

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO EN LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES DE RED DE EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE CUBA (ETECSA) DESDE UN ENFOQUE MIXTO

DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATIONAL SYSTEM IN THE VICE PRESIDENCY OF NETWORK OPERATIONS OF THE TELECOMMUNICATIONS COMPANY OF CUBA (ETECSA) FROM A MIXED APPROACH

Artículo recibido el: 30/6/2025

Artículo aceptado el: 29/9/2025

Clayson Cosme da Costa Pimenta*

*Universidad de Oviedo, Oviedo, Asturias, España

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3169-3519>

claysonpimenta@gmail.com

Danel Cordoves Gomez Torres de Cadiz**

**Universidad Internacional de Valencia, Valencia, España

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4136-1059>

dcordovest@professional.universidadviu.com

Mercedes Zenea Montejo***

***Universidad de La Habana, La Habana, Cuba

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7667-3573>

mercle@fec.uh.cu

The authors declare that there is no conflict of interest

Resumen

El artículo presenta un diagnóstico del sistema organizativo en la Vicepresidencia de Operaciones de Red (VPOR) de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA), desde un enfoque mixto. El tema central es el análisis de cómo la estructura, la estrategia y la cultura organizacional influyen en el desempeño de una unidad clave dentro del sector de telecomunicaciones, caracterizado por su dinamismo y necesidad de adaptación constante. El objetivo principal es evaluar la coherencia entre los procesos, la estructura organizativa y la cultura existente, identificando fortalezas y limitaciones que afectan la eficiencia y sostenibilidad de la VPOR. Se busca aportar propuestas que permitan mejorar la gestión de red y los servicios ofrecidos, alineando la organización con modelos contemporáneos de flexibilidad y resiliencia. La metodología utilizada combina técnicas cuantitativas y cualitativas: observación participante, revisión documental, encuestas a trabajadores y entrevistas a directivos, complementadas con instrumentos validados para medir cultura organizacional y madurez en gestión por procesos.

Abstract

The article presents a diagnosis of the organizational system in the Vice Presidency of Network Operations (VPOR) of the Cuban Telecommunications Company S.A. (ETECSA), from a mixed approach. The central theme is the analysis of how the structure, strategy, and organizational culture influence the performance of a key unit within the telecommunications sector, characterized by its dynamism and need for constant adaptation. The main objective is to evaluate the coherence between processes, organizational structure, and existing culture, identifying strengths and limitations that affect the efficiency and sustainability of the VPOR. The aim is to contribute proposals that improve network management and the services offered, aligning the organization with contemporary models of flexibility and resilience. The methodology used combines quantitative and qualitative techniques: participant observation, document review, employee surveys, and interviews with managers, complemented by validated instruments to measure organizational culture and maturity in process management. The conclusions indicate that, although the VPOR has moved toward a process-oriented structure, functional rigidities, low operational

Las conclusiones señalan que, aunque la VPOR ha avanzado hacia una estructura orientada a procesos, persisten rigideces funcionales, baja disciplina operativa y deficiencias estratégicas. Se recomienda fortalecer la planificación, la coordinación interna y la cultura organizacional para lograr mayor eficiencia, innovación y sostenibilidad en un entorno altamente competitivo.

Palabras clave: Sistema Organizativo. Cultura Organizacional. Estrategia Empresarial. Telecomunicaciones. ETECSA. Diagnóstico Organizacional. Gestión por Procesos. Sostenibilidad. Innovación Organizativa.

discipline, and strategic deficiencies persist. It is recommended to strengthen planning, internal coordination, and organizational culture to achieve greater efficiency, innovation, and sustainability in a highly competitive environment.

Keywords: Organizational System. Organizational Culture. Business Strategy. Telecommunications. ETECSA. Organizational Diagnosis. Process Management. Sustainability. Organizational Innovation.

1 INTRODUCCIÓN

Desde los albores de la civilización, los seres humanos han comprendido la necesidad de organizarse colectivamente para alcanzar objetivos que individualmente serían inalcanzables, como asegurar el sustento, la protección o la transmisión de conocimientos sociales. De este modo, la organización emerge como un elemento clave para la administración eficiente de los esfuerzos conjurados, posibilitando que tareas que superan la capacidad de un solo individuo puedan materializarse mediante la colaboración de muchos.

En el ámbito de la gestión organizacional, esta necesidad se ha traducido históricamente en teorías clásicas que intentan explicar cómo estructurar, dirigir y optimizar las organizaciones. Así, a los enfoques iniciales de Taylor (teoría científica) y Fayol (teoría funcional) que privilegiaban la eficiencia del trabajador y la jerarquía administrativa le han sucedido perspectivas más dinámicas como la de los sistemas complejos adaptativos, que postulan organizaciones vivas, interconectadas y en permanente aprendizaje (Schneider y Somers, 2006; Westover, 2025).

Particularmente, el sector de las telecomunicaciones se presenta como uno de los más dinámicos y de más rápido crecimiento a nivel global, impulsado por innovaciones disruptivas, la convergencia digital y la creciente demanda de servicios ágiles, personalizados y ubicuos (McKinsey, 2025). Este escenario exige que los operadores transformen sus modelos de negocio, adopten estructuras más flexibles y orientadas al valor, y fortalezcan su agilidad organizativa para responder a entornos volátiles.

Aunque organismos como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) han establecido marcos de procesos para la gestión del negocio, como el modelo eTOM (recomendación M.3050, 2004), dichos marcos no constituyen en sí mismos un modelo organizativo exhaustivo para los operadores de telecomunicaciones. Más bien, definen procesos estratégicos a seguir, dejando abierta la cuestión de cómo articular internamente una estructura organizativa eficiente que responda al servicio, al cliente y al cambio permanente.

En este vínculo entre procesos, estructura y cultura organizativa, la cultura organizacional aparece como factor determinante en el desempeño empresarial, especialmente en compañías de telecomunicaciones. Investigaciones recientes han encontrado que cuando la cultura favorece la comunicación, el entrenamiento, el reconocimiento y la innovación, los resultados organizativos —como la productividad, la retención de talento o la adaptación al cambio— mejoran significativamente (Noorzad y Joseph, 2022; Veres y Fegada, 2022).

Además, en la actualidad, el concepto de sostenibilidad se integra como un eje transversal en las estrategias organizativas de las empresas de telecomunicaciones. Estas organizaciones ya no solo buscan eficiencia operativa, sino también reducir su huella ambiental, optimizar el consumo energético de sus redes e infraestructuras, y promover un crecimiento alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2023; ITU, 2024). En este sentido, la sostenibilidad no se limita al ámbito ecológico, sino que abarca también la sostenibilidad social y económica, promoviendo modelos organizativos resilientes, inclusivos y éticamente responsables.

Finalmente, en el contexto cubano, las investigaciones sobre sistemas organizativos en el sector de las telecomunicaciones son aún escasas, lo que hace relevante el caso de estudio de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA). Según su Mapa General de Procesos (2024), la Vicepresidencia de Operaciones de Red (VPOR) representa un proceso clave, resultado de una unificación de divisiones en 2020. A pesar de estos esfuerzos de reordenamiento, según Tito (2023), se identifican aún limitaciones estructurales y operativas que merecen un análisis profundo: persistencia de enfoques funcionales internos, visiones contrapuestas sobre la gestión de red, estrategias poco definidas, baja disciplina operativa y una planificación estratégica insuficiente.

Este estudio se propone explorar cómo una empresa de telecomunicaciones puede reflexionar y evolucionar su sistema organizativo para responder de manera eficiente a sus objetivos, alineando estructura, cultura y procesos en pro de una mejor gestión de la red y de los servicios que ofrece.

2 METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto de investigación, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de analizar integralmente el funcionamiento del sistema organizativo en la Vicepresidencia de Operaciones de Red (VPOR) de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA). La elección de un diseño mixto se fundamenta en la necesidad de comprender tanto los aspectos estructurales y funcionales de la organización como las percepciones culturales y estratégicas de sus integrantes (Creswell y Plano, 2023).

3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño fue no experimental, descriptivo y transversal, orientado a diagnosticar el grado de coherencia entre la estructura organizativa, la estrategia institucional y la cultura organizacional existente. Las variables se analizaron en su contexto natural sin manipulación, siguiendo las recomendaciones de Hernández et al. (2021).

El marco conceptual se sustentó en la Teoría General de Sistemas (Kast y Rosenzweig, 1979), complementada con los enfoques contemporáneos de gestión por procesos y organizaciones adaptativas (Daft, 2010; Lorenzón, 2020). Dicho modelo permitió examinar las interacciones entre los subsistemas estructural, psicosocial, tecnológico y de valores dentro de la VPOR.

4 MÉTODOS TEÓRICOS

Se emplearon los métodos histórico-lógico, analítico-sintético y el enfoque sistémico.

- El método histórico-lógico permitió contextualizar la evolución de los sistemas organizativos en el sector de las telecomunicaciones y la transformación de la estructura de la VPOR.
- El método analítico-sintético facilitó la descomposición del objeto de estudio en dimensiones clave —estructura, estrategia y cultura— y su posterior integración en una visión sistémica.
- El enfoque sistémico posibilitó el análisis de las interdependencias entre los subsistemas organizativos y su relación con el entorno tecnológico y estratégico.

5 MÉTODOS EMPÍRICOS

Para la obtención de información se emplearon diversas técnicas empíricas complementarias:

- Observación participante, realizada en los procesos operativos y administrativos de la VPOR para identificar dinámicas de trabajo, flujos de comunicación y patrones de comportamiento organizativo.
- Revisión documental, abarcando organigramas, manuales de procesos, informes de desempeño, objetivos estratégicos y registros de recursos humanos y técnicos.
- Encuestas estructuradas, aplicadas a una muestra de 124 trabajadores sobre una población total de 167, distribuidos en distintas áreas de la VPOR. Se adaptaron instrumentos validados por Bateman (2009) y Robbins (2009), para medir percepciones sobre cultura organizacional, estructura y estrategia.
- Entrevistas semiestructuradas, dirigidas a directivos y especialistas de distintos niveles jerárquicos, con el objetivo de explorar la visión estratégica y los mecanismos de coordinación interna.
- Instrumento de Antúnez (2025), utilizado para evaluar el nivel de madurez organizacional en la gestión por procesos, en correspondencia con el modelo eTOM de la UIT.

