



UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

**Evaluación de la efectividad
organizacional de la División Territorial
Radiocuba Mayabeque**

**Tesis presentada en opción al título
académico de Máster en Dirección**



Autora: Ing. Isbel Navarro Pileta
Tutora: Dra. C. Esperanza Carballal del Río

La Habana, Marzo, 2015

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

**Evaluación de la efectividad organizacional de la
División Territorial Radiocuba Mayabeque**

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección

Autora: Ing. Isbel Navarro Pileta
Tutora: Dra. C. Esperanza Carballal del Río

La Habana, Marzo, 2015.

CONTENIDO	PÁGINAS
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	
AUTORIZACIÓN DE DEFENSA	
PENSAMIENTO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
AVAL DEL DIRECTOR DE LA DIVISIÓN TERRITORIAL ARTEMISA-MAYABEQUE	
AVAL DEL JEFE DE LA DIVISIÓN RADIOCUBA MAYABEQUE	
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
ASPECTOS TEORICOS DE EFECTIVIDAD RGANIZACIONAL Y TECNICAS	6
CAPÍTULO 1. ASOCIADAS	6
1.1 Organización	6
1.2 Concepto de efectividad	12
1.3 Conceptos asociados con efectividad organizacional: eficacia y eficiencia	14
1.4 Medición de la efectividad organizacional	20
1.4.1 Modelo de las "Siete S"	21
1.4.2 Medición de los objetivos estratégicos	26
1.4.3 Modelo de los valores compartidos	26
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN RADIOCUBA MAYABEQUE	29
2.1 Caracterización del objeto de estudio	29
2.2 Evaluación de la efectividad organizacional de la División Radiocuba Mayabeque	33
2.2.1 Resultados económicos	36
2.2.2 Resultados de operaciones	39
2.2.3 Análisis de la planeación estratégica: misión, visión, y cumplimiento de los objetivos estratégicos.	44
2.2.4 Funcionamiento del sistema organizativo	53
2.3 Conclusiones del diagnóstico	85
2.3.1 Premisas para la elaboración del plan de mejora	87
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	97
FOTOS	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Isbel Navarro Pileta** declaro que el trabajo que presento como Tesis de la Maestría en Dirección, titulado **EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN TERRITORIAL RADIOCUBA MAYABEQUE** es original, que soy la única autora de este trabajo y autorizo al Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste firmo la presente a los ____días del mes de _____de 2015.

Firma de la autora

AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo, **Esperanza Carballal del Río** tutora de la tesis de Maestría en Dirección titulada **EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN TERRITORIAL RADIOCUBA MAYABEQUE**, de la maestrante **Isbel Navarro Pileta**, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra apta para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los ____ días del mes de _____ de 2015.

Firma de la tutora

PENSAMIENTO:

“La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.”

Henry Mintzberg

DEDICATORIA

- A toda mi familia, especialmente a mis hijos por estar siempre conmigo en los momentos difíciles y a mi madre por darme la existencia y poder ayudar a los demás.

- A mi esposo, quien ha estado a mi lado dándome fuerzas en los momentos de debilidad, ayudándome en los diferentes trabajos y mostrándome cariño y amor siempre.

- A todas las personas que durante mi vida han estado presentes brindándome momentos especiales e inolvidables recuerdos, en especial al colectivo de trabajadores de lo que fue la División Centro Internacional de Titán y profesores del CETED.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis constituye la meta de un camino recorrido con esfuerzo y horas de dedicación, lo cual no hubiera podido lograr sin el concurso de todas las personas que de una u otra forma me han ayudado, guiado y apoyado.

Para ellos, van mis sinceros agradecimientos:

- A los que me propusieron y seleccionaron para cursar esta Maestría.*
- A los Profesores del CETED, por todas las habilidades cognoscitivas aportadas, su ejemplo de entrega y profesionalidad, las cuales me han permitido ser una mejor profesional y en especial a la Dra, Alma y al Dr Barreiro, quienes en todo momento me alentaron y permitieron mi reincorporación después de dos largos años de misión en la República Islámica de Irán.*
- A mi tutora, Dra. C. Esperanza Carballal del Río, la cual en todo momento me orientó, alentó y confió que podía llegar al final, todo esto enmarcado en un alto nivel de exigencia y profesionalidad.*
- A mis hijos, Yardo Manuel Castillo Navarro Y Yanelis Castillo Navarro, por la comprensión que tuvieron en el tiempo que he dejado de atenderlo como ellos merecen.*
- A mi esposo, Mario Enrique Pérez Pérez, por el amor, el cariño, la comprensión que tuvo en el tiempo que dejé de dedicarle y los esfuerzos que tuvo que realizar.*
- A mi familia, por confiar en mí, apoyarme siempre y porque con su ejemplo me permitieron crecerme ante las dificultades, en especial a mi tío Quinelio Pileta Matos, que aunque no está físicamente fue siempre mi quía y motor impulsor.*

- *A los incondicionales trabajadores de la Empresa Radiocuba, y en especial a la División de Radiocuba Mayabeque, los cuales han sido más que compañeros, entrañables amigos que no han escatimado ningún esfuerzo para brindarme su cooperación cualquier día, con la confianza de que siempre seré digna merecedora de su amistad, y de estar siempre dispuesta a colaborar y ayudarlo a ser mejor.*

- *De especial modo, mi más sincero agradecimiento a Ivett, Perna, Amaurys, Pedrito, Isidro, por haberme permitido interrumpir sus funciones de trabajo, brindándome siempre su apoyo y conocimientos para la realización de esta tesis.*

- *A todos los que de una forma u otra contribuyeron al logro de esta meta profesional y personal*

- *Gracias a todos, porque todos somos parte de este resultado.*

Dirección Territorial Artemisa- Mayabeque
Carretera Cayo La Rosa KM3/2, Bauta.
Tel. 047331200 y 047331201

20 de febrero del 2015
"Año 57 de la Revolución"

AVAL DEL DIRECTOR

DE LA DIRECCIÓN TERRITORIAL ARTEMISA-MAYABEQUE

Yo Pedro Martínez Piñón, Director de la Dirección Territorial Artemisa- Mayabeque, declaro que la tesis titulada "Evaluación de la efectividad organizacional de la División Territorial Radiocuba Mayabeque" de la estudiante Ing. Isbel Navarro Pileta, después de haber realizado la revisión del documento escrito, considero que el mismo cumple con los objetivos propuestos, el tema además constituye por su importancia una herramienta de trabajo para nuestra dirección y tenemos la intención de aplicarlo también con las adecuaciones que correspondan en la División de Artemisa, además de incorporarlo como un objetivo de trabajo en la Dirección Territorial.

Adicionalmente queremos reconocer el esfuerzo realizado por la maestrante en la recopilación de la información, los análisis realizados y los instrumentos que han sido aplicados en este trabajo.

Para que así conste firmo la presente a los 20 días del mes de febrero de 2015.

Fraternalmente,



radioCuba
DIRECCIÓN TERRITORIAL
ARTEMISA - MAYABEQUE

Msc. Pedro Martínez Piñón.
Director.

radioCuba

División Territorial RADIOCUBA Mayabeque
Carretera San Antonio-San Felipe Km. 5 1/2, San José de las
Lajas, Mayabeque. Telef. 895101, 895104.

05 de Marzo del 2015
Año 57 de la Revolución.

A: Quien pueda interesar.

Siendo las 10:00 AM, del día de hoy, en el salón de reuniones del Centro Internacional de Ondas Cortas, Antonio Maceo y con la presencia del compañero Agustín Cabrerías, funcionario de la Dirección Provincial del Partido en la Provincia de Mayabeque, se reúne el Consejo de Dirección de la División de Radiocuba del territorio, con el objetivo de realizar la presentación de la Tesis de Maestría en Dirección, "Evaluación de la Efectividad Organizacional de la estructura organizativa aplicada en Radiocuba a la Provincia de Mayabeque", de la maestrante, Ing. Isbel Navarro Pileta.

La misma se presentó y se realizó un análisis de cada uno de los aspectos del documento por parte de la compañera y se realizaron varios intercambios sobre el contenido del trabajo, fue reconocido por cada uno de los compañeros el contenido, las herramientas utilizadas, así como el proyecto del programa de mejoras aquí presentado.

Hemos valorado de muy importante este proyecto para la Dirección Territorial Mayabeque, ya que sirve como una herramienta de trabajo, la cual se puede utilizar para perfeccionar el trabajo de la división en función de obtener mejores resultados.

Considero además que se realiza un enfoque práctico de la estructura a la que formamos parte, donde se identifican claramente todas las potencialidades y limitaciones existentes, así como las posibles oportunidades.

Fraternalmente,

Yunior Guerra Quiñones
Jefe de División Mayabeque





Dirección Territorial Artemisa- Mayabeque
Carretera Cayo La Rosa KM3/2, Bauta.
Tel. 047331200 y 047331201

04 de Marzo del 2015
Año 57 de la Revolución.

A: Quien pueda interesar.

Siendo las 10:00 AM, del día de hoy, en el salón de reuniones del Centro Internacional de Ondas Cortas, Antonio Maceo y con la presencia del compañero Agustín Cabrerías, funcionario de la Dirección Provincial del Partido en la Provincia de Mayabeque, se reúne el Consejo de Dirección de la División de Radiocuba del territorio, con el objetivo de realizar la presentación de la Tesis de Maestría en Dirección, **“Evaluación de la Efectividad Organizacional de la División Territorial Radiocuba Mayabeque”**, de la maestrante, **Ing. Isbel Navarro Pileta**.

La misma se presento y se realizo un análisis de cada uno de los aspectos del documento por parte de la compañera y se realizaron varios intercambios sobre el contenido del trabajo, fue reconocido por cada uno de los compañeros el contenido, las herramientas utilizadas, así como el proyecto del programa de mejoras aquí presentado.

Hemos valorado de muy importante este proyecto para la Dirección Territorial y las posibilidades de aplicarlo en la División de Artemisa, teniendo en cuenta lo novedoso del tema, y adicionalmente estos territorios se encuentran en una fase experimental en cuanto a sus estructuras a todos los niveles.

Fraternalmente,



Msc. Pedro Martínez Piñón.
Director

RESUMEN

A partir de la aprobación de la Resolución No.119/2012 del 3 de diciembre por el Director General, se actualiza la estructura organizativa de la Empresa RADIOCUBA, debido a la nueva división político administrativa de la Provincia La Habana, se crea la División Territorial de Artemisa-Mayabeque.

La presente investigación aborda el tema de efectividad organizacional, donde el éxito de una organización se garantiza cuando el colectivo laboral está comprometido con el buen funcionamiento de la entidad, lo que indica una efectiva planificación, organización, control y mando; todo esto vinculado a un buen nivel de motivación, permitiendo a la organización su correcto desempeño laboral.

En la tesis se efectuó un diagnóstico que permitió evaluar la efectividad organizacional organizativa aplicada por Radiocuba a la Provincia de Mayabeque, teniendo como antecedente la División Político Administrativa de la antigua Provincia de La Habana.

Los resultados del diagnóstico identificaron las principales causas que se manifiestan en:

- **Resultados económicos.**
- **Resultados operaciones.**
- **Análisis de la planeación estrategia:** Misión, visión y objetivos estratégicos.
- **Sistema organizativo.**

Se elaboró una propuesta de plan de medidas con la finalidad de mejorar la efectividad organizacional y poder contar con un colectivo laboral cada vez más competente, motivado y comprometido con la División.

Finalmente se exponen las conclusiones a las que se arribaron con la investigación desarrollada y se brindan recomendaciones al respecto.

INTRODUCCIÓN

En un entorno cambiante, la estructura de la organización es un elemento que facilita o dificulta la consecución de los objetivos de las empresas; el sector de las radiocomunicaciones no se encuentra ajeno a los cambios, todo lo contrario, se encuentra inmerso en ellos y enfrentando, además, radicales renovaciones tecnológicas de gran impacto social y de una utilidad que se vuelve imprescindible ante las exigencias y situaciones actuales. Este es un sector estratégico para la defensa del país por la importancia que revierten las comunicaciones tanto en situaciones de paz como de guerra, y en períodos de desastres naturales. Teniendo en cuenta que la Provincia Artemisa y Mayabeque aseguran la defensa del la capital, y las principales comunicaciones y transmisiones nacionales e internacionales, la Empresa Radiocuba en diferentes momentos ha tenido que aplicar cambios estructurales.

Actualmente en nuestro país, las transformaciones institucionales y empresariales y las relaciones entre éstas, así como la utilización, la elaboración de objetivos y estrategias a nivel de empresa a partir de lineamientos y objetivos generales y globales, la tendencia a la descentralización de la toma de decisiones, la búsqueda de la eficiencia y la necesidad de gestionar los recursos y procesos, conllevan necesariamente a importante cambios organizativos, lo que permitió el análisis y aprobación en el año 2012 por parte de la Asamblea Nacional de Poder Popular, de la nueva división político administrativa de la Habana. A partir de la decisión, se hizo necesario crear una nueva estructura organizativa de la Empresa Radiocuba para ambas provincias, Artemisa y Mayabeque; de manera que esta responda efectivamente a las necesidades y exigencias técnicas, organizativas y de dirección.

El tema del trabajo fue retador, teniendo en cuenta que se está en un momento de cambio, en el que aún no hay estabilidad, lo que va a permitir analizar y vivir los problemas al mismo tiempo, de ahí la necesidad de realizar esta investigación en la División de Radiocuba Mayabeque.

Problema de Investigación:

¿Cómo apoyar a la dirección de la División Territorial de Radiocuba, a evaluar la efectividad organizacional, de la División de Mayabeque a partir de la nueva estructura aprobada?

Objetivo General:

Analizar de forma integral la efectividad organizacional de la División de Radiocuba en la Provincia Mayabeque.

Objetivos Específicos:

1. Estudiar los conceptos de efectividad organizacional y técnicas para su aplicación.
2. Realizar el diagnóstico de la efectividad organizacional de la División Radiocuba Mayabeque.
3. Proponer un plan de medidas para mejorar la efectividad organizacional de la división.

Hipótesis de Investigación:

Si se realiza una evaluación de la efectividad organizacional de la División de Radiocuba en la Provincia Mayabeque, se podrían conocer las causas que pudieran estar influyendo en los resultados que se alcanzan, lo que facilitaría la toma de decisiones por parte de la dirección.

En función de los objetivos, la tesis se estructura en dos capítulos fundamentales:

CAPÍTULO 1. Aspectos teóricos de la efectividad organizacional y técnicas asociadas.

En este capítulo se abordaron los resultados del estudio sobre la definición de varios autores en cuanto a las variables investigadas: estructura organizativa, efectividad organizacional asociada esta a los conceptos de eficacia y eficiencia.

Se analizaron los instrumentos necesarios que permitieron evaluar la efectividad organizacional para sustentar la investigación.

CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la efectividad organizacional de la División Radiocuba Mayabeque.

Se caracterizó la División Radiocuba Mayabeque en cuanto a su fuerza laboral, red de transmisores; se realizó un diagnóstico en el cual las variables analizadas fueron: resultados económicos, resultados de operaciones, análisis de las proyecciones estratégicas, funcionamiento del sistema organizativo, motivación y desempeño laboral.

Se utilizaron las técnicas de investigación siguientes:

- Revisión de documentos. Se utilizó para obtener la información registrada en los documentos establecidos por la División Mayabeque, División Territorial Artemisa-Mayabeque, Direcciones de la Empresa Nacional de Radiocuba; entre ellas, Recursos Humanos, Economía y Operaciones.
- Observación. Se empleó, con la finalidad de corroborar cómo se utilizan los procedimientos, comportamiento de la planificación y organización del trabajo diario, estado de ánimo de las personas, y la productividad de los trabajos que se realizan.
- Encuestas. Se aplicó como herramienta fundamental para la evaluación del sistema organizativo, empleando los modelos de las “Siete S”, y valores contrapuestos, nivel de motivación y desempeño laboral, tuvo carácter anónimo y la redacción de las preguntas fueron adaptadas al nivel de entendimiento de los encuestados en coordinación con el grupo de Psicólogos de la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Radiocuba.

Para la aplicación de las encuestas se realizó el cálculo la muestra de la población finita, para un margen de confianza de un 95 %, la muestra de los trabajadores es de 45 y la del consejo de dirección es de 8; en este caso se aplicó a los 9 miembros para una confiabilidad de un 100 %.

En el caso de la muestra de los trabajadores a la hora de aplicar la encuesta superó este valor, lo que aumenta el margen de confiabilidad, no comportándose de igual forma en todas las encuestas.

Para el procesamiento del diagnóstico se empleó el Programa Excel. Se identificaron las principales causas de cada variable vinculándose entre ellas; todas las variables analizadas permitieron realizar la evaluación integral de la efectividad organizacional, siendo este uno de los objetivos de la investigación.

Se elaboró una propuesta de plan de medidas con el propósito de atenuar las causas y lograr mejorar la efectividad organizacional de la División de Radiocuba Mayabeque.

Finalmente se elaboraron las conclusiones y recomendaciones, se consignó la bibliografía utilizada y se adjuntaron los anexos que complementan los resultados expuestos.

CAPÍTULO 1. Aspectos teóricos de la efectividad organizacional y técnicas asociadas.

En la teoría administrativa, la efectividad organizacional es un tema que ha sido abordado por diversos teóricos y profesionales de la administración, sobre el mismo se han escrito un sin número de artículos y capítulos de libros en las últimas décadas. Sin embargo, y a pesar de esta cantidad de escritos e investigaciones, aún no se ha logrado definir un concepto único siendo estos dos términos **efectividad y organización** los que relacionan la efectividad organizacional.

1.1 Organización:

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, desde el punto de vista etimológico, proviene del griego “*organon*” que significa instrumento; la segunda se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y la tercera se refiere a la organización como un proceso.

Según Castillo¹, la primera aproximación al concepto de organización es la de Weber en 1922, que define al grupo corporativo como una relación social que bien puede ser cerrada lo que limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas.

