 12 en donde se aplica la encuesta de satisfacción del estudio en cuestión.

N: 2500

P: 0.8

q: 0.2

$\alpha$ : 90%

Z  $\alpha/2$  = 1.64

$$n = \frac{2500 * 1.64^2 * 0.8 * 0.2}{0.05^2 * (2500 - 1) + 1.64^2 * 0.8 * 0.2} = 161.03 \approx 161$$

Al realizar el cálculo del tamaño de muestra se observa que es necesario aplicar la encuesta a 161 clientes.

## Anexo 7:

### Listado de Debilidades encontradas en la División Territorial de ETECSA en Sancti-Spíritus

No	Debilidades
1	Insuficiencias en la gestión de los servicios por lentitud en la toma de decisiones
2	Dificultades logísticas y de distribución.
3	Insuficiente Gestión del Capital Humano.
4	Obsolescencia Tecnológica.
5	Exposición de las redes a factores externos.
6	Enfoque actual al cambio de la estructura interna. Falta de coordinación entre las áreas.
7	Insuficiente enfoque estratégico.
8	Insuficiente preparación del personal de atención al cliente.
9	Limitada labor de supervisión y control de la calidad del trabajo que se realiza en las labores de instalación, reparación, mantenimiento, venta, cobro y atención personalizada al cliente.
10	Ausencia de un sistema de gestión de calidad.
11	El flujo de la información no está totalmente orientado hacia los clientes (interno y externo) que la requieran.
12	Necesidad de una más clara identificación y comprensión de los procesos desde el punto de vista de la gestión por procesos, en sustitución de la gestión por funciones.
13	No todos los servicios que se brindan tienen establecidos indicadores de calidad por los que se pueden medir.
14	Compra de recursos que durante su explotación ocasionan afectaciones en la calidad del servicio.
15	Promoción y lanzamientos de nuevos servicios y productos sin adecuada respuesta para garantizar su continuidad.
16	Carencia de evidencias documentadas, en muchas actividades, sobre la realización de los procesos.
17	Calidad identificada con enfoque al cumplimiento e los indicadores de calidad de los servicios del decreto 275, alguno de los cuales, a dos años de la revisión de la concesión, tienen comportamientos alejados de las metas.
18	Escaso empleo del potencial informático.
19	Falta de promoción y marketing.

## Anexo 8:

### Debilidades con DELPHI aplicado.

No	Debilidades	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Rj	C(%)
1	Insuficiencias en la gestión de los servicios por lentitud en la toma de decisiones	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	16 75.0
2	Dificultades logísticas y de distribución.	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	23 58.3
3	Insuficiente Gestión del Capital Humano.	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	4	35 58.3
4	Obsolescencia Tecnológica.	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	48 66.6
5	Exposición de las redes a factores externos.	7	6	6	5	5	4	5	5	6	5	5	5	5	64 58.3
6	Enfoque actual al cambio de la estructura interna. Falta de coordinación entre las áreas.	5	5	4	6	6	7	6	6	5	6	6	6	6	68 58.3
7	Insuficiente enfoque estratégico.	6	7	8	7	7	8	7	8	7	7	7	7	7	86 66.6
8	Insuficiente preparación del personal de atención al cliente.	18	8	7	8	8	6	9	9	8	8	8	8	8	105 58.3
9	Limitada labor de supervisión y control de la calidad del trabajo que se realiza en las labores de instalación, reparación, mantenimiento, venta, cobro y atención personalizada al cliente.	8	9	10	9	9	10	8	7	10	9	9	9	9	107 50
10	Ausencia de un sistema de gestión de calidad.	10	11	11	18	13	9	10	10	18	10	10	10	10	140 41.6
11	El flujo de la información no está totalmente orientado hacia los clientes (interno y externo) que la requieran.	9	16	12	10	10	11	11	19	9	11	11	12	12	141 33.3
12	Necesidad de una más clara identificación y comprensión de los procesos desde el punto de vista de la gestión por procesos, en sustitución de la gestión por funciones.	11	10	15	11	11	14	12	12	12	13	13	13	13	147 25.0
13	No todos los servicios que se brindan tienen establecidos indicadores de calidad por los que se pueden medir.	12	12	17	12	12	12	17	11	11	12	12	12	11	151 58.3
14	Compra de recursos que durante su explotación ocasionan afectaciones en la calidad del servicio.	14	14	13	15	14	13	14	14	16	14	16	14	14	171 58.3
15	Promoción y lanzamientos de nuevos servicios y productos sin adecuada respuesta para garantizar su continuidad.	15	13	14	14	15	15	15	16	14	15	14	15	15	175 50.0
16	Carencia de evidencias documentadas, en muchas actividades, sobre la realización de los procesos.	13	15	16	13	17	16	13	13	13	17	17	17	17	180 41.6
17	Calidad identificada con enfoque al cumplimiento de los indicadores de calidad de los servicios del decreto 275, alguno de los cuales, a dos años de la revisión de la concesión, tienen comportamientos alejados de las metas.	16	17	9	16	16	18	16	15	15	16	15	16	16	185 50.0
18	Escaso empleo del potencial informático.	17	19	18	17	19	17	18	18	17	19	19	18	18	216 33.3
19	Falta de promoción y marketing.	19	18	19	19	18	19	19	17	19	18	18	19	19	222 58.3

## Anexo 9:

### Guía para la confección y procesamiento de la matriz DAFO.

1. Mediante el trabajo en grupo (consejo de dirección, expertos, trabajadores del área, etc.), se definirían las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Debilidades: son los factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas que son necesarias superar para lograr mayores niveles de eficiencia.