6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos cuantitativos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando distribuciones de frecuencia y análisis de tendencia. Se calcularon medias,

porcentajes y relaciones cruzadas entre variables, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error de $\pm 4,5$ %. Los datos cualitativos procedentes de entrevistas y observaciones se sometieron a análisis temático, categorizando las respuestas según los subsistemas del modelo teórico adoptado.

7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

La validez de contenido se garantizó mediante la revisión de los instrumentos por un panel de expertos en gestión organizacional y telecomunicaciones. La confiabilidad interna se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo valores superiores a 0,80, considerados adecuados para estudios diagnósticos (Hair et al., 2022). La triangulación de métodos y fuentes fortaleció la consistencia y credibilidad de los resultados.

8 PROCEDIMIENTO

El estudio se desarrolló en cinco etapas sucesivas:

1. Revisión teórica y documental sobre modelos organizativos aplicados al sector de las telecomunicaciones.
2. Diseño y validación de instrumentos de medición.
3. Aplicación de encuestas y entrevistas en la VPOR.
4. Procesamiento estadístico y análisis cualitativo de la información.
5. Interpretación y triangulación de resultados, conforme al modelo sistémico de Kast y Rosenzweig.

9 SISTEMAS ORGANIZATIVOS

El sistema organizacional es una estructura integrada que coordina recursos, procesos y talento humano para alcanzar resultados comunes. Este concepto se fundamenta en la teoría de sistemas, que postula que las organizaciones son conjuntos interdependientes de elementos diseñados para cumplir un propósito específico. Cada componente tiene un rol definido y, en conjunto, forman una sinergia que permite a la organización operar de manera efectiva.

Desde una perspectiva práctica, el sistema organizacional establece los procedimientos, las relaciones jerárquicas y los canales de comunicación que permiten la toma de decisiones y la ejecución de tareas. Este marco no solo organiza la actividad interna, sino que también, asegura que las empresas puedan adaptarse al dinamismo del mercado. Dentro de los conceptos de organización, Martínez (2016), destaca que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones sociales), construidas de forma deliberada o reconstruida para alcanzar fines específicos.

No obstante, una visión integral sobre el tema es ofrecida por Mintzberg y Heyden (2006), donde plantean que una organización puede ser vista como cadenas de procesos; como centros de referencia referidos a puntos en el que convergen flujos entrantes y salientes de personas, materiales e información; redes conformadas por nodos interrelacionados y; como grupos de personas, cosas o información que trabajan con algún grado de independencia.

El impacto del sistema organizacional en una empresa se refleja en varios aspectos clave:

- Productividad: Al definir roles y responsabilidades, el sistema asegura que los recursos se utilicen de manera óptima, promoviendo la eficiencia.
- Comunicación efectiva: Establece canales claros de información que facilitan la colaboración entre departamentos y niveles jerárquicos.
- Adaptabilidad: En un entorno empresarial marcado por la incertidumbre, un sistema bien diseñado permite responder rápidamente a cambios externos.
- Innovación: Al fomentar la claridad en las responsabilidades y las metas, los trabajadores pueden concentrarse en desarrollar nuevas ideas y métodos.
- Sostenibilidad: A largo plazo, una estructura organizacional robusta es fundamental para enfrentar crisis y mantener la competitividad.

10 MODELOS DE SISTEMA ORGANIZACIONAL

Los sistemas organizacionales varían ampliamente según las necesidades, objetivos y el entorno en el que operan las organizaciones (Nguyen et al., 2024). A continuación, se describen con mayor profundidad los modelos principales:

11 MODELO FUNCIONAL

El modelo funcional organiza las actividades según las funciones principales que se desarrollan en la organización. Este enfoque agrupa tareas similares dentro de departamentos específicos, como producción, ventas, finanzas o gestión del talento. Es particularmente efectivo en organizaciones con actividades repetitivas y entornos estables, ya que permite una alta especialización y eficiencia operativa.

Ventajas:

- Facilita la especialización dentro de cada departamento.
- Mejora la eficiencia en tareas repetitivas.
- Promueve un control centralizado en el nivel superior.
- Proporciona claridad en la asignación de responsabilidades.

Desventajas:

- Dificultades de coordinación entre departamentos y aislamiento funcional.
- Respuesta lenta a cambios del entorno debido a su enfoque rígido.
- Centralización excesiva de responsabilidades en la alta dirección.

El modelo funcional por procesos se centra en optimizar las operaciones clave de la organización. Este enfoque prioriza los flujos de trabajo por encima de las funciones individuales, permitiendo una visión integral de las actividades que atraviesan diferentes departamentos.

Ventajas:

- Identifica y elimina cuellos de botella en los procesos.
- Mejora la eficiencia operativa en toda la organización.
- Proporciona un enfoque centrado en el cliente.

Desventajas:

- Requiere un análisis constante para mantener la eficiencia.

12 MODELO DIVISIONAL

En el modelo divisional, las unidades organizativas se estructuran en función de productos, servicios, áreas geográficas o segmentos de mercado. Cada división opera casi como una organización autónoma, con su propio equipo de gestión, lo que le permite responder a las necesidades específicas de su sector.

Ventajas:

- Ofrece mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a cambios del contexto.
- Claridad en la responsabilidad de los resultados de cada división.
- Permite la autonomía de las divisiones para responder rápidamente.
- Acompaña la descentralización de decisiones, mejorando la eficiencia operativa.

Desventajas:

- Puede resultar en duplicación de recursos entre divisiones.
- Dificultades para coordinarse entre divisiones y con la dirección general.
- Promueve un enfoque limitado a productos o servicios específicos, restringiendo el conocimiento integral.

13 MODELO MATRICIAL

El modelo matricial combina aspectos de los modelos funcional y divisional. Los empleados pueden trabajar simultáneamente en diferentes proyectos o áreas funcionales, reportando a más de un supervisor. La característica distintiva de este modelo es que adopta a la vez los criterios de una organización funcional, superpuesta con aquellos que responden a una organización por producto u orientada a mercado.

Ventajas:

- Facilita la gestión de proyectos multidisciplinarios.
- Promueve la flexibilidad, fomentando la comunicación y cooperación interdepartamental.
- Permite una asignación más eficiente de recursos.

Desventajas:

- Puede generar conflictos de autoridad y confusión en las líneas de reporte.
- Requiere una coordinación intensa y habilidades de gestión avanzadas.
- Riesgo de desalineación con los objetivos generales de la organización al centrarse en metas individuales de proyectos.

14 MODELO EN RED O MODULAR

El modelo en red se caracteriza por la descentralización y la interconexión de equipos y unidades de trabajo. En lugar de depender de una estructura jerárquica rígida,

las organizaciones en red promueven la autonomía y la colaboración entre equipos, muchas veces dispersos geográficamente. Son aptas especialmente para actuar en industrias de cambios intensos, con altos niveles de incertidumbre o con fuerte presencia de la competencia.

Ventajas:

- Alta adaptabilidad a entornos dinámicos y tecnológicos.
- Responde rápidamente a las necesidades del mercado, reduciendo costos operativos.
- Promueve la innovación al reducir las barreras jerárquicas.
- Fomenta la comunicación y la colaboración entre unidades autónomas.

Desventajas:

- Puede ser difícil coordinar las actividades entre unidades autónomas.
- Riesgo de problemas de calidad por la diversidad de organizaciones involucradas.
- Falta de compromiso que puede afectar la estabilidad organizacional.
- Depende en gran medida de una comunicación fluida y tecnología de soporte adecuada.

15 MODELO HORIZONTAL

En este modelo, se minimizan las jerarquías y se prioriza la colaboración entre los miembros del equipo. Los procesos y flujos de trabajo se diseñan para fomentar la toma de decisiones colectiva y la resolución de problemas en equipo.

Ventajas:

- Aumenta la creatividad y el compromiso de los empleados.
- Mejora la comunicación interna.
- Reduce los tiempos de respuesta y decisiones, mejorando la satisfacción del cliente.
- Es ideal para entornos que valoran la innovación y la flexibilidad.

Desventajas:

- Puede no ser adecuado para organizaciones grandes o complejas.
- Puede requerir más tiempo para tomar decisiones debido a la necesidad de consenso.

16 MODELOS ORGANIZACIONALES ADICIONALES

Además de los modelos mencionados, hay otros enfoques que pueden ser adecuados para contextos específicos:

17 MODELO GEOGRÁFICO

Estructura la organización en función de las regiones donde opera. Es común en empresas multinacionales o con operaciones dispersas físicamente.

18 MODELO POR PROYECTOS

Ideal para organizaciones con alta orientación a tareas específicas y temporales, como empresas de construcción o consultorías.

Estos modelos representan una gama de opciones que las organizaciones pueden adaptar según sus necesidades y condiciones internas y externas.

En el negocio de las telecomunicaciones ha experimentado un proceso de innovación constante en la historia reciente, adaptándose a las necesidades de empresas y los ciudadanos (Hernández, 2023); lo cual lo convierte en un continuo proceso de adaptación reglamentaria.

Por su parte, Burato et al., (2023), destacan que la teoría de sistemas y el pensamiento sistémico, han enriquecido la comprensión de las organizaciones como sistemas adaptativos, capaces de aprender y evolucionar frente a entornos complejos. El pensamiento sistémico organizacional se asocia con mejores resultados en sostenibilidad y adaptación al cambio. Modelos matemáticos y ontologías también se emplean para optimizar la toma de decisiones y la gestión de recursos (Grachev et al., 2022).

Los sistemas organizativos son diversos y deben adaptarse a su entorno y objetivos. La tendencia actual es hacia estructuras más flexibles y participativas, que integra el pensamiento sistémico y la innovación para responder a los desafíos contemporáneos. También es importante destacar que los sistemas organizativos y la cultura organizacional están profundamente interconectados. Nold y Michel (2021), destacan que la cultura organizacional no es un elemento aislado, sino que forma parte de un sistema organizativo compuesto por estrategia, estructura, liderazgo y prácticas de alto

desempeño, demuestran que la cultura está fuertemente asociada con estos elementos y explica una parte única de la efectividad organizacional, incluso después de controlar el liderazgo y las prácticas de recursos humanos.