Castillo, también presenta un conjunto de definiciones sobre el concepto de organización:

- ✓ Etzioni, concibe a la organización como una unidad social que pretende alcanzar un fin. Según el autor mencionado las organizaciones están caracterizadas por la división del trabajo, atendiendo a sistemas de comunicación y a competencias de poder.
- ✓ Scout, “define a la organización como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua. Para

¹ Castillo C: “Medición y proyección de la efectividad organizacional del CAI arrocero Los Palacios”. Tesis de maestría. Tutoriada por Carballal, E. CETED.2012.Pág. 5 y 6

este autor las características de las organizaciones rebasan sus objetivos concretos”.

- ✓ Barnard define “la organización como un sistema de fuerzas constituidas por dos o más personas, conscientemente coordinadas, o de actividades de dos o más componentes”.
- ✓ Para Mayntz, “toda organización posee tres elementos comunes. En primer lugar constituyen formaciones sociales. El segundo tiempo, están orientadas hacia una finalidad u objetivo específico. En tercer lugar poseen una configuración racional con el objeto de alcanzar metas específicas”.
- ✓ Porter, Lawler y Hackman establecen un enfoque sintético y proponen que “las organizaciones estén constituidas por individuos y grupos dirigidos hacia objetivos racionalmente coordinados y sostenibles en el tiempo. En particular en las organizaciones de carácter productivo, además se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios, destinadas a satisfacer a los clientes y obtener beneficios de manera sostenible”.
- ✓ Weinert, define una organización como “un conjunto o colectivo que posee límites relativamente fijos e identificables, con un ordenamiento normativo, que dispone de sistemas de autoridad jerárquico, de comunicación y que funciona con un equipo de miembros coordinados”.

Haciendo un breve recorrido en la teoría organizativa más clásica, se pudiera apuntar, que la organización se caracteriza en dos aspectos fundamentales:

1. No hay un modo único y mejor de organización que sea válido para todos los casos.
2. En cualquier tipo, las organizaciones tienen la tarea fundamental de adaptarse a sus entornos, es decir, la relación entre organización y entorno puede concebirse como múltiples ajustes o adaptaciones en los que estrategia, estructuras, sistemas de gestión, procesos y recursos sean coherentes con los entornos en los que se operen, y de manera especial, con los grados de incertidumbre ambiental de ese entorno.

Cuando de organización se trata, actualmente se manejan tres enfoques conceptuales fundamentales en relación con el trabajo y la conducta humana. Ante la pregunta ¿qué se organiza?, se plantean tres respuestas posibles:

- ✓ Se organiza el trabajo.
- ✓ Se organiza el sistema.
- ✓ Se organizan las personas.

Según la profesora Josefina López Cibeira² estos conceptos son importantes porque determinan la organización de un sistema y los métodos de dirección, donde se ponen en línea para entender las razones por las que se están produciendo cambios tan radicales en el diseño organizativo de las empresas.

Las personas en vez de estar atadas a un puesto de trabajo, pueden realizar diversas funciones según las necesidades de la empresa, es posible pensar en términos de área de trabajo, (que reúna todas las funciones que es necesario desempeñar en un ámbito homogéneo) en vez de puestos de trabajo.

Hay que reducir niveles jerárquicos, se necesitan estructuras más planas que acerquen la realidad y sitúen la toma de decisiones en el nivel adecuado. La formación de la persona, la visión de conjunto, el sentido del trabajo, la información, la creatividad y la participación.

Para lograr mejores relaciones y cooperación entre los distintos elementos que conforman una organización es importante que sus directivos la perciban como un sistema desde las perspectivas de visión vertical y visión horizontal.

Desde el punto de vista vertical, los directivos tienen un enfoque de dar prioridades a las actividades que se realizan en la organización, agrupándolas en

² López J. "Características de los principios enfoques organizativos". CETED.2007

áreas funcionales, y todas aquellas que poseen un mismo fin, o que sean afines. Por lo general las empresas se organizan de forma funcional.

Por esto es muy común, que al solicitar una representación de la empresa, se responda con un cuadro organizacional Figura No.1, en esta se excluyen clientes, proveedores, relaciones interfuncionales, además se omite la existencia de flujos de trabajo que cruzan las fronteras establecidas en el diagrama de forma horizontal. Rara vez se representa la estructura de una empresa de otra forma, pues esta se agrupa funcionalmente y muestra con claridad a quién se subordina cada nivel.

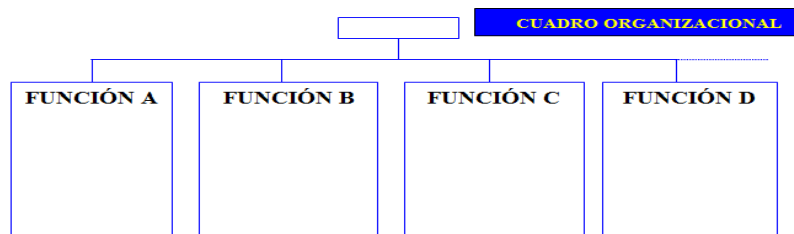


Fig. No.1. Visión Vertical de la Organización.
Fuente: Referenciado en Jardines, Maylin. 2009.

Percibir la empresa desde el punto de vista horizontal, la cual posee flujos de trabajo (procesos) que traspasan las fronteras de las áreas funcionales, originando las relaciones entre las mismas, hasta llegar al cliente final. O sea, dentro de la estructura funcional de la empresa se tiene claridad de la importancia de los flujos de trabajo para el buen desempeño de la organización en general. Ver figura No.2

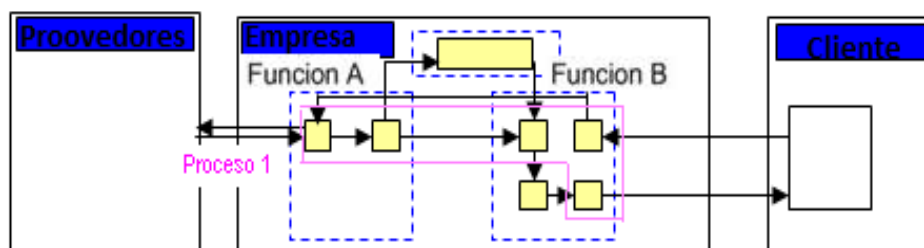


Fig. No.2: Visión Horizontal de la organización.
Fuente: Hernández Lugo A. y Lemus Viera H.

Los jefes funcionales orientados a los sistemas, siempre identificarán de ante mano el impacto que tendrá en otros departamentos o funciones sus decisiones.

Es decir, que integrarán sus departamentos con toda la empresa. El logro de esto o no, se encuentra en la forma en que se traten las relaciones entre las diferentes áreas de la organización y esta, a su vez depende de la concepción sobre la empresa, el estilo de dirección, de cómo son establecidos los mecanismos de trabajo para la construcción y desarrollo de una cultura de integración, este enfoque (visión horizontal), aporta ventajas significativas, pues incluye a los clientes, proveedores y flujo de trabajo, además permite ver “Cómo” se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales.

Lo anterior lleva a la premisa de que los sistemas son la base de las organizaciones a través de los procesos, los cuales deben ser administrados correctamente, pues en una organización se encuentran grupos sociales conformados por personas, una serie de tareas y una administración, que interactuarán en el marco de una estructura y con la meta de cumplir con ciertos objetivos propuestos.

Según el criterio de Henry Mintzberg³, “La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en distintas tareas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. Siguiendo esta concepción, para Stoner: “La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se divide, organizan y coordinan”.

Según la autora cubana Esperanza Carballal⁴, “La estructura expresa las formas en que los hombres disponen la unión de las diferentes partes de una entidad, que

³ Mintzberg H. “La Estructuración de las Organizaciones”. Editorial Ariel S. A. España.1991. Pág. 26.

James A. Y Stoner F. “Administración. Prentice Hall Hispanoamericana”. S. A: México.1989. Pág. 336

⁴ Carballal Esperanza. “Las Estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas” .La Habana.2011.Pág.28

como resultado de la división del trabajo se ha fraccionado...”, las organizaciones para funcionar necesitan unir sus partes y esto se logra utilizando la coordinación, además deben contribuir al logro de los objetivos, por ello, previo al inicio del rediseño debe estar definida la estrategia. No me refiero a que tenga ejecutado un proceso estratégico en toda su amplitud y profundidad, si así fuera; mejor, pero eso exige mucho tiempo, conocimientos y experiencia, condiciones que no siempre están presentes en todas las entidades.

Para Strategor⁵, “Una estructura es el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre esas unidades”.

Stephen P. Robbins⁶, “La estructura organizacional se define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo”.

Cuando se habla de estructuras y sistema organizativo vinculado con los enfoques de dirección que actualmente se están introduciendo en nuestro país, como es la Dirección por Objetivos, Dirección Estratégica, Dirección Estratégica basada en Valores y la más reciente, Dirección Estratégica Integrada, buscan en las organizaciones cubanas la transformación, el cambio, el crecimiento, el perfeccionamiento, lo que se quiere lograr; que sean organizaciones que produzcan resultados cualitativos y cuantitativamente superiores, manifestándose un pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico viene dado porque los directivos que trabajan en esas organizaciones deben saber que cualquier cambio que se produzca en los elementos del sistema donde se ejecutarán las acciones planeadas, producirá variaciones en el conjunto de interrelaciones y contribuirá a obtener resultados que pueden ser diferentes a las que el entorno demanda.

⁵ Colectivo de autores. “Estrategia Organizacional”. Editorial Félix Valera, La Habana, 2010. Pág. 524.

⁶ Stephen Robbins. “Administración”. Editorial Hispanoamericana S.A. México. 1989. Pág.336.

Estos cambios producidos en los elementos del sistema pudieran también estar condicionados por las influencias del propio entorno; y en ese caso, además de sistémico, el directivo tiene que tener un pensamiento estratégico para poder asimilar constantemente estos cambios y hacer partícipe de los mismos a su propia organización, por esta razón desde sus inicios las estructuras han ido evolucionando.

Desde el siglo pasado el entorno se caracterizaba por ser discreto y eso permitía que las organizaciones no tuvieran que estar cambiando sus estrategias ni su estructura de forma constante. A finales de siglo, el entorno comienza a ser más dinámico por lo que las organizaciones se han visto en constante cambio, donde las tecnologías influyen en las estructuras y en la organización dentro de las empresas, al tiempo que surgen nuevas tecnologías emergentes que tienen un potencial importante para el cambio.

Es en este contexto empresarial donde surge la organización virtual como evolución de la organización en red, que responde a dos situaciones: la necesidad de que las estructuras organizativas sean más flexibles, y mayor implementación de estrategias de cooperación, que precisan de un soporte organizativo con un alto grado de efectividad.

1.2 Concepto de efectividad.

Según Stephen R. Covey⁷ la efectividad reside en el equilibrio, entre la producción << P>> de los resultados deseados y la capacidad de producción << CP>>. Este análisis fue ilustrado con una fabula de Esopo, La gallina de los huevos de oro, donde el huevo era la producción día a día y la gallina era la capacidad de producción; de ahí que Covey haya iluminado en nuestra época la necesidad de comprensión sobre el camino de desarrollo personal y organizacional, reto que

⁷ Stephen R. Covey. "Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona, Buenos Aires, Mexico. Pág. 68. 1992

nos toca responder con la calidad de nuestras decisiones y acciones en el convulso entorno que debemos actuar.

Según la visión de Covey la efectividad organizacional, se encuentra soportada en el principio de alineamiento, que es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

Según H Urrutia⁸ no existe una fórmula definida para que una empresa logre la efectividad. Es el logro de objetivos; la relación entre el resultado y la expectativa.

Por su parte Kinicki⁹, dice “que para lograr la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional”. Ver fig.No.3.

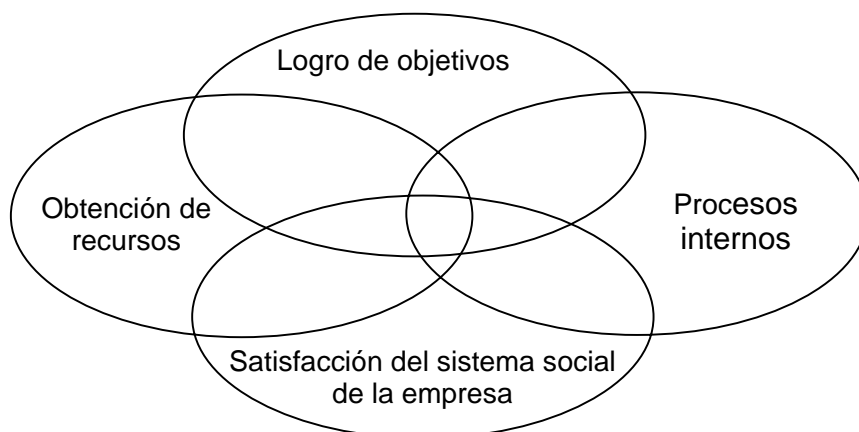


Figura No. 3. Cuatro dimensiones de la efectividad organizacional.

Fuente: Adaptado del libro A. Kinicki, Comportamiento Organizacional.

⁸ Urrutia H. Tomado del Libro A Kinicki. “*Comportamiento Organizacional*”. Ed. Mc Graw Hill. Mayo, 2003. Pág.383-389

⁹ Kinicki A. Fuente: Adaptado del libro A. Kinicki. “*Comportamiento Organizacional*”. Ed. Mc. Graw Hill, Mayo 2003, Pp. 383-389

Para Alejandro Bouza Suárez¹⁰ la efectividad es la relación de objetivos. Es el resultado bajo condiciones reales.

La efectividad organizacional no es un tema que pueda evadirse, porque los individuos continuamente se enfrentan con la necesidad de hacer juicios acerca de la efectividad, los cuales serán diferentes según el tipo de organización. Por esta razón el tema de la efectividad organizacional es un problema para los investigadores, que se han esforzado por plantear y desarrollar modelos para que de esta manera consistente y sistemática, midan y definan la efectividad organizacional¹¹.

Para la autora, "Efectividad organizacional" no es más que trazar objetivos en condiciones ideales y obtener resultados en condiciones reales en corto y largo plazos, con menos costos, que satisfaga intereses públicos de una empresa.

Con estos antecedentes la efectividad organizacional de una empresa no se puede lograr sencillamente siguiendo una receta específica, es necesario implementar acciones muy diversas para alcanzarla.

Los directivos deben contemplar el logro de sus metas y para lograrlo se debe conocer y comprender a fondo la naturaleza del engranaje más importante de toda empresa, el factor humano, que es quien llevará a la realidad el cumplimiento de esos objetivos o metas de forma eficaz y eficiente.

1.3 Conceptos asociados con la efectividad organizacional: eficacia y eficiencia.

Definiciones de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española¹².

¹⁰ Bouza Suárez A. Profesor auxiliar Escuela Nacional de Salud Pública, *Revista Cubana de Salud Pública*. 2000. pp 50-56

¹¹ Henaine G. Maria. - Hugo Abet, Ortega y Osnaya- Gómez Quintero Víctor "La efectividad organizacional, un paradigma inconcluso", del departamento de sistemas, UAM,-Azcapotzalco, Artículo. Noviembre 1999. Pág.26.

¹² <http://www.rae.es>.



Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado y eficiente, es el “Competente, que rinde en su actividad”.

Eficacia: Se define como “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y eficaz como “Que produce el efecto propio o esperado”.

Efectividad: Capacidad para lograr el efecto deseado o esperado “Realidad, validez” Es el equivalente a eficacia.

Eficiencia, Eficacia, y Efectividad cuando se oye hablar en términos de eficiencia para calificar una entidad gerencial puede existir confusión, pues no es fácil encontrar el equilibrio entre nuestras características tradicionales y las exigencias de lo moderno, por lo que el accionar en este entorno será el reto mayor de directivos efectivos.

Según Guillermo de la Cuesta¹³ se tiene que:

Hacer las cosas bien  EFICIENCIA
Hacer las cosas logrando buenos resultados al menor costo  EFICACIA

EFFECTIVIDAD = EFICIENCIA + EFICACIA

El autor plantea que los conceptos relacionados con la eficiencia no pueden aplicarse en un clima de desconfianza, hay que convencerse de que a todo subordinado que se le asigne una tarea va a responder con su honor, su responsabilidad y, sobre todo, con una ética profesional basada en la inteligencia y la honestidad, además hace referencia a que si se llegase a tolerar un porcentaje de errores por mínimo que este sea en una gerencia, habrá comenzado a avanzar por el corto camino del fracaso, pues ha renunciado a la máxima eficiencia.

¹³ De la cuesta. G.” Efectividad empresarial marketing, negocios, ventas”. S/A. Pág. 62-64

El logro de la efectividad organizacional no es producto del mando basado en la autoridad y poder del superior, sino debido al apoyo y asistencia que se le da a los subordinados, pero sobre todo, la persuasión lograda y el interés despertado entre ellos.

Según el autor Manuel Rodríguez¹⁴, “La eficiencia de las organizaciones, es el grado en que alcanzan los propósitos para los que fueron creadas, está en función directa de la efectividad de los hombres o las mujeres que la conducen, en los diferentes niveles jerárquicos”.

Mallo y Merlo, consideran “que los directivos dedican gran parte del tiempo y de la actuación a la eficiencia, centran sus esfuerzos para ejecutar las operaciones diarias de forma tan eficiente como sea posible. Para mantener la eficacia, se debe mantener un equilibrio en el personal de dirección en cuanto a juventud y experiencia de éxito demostrada”.

Peter Druker¹⁵, comprendió de manera más clara, que “un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aun más decisiva, y sigue diciendo: No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)”.

Mintzberg, “nos dice que la eficiencia es muy importante, donde los expertos en eficiencia están más contentos cuando hay menos costos, incluso si esto implica que haya menos clientes”.

Robbins Stephen P¹⁶, dice que “la eficacia es el logro de las metas y la eficiencia es la proporción entre el producto eficaz y el insumo requerido para alcanzarlo”.