Fortalezas: son los factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas internas en las cuales se puede apoyar la empresa para trabajar en el cumplimiento de su misión.

Amenazas: son los factores del entorno que no se pretenden impedir ni provocar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema.

Oportunidades: son los factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia, pero que representan ventajas para la organización, que posibilitan aprovecharlas convenientemente si se actúa en esa dirección.

2. Una vez obtenido el listado de los grandes rubros, los mismos se agrupan en factores internos y externos, en cada grupo los factores se ponderan en una escala de cero a cien, dándole mayor valor a aquel que tenga mayor importancia para el sistema, de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a cien.

3. A continuación el grupo de expertos otorga una calificación a los factores de la manera siguiente:

Factores internos:	Debilidades	1 o 2 puntos
	Fortalezas	3 o 4 puntos
Factores externos:	Amenazas	1 o 2 puntos
	Oportunidades	3 o 4 puntos

Se otorga la calificación de uno (1) cuando las debilidades o amenazas se manifiesten con mayor intensidad y dos (2) cuando sean más atenuadas.

Se otorgará la calificación de cuatro (4) puntos cuando las fortalezas y oportunidades sean más acentuadas y tres (3) cuando lo sean menos.

4. Luego se multiplicarán los valores de la ponderación por la calificación y se obtendrá una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos.

Si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a 250 puntos, estaría indicando que el sistema esta en posición ventajosa, predominando las fortalezas. De lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las debilidades.

Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos, quiere decir que el sistema está en posición ventajosa, predominando las oportunidades. De lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las amenazas.

5. Confecciona la matriz. En la misma se van a colocar, por la parte superior, las fortalezas y debilidades que hayan obtenido 4 y 1 punto, respectivamente y por la izquierda y hacia abajo, las oportunidades y amenazas con 4 y 1 punto, respectivamente. Después de organizadas se procederá a relacionarlas y determinar en qué cuadrante se posiciona la empresa, basándose en lo cual se trazan las estrategias.

Teniendo en cuenta el cuadrante en el cual se encuentra la organización las estrategias pueden ser:

Organización fuerte pero con amenazas: **estrategia defensiva.**

Organización fuerte y con oportunidades: **estrategia ofensiva.**

Organización débil pero con oportunidades: **estrategia adaptativa.**

Organización débil y con amenazas: **estrategia de supervivencia.**

Anexo 10:

### MATRIZ DE LA CONFRONTACIÓN

Una herramienta para combinar los factores internos con los factores externos es la **matriz de la confrontación**.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<b>Ofensivo</b> haga la mayor parte de éstos	<b>Ajuste</b> restaure las fuerzas
Debilidades	<b>Defensivo</b> observe su competencia de cerca	<b>Sobreviva</b> de alrededor

Anexo 11:

Encuesta para la validación del sistema de acciones propuesto, según el criterio de los expertos.

Valore los siguientes aspectos relativos al conjunto de acciones propuestas, utilizando una escala, de 1 a 5, donde el 5 es el mayor valor otorgado y representa la situación más favorable, en caso que su respuesta no sea favorable exponga algunos elementos.

Es factible aplicar en las condiciones actuales del sistema bancario.

1	2	3	4	5

Posee capacidad de respuesta a los problemas para la eficiente gestión de la calidad.

1	2	3	4	5

Contribuye a la participación de trabajadores en el proceso de calidad.

1	2	3	4	5

Posibilita el incremento de la eficacia y eficiencia de los métodos de dirección.

1	2	3	4	5

Contribuye el mejoramiento continuo del sistema de gestión del banco.

1	2	3	4	5

Propicia la aplicación de la gestión de la calidad a las sucursales de otras provincias del país.

1	2	3	4	5

Facilita el buen aprovechamiento de recursos tanto humanos como materiales.

1	2	3	4	5

Da la posibilidad de obtener mejoras en los resultados del banco.

1	2	3	4	5

Existe claridad al exponer cada una de las acciones a realizar.

1	2	3	4	5

Las acciones propuestas pueden ser generalizadas en otras sucursales del banco.

1	2	3	4	5

Se contempla los riesgos a los que se debe enfrentar las diferentes acciones propuestas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

--	--	--	--	--

En general, las diferentes acciones propuestas cumplen con las exigencias para lo cual fueron diseñadas.

1	2	3	4	5