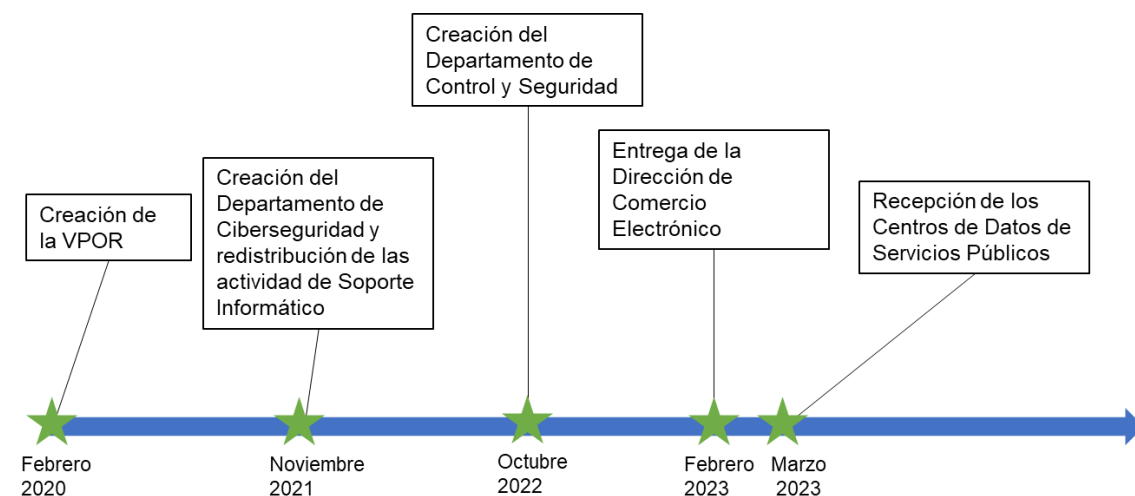
Modelos recientes, como el Performance Triangle, proponen una visión holística donde cultura, liderazgo y sistemas forman un triángulo dinámico e interdependiente. Este enfoque ayuda a diagnosticar y transformar organizaciones de manera ágil y efectiva, superando la visión tradicional de la cultura como un factor aislado (Hartnell et al., 2019).

19 DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO EN LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES DE RED.

19.1 Caracterización del sistema organizativo de la Vicepresidencia de Operaciones de Red

La Vicepresidencia de Operaciones de Red (VPOR) fue fundada en febrero de 2020 como conclusión de un proceso de cambio organizativo realizado en ETECSA, gestado en años anteriores. El objetivo principal de este cambio radica en la definición de una estructura orientada a procesos, donde la unidad organizativa creada respondía por el proceso de Operaciones de Red, a partir del modelo de procesos establecido por eTOM.

La organización creada agrupa las funciones de gestión de la red de telecomunicaciones que se encontraban dentro de las Divisiones de Servicios Fijo, Móviles e Internacionales. La función principal de la VPOR se resume en la administración, operación, gestión y soporte en óptimas condiciones de funcionamiento la infraestructura del sistema de telecomunicaciones. En el período comprendido entre 2020 y la actualidad, la VPOR ha sufrido modificaciones en su estructura con impactos en su sistema organizativo. En la Figura 10 se muestran los cambios realizados en el tiempo.

Figura 1*Hitos de los cambios estructurales en la VPOR 2020 – 2024*

Nota. Elaboración propia

En el momento de la fundación de la organización la misma contaba con una plantilla de 613 cargos aprobados y en el momento de la realización de este diagnóstico la misma consta de 674 cargos, variación dada por los cambios expuestos en la Figura 10.

Las modificaciones sufridas en la plantilla estuvieron marcadas por diferentes aspectos externos e internos; los externos, marcados por imposiciones desde el entorno (la creación del Departamento de Control y Seguridad, la entrega de la Dirección de Comercio Electrónico). Por ajustes internos (creación del Departamento de Ciberseguridad y redistribución de las funciones de Soporte Informático) y como parte de la segunda etapa del Proceso de Cambio Organizacional (Recepción de la actividad de Centro de Datos Públicos).

De acuerdo con el organigrama presentado, la Vicepresidencia de Operaciones de Red cuenta con 9 direcciones, señalizadas en azul, y dos Departamentos de subordinación superior (Ciberseguridad y Control y Seguridad). Cada una de las direcciones tiene una composición departamental específica, señalizada en gris, cuyo total es 21 departamentos. Adicionalmente existen determinados Grupos (señalizados en blanco) y otras unidades como Centros de Telecomunicaciones y Talleres adscritos a la vicepresidencia (señalizados en amarillo). De las direcciones existentes relacionadas al objetivo principal son 3 (Aseguramiento, Operación y Mantenimiento y Soporte Especializado) y determinadas áreas de otras direcciones (Operaciones de Red de Acceso, Sistemas de Soporte a la Operación, Planificación y Provisión).

Figura 2

Organigrama de la Vicepresidencia de Operaciones de Red

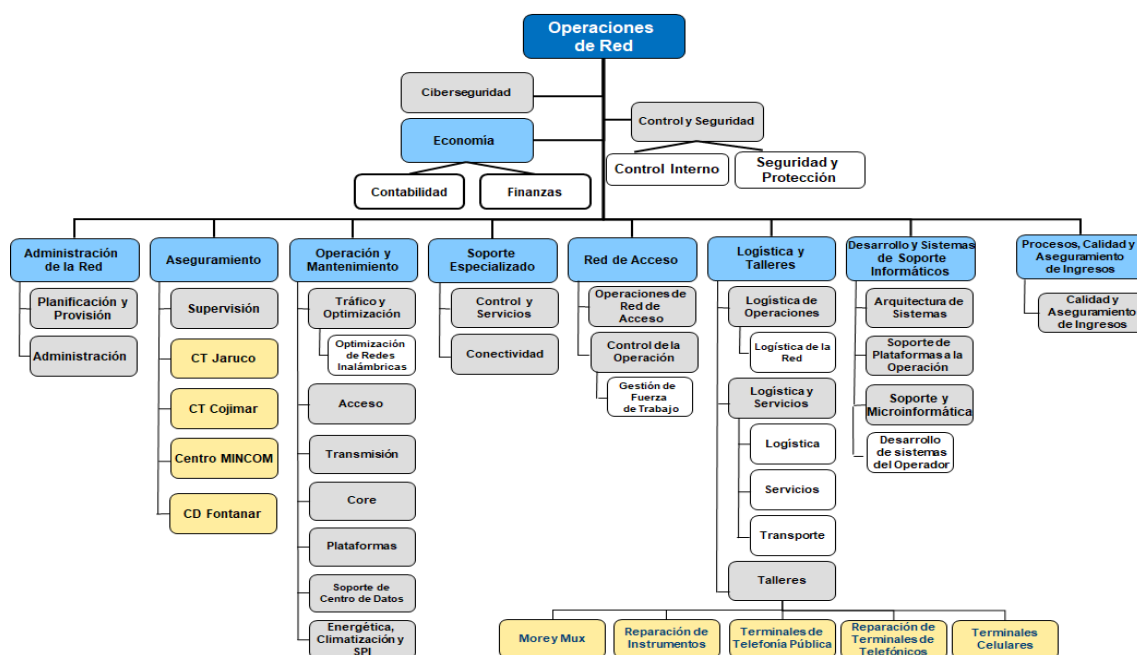
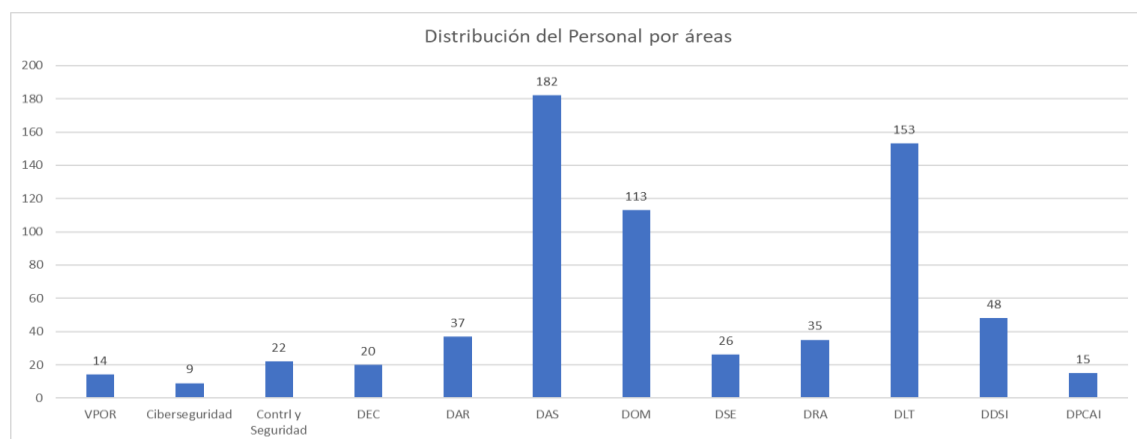


Figura 3

La distribución de los trabajadores por direcciones



Daft (2010) establece dos categorías sobre el personal y su relación con los flujos de trabajo. La primera denominada “con flujo de trabajo” agrupa al personal que intervienen de forma directa en el cumplimiento del objetivo de la organización, que constituyen el núcleo de operaciones de la organización. La segunda categoría denominada “sin flujo de trabajo” serían aquellos que el desarrollo de su actividad depende de la existencia y resultados de la otra categoría. De acuerdo con esto, los empleados vinculados con el objetivo principal, es decir, el personal con flujo de trabajo

pertenece a las direcciones de Aseguramiento, Operación y Mantenimiento y Soporte Especializado, que a su vez responden por los procesos fundamentales. El resto lo corresponde personal de la categoría sin flujo de trabajo, con una mayor participación en los procesos de soporte.

Como fue expuesto con anterioridad el objetivo del proceso de cambio organizacional era llevar ETECSA a una visión por procesos, basado en el esquema eTOM. De ahí que la VPOR responda por Operaciones de Red, el cual es uno de los procesos claves para un operador de telecomunicaciones. Este se descompone en 5 subprocesos principales y 7 subprocesos de soporte, como se muestra a continuación.

Figura 4

Proceso de Operaciones de Red.