¹⁴ Salazar Rodríguez Manuel. “Efectividad organizacional obstáculos e impulsores”. Centro de información para la defensa.pag.13

¹⁵ Drucker Peter. “El Ejecutivo Eficiente”. La Efectividad Puede Aprenderse. Capítulo N°1.1982

¹⁶ Robbins Stephen P. Séptima edición. San Diego State University.1990

Nuestro autor cubano Alexis Codina¹⁷ plantea “La eficiencia se concentra en cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan. La eficacia, es para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen, qué objetivos se logran. La pregunta básica de la eficiencia es ¿Cómo podemos hacer mejor lo que estamos haciendo? La de la eficacia es: ¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo? La eficiencia hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo.

La eficacia (o efectividad) hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores (principalmente para el cliente)”.

Una vez vistos varios conceptos de interés por diferentes autores, se puede deducir que existe diferencia entre la eficacia y eficiencia, debido a que la eficacia es la habilidad que posea un directivo (gerente) en una organización para hacer las cosas correctas y la eficiencia es la habilidad para hacerlas correctamente, donde se deben establecer metas concretas y elegir los medios necesarios correctamente, sin dejar de tener en cuenta que la planificación no elimina los riesgos, pero sí puede prevenirlos, la falta de eficacia no puede ser compensada con la eficiencia de ahí que siempre se debe preguntar si lo que se hace contribuye a lograr el efecto deseado en la entidad donde se encuentren.

En las organizaciones, la eficacia debe tomar en cuenta las amenazas del entorno, donde éstas serán las oportunidades en un determinado momento, mientras que las fortalezas y sus debilidades le van a permitir dar mejores posibilidades de ser primeramente eficientes y luego eficaces, tal y como se propone en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC de nuestro país, en el número 07 de los Lineamientos Generales, donde se plantea que será necesario “...Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces..” y el lineamiento

¹⁷ Codina A. “Eficiencia vs. Eficacia” Un cambio de paradigma Artículo. www.degerencia.com.2014

número 08 nos dice "...El incremento de facultades a las empresas irá asociado a la elevación de las responsabilidades sobre el control de los recursos materiales y financieros que manejan¹⁸".

Por esta razón el Presidente del Consejo de Estado y de Ministro de la República de Cuba y General de Ejército, planteó que:

"...Para distribuir riqueza, primero hay que crearla y para hacerlo tenemos que elevar sostenidamente la eficiencia y la productividad¹⁹."

Viendo estos conceptos y relacionándolos con criterios claves, va a permitir tener una mejor visión a la hora de su estudio o evaluación. Estos criterios se muestran en la tabla No. 1.

Concepto	Etimología	Definición.
Eficiencia	Del latín efficientia : acción, fuerza, virtud de producir	Criterio económico revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
Eficacia	Del latín efficax : eficaz que tienen el poder de producir el efecto deseado	Criterio institucional revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos).
Efectividad	Del latín efficere : ejecutar, levantar, alzar, aletar, valorizar	Criterio político refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la sociedad o la empresa, es decir, la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad o empresa.
		Criterio cultural poder medir el desempeño laboral, donde se puedan evaluar las consecuencias de su desempeño para el mejoramiento de la organización.

Tabla. No.1.Criterios de evaluación.

Fuente: Artículo 11. Revista de Ciencia y Comunidad. Artículo 11., Pag.28.

¹⁸ Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC, Pag.8

¹⁹ Discurso del General de ejército Raúl Castro Ruz, en el XX congreso de la Central de trabajadores de Cuba, el 22 de febrero del 2014.

Analizando lo anterior se establece una relación para poder llevar a efecto la evaluación de la efectividad organizativa en la División de Radiocuba Mayabeque, como una forma más de evaluar los objetivos estratégicos, y la cual se muestra en la Figura No.4

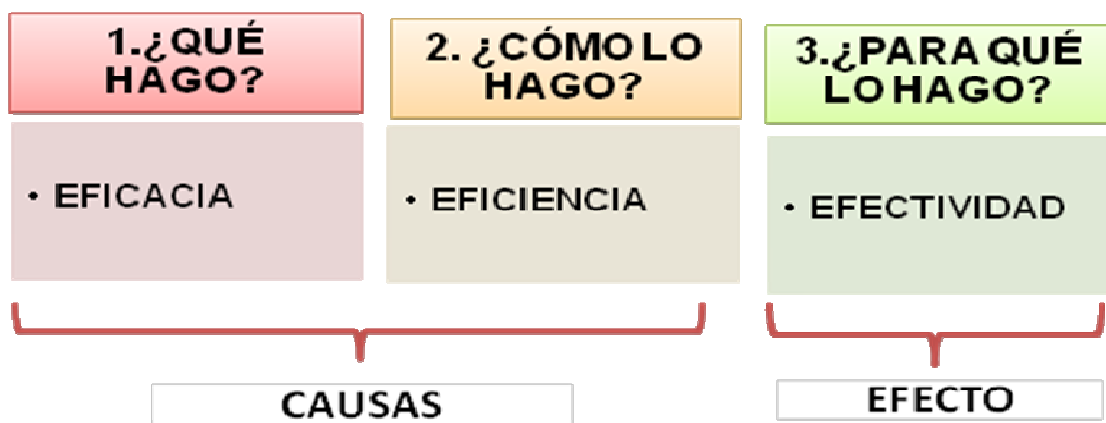


Figura No.4: Relación Causas- Efecto entre la Eficacia- Eficiencia- Efectividad.

Fuente: Elaboración Propia de la autora.

El concepto de eficacia por diferentes autores permitirá enriquecer la visión sobre esta definición y se muestra en la tabla No 2.

Katz y Kahn (1966)	"Se ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita."
Yutchman y Seashore (1967)	"Una organización es eficaz en la medida en que mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno."
Seashore (1983)	"La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive."
Hannan y Freeman (1977)	"Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables. La eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa."
Pfeffer (1977)	"Las organizaciones eficaces son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos y demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas"

Pennings y Goodman (1977)	“La eficacia organizativa está asociada con las atribuciones de las subunidades (...) ya que las subunidades son interdependientes cada una influye en la eficacia organizativa, bien directamente por su influencia en la eficacia de las otras subunidades, bien indirectamente por su contribución al bienestar organizativo.”
Cunningham (1978)	“Habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos.”
Cummings (1983)	“Una organización eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentabilidad organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización.”
Weick y Daft (1983)	“La eficacia es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La eficacia organizativa es similar a una interpretación exacta.”
Tosi y Slocum (1984)	“Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables.
Tamames (1989)	“Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se le conoce como eficiencia directiva.”
Morin <i>et al.</i> (1989)	“La eficacia organizativa se define como un juicio pronunciado por los constituyentes múltiples sobre los productos, los resultados o los efectos de la organización o sus procesos.”
Daft y Steers (1992)	“La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas.”
Fernández-Ríos y Sánchez (1997)	“La conceptualización de la organización como un sistema de significados nos lleva a entender la eficacia como el grado de cumplimiento del sistema de significados. Una organización es eficaz si da cumplimiento, si lleva a efecto estos significados. Esto nos lleva a considerar la eficacia como el reflejo de la organización en la realidad, la existencia objetiva de esta realidad que es la organización.”

Tabla2. Definiciones de eficacia por diferentes autores.

Fuente: Fernández-Ríos y Sánchez (1997:47)

1.4 Medición de la efectividad organizacional.

¿Cómo hacer para analizar qué tan bien estructurada se encuentra la organización para cumplir sus objetivos estratégicos?

A partir de esta pregunta, se buscaron métodos y herramientas para evaluar la efectividad organizacional, y de esta forma identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales internos y externos que presenta la organización escogida para el tema investigativo, entre los métodos existentes el que proponen Thomas J. Peter y Robert H. Waterman²⁰, dos consultores de la firma McKinsey, denominado el Modelo de las “Siete S”, el cual fue creado a inicio de los años 80, la premisa básica es que existen 7 aspectos

²⁰ Thomas J Peters y Robert H Watermon .. “En busca de la excelencia”. Edición Lasser Press. Mexicana S.A. México DF.1982.pág.52

internos en las organizaciones que necesitan estar alineados para que la misma sea exitosa y se garantice la implementación de su estrategia.

1.4.1 Modelo de las “Siete S”

El modelo de las “Siete S”, puede ser usado en cualquier situación donde las perspectivas de alineamiento puedan ser de utilidad, como ejemplo se tiene:

1. Mejorar el desempeño de una empresa.
2. Examinar los efectos de aceptación a futuros cambios de una empresa.
3. Alinear departamentos, áreas y procesos durante una fase de cambios, implementación, adquisición, etc.
4. Determinar cuál es la mejor manera de implementar una propuesta de estrategia.

Este modelo involucra siete factores interdependientes que son categorizados como elementos fuertes (“hard”) y blandos (“soft”):

- Los elementos fuertes son más fáciles de identificar y definir, la empresa puede influenciarlos de manera directa. Por ejemplo: organigramas, procedimientos formales, sistemas, entre otros.
- Los elementos blandos pueden ser más difíciles de describir, son menos tangibles y más influenciados por la cultura.

Ambos tipos de elementos son de igual importancia si la organización quiere ser exitosa.

Los elementos fuertes y blandos, así como la interdependencia de los elementos se muestran en la tabla No. 3 y figura No.5

Elementos fuertes	Elementos blandos
Estructura	Valores compartidos
Estrategia	Habilidades
Sistema	Estilo
	Personas

Tabla No.3. Representación de los elementos fuertes y blandos del modelo de las "Siete S".
Fuente: Elaboración propia.

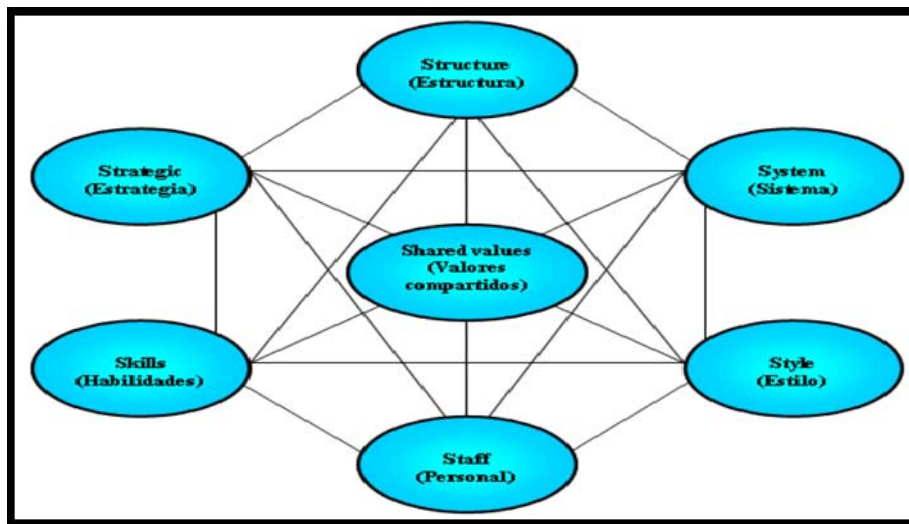


Fig. No.5. Representación del modelo de las "Siete S"
Fuente: Stoner James. "Administración". Primera Parte. Quinta Edición, pág. 236.

Los directivos deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia, destacando que cada uno de estos factores es interdependientes y se les debe prestar igual atención, es decir, que todos tienen igual importancia aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente²¹.

²¹ Thomas J Peters y Robert H Watermon . "En busca de la excelencia". Edición Lasser Press. Mexicana S.A. México DF 1982. pág. 35

Elementos fuertes:

STRUCTURE (Estructura): Manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.), las relaciones de autoridad y responsabilidad de forma jurídica que adquiere la entidad. (Sociedad anónima), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc, el diseño organizacional, será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.

Los cambios en la estructura organizacional implican cambios en las rutinas, las relaciones informales o no oficiales, los sistemas de cargos, las líneas de comunicación, las responsabilidades, los comportamientos de sus miembros, etc.

STRATEGY (Estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización, de ahí que se deba plantear una estrategia correcta teniendo en cuenta el entorno.

SYSTEMS (Sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa (todos los procedimientos, procesos de producción o servicios, presupuesto, control interno, planificación, etc) y los sistemas de información (flujos de información, programas, sistemas contables, etc.), estos deben alinearse con la estrategia de forma tal que sirvan de base sólida para lograr los objetivos, metas, etc.

Los sistemas son las razones del por qué las organizaciones no funcionan correctamente, y hacen que sea menos difícil cambiarla a través del mejoramiento de los sistemas.

Elementos blandos:

SHARED VALUES (Valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa, donde se traduce la estrategia en metas, uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

SKILLS (Habilidades o destrezas): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porte llama Competencias Centrales. También puede referirse al “know how”.

Las destrezas son los resultados de la organización, lo que la organización hace bien, donde es eficaz.

STYLE (Estilo): Es la forma o el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por el ápice estratégico (alta dirección) que comunican a cada miembro de la organización las prioridades y compromisos de la empresa para ser efectiva la estrategia.

Las diferencias en el estilo de dirección afectan la motivación del personal de la organización, las relaciones humanas, la comunicación, el flujo de información, entre otros aspectos que se relacionan con las relaciones humanas dentro de una empresa.

STAFF (Personal): Son los empleados (trabajadores) que ejecutan las estrategias, donde contribuyen de forma imprescindible a la mejora de los procesos y desarrollo de los recursos humanos orientados siempre a la visión de cada organización.

En este sub sistema encuentran también la motivación, el estado de ánimo, la salud mental de los miembros de dicha organización, manifestándose en su desarrollo y crecimiento como personas.

La clara interrelación de estilo y valores compartidos se asocian a la cultura empresarial y a la misión, ambos atributos reflejan la ética y estética de una empresa.

La estructura, estrategia, sistema, estilo personal y habilidades, surgen por la creación de la organización, cuando se crea originalmente a partir de los valores de sus autores, cuando cambian estos valores, cambian los restantes elementos, de ahí el lograr tener una buena eficiencia en cada uno.

El modelo de las “Siete S”, es una herramienta para el análisis y la acción, es un modelo de gestión para organizar a una empresa de manera eficaz.

Los directivos deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una organización, destacando que cada uno de estos factores son interdependientes y se les debe prestar igual atención, todos tienen igual importancia aunque cada factor puede comportarse y manifestarse de forma diferente en un determinado espacio del tiempo.

Principales fortalezas del modelo de las “Siete S”:

1. Guía el cambio organizacional de forma sistémica.
2. Constituye una herramienta de diagnóstico para entender organizaciones que son ineficaces e identifican sus planes de acción.
3. Confirma que una multiplicidad de factores influye en la efectividad de una organización.
4. Permite analizar situación actual y la propuesta futura, de ahí su apoyo en la toma de decisiones.
5. Permite reconocer elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el mayor efecto
6. Puede ser empleado para evaluar cualquier tipo de estrategia en una organización.

1.4.2 Medición de los objetivos estratégicos.

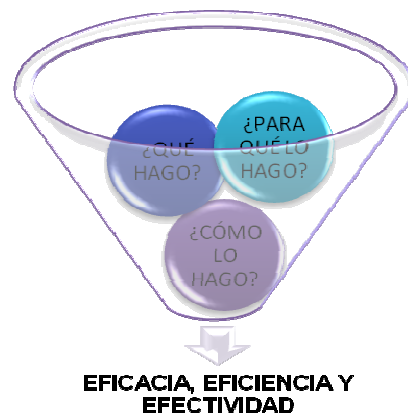


Fig. No.6. Formulación para medir los objetivos estratégicos en la División de Mayabeque.
Fuente: Elaboración propia de la autora.

A partir de la relación Causa-Efecto visto anteriormente en la tabla No.2 y la fig. No.6, los cuales permiten establecer parámetros básicos para medir la eficiencia, eficacia del proceso, fundamento la valoración de evaluación de los objetivos estratégicos en la División de Radiocuba Mayabeque.

Otra herramienta para evaluar la efectividad organizacional es el de los “Valores contrapuestos”²² que ha sido adaptado del Libro de Organización de Stephen Robbins el que permitirá de forma participativa evaluar el nivel de efectividad de cualquier organización.

1.4.3 Modelo de los valores contrapuestos.

Este modelo ofrece varias vías para medir la efectividad, si se parte de la realidad de que para diferentes grupos evaluadores la efectividad puede tener significados diferentes, entonces, la utilidad del modelo es que ofrece una amplia gama de criterios de evaluación, en los que cada grupo, en función del ángulo de

²² Stephen Robbins organization Theory: “Structure, design and Applications”. Prentice Hall 1987, Pág 25 y 518

observación en que se encuentren en la organización pudiera tener una apreciación diferente de la realidad.

Los indicadores de efectividad organizacional que se establecen como conjuntos de valores contrapuestos son: Ver fig. No7.

- ✓ Conjunto: **Flexibilidad**: dimensión de una estructura organizacional que valora la innovación, adaptación y el cambio vs. **Control**: dimensión de una estructura organizacional que valora la estabilidad, el orden y la previsibilidad.
- ✓ Conjunto: **Personas**: dimensión que valora el bienestar y el desarrollo de las personas, sus necesidades y sentimientos. vs. **Organización**: dimensión que valora el bienestar y el desarrollo de la organización, productividad y alcance de metas.
- ✓ Conjunto: **Medios**: valora procesos internos y el largo plazo. vs. **Fines**: valora resultados finales y el corto plazo.

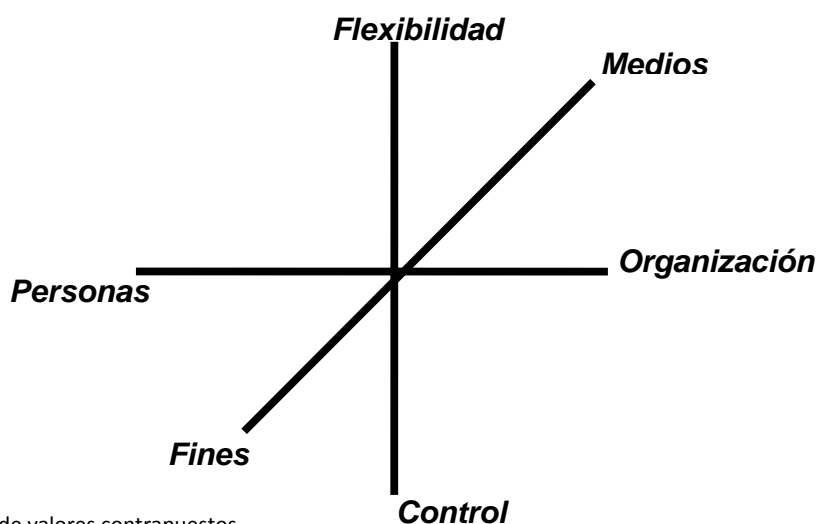


Fig. No.7. Modelo de valores contrapuestos.
Fuente: Stephen Robbins. Libro de Organización.

La combinación de los valores asociados a estos tres conjuntos ofrece 8 conjuntos de criterios de efectividad organizacional. Ver tabla No.4

Conjunto	Descripción	Definición
OFM	Flexibilidad	La efectividad organizacional se define como la habilidad de ajustarse bien a los cambios en las condiciones externas y las demandas.
OFF	Adquisición de recursos	La efectividad organizacional se define como la habilidad de incrementar el apoyo externo y expandir el tamaño de la fuerza de trabajo.
OCM	Planeación	La efectividad organizacional se define como la existencia de metas claras y bien comprendidas.
OCF	Productividad y eficiencia	La efectividad organizacional se define como la existencia de un volumen de salidas elevado y un ratio de entradas salidas elevado.
PCM	Disponibilidad de información	La efectividad organizacional se define como la existencia de canales de comunicación que facilitan información a las personas sobre las cosas que afectan su trabajo.
PCF	Estabilidad	La efectividad organizacional se define como un sentido de orden, continuidad y un buen funcionamiento de las operaciones.
PFM	Fuerza de trabajo cohesionada	La efectividad organizacional se define como la confianza y respeto de los empleados, y capacidades de trabajar bien con los otros.
PFF	Fuerza de trabajo habilidosa	La efectividad organizacional se define como la posesión de empleados entrenados, habilidosos, y capacitados para hacer su trabajo de forma correcta.

Tabla No.4. Conjuntos de criterios de efectividad organizacional.

Fuente: Stephen Robbins. Libro de Organización.

Para usar esta herramienta, se aplica un cuestionario, el cual deberá ser llenado por miembros de la organización; se puede seleccionar el Consejo de Dirección, o realizar una muestra entre el personal para que todos puedan dar su criterio, de esta manera serían mucho más objetivos los resultados que se alcanzarán, lo que permite evaluar las percepciones de los grupos sobre cómo observan los ocho criterios.

A modo de resumen del capítulo se analizaron las variables organización, efectividad, efectividad organizacional asociada esta a los conceptos de eficacia y eficiencia, así como los instrumentos necesarios que serán aplicados en el diagnóstico de la División de Radiocuba Mayabeque.

Capítulo 2. Diagnóstico de la efectividad organizacional de la División Radiocuba Mayabeque.

En el presente Capítulo se realiza una caracterización de la División Radiocuba Mayabeque, así como se muestra el análisis, partiendo de la misión, visión y objetivos estratégicos de su planeación estratégica.

Se realiza un estudio sobre la alineación sistémica del funcionamiento organizativo a partir del modelo de las “Siete S” y el modelo de los valores contrapuestos, referido en el capítulo I, con el objetivo de valorar en qué medida la organización cumple con los objetivos y metas propuestas.

Se analizaron también otros componentes determinantes: economía, operaciones, motivación y desempeño laboral.

2.1. Caracterización del objeto de estudio.

Por medio de la Resolución 049/2011 del 2 de junio del 2011 se ratificó la aprobación de modificaciones a la estructura organizativa de la Empresa de Radiocomunicación y Difusión de Cuba, en forma abreviada RADIOCUBA, subordinada al Ministerio de las Comunicaciones, su organigrama general se presenta en Anexo No 1, tabla No.5

Según Resolución No.119/2012 del 3 diciembre, del Director General de la Empresa de Radiocuba se crea la nueva estructura organizativa de la empresa, donde se incluye la División Territorial de Artemisa y la División Territorial de Mayabeque. Ver esquema No.1

El área operativa de la empresa queda constituida de la siguiente forma:

Divisiones de Apoyo (2 - de alcance nacional, subordinadas al Director General de la empresa)	1. División Nacional de Logística 2. División Nacional de Construcción y Montaje
Dirección Territorial (1 - subordinada al Director General de la empresa)	1. Dirección Territorial Artemisa y Mayabeque
Divisiones Territoriales (2 - subordinadas a una Dirección Territorial)	1. División Territorial RADIOCUBA Artemisa 2. División Territorial RADIOCUBA Mayabeque
Divisiones Territoriales (14 Independientes - subordinadas al Director General de la empresa)	1. División Territorial RADIOCUBA MEIJ 2. División Territorial RADIOCUBA Pinar del Río 3. División Territorial RADIOCUBA Ciudad Habana 4. División Territorial RADIOCUBA Matanzas 5. División Territorial RADIOCUBA Cienfuegos 6. División Territorial RADIOCUBA Villa Clara 7. División Territorial RADIOCUBA Sancti Spiritus 8. División Territorial RADIOCUBA Ciego de Ávila 9. División Territorial RADIOCUBA Camagüey 10. División Territorial RADIOCUBA Las Tunas 11. División Territorial RADIOCUBA Holguín 12. División Territorial RADIOCUBA Granma 13. División Territorial RADIOCUBA Santiago de Cuba 14. División Territorial RADIOCUBA Guantánamo

Anexo a RS-049/11


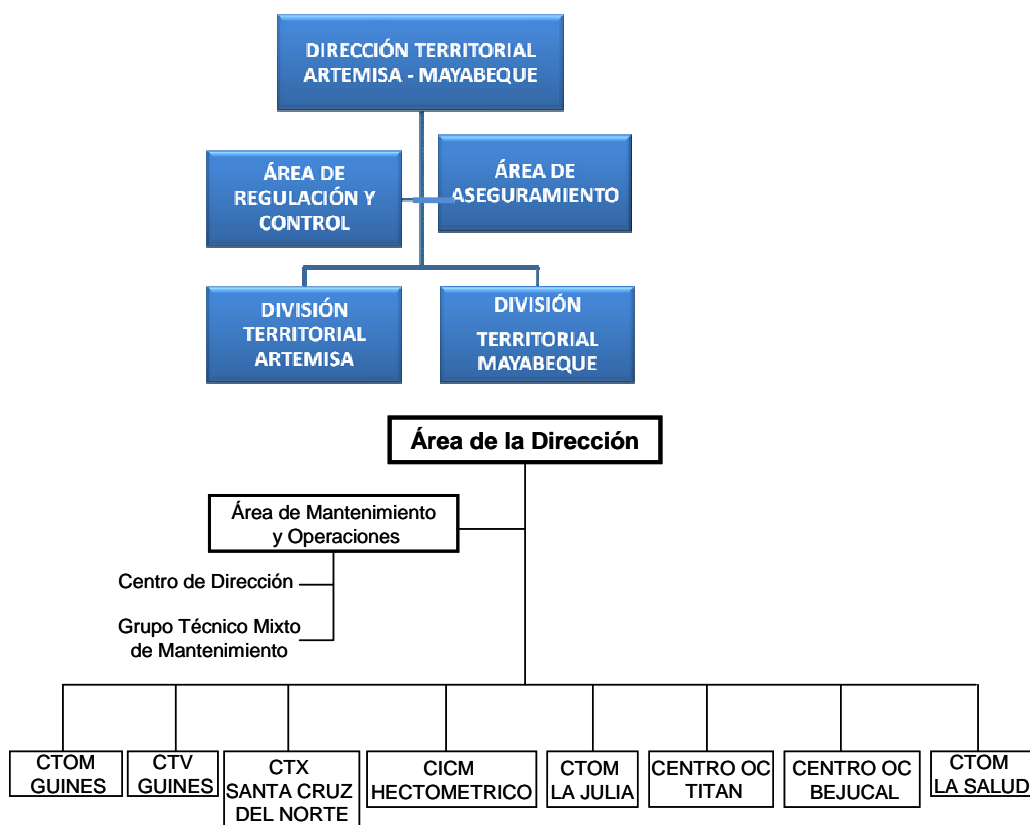


Tabla No.5 "Composición del área operativa de la Empresa Radiocuba."

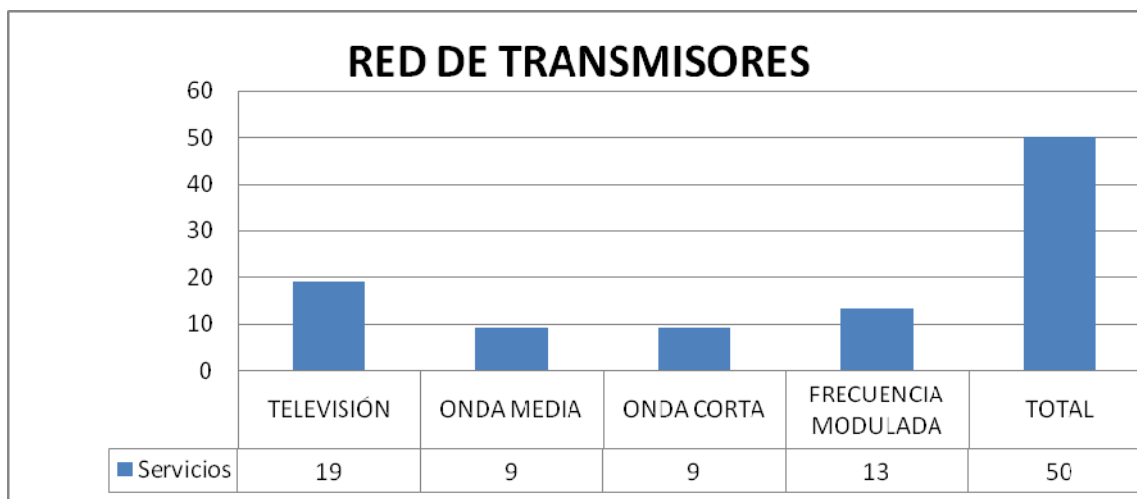
Fuente: Manual de Organización de la División Territorial Artemisa y Mayabeque, 2014.



Esquema. No.1 "Organigrama de la División Radiocuba Artemisa-Mayabeque."

Fuente: Manual de Organización de la División Territorial Artemisa y Mayabeque, 2014.

La estructura organizativa de la División Radiocuba Mayabeque funciona como un sistema formado por centros transmisores de Radio y Televisión; para cumplir la misión cuenta con una red de transmisores por servicios, ver esquema. No 2, y una plantilla de trabajadores de 84 integrantes, ver tabla No 6.



Esquema.No.2 "Red de transmisores de la División Radiocuba Mayabeque."

Fuente: Informe del balance anual 2013 presentado en el consejo de dirección de la División Territorial Artemisa – Mayabeque.

Plantilla aprobada	90		
Plantilla cubierta	84		
DE ELLOS:	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
	67	17	84
CATEGORÍAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
DIRIGENTES	6		6
TÉCNICOS	22	7	29
OBREROS	39	8	47
DE SERVICIO		2	2
TOTAL	67	17	84
CATEGORÍAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
NIVEL ESCOLAR			
SUPERIOR	11	3	14
TÉCNICO MEDIO	26	6	32
12 GRADOS	17	6	23
9no GRADO	13	2	15
6to GRADO			
TOTAL	67	17	84

Tabla No.6.Composición de la plantilla de la División Radiocuba Mayabeque."

Fuente: Manual de Organización de la División Territorial Artemisa y Mayabeque, 2014.

La composición de la plantilla ha mantenido un comportamiento en la fluctuación laboral como muestra la tabla No.7

	2011		2012		2013		1ER SEMESTRE 2014	
	ALTAS	BAJAS	ALTAS	BAJAS	ALTAS	BAJAS	ALTAS	BAJAS
Total	16	20	21	36	15	20	12	17

Tabla No.7.Comportamiento de altas y bajas de la División Radiocuba Mayabeque.

Fuente: Informe anual del área de recursos humano.

Los servicios de televisión, frecuencia modulada y onda media tienen un alcance a nivel provincial, no siendo así en el servicio de onda corta al tener un alcance de carácter internacional para diferentes regiones, con preferencia América Latina y el Caribe como muestran las figura No. 8 y No. 9

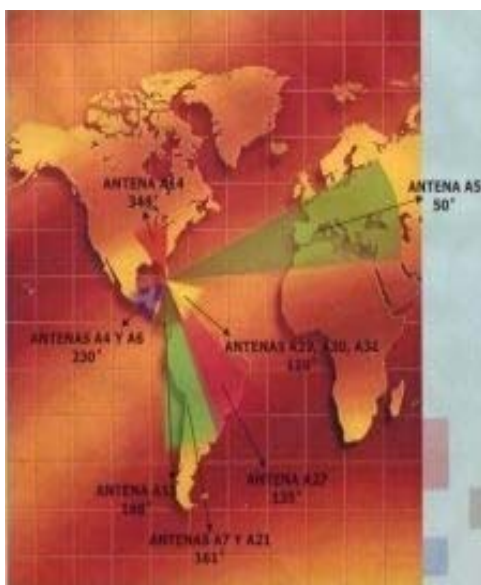


Fig. No 8. Centro Transmisor No 2

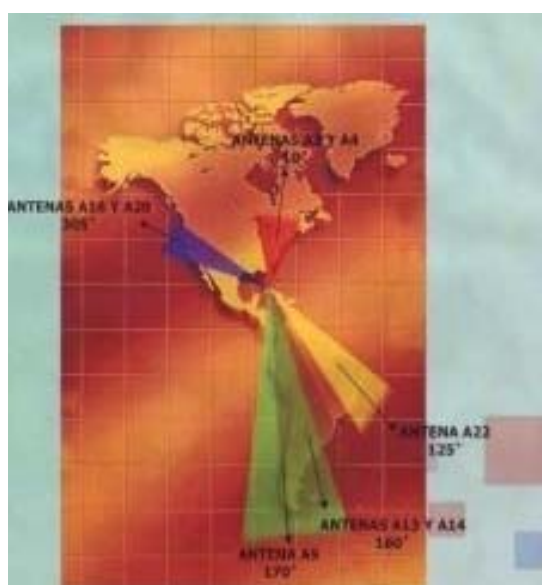


Fig No 9. Centro Transmisor No 3.

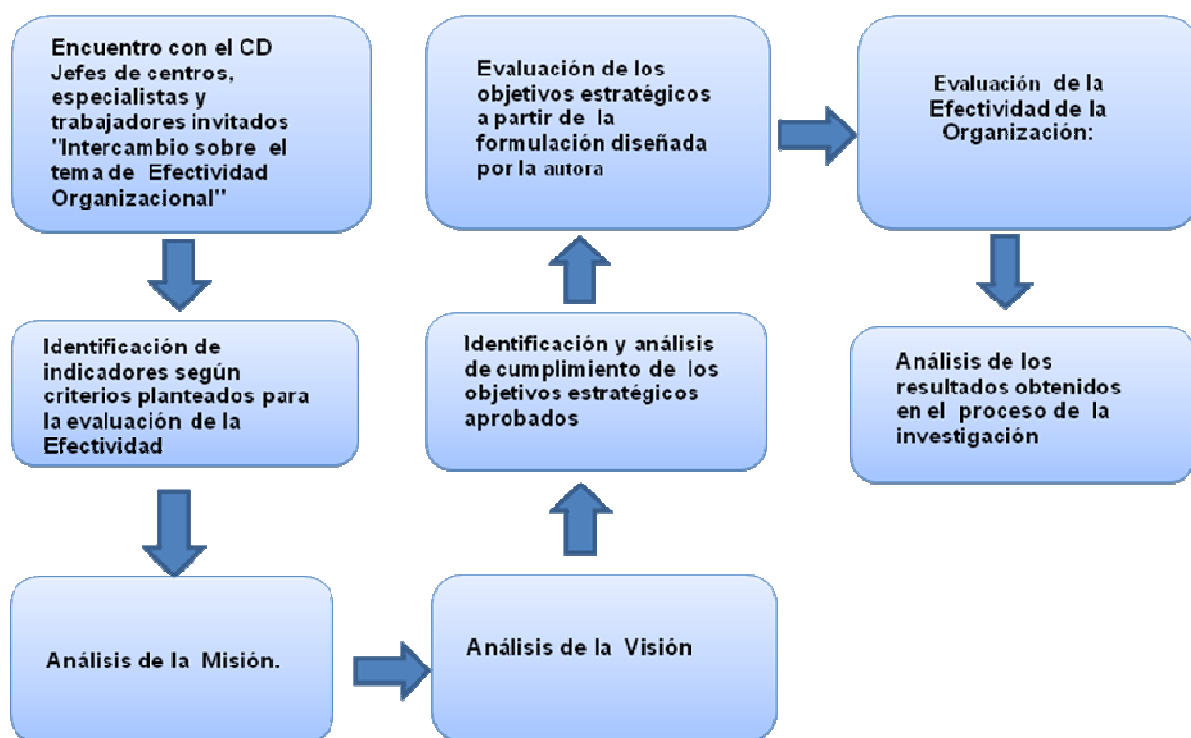
Fuente: Base de datos del centro de dirección de la División Radiocuba Mayabeque.

2.2. Evaluación de la efectividad organizacional de la División Radiocuba Mayabeque.

Para llevar a cabo el trabajo de investigación, se conformó un grupo de trabajo compuesto por directivos y trabajadores de la División Territorial Artemisa y Mayabeque; para la búsqueda de información e investigación se emplearon diferentes técnicas como trabajo grupal, aplicación de encuestas, conversatorios y análisis documental.

Se desarrolló una investigación exploratoria, descriptiva, cualitativa, cuantitativa, basada en los métodos teóricos, deducción y síntesis.

Como secuencia del diagnóstico se realizaron una serie de actividades, que a modo representativo y de comprensión, se presentan en el esquema 3:



Esquema No.3. Secuencia del diagnóstico de la efectividad organizacional.
Fuente: Elaboración propia de la autora.