Nota. (ETECSA, 2024)

La distribución de responsabilidades de los procesos principales está definida como sigue:

- La Dirección de Administración de la Red responde por OR 1, OR 2 y OR 5.
- La Dirección de Operación y Mantenimiento responde por OR 3.
- La Dirección de Aseguramiento responde por OR 4.

Con respecto a los procesos de soporte:

- La Dirección de Administración de la Red responde por OR S1, OR S2 y OR S7.
- La Dirección de Logística y Talleres responde por OR S3.
- La Vicepresidencia responde por OR S4.
- La Dirección de Aseguramiento responde por OR S5.

- La Dirección de Operación y Mantenimiento responde por OR S6.

La Dirección de Soporte Especializado interviene en todos los procesos fundamentales, la Dirección de Red de Acceso representa dichos procesos en la capa física de la red de telecomunicaciones y la Dirección de Desarrollo y Soporte Informático representa los procesos de Tecnologías de la Información (definidos según ITIL) dentro de la vicepresidencia.

Debe añadirse que estas direcciones que responden por procesos fungen como rectores metodológicos de la actividad en las Divisiones Territoriales, con unidades más pequeñas que responden por dichos procesos en el ámbito regional.

19.2 Estrategia para el diagnóstico del funcionamiento del sistema organizativo de la Vicepresidencia de Operaciones de Red

Hemos planteado un análisis del funcionamiento del sistema organizativo en empresas de telecomunicaciones las investigaciones de Daft (2010), Carballal del Río (2011) y Lorenzón (2020) resultan válidos. De aquí que el funcionamiento del sistema organizativo sea definido como la variable dependiente, y la cultura organizacional, la estructura de la organización y la estrategia de la misma como variables independientes.

Figura 5

Variables de la investigación



Nota. Elaborado a partir de los criterios de Carballal del Río (2011) y Lorenzón (2020).

La investigación realizada se corresponde con un estudio mixto, de acuerdo al criterio de Hernández y Fernandez (2014), de tipo cuantitativo y cualitativo, en un diseño no experimental, lo que conlleva la visualización de las variables en su entorno propio.

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación son: la observación, la revisión documental en el ámbito de estudio, la entrevista semiestructurada y la encuesta. La encuesta se realiza tomando como población trabajadores de áreas de procesos claves (167) debido a que son los que intervienen de forma directa en la consecución de los objetivos y misión de la vicepresidencia. Las entrevistas serán realizadas a los directivos ejecutivos e intermedios de estas áreas, así como algunos directivos de las áreas de soporte.

La revisión de elementos conceptuales realizada en el Capítulo 1, además de validar los presupuestos sobre las variables independientes que intervienen en el funcionamiento del sistema organizativo, posibilita la definición de la operacionalización de las mismas, para una mayor comprensión de su comportamiento.

En la siguiente presentación podemos visualizar las variables independientes y su descomposición en indicadores, a partir del estudio realizado.

Tabla 1

Indicadores para medir las variables dependientes

Variable	Indicador	Elemento que mide	Forma de Medición
Cultura Organizacional	Cultura Organizacional Promovida	Visión de la alta dirección sobre la empresa	Análisis de la misión, visión y valores empresariales
	Cultura Organizacional Percibida	Visión de los empleados sobre la empresa	Instrumento de (Bateman, 2009) ajustado
	Cultura Organizacional Deseada	Visión de los empleados sobre como debiera ser la empresa	Instrumento de (Robbins, 2009) ajustado
Variable	Indicador	Elemento que mide	Forma de Medición
Estructura	Representatividad del personal con relación a los flujos de trabajo	Determina la representatividad de los trabajadores en diversas áreas de la estructura de la organización	Distribución del personal de tecnoestructura, staff, soporte y núcleo de operaciones con respecto a los totales
	Ajuste de estructura a procesos	Flexibilidad de la estructura para afrontar cambios	Instrumento de Antúñez.

	Formalización	Documentación escrita de la organización, de forma que la describa claramente a ella, sus funciones y procesos en los que interviene.	Análisis de la documentación de los procesos y el seguimiento a los mismos.
	Centralización	Nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Distribución del poder de toma de decisiones	Visión del modelo de Katz por parte de los niveles directivos (Anexo C.5).
Estrategia	Nivel de cumplimiento de objetivos	Consecución de las estrategias definidas	Análisis documental del cumplimiento de objetivos.
	Ajuste de los objetivos al nivel organizacional	Ajuste de la planeación estratégica	Análisis documental de los objetivos en el período
Variable	Indicador	Elemento que mide	Forma de Medición
Estrategia	Fluidez de Recursos	Soporte material para flexibilizar la planeación estratégica	Comportamiento de los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas.
	Sensibilidad Estratégica	Flexibilidad del pensamiento estratégico	Revisión documental de los objetivos y ajustes realizados en los mismos.

Nota. Elaborado a partir del análisis de los criterios de los autores Mankins y Steele (2005); Bateman (2009); Robbins (2009); Mashal (2014); Daft (2010); (Doz y Kosonen (2010) y Webster et al., (2014).

Para el análisis de los indicadores se utilizan un conjunto de instrumentos, entre los que se encuentran:

Los instrumentos propuestos por Bateman (2009) y Robbins (2009), que se encuentran ajustados al entorno y características de la organización objeto de estudio. Estos formaron parte de una encuesta aplicada para el estudio de la cultura organizacional percibida y deseada. El análisis de los resultados de los instrumentos se realiza en 3 rangos de edades, el primero, menores de 35 años, el segundo de 35 a 50 años y, por último, mayores de 50 años. Esto permite establecer las diferencias en la percepción y deseos del personal con relación a la variabilidad del personal.

Para la aplicación de la encuesta se tiene una población de 167 entre trabajadores y directivos de distintos niveles. La muestra que se utiliza es de 124, lo cual, para un nivel de confianza del 95%, establece un margen de error del 4.48%, valores que se consideran aceptados para la investigación.

El instrumento de Antúnez (2025), fue aplicado a diferentes directivos y especialistas de la unidad de análisis con el objetivo de determinar el nivel de implementación y madurez en la gestión por procesos.

Otro instrumento, que forma parte de la encuesta aplicada se desarrolla para obtener una apreciación de las habilidades determinadas en el modelo de Katz por parte de los directivos, lo que indica el nivel de decisiones que tienden a tomar los mismos.

Adicionalmente se realiza una revisión documental de un grupo de documentos que se relacionan:

- Plantilla aprobada.
- Misión, Visión y valores compartidos por la empresa.
- Lista maestra aprobada de documentos.
- Objetivos anuales del período 2020 – 2024.
- Balances anuales del período 2020 – 2024.
- Completamiento de la demanda de recursos en el período 2020 – 2024.
- Movimientos de personal en el período 2020 – 2024.

20 CARACTERIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO EN LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES DE RED

Al profundizar en los elementos que inciden en el funcionamiento del sistema organizativo de la VPOR, se manifiestan elementos que demuestran la necesidad de tomar un conjunto de acciones que contribuyan a perfeccionar el funcionamiento de la Vicepresidencia de Operaciones de Red. A continuación, se exponen los resultados obtenidos del análisis de las variables utilizadas, las cuales fueron descompuestas en los indicadores propuestos en el acápite anterior. Finalmente se realiza una triangulación de estos resultados, donde se aporta una visión sistémica con los elementos más generales y que tienen un mayor impacto en el sistema organizativo de la vicepresidencia.

21 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura promovida por la empresa es determinada a partir de la visión y los valores que promueve la misma. La visión de ETECSA, según se encuentra reflejada en el portal de la misma es:

“...ser una empresa en constante crecimiento e innovación, y orientada a satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Lograr que nuestra sociedad esté más y mejor conectada con soluciones del mundo digital, tributando al incremento de la calidad de vida de los cubanos.”

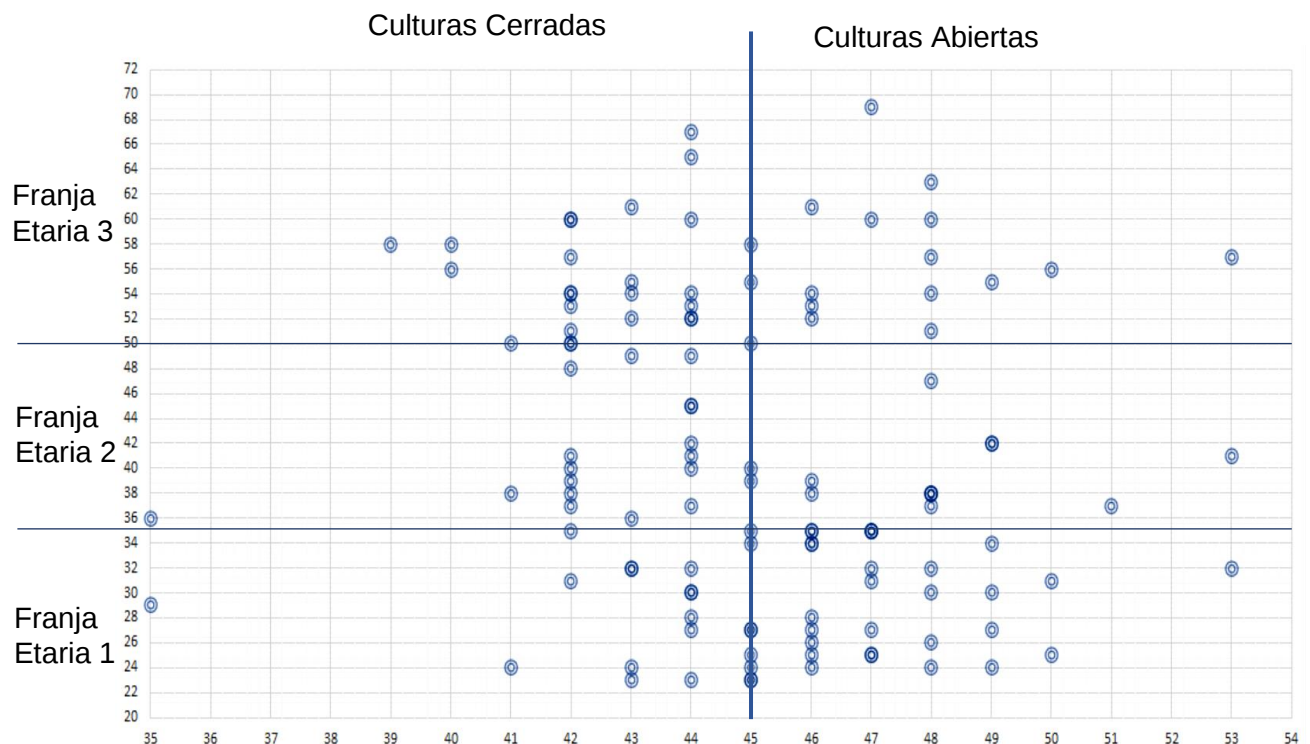
Los valores empresariales que se promueven son:

- Solidaridad
- Cultura de Servicio
- Responsabilidad Social
- Integridad Moral
- Profesionalidad
- Sentido de Pertenencia
- Agilidad Empresarial
- Unidad
- Innovación

ETECSA, como parte de los valores empresariales establece la Agilidad Empresarial como “Acortar los tiempos de entrega de los servicios, incorporar la automatización de los procesos como un elemento esencial. Mantener con los clientes una comunicación permanente y ágil que permita responder de manera oportuna y eficaz a sus expectativas. Se trata de tener una rápida capacidad de respuesta ante los cambios que el entorno le impone a la Empresa.” Esta definición provista por la empresa posee aspectos muy similares a los definidos para la Agilidad Estratégica.