Para el diagnóstico integral de la efectividad organizacional de la División Radiocuba Mayabeque, se elaboró un listado de los criterios de medición de la efectividad planteados por los dirigentes, especialistas y trabajadores, después de reflexionar sobre el tema, realizándose un resumen de los mismos:

- ✓ Cumplimiento del plan de producción.
- ✓ Cumplimiento de los ingresos.
- ✓ Comportamiento de los gastos.
- ✓ Cumplimiento del presupuesto aprobado.
- ✓ Cumplimiento de los indicadores de calidad.
- ✓ Organización de la fuerza de trabajo.
- ✓ Relación entre la dirección de la División territorial con la División de Mayabeque.
- ✓ Motivación de las personas por mantenerse en su puesto de trabajo.
- ✓ Cumplimiento de las obligaciones contractuales con los clientes nacionales e internacionales.
- ✓ Comportamiento de los valores aprobados por la División.
- ✓ Satisfacción de los clientes en los servicios de retransmisión.
- ✓ Resultados de las innovaciones realizadas por los técnicos, especialistas y trabajadores.
- ✓ Estado de las relaciones entre dirección y trabajadores.
- ✓ Comportamiento del liderazgo.
- ✓ Estado de la tecnología instalada y su capacidad de respuesta a los clientes.
- ✓ Resultados a partir de la satisfacción laboral.
- ✓ Resultados de la división.

A modo de unificar estos criterios para medir la efectividad dentro de la investigación, se plantearon las siguientes variables:

- a) Resultados económicos.
- b) Resultados de operaciones.

- c) Análisis de la planeación estratégica.
 - d) Funcionamiento del sistema organizativo.
 - e) Nivel de motivación y desempeño de los integrantes de la División.
- a) Resultados económicos:** Se compendió información económica de la división y la dirección económica de la empresa nacional de Radiocuba desde el año 2011 hasta el 1er semestre del 2014.
- b) Resultados de operaciones:** Para este análisis se compendió información de operaciones de la división desde el año 2011 hasta el 1er semestre del 2014 comparándola con los informes de la Dirección de Operaciones de la Empresa Nacional de Radiocuba.
- c) Análisis de la planeación estratégica:** Para esto se tuvo acceso a las informaciones recogidas en los informes de balance desde el año 2011 hasta el 1er semestre del 2014, comparándola con los informes de la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Nacional de Radiocuba y la especialista de organización de la División Territorial Artemisa-Mayabeque.
- d) Funcionamiento del sistema organizativo:** Se realizó la aplicación de la encuesta de las “Siete S” y la de los valores contrapuestos.
- e) Nivel de motivación y desempeño de los integrantes de la División:** En el análisis de los resultados, se recopiló información de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa en cuanto a nivel de motivación realizado por los Psicólogos de esta dirección en el año 2012, y la aplicación de las encuestas de motivación y desempeño laboral.

2.2.1 Resultados económicos.

La División Radiocuba Mayabeque no contaba con información económica, solo los ingresos, ver tabla No.8, pudiéndose comprobar en los informes del Consejo de Dirección la no existencia de análisis económico-financiero. Por tanto fue necesario compilar información sobre el estado de rendimiento financiero en la División Territorial Artemisa- Mayabeque, no abarcando los datos necesarios, hubo que recopilar los datos e información en la Dirección Económica de la Empresa Radiocuba.

Años	Plan	Real	%
2011	7,144,163.49	7,270,260.36	101.8
2012	6,530,658.98	6,783,322.51	103.9
2013	6,225,261.30	6,398,051.47	102.8
1er semestre 2014	3,695,009.00	3,949,334.13	106.9

Tabla No.8. Datos recopilados de los informes del balance de la División, en cuanto a ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó, por parte del Director económico de la Empresa Radiocuba, un análisis horizontal y vertical del Estado de Rendimiento Financiero, Artemisa-Mayabeque del 2014 con respecto a igual periodo del año 2013 (anexo No.2), el que arrojó lo siguiente:

Situación Económica:

- Las ventas netas aumentaron en \$ 193 823,94 para un 1.88%.
- El costo de venta aumentó en \$ 252 946,82, para un 4,28 5, lo que perjudica el resultado de la empresa.
- Los gastos generales y de administración, así como los gastos de operaciones, no presentan saldos en el 2014 producto del nuevo sistema de costo que se implementó, esos gastos se llevan a costos directos e indirectos, lo que permitió que aumentara la utilidad en un 12.10%, y representa un valor de \$ 415 813.85 en relación al 2013.

Situación Financiera:

Ver anexo No. 3.

Resultados que brinda el análisis horizontal del Estado de Situación:

- El efectivo en banco tuvo una disminución de 10.31%, lo que representa una salida de \$ 39 886.61.
- Las cuentas por cobrar a corto plazo aumentaron, lo que representa una entrada pendiente a cobrar de \$ 306 377.11, para un 24.61 %, esto se debió al aumento del nivel de actividad.
- Los pagos anticipados a suministradores aumentaron en \$ 6 003.72, lo que representa un 158.24 %.
- Los adeudos del presupuesto del estado disminuyeron de un periodo a otro en un 88.33%, lo que representa un importe de \$ 2 012.18.
- Los inventarios disminuyeron en un 18.7%, para un importe de \$ 45 148.56, fundamentalmente en partes y piezas de repuesto, materias primas y materiales.
- La variación absoluta del activo fijo total (AFT Neto + AFI Neto +AFT en Ejecución + equipos por instalar y materiales para el proceso de inversiones.) disminuyó en \$ 2 559 505,28, para un 15,37 %, esto fue producto del proceso de envejecimiento de los activos fijos y a la poca inversión que se realizó.

Análisis de las fuentes de financiamiento:

- Las cuentas por pagar a corto plazo disminuyeron en un 29.44%, lo que representa una disminución de la deuda de \$ 34 845.42.
- Las obligaciones con el presupuesto del estado tuvieron una disminución no significativa del 1.9%, o sea, un importe de \$ 655.80.
- Los gastos acumulados por pagar aumentaron en un 112.47%, lo que representa un importe de \$ 96 879.06.

De manera general se puede decir que:

- El activo circulante es el 12.74% y el pasivo circulante el 2.44%, constituyendo un aspecto importante para la empresa al ser el activo circulante mayor que el pasivo circulante. Ver tabla No 9.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL BALANCE 2014			
ACTIVO			
Activo Circulante	2.057.863,57	AC	AF EMPRESA DE SERVICIOS
Activo Fijo	14.092.568,50		
Otros activos	3.447,94		
Fuentes (Pasivo + Capital)	16.153.880,01		
PASIVO			
Pasivos	395.679,96	P	C SEGURIDAD
Capital	15.758.200,05		
Pasivo + Capital	16.153.880,01		

Tabla No.9. Análisis del balance de la División Radiocuba Artemisa- Mayabeque.

Fuente: Datos recopilado de la Dirección Económica de la Empresa Radiocuba.

- El realizable mas el disponible (efectivo en caja, efectivo en banco y cuentas por cobrar a corto plazo) es el 11.75%, siendo mayor que el pasivo circulante (2.44%), lo que le brinda la posibilidad a la empresa de atender sus pagos a corto plazo.
- El patrimonio representa el 97.55%.

La situación financiera al cierre de septiembre del 2014 arroja los siguientes resultados:

- La división posee capacidad para enfrentar sus pagos a corto plazo.
- Posee el 2% de capital ajeno, \$ 395.679,96 y el 98% de capital propio, \$ 16.153.880.01 por lo que no está en manos de terceros.
- Posee capital de trabajo positivo en ambos años, para operar una vez que haga frente a sus deudas a corto plazo.
- El ciclo de cobro es significativamente mayor que el ciclo de pago, por lo que se pagan las deudas antes del cobro de las ventas a crédito, esto constituye un alto riesgo para la división, aunque no le afecta directamente, ya que los

pagos se realizan de manera centralizada por la Oficina Central de la Empresa Radiocuba.

- Hay un aumento de las Ventas en un 2% respecto al 2013, lo que representa un valor de \$ 181.229,21.
- Hay un aumento de la utilidad después de impuesto de un 12% con respecto al 2013, lo que representa un valor de 270.279,00.

La División Territorial Artemisa-Mayabeque presenta una situación financiera estable, por lo que se deben tomar acciones para mantener y cuidar esta posición.

A modo de conclusión de esta evaluación económico-financiera para el caso de Radiocuba Mayabeque, se puede catalogar de desfavorable, al no poder realizar un análisis particular que identifique la situación de la nueva provincia.

2.2.2 Resultados de operaciones.

Analizando los indicadores de la tabla No 10, forma general, se aprecia que:

<i>Indicadores de operaciones</i>	<i>UM</i>	<i>AÑOS</i>			
		<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>1er semestre 2014</i>
Cumplimiento del plan de producción en horas	%	101.48	99.78	101.26	108.88
Cumplimiento del plan de producción en kilowatt/horas	%	100.91	99.90	99.45	100.46
Disponibilidad técnica	%	101.10	99.80	100.10	104.70
Productividad de la red	%	102.50	99.90	101.50	110.20
Eficiencia de la red	%	65	67	81	81
Demora promedio	Horas	7.48	8.12	6.47	8.5
Efectividad de los mantenimientos	%	97.3	97.7	98.5	97.2

Tabla No 10. Cumplimiento de indicadores de operaciones en el periodo 2011 al 1er semestre de 2014.

Fuente: Base de datos de la Dirección Nacional de Operaciones de la Empresa Radiocuba.

El plan de producción se analiza en dos formas de cumplimiento, en horas de transmisión y en kilowatts/horas, por lo que cada uno va a tener un comportamiento diferente como muestra la tabla No.11

Comportamiento del plan de producción	2011		2012		2013		1er Semestre 2014	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Plan de producción en horas	293.830,00	298.187,45	307.231,00	306.561,78	310.897,00	314.821,95	150.167,01	163.494,43
Plan de producción en kilowatt/horas	1.153.924,89	1.164.428,57	1.210.963,13	1.209.807,63	1.260.152,88	1.265.877,03	629.769,88	632.672,55

Tabla No.11. Recopilación de información en base de datos de la Dirección Nacional de Operaciones de Radiocuba.

Fuente: Elaboración propia.

La división mantiene buena estabilidad en su planes de producción, entre los resultados más favorables está el servicio de onda corta, y la televisión, estos resultados son palpables en el por ciento de cumplimiento de los ingresos, que se reflejan en los indicadores de economía. Ver tabla No.8

Otros de los indicadores analizados son los de la calidad, establecido en la Resolución No. 175/2013 del Ministerio de Comunicaciones. Como indicadores de calidad para la red de Radiocuba se tiene:

- Disponibilidad técnica.
- Demora promedio.

Disponibilidad técnica: El objetivo de este indicador es analizar al cierre de cada día el número de equipo fuera de servicio por causas imputables a la división, para que se cumpla satisfactoriamente no debe mantenerse por debajo del 98%, norma establecida en la metodología de indicadores de calidad aprobada en el 2006 por la Empresa de radiocomunicación y difusión de Cuba.

$$\text{Formula: } 1 - \left(\frac{\text{CANT TXs FUERA DE SERVICIO}}{\text{CANT TXs INSTALADOS MES}} \right) \quad \text{LÍMITE MAXIMO 98\%}$$

En la división este indicador se comportó como se muestra en la Tabla No.12

Disponibilidad técnica debe ser mayor al 98 %		2011	2012	2013	1er semestre 2014
	%	101,1	99,8	100,1	104,7

Tabla No.12. Comportamiento del indicador de disponibilidad técnica.

Fuente: Base de datos del Centro de Direccional Nacional de la Empresa de Radiocuba.

Estos valores al ser considerados con respecto a la perspectiva del cliente en el análisis de la visión, se pudieron comprobar que cumple con la meta que se proponen de obtener una disponibilidad técnica mayor de un 95 %. Con relación a la perspectiva de los procesos internos de operaciones, cumplen con lo establecido en la metodología aprobada e implementada por la Dirección de Operaciones de la Empresa de Radiocuba.

Demora promedio: El objetivo de este indicador es medir la respuesta ante los mantenimientos correctivos de planta interior, (fallos de equipos) y planta exterior (fallos en el sistema de radiación) que se presentan en el periodo que se analice y de esta forma poder conocer la demora en el restablecimiento de los equipos fuera de servicio, para que se considere efectiva la respuesta de un mantenimiento correctivo ante la interrupción, la demora no puede ser superior a 24 horas.

$$\text{Formula: } \frac{\text{HRS. DE INTERRUPCIÓN}}{\text{CANT DE CORRECTIVOS}} \quad \text{LÍMITE MÁXIMO 24 HORAS}$$

En la División de Radiocuba Mayabeque este indicador se comporta como se muestra en la tabla No. 13

AÑOS	DEMORA PROMEDIO					
	PLANTA INTERIOR		DEMORA PROMEDIO	PLANTA EXTERIOR		DEMORA PROMEDIO
	CORRETIVOS	HORAS PERDIDAS		CORRECTIVOS	HORAS PERDIDAS	
2011						
2012	15	70,1	4,67	5	92,2	8.12
2013	10	71,15	7,12	1	0	6.47
1er semestre 2014	9	31	3,44	3	71	8.5

Tabla No. 13. Comportamiento del indicador demora promedio.

Fuente: Base de datos del Centro de Direccional Nacional de la Empresa de Radiocuba.

En los análisis y la observación de cómo se desarrollaba este proceso presentan dificultades en disminuir el tiempo de interrupciones, a esto se le asocia la falta de recursos con que cuenta la división, así como las dificultades que presenta el proceso logístico establecido por la división territorial, el cual no es efectivo, y por ende repercute en mejorar el indicador, que aunque se encuentra en parámetro, se observa un ligero incremento en la planta exterior; esto se corresponde con las necesidades de partes y piezas que hacen referencia en los informes de las diferentes organizaciones .

Existen otros indicadores de la red que pudimos analizar a partir de los diferentes informes mensuales y anuales, estos valores se miden en porciento, entre los que se encuentran; productividad de la red, efectividad o calidad de los mantenimientos y la eficiencia de la red, y se definen como:

Productividad de la red: Este indicador permite conocer cuánto aporta cada transmisor instalado en los ingresos total de la división.

$$\text{Formula:} = \frac{\text{INGRESOS (son los que se crean a partir del servicio de radiodifusión)}}{\text{CANT DE TX (se refiere a la cantidad de transmisores instalados en la red)}}$$

La productividad de la red se calcula:

$$\text{Prod. de la red. (\%)} = \frac{\text{PRODUCTIVIDAD REAL}}{\text{PRODUCTIVIDAD PLAN}}$$

Efectividad o calidad de los mantenimientos: En este indicador se analiza el porciento de cumplimiento de los mantenimientos preventivos programados y la relación que existe entre los correctivos y mantenimientos preventivos realizados incluyendo los equipos auxiliares. Todos estos datos nos conducen al cálculo de la efectividad o calidad de estos mantenimientos. Para que se considere la división efectiva en sus mantenimientos, el porciento para el caso del Servicio de

Ondas Medias no debe ser menor del 90% y no debe de ser inferior al 95% en los casos de Frecuencia Modulada y la Televisión.

$$\text{Formula:} = 1 - \left(\frac{\text{CANTIDAD DE MTTOS CORRECTIVOS}}{\text{CANT DE MTTOS (P y C)}} \right)$$

Eficiencia de la red: La eficiencia energética se calculará tanto para el plan como para el real, esto nos indica el promedio de eficiencia energética plan y real. Si la eficiencia real está por debajo de la eficiencia plan la eficiencia en la red no es satisfactoria.

$$\text{Formula:} = \text{PROMEDIO} \left(\frac{\text{CANT KW/H RADIADO}}{\text{CONSUMO KW/H}} \right)$$

Los resultados de estos indicadores se muestran en la tabla No 14.

Indicadores de la red	UM	2011	2012	2013	1er semestre 2014
Productividad de la red	%	102.5	99.9	101.5	110.2
Efectividad o calidad de los mantenimientos	%	97.3	97.7	98.5	97.2
Eficiencia de la red	%	65	67	81	81

Tabla No.14. Comportamiento de otros indicadores de la red.

Fuente: Informe del balance anual del 2011, 2012, 2013 y 1er semestre 2014, de la División Territorial de Artemisa-Mayabeque

Con relación a los valores obtenidos en los diferentes años se puede apreciar que existe un buen comportamiento en el proceso interno de operaciones de la división, teniendo una disminución la productividad de 99,9 % en el año 2012. En el análisis de las causas se puede ver reflejada en el indicador de la demora promedio de la planta exterior con 5 correctivos, no obstante cumple con lo previsto en la perspectiva de los procesos internos de operaciones y mantenimientos de cumplir con una productividad del 98 %.

Con relación a la efectividad de los mantenimientos cumplen con lo previsto en su perspectiva de cliente de obtener una efectividad en la calidad de los mantenimientos de un 97 % de cumplimiento, así como lo aprobado por la Dirección de Mantenimiento de la Empresa Radiocuba.

A modo de resumen, del análisis de estos indicadores consideramos que la división realiza su evaluación correspondiente al impacto de cada servicio, seguimiento del plan de producción y el comportamiento de los indicadores, cumpliendo con su proceso interno.

Como aspecto negativo dentro del proceso de operaciones se pudo comprobar que no existe una retroalimentación con los clientes y usuarios, siendo una división totalmente operativa que permite mejorar el servicio que presta, no obstante se efectuó un encuentro con Radio Habana Cuba como cliente principal, donde acordaron tener más intercambios con el personal técnico de ambas entidades y con sus directivos, lo que permitirá ir mejorando su eficacia y eficiencia. En el caso de Radio China Internacional, no existe contacto directo con el cliente.

2.2.3 Análisis de la planeación estratégica: misión, visión, y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Misión 2008:

“Garantizar la difusión de las señales de Radio y Televisión y otros servicios a nuestros usuarios con calidad, eficiencia y efectividad.”

Misión 2012:

“Brindar a nuestros usuarios y clientes la difusión de las señales de radio, televisión y servicios asociados, con la calidad requerida.”