Una revisión de los elementos anteriores acerca la visión de la cultura promovida hacia aquellas más abiertas, que incentiva respuestas y creatividad. De acuerdo con las categorías de cultura establecidas por Daft (2010) se establece en cultura adaptable.

El estudio de la cultura apreciada realizado arroja los resultados que apreciamos a continuación:

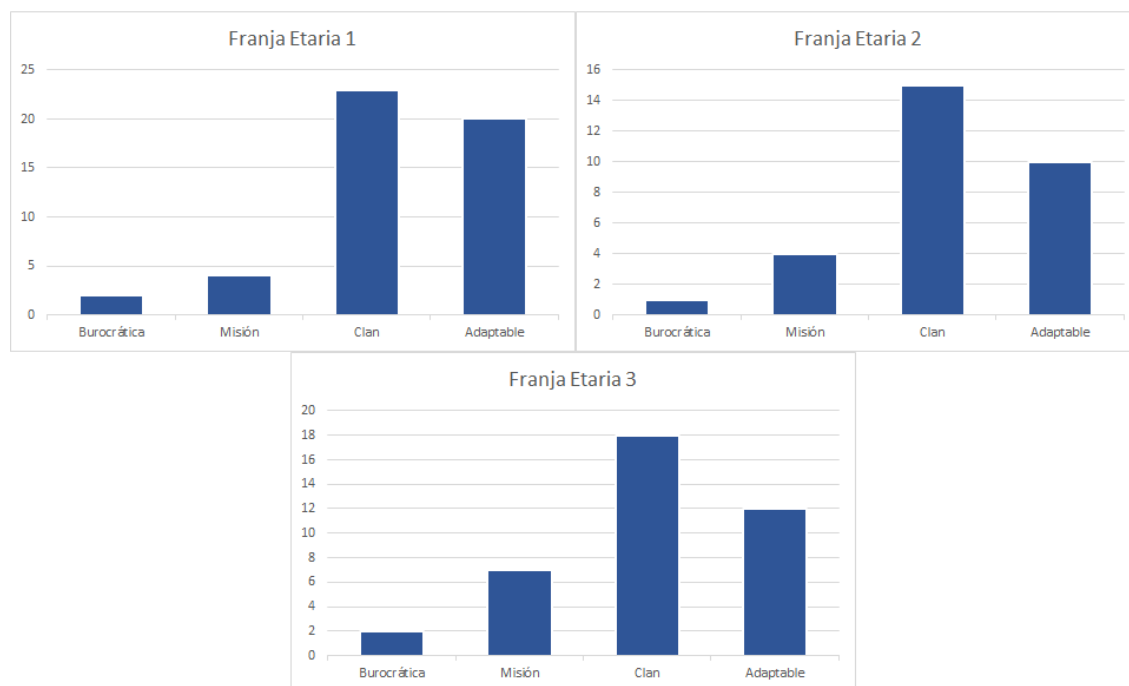
Figura 6*Resultados del análisis de la cultura percebida*

Los resultados de las puntuaciones menores a 45 llevan a culturas más cerradas, de tipo burocrática y de misión. Mayores a 45, culturas más abiertas con enfoque en relaciones humanas, como son de clan y adaptable. El análisis fue realizado teniendo en cuenta 3 franjas etarias, menores a 35 años, entre 35 y 50 años, y mayores de 50. La visión predominante en la 1 franja etaria determina una cultura abierta, adaptable, como promueve la empresa, de acuerdo con el 55% de los encuestados. No obstante, en la segunda franja etaria, cambia drásticamente esta visión hacia categorías de misión y burocráticas, con el 63% de los encuestados en esta franja etaria con esta percepción. Lo mismo sucede con la tercera franja, que lleva al 66% de los encuestados. Esta visión es típica de las grandes empresas, que tienden a entornos burocráticos propios de grandes estructuras.

En el caso de la cultura deseada, la aplicación del instrumento arrojó los siguientes resultados:

Figura 7

Resultados del análisis de la cultura deseada



La visión deseada en las 3 franjas analizadas lleva a una cultura abierta, pero centrada en la satisfacción de las necesidades de los empleados para promover un mayor desempeño (cultura de clan).

En un entorno armónico, debe existir una coherencia entre las culturas promovida, percibida y deseada. En el caso de estudio, se promueve una cultura abierta (adaptable), se percibe una cultura cerrada (misión, burocrática), y se desea una abierta (clan). Los deseos, tanto de la empresa, como de los empleados, impulsan a una cultura abierta, aunque la percepción es de una cerrada.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta en el análisis la incidencia de uno de los factores contingentes, que se corresponde con la variabilidad del personal, en el entorno actual. El análisis de la variabilidad de la fuerza laboral da como resultado un gran movimiento en la franja etaria 1, es decir, en el personal menor de 35 años. Por tanto, la cantidad de personal que, eventualmente, pasará de esta a la siguiente franja es pequeña en comparación al personal que permanece en las franjas etarias 2 y 3, que tiene una mayor estabilidad.

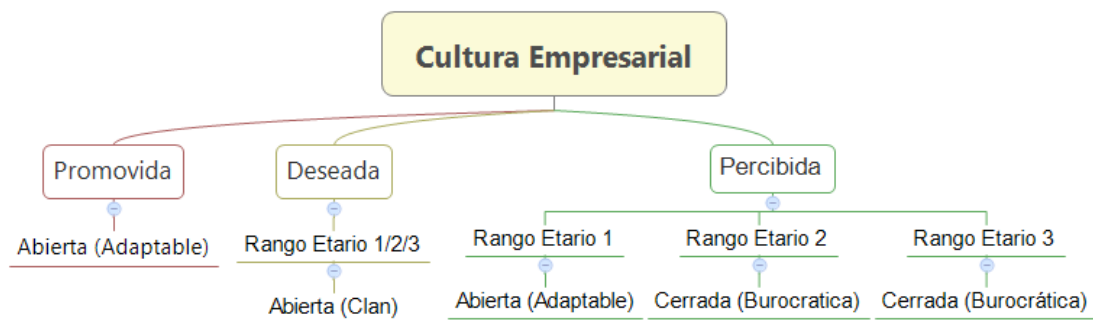
Dado que la cultura organizacional es transmitida, la influencia que realiza el personal con edades superiores a 35 años en términos culturales sobre el personal joven

es elevado, lo que hace que prevalezca una apreciación de cultura cerrada. Sumado lo anterior a que el personal menor a 35 años varía con un factor mayor, la percepción de cultura abierta adaptable, que es la que promueve la empresa, no tiene arraigo en la organización, y se mantiene la contradicción existente entre la cultura promovida y la deseada, lo cual tiene una influencia negativa en la gestión empresarial.

También es destacable que, aunque las líneas de deseo de la alta dirección y del personal coinciden en aspectos como la flexibilidad, la alta dirección se centre en ser responsiva a los cambios del entorno (adaptable), mientras que los trabajadores tengan una visión de la flexibilidad, como resultado de satisfacciones propias (clan). Aunque estos elementos presentan niveles de coherencia, se puede ver limitado el impacto por imposibilidad de satisfacer necesidades de los trabajadores.

Figura 8

Resumen del análisis de la cultura organizacional



Desde la perspectiva de la VPOR, lo anterior representa, que, aunque la juventud se encuentra acorde a los valores promovidos por la empresa, dada la variabilidad de este personal joven, el segundo periodo etario resulta definitorio para el establecimiento y consolidación de una cultura acorde al cumplimiento de las metas. En áreas tecnológicas que se desenvuelven en el entorno actual poseer una visión abierta, adaptable es muy recomendable, dada la flexibilidad y agilidad que presentan los desarrollos tecnológicos. Esto entra en conflicto con lo observado para los rangos etarios 2 y 3, que, además, son los que promueven la propia cultura. De ahí que es importante para la unidad de análisis lograr mover los otros rangos etarios hacia un entorno más abierto y flexible.

22 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El primero de los indicadores que analizar es la representatividad del personal en relación con los flujos de trabajo.

Tabla 2

Representatividad del personal con respecto a los flujos de trabajo.

Personal sin Flujo de Trabajo	% Tecnoestructura	20.62%
	% Apoyo	29.08%
Personal con Flujo de Trabajo	% Núcleo Operativo	50.30%
Directivos		5.64%

Nota. Elaboración Propia a partir de los datos de plantilla

De manera general, la mitad de la fuerza laboral de la unidad de análisis se corresponde con personal sin flujo de trabajo, categoría en las que, en este caso, se engloban las áreas que conforman las partes de tecnoestructura y staff de apoyo. La otra mitad le corresponde al núcleo operativo. Hay que destacar que la unidad de análisis, aunque se corresponde con el nivel central de la empresa, tiene como objetivo fundamental la administración, operación, gestión y sostenimiento en óptimas condiciones de funcionamiento la infraestructura del sistema de telecomunicaciones.

Se considera que la representatividad del personal sin flujo de trabajo es grande, siendo una unidad productiva. En estos casos, si esta representatividad implica una solución eficiente de los elementos de los cuales se encargan este tipo de áreas puede verse como algo positivo. De lo contrario, conduce a un reforzamiento de la visión burocrática, como parte de la propia cultura organizacional percibida.

El análisis del instrumento de Antúnez (2025), ofrece que la organización se encuentra en un nivel avanzado en el ajuste a una gestión por procesos, pues los mismos se encuentran identificados, detalladas las entradas y salidas, se realizan procesos de mejora, existe la Matriz de Relación por Procesos, donde se identifican los responsables, ejecutantes y participantes en cada caso, no se considera suficiente.

La revisión de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento arroja que aspectos como la existencia de departamentos especializados, la influencia de la jerarquía directiva tanto para la obtención de la información, como para la coordinación

de tareas, y que las mejoras que se realizan a los procesos tengan un alcance limitado influyen de forma negativa en el desarrollo de la gestión por procesos.

En síntesis, se puede concluir, que, aunque existe una intención de la alta dirección de la vicepresidencia en el desarrollo de una gestión por procesos, y la existencia de los aspectos que la respaldan, persiste una gestión funcional hacia lo interno. Esto produce contradicciones pues la estructura responde a un diseño con un sentido horizontal y colaborativo, y la propia gestión continúa ejerciéndose de una manera más vertical y funcional.

Otro de los indicadores analizados es la formalización. Para ello fue tomada la Lista Maestra de Documentos de la VPOR, la cual refleja todos aquellos elementos de trabajo ya sea flujos, formas de hacer, entre otras, que contribuyen al funcionamiento de la propia organización.

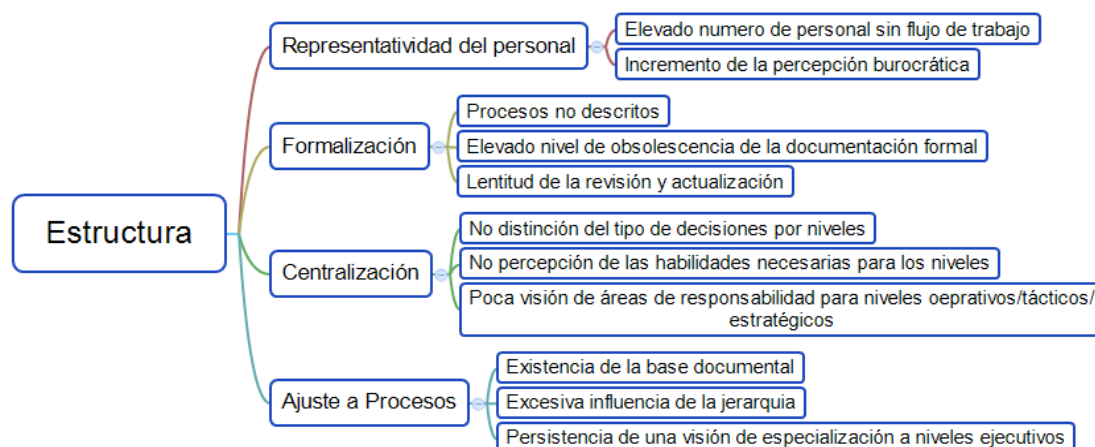
De igual forma, existe muy poca representación de la documentación de los procesos de soporte, que contribuyen a flujos más simples en tareas que son necesarias para el cumplimiento de las funciones. Hay que destacar que el proceso Gestión de inventarios de servicios y recursos que resulta en el punto de inicio de muchos de los procesos que son ejecutados en la gestión de la red de telecomunicaciones no tiene casi ninguna documentación oficial. La influencia negativa de este elemento es importante que sea tenida en cuenta.

Por otra parte, el 56% de la documentación vigente oficial, se corresponde con fechas de elaboración anteriores a 2020, año de creación de la VPOR. Esto conlleva a persistencia de visión y elementos de las antiguas divisiones de servicios, que entra en contradicción con la estructura actual.

Desde el punto de vista de la centralización, analizada a partir de la valoración de la matriz de Katz, no existe claridad en el tipo de decisiones que corresponden a cada nivel. Esto está reforzado por los resultados que arrojó el análisis del ajuste a procesos, con una gestión de corte funcional que favorece la centralización. Un resumen del análisis correspondiente a la variable estructura se visualiza a continuación.

Figura 9

Resumen del análisis de la estructura de la organización



En un análisis del impacto de los factores contingentes se observan varios impactos. La variabilidad del personal se encuentra muy relacionada con la formalización, como se expresó anteriormente. Adicionalmente a esto, la situación financiera desfavorable, impulsa la centralización de muchas decisiones, lo cual profundiza aún más la visión existente.

23 ANÁLISIS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Desde el punto de vista de la visión estratégica de la organización se valoran varios elementos.

El análisis del cumplimiento de objetivos fue realizado teniendo en cuenta el período 2021-2024. ETECSA estableció 5 Áreas de Resultados Claves:

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

ARC 2.- Imagen Corporativa

ARC 3.- Eficiencia Operacional y creación de valor

ARC 4.- Infraestructura de Red y Sistemas

ARC 5.- Liderazgo Digital y Organización flexible

El nivel de cumplimiento de objetivos y criterios de medida se muestra a continuación.

Tabla 3*Cumplimiento de objetivos y criterios de medida correspondientes al período 2021-2024.*

Años	Objetivos		Criterios de Medida	
	Cumplidos	Incumplidos	Cumplidos	Incumplidos
2021	5	7	29	13
2022	5	5	27	11
2023	7	3	40	10
2024	6	5	37	9
Cumplimiento	53.49%		75.57%	

Nota. Elaborado a partir de los Informes de Balance Anual 2020 - 2024.

El comportamiento observado en el año 2023 sobresale al respecto de los otros años del período. Adicionalmente se evidencia que el 75% de los Criterios de Medida solo contribuye a la consecución de la mitad de los objetivos, especialmente en los años 2021, 2022 y 2024. Esto hace que el desglose de Objetivos y Criterios de Medida no tenga un comportamiento coherente.

Relativo al ajuste de los objetivos al nivel organizacional, la distribución de los mismos en las Áreas de Resultados Clave concentra la mayoría de los objetivos como contribución al ARC 1 y a la 3, lo cual es coherente con la misión de la vicepresidencia, aunque se evidencia una disminución de objetivos en el período de manera general, lo cual expresa una posible disminución en el ritmo de desarrollo propio del área.

Tabla 4*Distribución de objetivos por ARC en el período 2021-2024.*

		2021	2022	2023	2024
Áreas de Resultados Clave	1	5	4	3	4
	2	0	0	1	1
	3	5	3	3	4
	4	1	2	2	2
	5	1	1	1	0

Nota. Elaborado a partir de los documentos de objetivos de los años 2021 - 2024.

Los indicadores anteriores deben analizarse de conjunto con la sensibilidad estratégica. Al respecto de la misma, debe señalarse que todos los objetivos descritos en los años 2022, 2023 y 2024 provienen del año 2021. Este aspecto, sumado a los niveles de incumplimiento descritos en el primer indicador, establecen muy bajos niveles de flexibilidad del pensamiento estratégico.

Sumado a lo anterior, se debe tener en cuenta que, por parte de los Criterios de Medida, como promedio el 30% de los mismos se repite en cada año analizado. De ellos además el 82.7% corresponde a unidades con flujo de trabajo y solo el 17.3% a unidades sin flujo de trabajo, que corresponden, además con la mitad de los que han variado la meta en el período.

Se observa que cada cuadro coloreado corresponde con un objetivo anual de la unidad de estudio que se mantiene sin variación a lo largo del período. Este cuadro representa los Criterios de Medida, con la misma filosofía de análisis de la figura anterior.

Tabla 5

Análisis de la variabilidad de objetivos anuales, período 2021 – 2024

2021	2022	2023	2024	Áreas de Resultados Claves
				ARC 1
				ARC 2
				ARC 3
				ARC 4
				ARC 5

Nota. Elaborado a partir de los documentos de objetivos anuales del período 2021 - 2024.

El análisis de los 3 indicadores en su conjunto establece que el pensamiento estratégico para el sostenimiento de la red de telecomunicaciones es rígido y carece de flexibilidad. Debe señalarse que, en los semestres, donde es posible realizar ajustes en las líneas establecidas para el cumplimiento de objetivos y criterios de medida, no se suele rectificar los mismos. El impacto para el funcionamiento de la vicepresidencia es de

importancia. Debe revisarse el proceso de establecimiento de objetivos y metas anuales, de forma tal que pueda conducir a la concreción de tareas que contribuyan al sostenimiento de los servicios de telecomunicaciones.

Tabla 6
Análisis de la variabilidad de los criterios de medida para el cumplimiento de objetivos, período 2021 – 2024

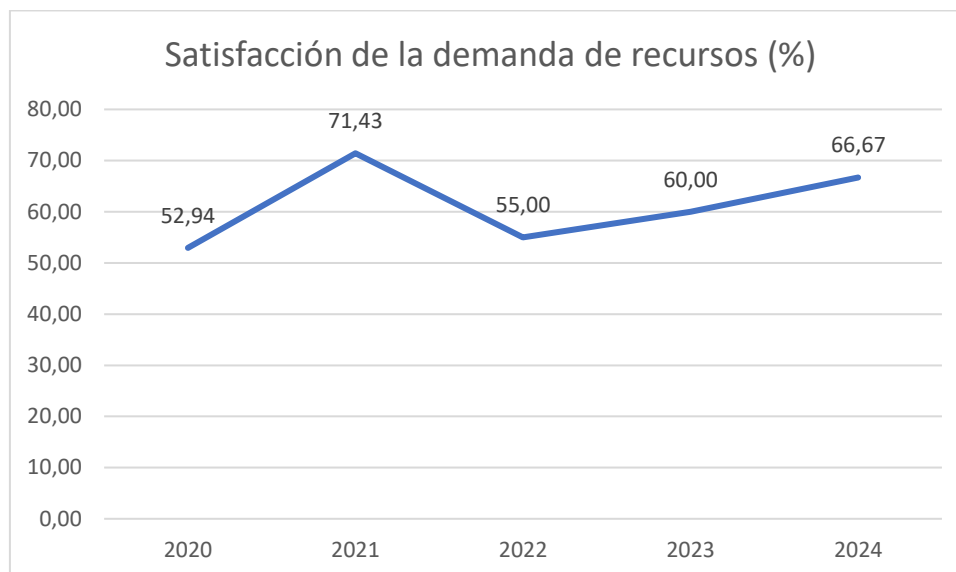
2021	2022	2023	2024	Áreas de Resultado Clave
				ARC 1
				ARC 3
				ARC 4
				ARC 5

Nota. Elaborado a partir de los documentos de objetivos anuales del período 2021 – 2024.