Se realizó una comparación de la misión que tenían aprobada antes de la creación de la nueva división y la actual, aplicándose un test para diagnosticar la eficacia de la misión, recibido en el módulo de Estrategia, impartido por la Dra. María Elena Deulofeu Crespo y avalada por el equipo de Psicólogos de la Empresa Radiocuba, con una participación de 54 compañeros, ver anexo No.4, los resultados que se obtuvieron se muestran en las tablas No.15 y No.16

Resultados del test para diagnosticar la eficacia de la división”		SI NO		Total de encuestados
No.	Preguntas 1 al 5			
1	¿Conoce la misión de la división?	54	0	54
2	Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior exprese la vía por la cual conoció la misión	0	0	54
2.1	Se encuentra escrita a la vista de todos	12	0	12
2.2	La ha comunicado su jefe oralmente en reunión	33	0	33
2.3	Se la ha explicado su jefe	9	0	9
2.4	Implícitamente es conocida por los trabajadores aquí	25	29	54
3	¿Cuál es la misión de su división?	50	4	54
4	La misión de la división responde a las necesidades actuales del entorno y a las condiciones internas	54	0	54
5	Considera que la misión debe ser modificada.	0	54	54

Tabla No 15.Resultados del test de eficacia de la misión desde las preguntas 1-5.

Fuente: Test para diagnosticar la misión.

Los trabajadores reconocen que tienen conocimiento de la misión, siendo la vía fundamental las reuniones realizadas por los directivos, considerando que la misma responde a las necesidades actuales y a las condiciones internas de la división; por lo que exponen que la misión no debe ser modificada al considerar que se cumple y se realiza correctamente, a pesar de las deficiencias que existen y las falta de recursos que poseen.

Resultados del test para diagnosticar la eficacia de la división” Preguntas 6 al 9				
No	Aspectos que favorecen el cumplimiento de la misión.	Aspectos que limitan el cumplimiento de la misión.	Aspectos que pueden ser aprovechados para el cumplimiento de la misión.	
			Internos	Externos
1	Única empresa que realiza ese servicio en el país.	Problemas con la capacitación.	Sentido de pertenencia de los trabajadores.	No existe competencia.
2	Trabajadores altamente identificados con la misma.	Obsolescencia tecnológica en algunos equipos.	El nuevo despliegue de la televisión digital (TDT).	La introducción del nuevo modelo económico en el país.
3	Fuerte infraestructura tecnológica para el cumplimiento de la misma.	Situación con el transporte.	La infraestructura tecnológica.	El apoyo de la Dirección del país.

Tabla No. 16.Resultados del test de eficacia de la misión desde las preguntas 6-9.

Fuente: Test para diagnosticar la misión.

Al valorarse los aspectos favorables para mantener la misión se identificaron los de mayor puntuación:

- Se consideran como única empresa que realiza ese servicio en el país.
- Contar con trabajadores altamente identificados con la misma.
- Tener una fuerte infraestructura tecnológica para el cumplimiento de la misma.

Con respecto a los aspectos que limitan el buen funcionamiento de la misión se identificaron.

- No contar con un buen plan de capacitación, actualización tecnológica, y métodos de dirección.
- Existencia de tecnología obsoleta en algunos equipos, que afectan la calidad de los servicios.
- Mal estado técnico del transporte, que influye en la demora promedio de las interrupciones, provocando afectaciones en los clientes y usuarios e influyendo además en las condiciones laborales que presentan los trabajadores.

Dentro del análisis se enfatizó en cuáles podían ser los aspectos internos y externos que la división podía considerar como una oportunidad a partir de la nueva implementación estructural que se está realizando, para esto los de mayor incidencia fueron:

- **En el ámbito interno:** Se manifestó el sentido de pertenencia que muestran los trabajadores; siendo éste uno de los valores más importantes; otro elemento fue el nuevo despliegue de la televisión digital (TDT) y la infraestructura tecnológica.
- **En el ámbito externo:** Se encuentra la introducción del nuevo modelo económico que se implementa, que va acompañado por el apoyo de la máxima dirección del país; además, se identifica por ser único en el mercado interno.

Como conclusiones del análisis consideramos que la misión no es distintiva pues no se especifica su ámbito geográfico, su mercado, existiendo las condiciones reales para poderse diferenciar del resto de las divisiones de Radiocuba, como es el caso de las transmisiones de ondas cortas, que es único y distintivo.

Visión 2008:

Trabajamos para garantizar la satisfacción plena de nuestros usuarios mediante:

- Evaluación tecnológica permanente de nuestra red.
- Automatización e informatización de los procesos y sistemas.
- Preparación, motivación y fortalecimiento de nuestros recursos humanos.
- Transformación oportuna de nuestras estructuras y procesos.

Visión 2012

“Ser una organización moderna y ágil, con trabajadores capacitados, sanos, motivados y con sólidos valores, que satisface las necesidades de

sus usuarios y clientes mediante la evaluación y mejora permanente de los servicios y la infraestructura tecnológica.”

Con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de la División Mayabeque en términos de su misión, visión y estrategia a largo plazo, y proporcionando a los directivos un mejor análisis de la visión, mediante la canalización de las energías, habilidades y conocimientos hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo y que los directivos pudieran visionar su estrategia, las acciones que podían realizar y poner en práctica, se elaboró un tablero de control, (anexo No.5), donde estuvieran presentes las cuatros perspectivas que se plantean en el cuadro de mando integral ofreciendo una visión equilibrada del desempeño actual y cómo apuntar el desempeño futuro, representándose según interés de análisis de la División, estos son:

- Perspectiva financiera: mejorar los ingresos para la empresa.
- Perspectiva de cliente: satisfacción de los usuarios y clientes.
- Perspectiva de procesos internos: mejorar los transmisores, sistemas de radiación, sistema energético, sistemas de enlaces, y la operatividad en el sistema informativo.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: contar con trabajadores capacitados, sanos, motivados y con sólidos valores.

De la visión definida del objeto de estudio es preciso comentar que ésta fue enunciada a partir de la aprobada por la Empresa Nacional de Radiocuba, por lo que es necesario su replanteo, la misma no se enmarca en objetivos propios de división, donde cada área tiene una responsabilidad, poniéndose de manifiesto que la visión tiene un grado de ejecución que debe ser hecha por la Empresa Nacional, esto se pudo apreciar en la realización del tablero de control que se ejecutó durante la evaluación de la mismas, pues se evaluaron las aspiraciones reales que deseaban sus miembros, de ahí que puede constituir un punto de partida para el rediseño de la visión en la División de Radiocuba Mayabeque.

Objetivos Estratégicos 2011 -2015:

De los objetivos estratégicos de la Empresa Radiocuba, (ver anexo No.6) y los identificados por la División Territorial Artemisa –Mayabeque, (anexo No.7), hubo que realizar un análisis de cuáles eran los que presentaban incidencia en la misión principal de división por ser una entidad totalmente operativa, pues no se cuenta con objetivos propios como provincia que identifique su desempeño, en el análisis con los miembros del consejo de dirección hubo que precisar aquellos que más se identifican con la misión y la visión a la cuales responden, entre ellos fueron identificandos los siguientes:

1. Realizar cambios estructurales, funcionales, organizacionales y económicos necesarios garantizando una óptima composición, preparación y motivación de nuestro capital humano.
2. Reducir las vulnerabilidades; mantener y crecer en la infraestructura tecnológica que tengan efecto económico a corto plazo fundamentalmente la que aporte divisas.
3. Fortalecer el control sobre los recursos económico-financieros y el apoyo logístico a los procesos de la División buscando alternativas de financiamiento nacional e internacional.
4. Potenciar la innovación, automatización de la red y la informatización de los sistemas de información.
5. Perfeccionar la seguridad y protección de nuestros objetivos e informática, la neutralización de la radio y la tele agresión.

Vinculando los objetivos a los lineamientos del PCC y a los indicadores que se encuentran identificados dentro de los elementos de criterios de cada objetivo se

realizó un resumen que permitiera analizar su estado de cumplimiento de una forma más comprensible para el auditorio de los trabajadores. Ver Tabla No.17

No	Objetivos estratégicos.	Lineamientos PCC.	Indicadores a los cuales hace referencia.
1	Realizar cambios estructurales, funcionales, organizacionales y económicos necesarios garantizando una óptima composición, preparación y motivación de nuestro capital humano.	4, 42,156,159,80	Productividad, Ingresos medios por trabajadores, calidad del servicio, gastos, presupuesto, preparación y motivación del capital humano.
2	Reducir las vulnerabilidades, mantener y crecer en la infraestructura tecnológica que tengan efecto económico a corto plazo fundamentalmente la que aporte divisas.	108,113,115,116, 117,226,321,232, 233	Inversiones, eficiencia energética.
3	Fortalecer el control sobre los recursos económico-financieros y el apoyo logístico a los procesos de la División buscando alternativas de financiamiento nacional e internacional.	11,15,19,20,46 61,46,249,264, 291	Cumplimiento de planes y metas, estimular la eficiencia económica, financiera y el control interno.
4	Potenciar la innovación, automatización de la red y la informatización de los sistemas de información.	198	Control de la calidad del servicio, supervisión y monitoreo de los servicios, soluciones técnicas (Innovación).
5	Perfeccionar la seguridad y protección de nuestros objetivos e informática, la neutralización de la radio y la tele agresión.		Disminuir las vulnerabilidades, aumentar la preparación del personal en esta actividad, perfeccionar los planes de la defensa, seguridad y protección.

Tabla No 17: Vinculación de los objetivos estratégicos, lineamientos del PCC y criterios de los objetivos.

Fuente. Elaboración propia de la autora.

A continuación se desarrolló un análisis de la percepción del cumplimiento de los objetivos el cual concebía dos momentos, sobre la base de cómo se están evaluando por la Empresa Nacional de Radiocuba, la División Territorial Artemisa-Mayabeque, Dirección del Sindicato Provincial, la evaluación se extendía en una escala que va desde cumplido, en proceso o incumplido, los resultados del análisis del primer momento se muestran en la tabla No.18

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Estado de cumplimiento
1	Realizar cambios estructurales, funcionales, organizacionales y económicos necesarios, garantizando una óptima composición, preparación y motivación de nuestro capital humano.	CUMPLIDO
2	Reducir las vulnerabilidades, mantener y crecer en la infraestructura tecnológica que tengan efecto económico a corto plazo, fundamentalmente la que aporte divisas.	CUMPLIDO
3	Fortalecer el control sobre los recursos económico-financieros y el apoyo logístico a los procesos de la División buscando alternativas de financiamiento nacional e internacional.	PROCESO
4	Potenciar la innovación, automatización de la red y la informatización de los sistemas de información.	CUMPLIDO
5	Perfeccionar la seguridad y protección de nuestros objetivos e informática, la neutralización de la radio y la tele agresión.	CUMPLIDO

Tabla No. 18 .Cumplimiento de los objetivos estratégicos en el periodo 2011 al 1er semestre de 2014.

Fuente: Documentos de la carpeta de organización de la división.

Posteriormente, como un segundo momento, de acuerdo a los resultados obtenidos, se procede a realizar el análisis de los mismos a partir de la utilización del instrumento elaborado por la autora, fig. No. 10, en función de los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Efectividad, para esto se aplicó trabajo de grupo en sesión de trabajo.

1.¿QUÉ HAGO?	2. ¿COMÓ LO HAGO?	3.¿PARA QUÉ LO HAGO?
<ul style="list-style-type: none"> Las preguntas que guiarón el análisis en esta dimensión son: ¿En que medida se han alcanzado los objetivos? ¿Cuales fueron los factores internos y externos que han influido en el logro ó no de los resultados? ¿Cuál ha sido el avance en los indicadores previstos? ¿Cuál ha sido el avance en términos cualitativos y cuantitativos esperados? ¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo? <p>• EFICACIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las preguntas que guiarón el análisis en esta dimensión son: ¿Los recursos financieros o materiales destinados para el cumplimiento de los objetivos son los adecuados para alcanzar los resultados? ¿Los recursos humano son los adecuados para alcanzar los resultados? ¿Cómo podemos hacer mejor lo que estamos haciendo? <p>• EFICIENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las preguntas que guiarón el análisis en esta dimensión son: ¿Se ha acoplado la estructura aprobada a la nueva forma de Integración, División Territorial? ¿Se ha asumido con responsabilidad la aplicación de la nueva estructura organizacional? ¿Es adecuada la estructura organizacional aplicada para el logro de los objetivos o resultados esperados? ¿Cuales son los factores que están contribuyendo o limitando los resultados de la división? ¿Existe una estrategia de salida claramente identificada en caso de un nuevo reordenamiento? <p>• EFFECTIVIDAD</p>

Fig. No. 10. Nuevo Instrumento para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la División Radiocuba Mayabeque

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del análisis de este segundo momento se muestran en la tabla No.19

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Estado de cumplimiento
1	Realizar cambios estructurales, funcionales, organizacionales y económicos necesarios garantizando una óptima composición, preparación y motivación de nuestro capital humano.	PROCESO-CUMPLIDO
2	Reducir las vulnerabilidades, mantener y crecer en la infraestructura tecnológica que tengan efecto económico a corto plazo, fundamentalmente la que aporte divisas.	PROCESO
3	Fortalecer el control sobre los recursos económico-financieros y el apoyo logístico a los procesos de la División buscando alternativas de financiamiento nacional e internacional.	PROCESO
4	Potenciar la innovación, automatización de la red y la informatización de los sistemas de información.	PROCESO-CUMPLIDO
5	Perfeccionar la seguridad y protección de nuestros objetivos e informática, la neutralización de la radio y la tele agresión.	CUMPLIDO

Tabla No.19.Cumplimiento de los objetivos de trabajos en el periodo 2011 al 1er semestre de 2014.

Fuente: Resultados del análisis a partir del instrumento aplicado por la autora.

A modo de resumen de los análisis realizados se tiene:

- ✓ El objetivo uno presenta deficiencia en su elaboración al considerar los cambios. organizacionales como un objetivo estratégico.
- ✓ Los objetivos estratégicos van acompañados de decisiones estratégicas y los directivos de la división no están facultados para hacer cumplir los objetivos que se han trazado por lo que deben adoptar sus propios objetivos estratégicos.
- ✓ No existe un liderazgo orientado al cambio que permita adoptar los objetivos estratégicos correspondientes.
- ✓ Los objetivos no son medidores, ni motivadores del desempeño como para que permitan implementar una mejora.
- ✓ No se cuenta con un plan que permita medir cómo se disminuyen las vulnerabilidades tecnológicas.
- ✓ No se cuenta con análisis económico - financiero en los consejos de dirección de la división, solo a nivel de División Territorial Artemisa-Mayabeque.
- ✓ Deficiencias en proceso logístico para el apoyo al proceso de operaciones.
- ✓ No se tiene identificado un plan de cómo potenciar la innovación.

Los resultados deseados y los resultados reales obtenidos no recogen las acciones para cumplir con la visión que realmente desean como se demostró en el tablero de control, ver anexo No 5, por lo que es necesario enfocar para el futuro una estrategia integrada que conduzca a la eficacia y eficiencia en los procesos de la división donde cumpla con los deseos reales de sus trabajadores.

En este análisis se pone de manifiesto la no correspondencia que existe entre los objetivos fijados y los resultados, para alcanzar la visión y hacer más efectiva la misión.

2.2.4 Funcionamiento del sistema organizativo.

Para el análisis del funcionamiento del sistema organizativo se utilizaron dos instrumentos, con el objetivo de valorar los principales problemas que presenta la organización, utilizando la encuesta de esquema de las "Siete S" y la encuesta de valores contrapuesto o medición de la efectividad organizacional, ambas encuestas han sido utilizadas en otras entidades donde se ha efectuado el análisis de efectividad, por lo que se consideró confiable para identificar los aspectos positivos y negativos de la organización.

Se tuvo en cuenta que las organizaciones están compuestas por personas vinculadas al sistema, donde interactúan las partes entre sí para alcanzar las metas organizativas, por lo cual fue necesario determinar una muestra de las personas que integran la organización y que diera un margen de confianza del 95 %.

Cálculo de la muestra.

Para realizar la aplicación de las encuestas se aplicó el cálculo de la muestra para una población finita en la División de Radiocuba Mayabeque, donde:

$$n = \frac{(\sigma^2 * N * p * q)}{e^2(N-1) + (\sigma^2 * p * q)}$$

σ = Desviación típica.

N = Tamaño de la población.

p = Proporción de los que poseen el atributo.

q = Proporción de los que no poseen el atributo.

e = Error de muestreo.

Siendo:

P = 50%

q = 50%

e = 10%

N = 84

$\sigma = 1,96$ Para un margen de confianza del 95 %.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (84) * (0.5) * (0.5)}{[(0.1)^2 * (84 - 1)] + [(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)]}$$

$$n = \frac{80.64}{(0.01 * 83) + (0.96)} = \frac{80.64}{(0.83 + 0.96)} = \frac{80.64}{1.79}$$

$$n = 45$$

Para el Consejo de Dirección el cálculo de la muestra es:

P = 50%

q = 50%

e = 10%

N = 9

$\sigma = 1,96$ Para un margen de confianza del 95 %.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (9) * (0.5) * (0.5)}{[(0.1)^2 * (9 - 1)] + [(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)]}$$

$$n = \frac{8.64}{(0.01 * 8) + (0.96)} = \frac{8.64}{(0.08 + 0.96)} = \frac{8.64}{1.04}$$

$$n = 8$$

No obstante la aplicación de la encuesta se realizó a los 9 integrantes del Consejo de Dirección.

a) Análisis del sistema organizativo según modelo de las “Siete S”.

La encuesta, según el cálculo de la muestra se debió aplicar a 45 trabajadores pero participaron 49, consta de 81 ítems, lo que permitió identificar los principales problemas que afectan cada uno de los componentes del sistema organizativo, considerado en el modelo de las “Siete S”, (anexo No.8). Los resultados obtenidos fueron:

Estrategia empresarial:

Se realizó el análisis de 12 ítems en cuanto a los aspectos negativos y positivos de este factor, como se muestra en la tabla No 20.