Para finalizar el análisis de la estrategia de la organización debe tenerse en cuenta la fluidez de recursos, como último indicador. A continuación se presenta la satisfacción de la demanda de recursos para la operación de la red de telecomunicaciones entre los años 2020 – 2024.

Figura 10

Satisfacción de la demanda de recursos, años 2020 – 2024



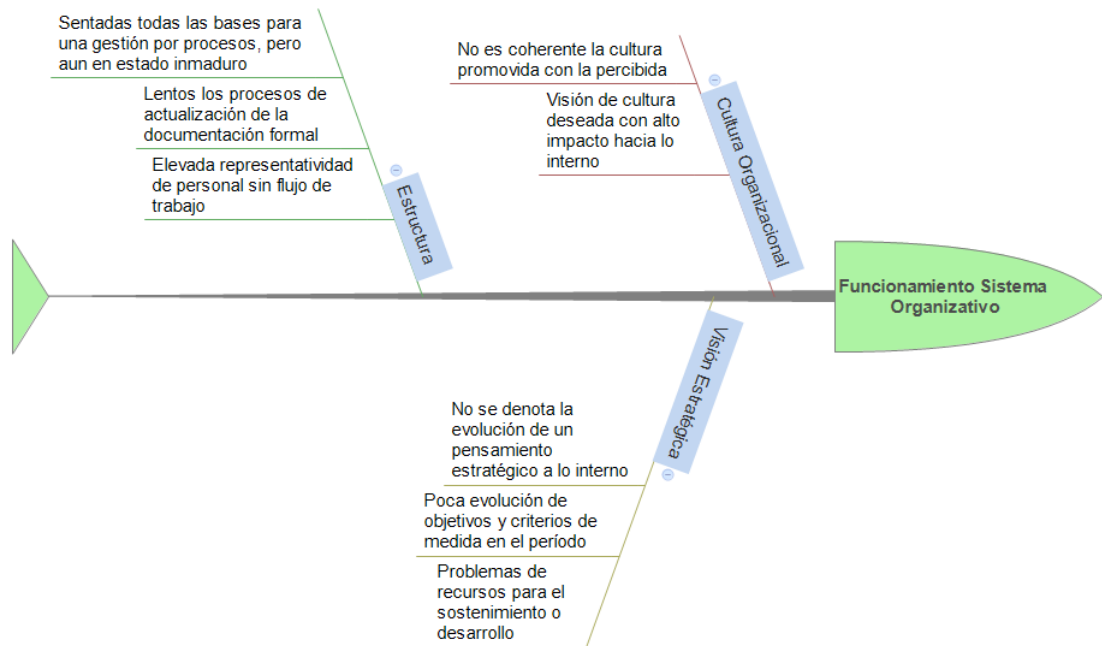
Nota. Elaborado a partir de datos suministrados por el Dpto. de Logística de Operaciones

La satisfacción de la demanda se encuentra en niveles bajos, lo cual no favorece a una visión estratégica rígida, como es apreciable en el análisis anteriormente realizado.

Con respecto al pensamiento estratégico, la relación con los proveedores, como factor contingente resulta esencial. Producto de la situación financiera, la relación con los proveedores resulta en una situación de dependencia fuerte, mayor que en otros momentos. Esto limita el propio pensamiento estratégico, que se sitúa supeditado a la voluntad de los mismos.

24 TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el diagrama presentado se representan, por cada variable estudiada, los elementos fundamentales que inciden de manera negativa en el funcionamiento del sistema organizativo de la Vicepresidencia de Operaciones de Red.

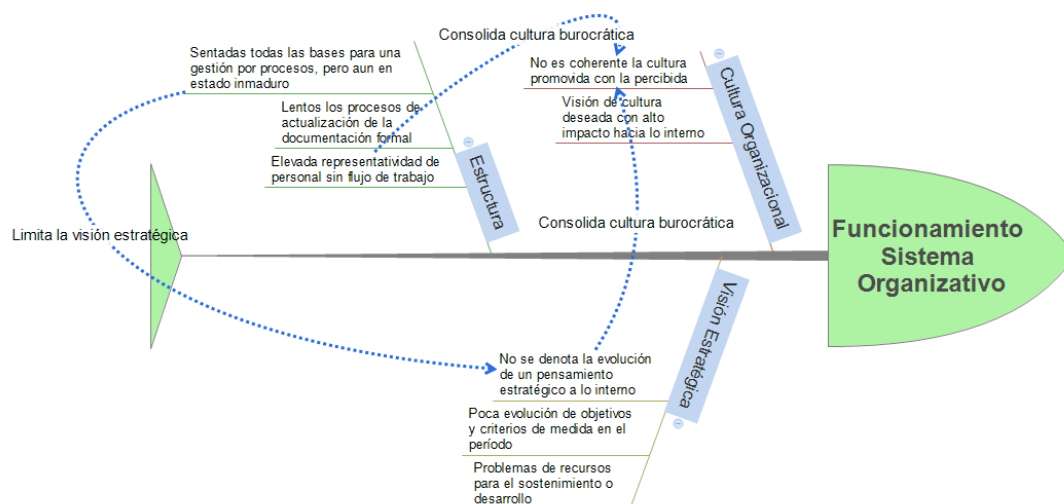
Figura 11*Principales incidencias en el funcionamiento del sistema organizativo*

El análisis sistémico permite establecer relaciones entre estos factores, y la incidencia de una variable sobre otra. La contradicción existente entre la estructura diseñada por procesos, y el estilo de gestión funcional que prevalece, limita la evolución de las estrategias presentadas, pues no existe coherencia entre los procesos de gestión y la estructura, los cuales sirven de base para el desarrollo flexible de las estrategias.

Por otra parte, una elevada representatividad de personal sin flujo de trabajo consolida una cultura cerrada, de tipo burocrático en la organización, lo que eleva aún más la contradicción existente entre cultura percibida y promovida. Lo mismo sucede con la poca evolución del pensamiento estratégico, pues no conlleva a dinamizar el desarrollo de la organización, consolidando también la percepción burocrática de la misma.

Figura 12

Incidencias desde el punto de vista sistémico en el funcionamiento del sistema organizativo.



Al análisis anterior se le debe añadir el impacto de los factores contingentes determinados, los cuales son: la variabilidad del personal, la dependencia de los proveedores y la situación financiera de la empresa. Los mismos han sido identificados dentro de la organización como aquellos elementos con más incidencia para el sostenimiento de la red de telecomunicaciones como objetivo principal de la misma

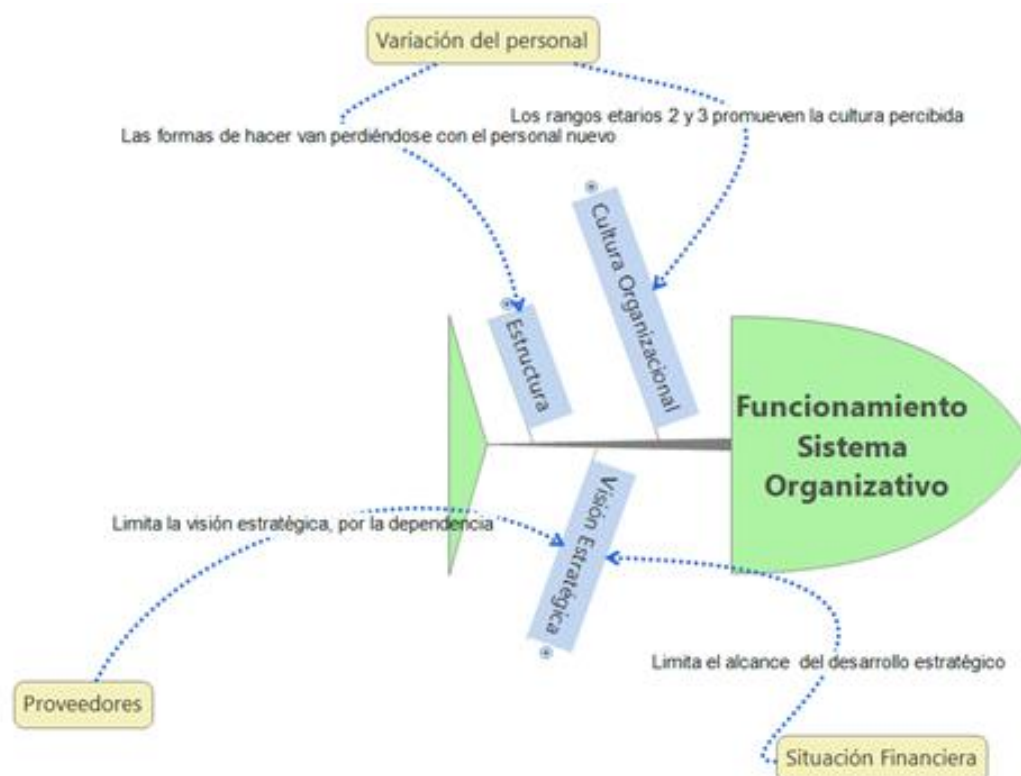
La variabilidad del personal presenta impactos de importancia, tanto en la coherencia que debe existir entre cultura promovida, percibida y deseada, de forma tal, que el rango etario que se siente alineado con la cultura promovida por la empresa es el de mayor movimiento de personal, lo que impide que se cimente esta visión. A lo anterior se le suman los resultados de la formalización, que dificulta un enfrentamiento a este factor.