No	ESTRATEGIA EMPRESARIAL.	Negativo	Positivo
1	La organización define su estrategia empresarial.	42	7
2	Los directivos de la organización tienen autonomía para fijar e implementar las estrategias.	32	17
3	Cada objetivo tiene definido al responsable y lo que significa para obtener los resultados deseados.	8	41
4	En la organización las actividades están organizadas y orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	10	39
5	Los trabajadores tienen claro conocimiento y comprensión de cómo su trabajo tributa a los objetivos estratégicos.	35	14
6	En la organización se evalúan periódicamente los objetivos estratégicos.	18	31
7	En la organización se realizan reuniones con los trabajadores para el análisis del el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	43	6
8	Los resultados de la división están en constante crecimiento.	12	37
9	La organización compara sus resultados respecto a las restantes divisiones de Radiocuba en el país.	49	0
10	La organización cumple con su responsabilidad social.	0	49
11	La tecnología con la que actualmente se cuenta es una de las más avanzadas del mercado.	32	17
12	Las personas más influyentes en los resultados de la organización cuentan con un plan de actualización y capacitación respecto a las nuevas tecnologías (de radiodifusión y TV) que se implementan en el país.	48	1

Tabla No.20. Resultados de la estrategia empresarial.

Fuente: Encuesta aplicada en la División Radiocuba Mayabeque, del modelo de las “Siete S”.

La mayoría de los encuestados consideró la estrategia empresarial como negativa basando su fundamentación en:

- ✓ La organización no define su estrategia empresarial.
- ✓ Los directivos de la organización no tienen autonomía para fijar e implementar las estrategias.
- ✓ Los trabajadores no tienen claro los conocimientos y comprensión de cómo su trabajo tributa a los objetivos estratégicos.
- ✓ En la organización no se realizan reuniones con los trabajadores para el análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ La organización no compara sus resultados respecto a las restantes divisiones de Radiocuba en el país.
- ✓ La tecnología con la que actualmente cuenta no es una de las más avanzadas del mercado.
- ✓ Las personas más influyentes en los resultados de la organización no cuentan con un plan de actualización y capacitación respecto a las nuevas tecnologías de radiodifusión y televisión que se implementa en el país.

Análisis de la estructura: Se analizaron 12 ítems, se muestra en la tabla No.21

No	ESTRUCTURA	Negativo	Positivo
13	Existe correspondencia entre la estructura aprobada y la misión a cumplir por la división.	21	28
14	Existe autonomía para tomar decisiones.	47	2
15	La estructura actual facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	32	17
16	La organización responde rápido al cambio que se está implementando de la nueva estructura aprobada.	32	17
17	Los puestos de trabajo de la organización están descritos con gran detalle.	8	41
18	Existen procedimientos para el buen funcionamiento de la organización.	38	11
19	Utilizan los procedimientos como una herramienta de trabajo.	47	2
20	Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera que crean más conveniente.	18	31
21	Conocen los trabajadores la forma en que deben desarrollar sus trabajos o funciones.	14	35
22	Los mecanismos para plantear las dificultades que afectan el trabajo a la máxima dirección de la organización son de conocimiento de los trabajadores.	21	29
23	La organización responde rápido al cambio que se está implementando a partir de de la nueva estructura aprobada.	19	30
24	Los directivos de esta organización están muy especializados en las tareas que competen a sus departamentos, pero fuera de éstas, no se enteran de lo que pasa en la organización.	8	41

Tabla No.21 Resultados de estructura.

Fuente: Encuesta aplicada en la División Radiocuba Mayabeque, del modelo de las "Siete S".

La mayoría de los encuestados consideró la estructura como positiva, fundamentando que existen aspectos negativos que influyen en su buen funcionamiento basado en:

- ✓ No existe autonomía para tomar decisiones.
- ✓ La estructura actual no facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ La organización, con respecto al cambio de la nueva estructura aprobada que se está implementando, no responde de forma rápida.
- ✓ Existen procedimientos para el buen funcionamiento de la organización, pero no se identifican como positivos.
- ✓ Los procedimientos no son utilizados como una herramienta de trabajo y no se analizan con los trabajadores.

Análisis de los Sistemas:

Cuenta con 14 ítems, valorándose como positiva, y debiéndose mejorar los siguientes aspectos negativos:

- ✓ La organización no realiza eventos necesarios para actualizar conocimientos y para el desarrollo de los especialistas, técnicos y obreros que están directamente vinculados a los servicios que se prestan.
- ✓ No existe plan de capacitación enfocado a la preparación para el puesto de trabajo y al desarrollo tecnológico.

A modo de conclusiones en este factor se puede ver que como sistema están fortalecidos, y se identifican con el proceso interno de garantizar el cumplimiento del plan de producción que tienen aprobado, ver la tabla No.22

No	SISTEMAS	Negativo	Positivo
24	En esta organización se realiza y controla el plan de producción y sus indicadores de calidad.	10	39
25	A partir de las demandas de los clientes se establecen prioridades en los servicios que se prestan en la radio y la televisión.	18	31
26	Se tiene identificada la capacidad real que tiene la organización para prestar los diferentes servicios que brinda tanto nacional como internacionalmente.	10	39
27	La organización tiene establecidos indicadores de calidad para los servicios que prestan.	10	39
28	Se cuenta con un sistema efectivo de monitoreo para supervisar y tomar las acciones de respuesta inmediata ante posibles afectaciones en los servicios.	13	36
29	La organización monitorea la calidad del servicio.	10	39
30	Se conocen las necesidades y características de los clientes para ofrecerles los servicios que se tienen aprobados.	13	36
31	La organización realiza eventos para actualizar conocimientos nuevos y necesarios para el desarrollo de los especialistas, técnicos y obreros que están directamente vinculados a los servicios que se prestan.	49	0
32	Existe un plan de capacitación enfocado a la preparación para el puesto de trabajo y al desarrollo tecnológico.	49	0
33	Se trabaja en función de incorporar las nuevas tecnologías en el desarrollo de la actividad de la organización.	17	32
34	La tecnología instalada para la prestación del servicio cumple con los requerimientos técnicos.	21	28
35	De los controles y auditorías realizadas se han obtenido buenos resultados.	6	43
36	Considera que la organización tiene resultados económicos.	10	39
37	Conocen los trabajadores si existe un crecimiento de ingresos en los servicios que se prestan.	20	29

Tabla No.22.Resultados de los sistemas

Fuente: Encuesta aplicada en la División Radiocuba Mayabeque, del modelo de las "Siete S".

Análisis del estilo:

Se realizó el análisis de 10 ítems, se muestra en la tabla No.23

No	ESTILO	Negativo	Positivo
38	Los directivos destinan tiempo para escuchar a los miembros de la organización.	43	6
39	Se piden opiniones o se realizan consultas antes de tomar decisiones de gran importancia para la organización.	47	2
40	Se apoyan los criterios de los directivos en cuanto a la búsqueda de mejora para la organización.	22	27
41	Los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre los problemas que afecten el funcionamiento de la organización.	44	5
42	Se procura recibir aprobación de sus colaboradores antes de tomar decisiones de gran importancia.	39	10
43	Existe un plan de comunicación interna que mantiene informado a los trabajadores de los logros, deficiencias y posibilidades de la empresa y sus áreas.	42	7
44	Los trabajadores tienen espacios y mecanismos que les permiten canalizar sus inquietudes y retroalimentarse del estado de la empresa.	22	27
45	Los directivos de la organización estimulan y apoyan el aprendizaje.	43	6
46	Existe ética en la forma de actuar de los directivos de la organización.	14	35
47	Se apoya al jefe de división por parte de los trabajadores y directivos.	13	36

Tabla No.23. Resultados del estilo.

Fuente: Encuesta aplicada en la División Radiocuba Mayabeque, del modelo de las "Siete S".

Los encuestados consideraron el estilo de trabajo en la división como negativo, fundamentándose en:

- ✓ Los directivos no destinan tiempo para escuchar a los miembros de la organización.
- ✓ No se piden opiniones o se realizan consultas antes de tomar decisiones de gran importancia para la organización.
- ✓ Los jefes no consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre los problemas que afecten el funcionamiento de la organización.
- ✓ No se logra recibir aprobación de sus colaboradores antes de tomar decisiones de gran importancia.
- ✓ No existe un plan de comunicación interna que mantiene informado a los trabajadores de los logros, deficiencias y posibilidades de la empresa y de

sus áreas; a pesar de ser esta una orientación de la empresa nacional y que consta en los planes de control interno.

- ✓ Los directivos de la organización no estimulan ni apoyan el aprendizaje.

Análisis del personal:

Cuenta con 12 ítems, ver la tabla No.24

No	PERSONAL	Negativo	Positivo
48	La organización cumple con los valores que tiene identificados.	15	35
49	Se encuentran reflejados los valores deseados de los trabajadores identificados por la organización.	41	8
50	La organización procura conservar los trabajadores.	35	14
51	Los trabajadores se sienten atendidos.	43	6
52	El personal de plantilla física se corresponde con las necesidades del puesto.	41	8
53	La plantilla física actual cumple con las condiciones de trabajo, logrando los objetivos previstos.	26	23
54	Se conoce si están diseñados planes de superación y capacitación interno y externo en la organización.	45	4
55	Conoces las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo. (Competencias Laborales)	14	35
56	Se realiza la evaluación del desempeño y se estimulan los resultados en la organización.	0	49
57	La evaluación del desempeño se lleva a cabo de forma sistemática y periódica.	19	30
58	Las metas del grupo tienen predominio sobre los intereses individuales.	36	13
59	Se estimula y acepta la creatividad e ideas innovadoras de los trabajadores.	47	2

Tabla No.24. Resultados del personal.

Fuente: Encuesta aplicada en la División Radiocuba Mayabeque, del modelo de las "Siete S".

Los encuestados consideraron negativo este aspecto fundamentándose en:

- ✓ No se encuentran reflejados los valores deseados de los trabajadores con los identificados por la organización.
- ✓ La organización no procura conservar a los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores no se sienten atendidos.
- ✓ El personal de plantilla física no se corresponde con las necesidades del puesto.
- ✓ La plantilla física actual no cumple con las condiciones de trabajo, no lográndose los objetivos previstos.

- ✓ No se conoce si están diseñados los planes de superación y capacitación interno y externo en la organización.
- ✓ No se estimula la creatividad e ideas innovadoras de los trabajadores.

Análisis de las habilidades:

Se analizaron 12 ítems, se muestra en la tabla No.25

No	HABILIDADES	Negativo	Positivo
60	La organización aprende con la experiencia y no repite errores.	41	8
61	Cuando alguien se retira de la organización su conocimiento permanece.	5	44
62	Cuando concluye una tarea de equipo, o de un trabajador, se divulga la documentación o lo que se aprendió.	32	17
63	El conocimiento generado es legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de entrenamientos, conservación de las informaciones técnicas y otros eventos de aprendizaje.	10	39
64	Los trabajadores que reciben cursos de capacitación se responsabilizan con la multiplicación de los mismos al resto de sus compañeros.	46	3
65	Los trabajadores tienen las habilidades suficientes para explotar las tecnologías.	15	34
66	La organización reconoce y recompensa los trabajos de soluciones técnicas que se desarrollan.	47	2
67	La organización facilita la experimentación como modo de aprendizaje.	39	10
68	La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.	30	19
69	Se prepara con anticipación a los trabajadores para asimilar las nuevas tecnologías.	43	6
70	Los trabajadores participan en acciones de ayuda o colaboración con el resto de las divisiones de la empresa.	27	22

Tabla No.25. Resultados de las habilidades.

Fuente: Encuesta aplicada en la División Radiocuba Mayabeque, del modelo de las "Siete S".

Este aspecto fue considerado de negativo, la fundamentación es:

- ✓ La organización aprende con la experiencia pero se repiten en ocasiones los mismos errores.
- ✓ Cuando concluye una tarea de equipo o individual no se divulga la documentación o lo aprendido.
- ✓ Los trabajadores que reciben cursos de capacitación no se responsabilizan con la multiplicación de los mismos al resto de sus compañeros.
- ✓ La organización no reconoce ni recompensa los trabajos de soluciones técnicas que se desarrollan.

- ✓ La organización no facilita la experimentación como modo de aprendizaje.
- ✓ La organización no evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento, ni desarrolla planes para atenderlas.
- ✓ No se prepara con anticipación a los trabajadores para asimilar las nuevas tecnologías.
- ✓ Los trabajadores no participan en acciones de ayuda o colaboración con el resto de las divisiones de la empresa.

Análisis de los valores compartidos:

Cuenta con 11 ítems, ver tabla No.26

No	VALORES COMPARTIDOS	Negativo	Positivo
71	Conoces cuáles son los valores aprobados por tú organización.	7	42
72	Los valores deseados se corresponden con los valores reales de la organización.	42	7
73	Los trabajadores conocen, comparten y se han apropiado de los valores de la organización.	38	11
74	La organización se interesa por el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.	47	2
75	En la organización se denotan conductas orientadas al uso racional y optimización de los recursos laborales, y apoyo a las decisiones de la empresa.	4	45
76	Consideran que los directivos de la organización gozan de respeto por su integridad moral.	10	39
77	Los directivos de la organización no escatiman esfuerzos para lograr los resultados esperados.	1	48
78	La organización está dispuesta a sacrificar estándares de calidad por un elevado nivel de precios de los servicios que se prestan.	21	28
79	Sacrificaría otros resultados para garantizar el cumplimiento de los valores organizacionales.	39	10
80	La organización se apoya más en el compromiso y la profesionalidad que en el control.	15	36
81	La organización posee una política de comunicación interna alineada con los valores y principios de la empresa.	37	12

Tabla No.26. Resultados de los valores compartidos.

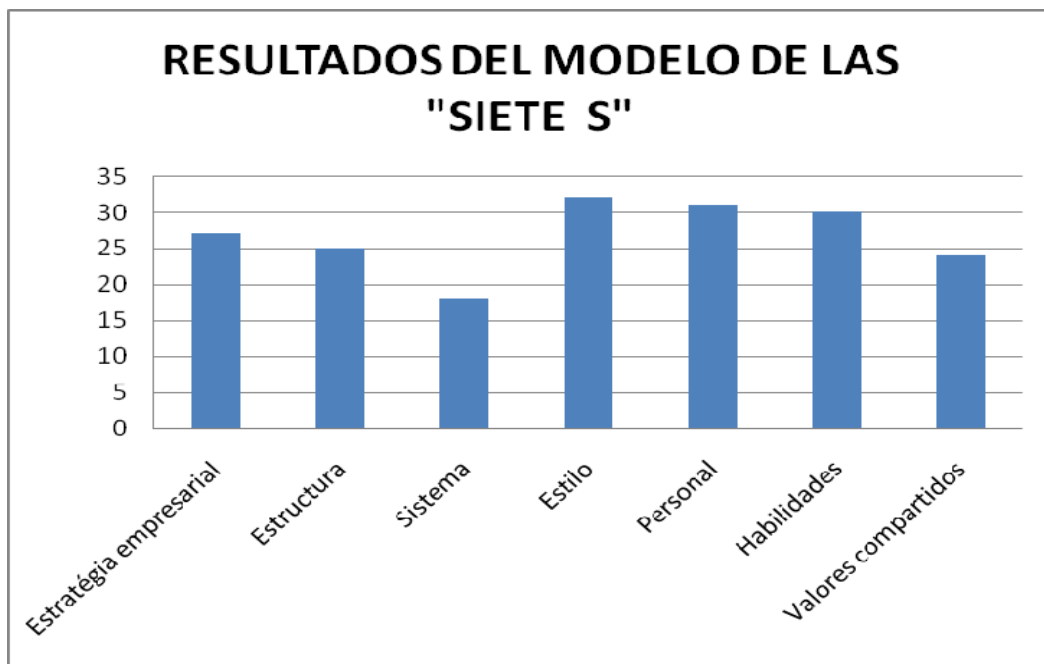
Fuente: Encuesta aplicada en la División Radiocuba Mayabeque, del modelo de las "Siete S".

Este aspecto fue considerado como positivo, sugiriéndose trabajar en los siguientes:

- ✓ Los valores deseados no se corresponden con los valores reales de la organización.
- ✓ Los trabajadores conocen, comparten, pero no se han apropiado de los valores de la organización.

- ✓ La organización no se interesa por el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.
- ✓ La organización no sacrificaría otros resultados para garantizar el cumplimiento de los valores organizacionales.
- ✓ La organización posee una política de comunicación interna alineada con los valores y principios de la empresa, pero no se identifica con los trabajadores.

A partir de la valoración de todos los aspectos positivos y negativos por cada factor, existen aspectos que inciden de forma negativa en el funcionamiento organizativo de la división, ver esquema No.4



Esquema. No.4. Resultados del funcionamiento organizativo según las "Siete S".

Fuente: Encuesta aplicada en la División Radiocuba Mayabeque, del modelo de las "Siete S".

La valoración de los resultados de esta herramienta demuestra que los principales problemas de la división se encuentran, en primer orden, en las variables de estilo de dirección, personal y las habilidades, siguiéndole muy de cerca la estrategia; por tanto se puede inferir que los efectos alcanzados en la eficiencia y eficacia son en su mayoría producto de la carencia de una estrategia empresarial que apoye y

guíe a la dirección en su accionar con un adecuado estilo de dirección, buena atención al personal y aprovechamiento de las habilidades.

Con respecto a cómo influyen los factores del modelo de la “Siete S” con los resultados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ver tabla No.27

No	Objetivos estratégicos	Estado de cumplimiento	Incidencias con respecto a las 7“S”
1	Realizar cambios estructurales, funcionales, organizacionales y económicos necesarios garantizando una óptima composición, preparación y motivación de nuestro capital humano.	PROCESO-CUMPLIDO	La organización no define su estrategia empresarial, los directivos no tienen autonomía para fijar e implementar las estrategias, ni tomar decisiones.
			La organización no responde rápido a los cambios que se están implementando.
			No existe un plan de preparación para actualizar el personal técnico y directivo.
			Los trabajadores no se sienten atendidos, y no se procura conservarlos.
			No se realizan reuniones con los trabajadores para el análisis de los objetivos estratégicos.
			Los trabajadores no tiene claro los conocimientos y comprensión de cómo su trabajo tributa a los objetivos estratégicos
			Los directivos no destinan tiempo para escuchar a los miembros de la organización.
2	Reducir las vulnerabilidades, mantener y crecer en la infraestructura tecnológica que tenga efecto económico a corto plazo fundamentalmente la que aporte divisas.	PROCESO	Los procedimientos no son utilizados como herramienta de trabajo.
			Los trabajadores no participan en eventos para actualizarse.
			No se prepara con anticipación al personal técnico para asimilar nuevas tecnología
3	Fortalecer el control sobre los recursos económico-financieros y el apoyo logístico a los procesos de la División buscando alternativas de financiamiento nacional e internacional.	PROCESO	La organización no cuenta con un análisis económico-financieros.
4	Potenciar la innovación, automatización de la red y la informatización de los sistemas de información.	PROCESO	No se estimula la creatividad e ideas innovadoras.
			No se facilita la experimentación como modo de aprender.
5	Perfeccionar la seguridad y protección de nuestros objetivos e informática, la neutralización de la radio y la tele agresión.	CUMPLIDO	Se corresponde con el trabajo que realizan dentro del proceso interno de la división.