La situación financiera impacta tanto en el pensamiento estratégico, dada la dificultad para obtener y situar recursos donde y cuando son necesarios, para sostener las estrategias desplegadas, y además, impacta el ajuste a procesos, dado que esta situación favorece una alta centralización de decisiones y la estructura existente es de corte horizontal y no vertical. Esto también trae como consecuencia un reforzamiento de un pensamiento estratégico estático.

No se evidencia una evolución en el tiempo de pensamiento estratégico, por una parte, y por la variable estructura, existe una alta representatividad de personal sin flujo de trabajo, lo que refuerza la visión burocrática obtenida como resultado de cultura percibida en rangos etarios menos afectados por la variabilidad del personal.

Figura 13

Impacto de los factores contingentes en el funcionamiento del sistema organizativo



Los resultados expuestos establecen brechas en el funcionamiento del sistema organizativo que posibilita la creación de una estrategia de mejoras, que basadas en las mismas, consigan un funcionamiento más adecuado de la propia organización.

25 CONCLUSIONES

El estudio sobre el funcionamiento del sistema organizativo en la Vicepresidencia de Operaciones de Red (VPOR) de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. permitió identificar las principales fortalezas, debilidades y contradicciones que afectan la coherencia entre la estructura, la cultura organizacional y la estrategia institucional.

Los resultados evidencian que, aunque la VPOR cuenta con una estructura formalmente orientada a procesos —en correspondencia con el modelo eTOM—, persiste un estilo de gestión funcional y centralizado que limita la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. Esta incongruencia entre diseño estructural y gestión operativa obstaculiza la consolidación de una verdadera cultura por procesos.

En relación con la cultura organizacional, se constató una brecha significativa entre la cultura promovida (abierta y adaptable) y la percibida por la mayoría de los trabajadores (cerrada y burocrática). La alta variabilidad del personal joven y el peso de los grupos etarios más estables —con visiones tradicionales— refuerzan dicha brecha, afectando la cohesión cultural y la agilidad interna. La cultura deseada, en cambio, refleja un anhelo de mayor participación, reconocimiento y sentido de pertenencia, elementos claves para avanzar hacia una organización más colaborativa.

Desde el punto de vista estratégico, se identifica un pensamiento rígido, con mínima capacidad de adaptación y bajo nivel de revisión de los objetivos institucionales. La mayoría de los objetivos y criterios de medida se repiten durante varios años, lo cual limita la innovación y la orientación a resultados. A esto se suma una baja fluidez de recursos materiales y financieros, que condiciona la ejecución efectiva de las estrategias trazadas.

El análisis sistémico y la triangulación de resultados permitieron reconocer que las contradicciones entre estructura, cultura y estrategia están fuertemente interrelacionadas. La sobrerrepresentación de personal sin flujo de trabajo, la escasa documentación actualizada de los procesos y la dependencia de los proveedores externos contribuyen a consolidar un sistema organizativo rígido, con bajo nivel de dinamismo.

En consecuencia, se recomienda:

1. Reforzar la implementación de la gestión por procesos mediante la actualización documental y la descentralización de la toma de decisiones.
2. Desarrollar acciones de cambio cultural orientadas a la apertura, la cooperación y la innovación, especialmente en los grupos etarios de mayor estabilidad.
3. Establecer mecanismos de revisión estratégica periódica que permitan ajustar objetivos y recursos a las condiciones reales del entorno.
4. Implementar programas de desarrollo del talento y retención del personal joven para asegurar la sostenibilidad del cambio cultural y organizativo.

El fortalecimiento de la coherencia entre estructura, cultura y estrategia constituye un requisito esencial para que la Vicepresidencia de Operaciones de Red logre una gestión más ágil, flexible y alineada con los desafíos del sector de las telecomunicaciones en Cuba.

REFERENCIAS

- Abraham, A., y Zewdie, S. (2020). Organizational culture assessment at Ethio-Telecom using competing value framework. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.669>
- Alvarez, A. T. V., Córdova, T. D. P., y Lascano, M. E. C. (2017). Estructura, Cultura Y Cambio Organizacional Cultura – Cambio – Forma – Fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324.
- Antúñez, L. (2025). Gestión por procesos y madurez organizacional: modelo de diagnóstico aplicado. Editorial Universitaria de La Habana.
- Antúñez, V. (2025). Curso de Gestión de Operaciones de la Edición 24 de la Maestría en Dirección [Conferencia].
- Arnold, M., y Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10100306>
- Bateman, T. S. (with Snell, S.). (2009). Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (M. Patterna Pratuco y M. Amieva Lavigne, Trans.; 8a ed.). McGraw-Hill.
- Bertalanffy, L. (2000). Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo (3.a ed.). Fondo de Cultura Económica Buenos Aires.
- Camue, A. (2017). Metodología para contribuir a la efectividad del sistema organizativo de la Universidad Agraria de La Habana. Universidad de La Habana.
- Creswell, J. W., y Plano, V. L. (2023). Designing and conducting mixed methods research (4th ed.). SAGE.
- Daft, R. L. (2010). Organization theory and design (10th ed). South-Western Cengage Learning.
- Doz, Y. L., y Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- El sector de las telecomunicaciones | Telos. (2018, febrero 15). <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero041/el-sector-de-las-telecomunicaciones/>
- ETECSA. (2024). Mapa General de Procesos.

- Frederico, A., Serra, F. A. R., Marques, T., Ferreira da Silva, L., y Scafuto, I. C. (2023). Navigating cultural resistance: Successfully implementing agile methods in the telecom. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 22(2), e24795. <https://doi.org/10.5585/2023.24795>
- Gascón, D., y González, J. F. (2022). El plan de acción, plan de actividades y plan de mejora como resultado de investigación. *Educación y sociedad*, 20(2), Article 2.
- Grachev, M., Burlov, V., y Gracheva, N. (2022). Mathematical Modeling Of Organizational Systems. *HyES Research*. <https://doi.org/10.36724/2409-5419-2022-14-5-14-20>.
- Hartnell, C., Ou, A., Kinicki, A., Choi, D. y Karam, E. (2019). Un metaanálisis de la asociación de la cultura organizacional con elementos del sistema de una organización y su validez predictiva relativa sobre los resultados organizacionales. *The Journal of applied psychology*, 104(6), 832-850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>.
- Hernández, J. G. (2023, diciembre 22). El impacto de la transformación de las telecomunicaciones en la innovación. *Telefónica*. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/impacto-transformacion-telecomunicaciones-en-innovacion/>
- Hernández, R., y Fernández, C. F. (2014). Metodología de la investigación (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- ITU – International Telecommunication Union. (2024). Greening digital transformation: The path to sustainable telecom networks. ITU Publications. <https://www.itu.int>
- Lorenzón, E. E. (2020). Sistemas y Organizaciones: Parte I: Teoría General de Sistemas Aplicada. Parte II: Las organizaciones. Su funcionamiento como sistema. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). <https://doi.org/10.35537/10915/99629>
- Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 557-567. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0050>
- Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 102-110.
- Mankins, M. C., y Steele, R. (2005). Stop Making Plans; Start Making Decisions. *Harvard Business Review*.
- McKinsey. (2025). Inside agile telcos: Organizing to value and what it takes to succeed. McKinsey y Company. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/inside-agile-telcos-organizing-to-value-and-what-it-takes-to-succeed>
- Martínez, J. L. C. (2016). La organización como sistema: El modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 1(1).
- Mintzberg, H., y Heyden, L. V. der. (2006). Revisando el concepto de organización. *Harvard Deusto business review*, 150, 4-13.

- Nguyen, T., Mizaev, M., y Zatsarinnaya, E. (2024). Comparative Analysis Of Different Types Of Organizational Structures Of Enterprises. *Ekonomika I Upravlenie: Problemy, Resheniya*. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.10.15.008>.
- Nold, H., y Michel, L. (2021). Cultura organizacional: un enfoque sistémico. *Enfoques del siglo XXI para la investigación en gestión y contabilidad*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.97466>.
- Noorzad, G., y Joseph, P. D. (2022). Impact of organizational culture on employee performance in the telecommunication sectors in Afghanistan. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.24191/jibe.v10i1.5027>
- ONU – Organización de las Naciones Unidas. (2023). Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023. Naciones Unidas. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023>
- Ovans, A. (2015, mayo 12). What Is Strategy, Again? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again>
- Porter, Mi. E. (1996). What is strategy? *Harvard Bussiness Review*.
- Schneider, M., y Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351-365. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.006>
- Shin, H., Lee, J.-N., Kim, D., y Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.015>
- Smati, H., y Atmane, M. (2024). Exploring organizational agility's impact on career development: A field study at Algeria Telecom Corporation – El Tarf. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 15(1), 206-223. <https://doi.org/10.47750/jett.2024.15.01.025>
- Silva, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Tito, A. (2023). Efectividad del sistema organizativo en la División de Operaciones de Seguridad de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. Universidad de La Habana.
- Turín, N. (2017). Organización y gestión por procesos (1.a ed.). Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4292/1/DC_FCE_EE_MAI_UC0638_2018
- Veres, Z., y Fegada, A. (2022). Impact of the organizational culture on the employee's performance: Zain Telecom, Khartoum-Sudan. *European Scientific Journal*, 18(12), 237. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n12p237>
- Washington, J. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas. *Ciencias Administrativas*, 2, 21-32.

Webster, I. L., Motta de Castro, A. C., y Becerra, E. K. (2014). Planeación y Gestión Estratégica de las TI. RENATA.

Zenea, M. (2024). Conferencia impartida en el curso Organización de la Edición 24 de la Maestría en Dirección.

Zock, M., Sabah, G., y Alviset, C. (2016). From structure to process. Proceedings of the 11th Conference on Computational Linguistics -. https://www.academia.edu/16849114/From_structure_to_process

Contribución de los autores

Ambos autores contribuyeron por igual al desarrollo de este artículo.

Disponibilidad de datos

Todos los conjuntos de datos relevantes para los resultados de este estudio están disponibles en su totalidad en el artículo.

Cómo citar este artículo (APA)

Pimenta, C. C. da C., Cadiz, D. C. G. T. de, & Montejo, M. Z. (2025). DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO EN LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES DE RED DE EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE CUBA (ETECSA) DESDE UN ENFOQUE MIXTO. *Veredas Do Direito*, 22(5), e223739. <https://doi.org/10.18623/rvd.v22.n5.3739>