Tabla No.27. Cómo influyen los resultados de las “Siete S” con los objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

b) Análisis del sistema organizativo según el modelo de los valores contrapuestos.

Se aplicó un segundo instrumento de medición en la División de Radiocuba Mayabeque, consistiendo en la encuesta de los valores contrapuestos, para este análisis se valoraron los ocho aspectos,(tabla No.28) se aplicó una al consejo de dirección (anexo No.9), y a los trabajadores, (anexo No.10), con el objetivo de valorar cómo se comportaban estos aspectos en ambos grupos, y posteriormente en la organización, con los resultados de las encuestas se elaboraron dos gráficos, cuyos resultados se muestran en las figura No.11 y No.12

Aspectos	En desacuerdo 1	Casi de acuerdo 2	Totalmente de acuerdo 3	Tipo de modelo
OFM	42	17	4	Modelo Sistema Abieto
OFE	49	8	6	
OCM	34	23	6	Modelo Metas
OCE	50	8	5	
PCM	8	26	29	Modelo procesos internos
PCE	1	25	37	
PFM	0	2	61	Modelo Relaciones Humanas
PFE	61	1	1	

Tabla No.28. Resultados de los valores contrapuestos de la División de Radiocuba Mayabeque.

Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

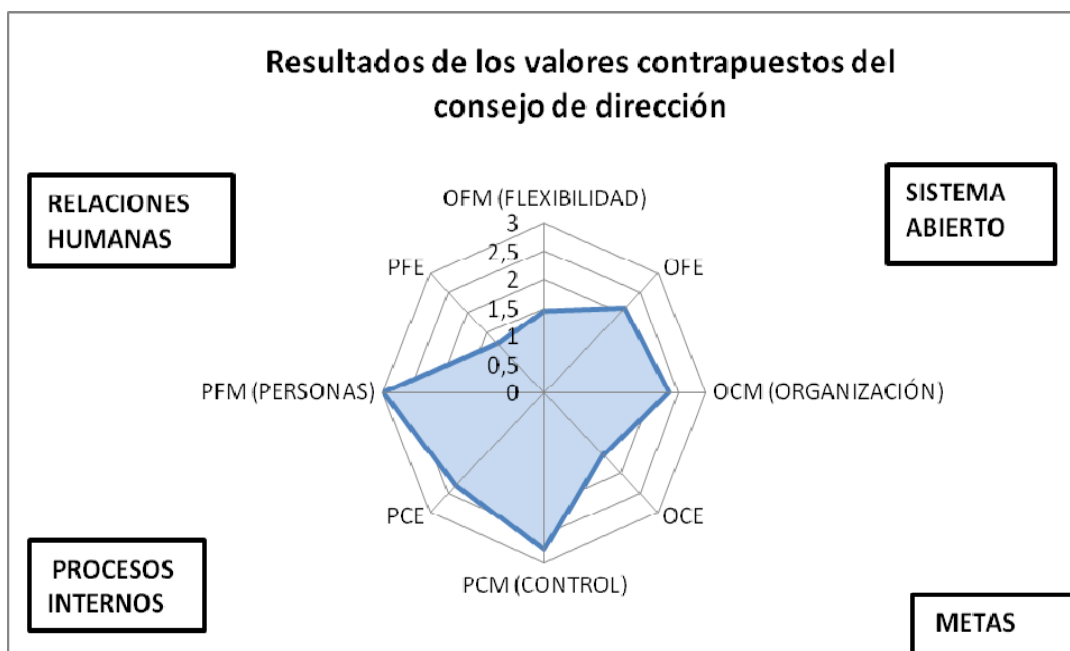


Fig. No.11: Resultados valores contrapuestos del Consejo de Dirección.
Fuente. Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

El gráfico que se elaboró es de área, por lo que indicará cuál es la tendencia que tienen los directivos de la división; aquí se demuestra que la dirección está enfocada en el control y los procesos internos.

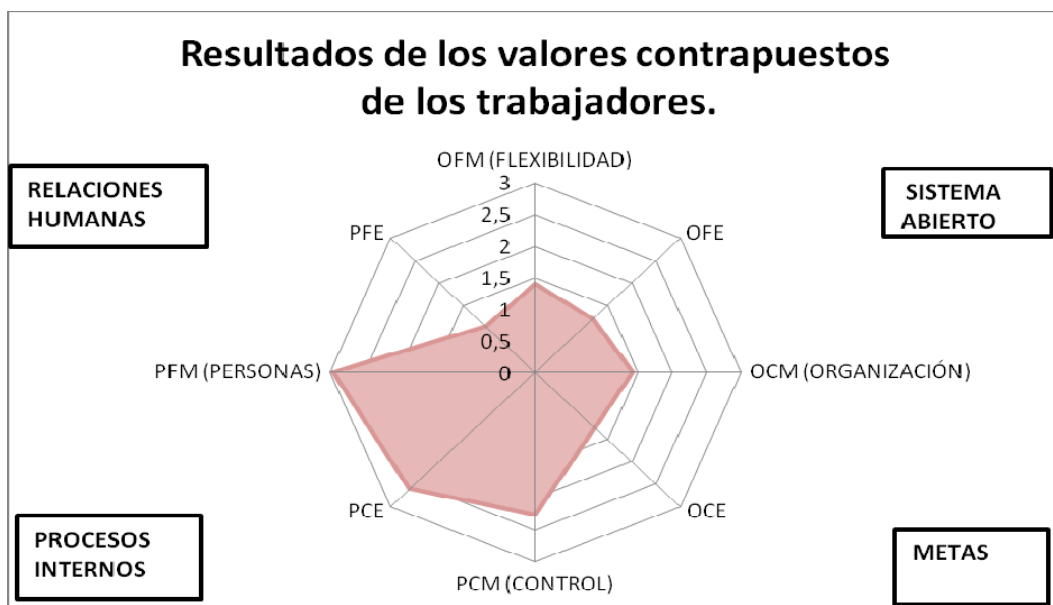


Fig. No 12: Resultados valores contrapuestos de los Trabajadores.
Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

Con relación al comportamiento de estos modelos se observa que la dirección se centra en el control, aunque los trabajadores también identifican el control como el aspecto de mayor atención por parte de los directivos; consideran que los procesos internos son estrategia, existiendo una correspondencia con los resultados el modelo de la “Siete S” en el análisis de factor sistema, y en el análisis de los indicadores de operaciones.

Otra observación que se puede apreciar es las relaciones humanas, que en ambos resultados son buenas, la de menor área se encuentra en el sistema abierto, aspecto ya observado como negativo en los resultados de operaciones vinculados a la calidad. Es por eso que la mayor atención está hacia dentro teniendo muy poca relación con el entorno, los usuarios y clientes que relacionándolo con los resultados del modelo de las “Siete S” los encuestados los valoraron de negativo en cuanto a estilo, personal y habilidades.

Los dos instrumentos aplicados han permitido reflexionar sobre el funcionamiento real de la organización, de ahí la necesidad de profundizar en el nivel de motivación de los integrantes.

2.2.5 Nivel de motivación de los integrantes de la División.

La encuesta aplicada se basa en la teoría de la motivación –higiene de Herzberg, de los dos factores:

1. Factor de mantenimiento (higiene), se plantea que aunque no genera motivación si crea insatisfacción.

- Salario.
- Condiciones laborales.
- Calidad en la supervisión.
- Relaciones interpersonales.
- Política y administración de la empresa.

2. Factores motivadores.

- Responsabilidad.
- Reconocimiento.
- Logros. (Cumplimiento de los objetivos).
- Crecimiento en el trabajo. (Relación personal).
- Trabajar con retos. (Fuente poderosa de la motivación).

MOTIVACIÓN.

Variables del parámetro motivación:

1. Realización personal: Satisfacción de los miembros a partir de que la organización suple las necesidades de desarrollo, crecimiento individual y reconoce los buenos resultados de trabajo de la División.

2. Reconocimiento al trabajo: Estimulación por el buen desempeño individual y grupal.

3. Responsabilidad: Disposición para responder por los deberes y las consecuencias de los actos.

4. Condiciones de trabajo: Valoración de los recursos disponibles para la realización del trabajo.

La encuesta aplicada al 55.44 % del total de los trabajadores el 37.6 % lleva más de tres años en la organización, la encuesta se aplicó para evaluar el nivel de motivación que tenían los trabajadores sobre variables como: reconocimientos, condiciones de trabajo, relaciones humanas, capacitación, logros de sus objetivos.

La técnica utilizada fue trabajo grupal, y la observación a trabajadores, directivos de la división y directivos de la División territorial.

La encuesta de motivación aplicada fue estudiada en el módulo de Estrategia de la Dra. María Elena Deulofeu Crespo, constó de 14 ítems (Anexo No11). Antes de su

aplicación fue avalada por los Psicólogos de la Empresa Radiocuba, con el objetivo de evaluar uno de los modelos previstos en el diagnóstico en cuanto a Relaciones Humanas, a cada uno de ítems se les asignó diferentes formas de evaluación con el objetivo de una mejor comprensión por parte de los encuestados y una mejor información para la evaluación relacionándolo con las variables del parámetro de motivación.

Se procesaron los resultados calculándose la suma por cada una de las variables, por encuestado.

A continuación se reflejan los resultados por parámetro estudiado, en las figuras No. 13, No.14, No.15

a) **Realización personal:** Se vincula con los ítems 3, 5, 6, 7, 8, y 12.



Fig.No.13. Realización Persona.

Fuente: Resultados de la encuesta de motivación laboral de la División de Radiocuba Mayabeque.

El 83% de los encuestados refleja que en las condiciones laborales se ayuda poco, lo que nos da una referencia de que no se aprovechan las oportunidades, influyendo en el desempeño laboral que tiene la División.

Los ítems 5,6,12, que hacen referencia a las relaciones interpersonales los encuestados los reflejan como positivo.

Valorando la política de la División, en cuanto a la superación y preparación del personal existe un 76% de los encuestados que la califican de mala, reflejándose en las cantidades de acciones de capacitación recibida por los trabajadores en el rango de 0 a 1 que responde a un 86 %. Como muestran las fig.No.14 y fig.No.15

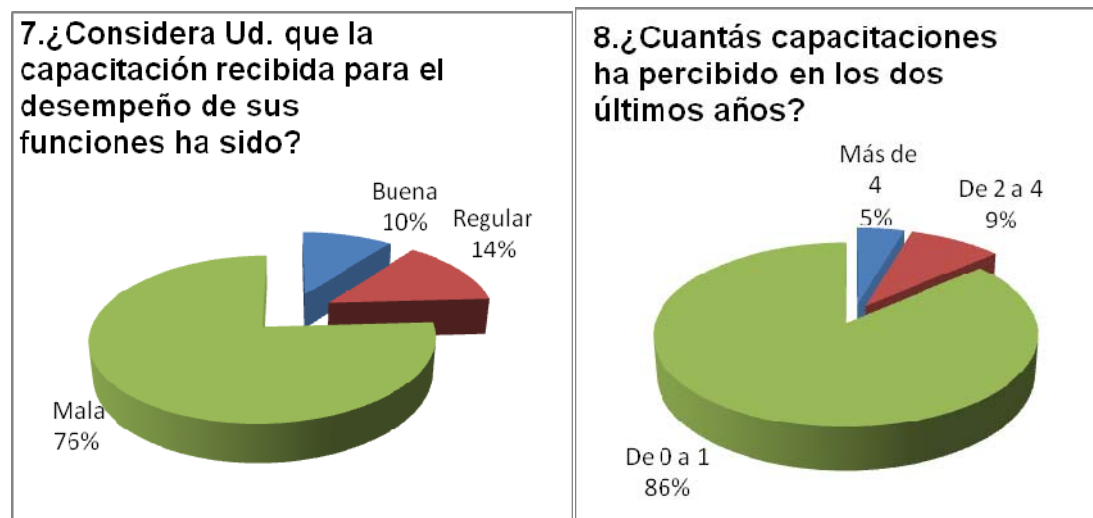


Fig.No.14 Realización Personal.

Fig.No.15. Realización Personal.

Fuente: Resultados de la encuesta de motivación laboral de la División de Radiocuba Mayabeque.

b) Reconocimiento al trabajo. Se vincula con los ítems1, 2,14.

Se valoró la atención que se ha tenido en el desempeño individual y grupal de la división, reflejándose los resultados en las figuras No.16 y fig.No.17

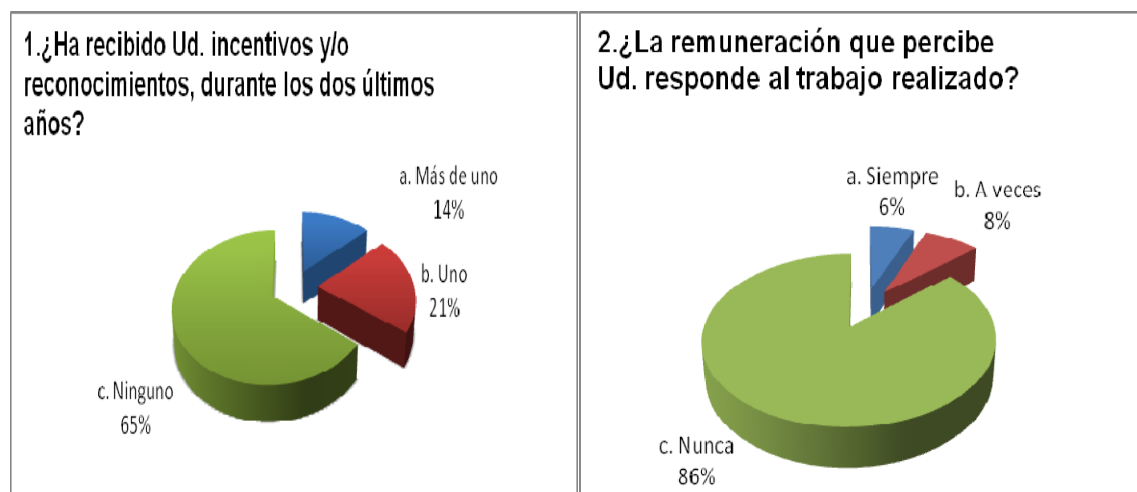


Fig.No.16. Reconocimiento al trabajo.

Fig.No.17. Reconocimiento al trabajo.

Fuente: Resultados de la encuesta de motivación laboral de la División de Radiocuba Mayabeque.

De acuerdo a los encuestados (el 65 %), no hay ningún tipo reconocimiento ante los trabajos que se han realizado durante los dos últimos años, mientras que el 85 % consideran que la remuneración que perciben no se corresponde con los trabajos que se han realizado.

En el ítems 14, se pudo valorar que el 100 % de los encuestados consideran que la División debe proyectarse incentivos y/o reconocimientos; deficiencia considerada como un factor de desmotivación y que influye notablemente en el desempeño laboral de la entidad.

c) Responsabilidad. Se vincula con los ítems 9,11.



Fig.No.18. Responsabilidad.

Fuente: Resultados de la encuesta de motivación laboral de la División de Radiocuba Mayabeque.

En el ítems 9 el 100% de los encuestados consideran de bueno su desempeño laboral, mientras que en el nivel de productividad solo el 89 % lo considera de aceptable, ver fig. No.18, manifestándose la falta de recursos, materiales y de condiciones de trabajo que les impide tener una mejor productividad en el trabajo.

d) Condiciones de Trabajo. Se vincula con los ítems 4, 10,13.



Fig.No.19. Condiciones de trabajo.

Fuente: Resultados de la encuesta de motivación laboral de la División de Radiocuba Mayabeque.

El 68% de los trabajadores considera que en cuanto al equipamiento tecnológico, se cuenta con los necesarios para dar los servicios que se prestan, no siendo así en el aseguramiento logístico de las partes y piezas, de los transmisores, sistemas de enlaces, antenas, grupos electrógenos, y transporte. Ver Fig.No.19.

A modo de conclusión se comparó el ítems 10 y ítems 13, pudiéndose comprobar que desde el punto de vista individual y de forma grupal se obtienen los mismos porcentajes, lo que constituye una debilidad en la división las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la capacitación y la falta de recursos en los que se encuentran las partes y piezas de los equipos fundamentalmente.

En el ítems 13, se vincularon los dos factores de la teoría de la motivación, con el objetivo de identificar cuáles eran las barreras que inciden en el cumplimiento de los objetivos, donde los encuestados manifestaron que en las relaciones

interpersonales no habían dificultades, se trabaja en un ambiente de armonía, por lo que la división debe mejorar su desempeño laboral en cuanto a:

1. Contar de forma oportuna con las partes y piezas de los equipos así como otros recursos necesarios para el cumplimiento de su misión.
2. Mejorar las condiciones laborales en cuanto a los medios de transporte del traslado del personal, medios informáticos, sistema alimentario de los torreros, mejorar los sistemas de la automática.
3. Reconocer a aquellos trabajadores que con su trabajo diario buscan alternativas de soluciones técnicas para minimizar las interrupciones por la escasez de partes y piezas con lo que se cuenta, motivar a la innovación.
4. Buscar alternativas para capacitar a sus directivos, actualizar a los técnicos e ingenieros con las nuevas tecnologías de las radiocomunicaciones, y telecomunicaciones.

El estudio de clima organizacional fue realizado en Noviembre del 2012, por la dirección de capital humano de la empresa, la cual sirve de aporte para la investigación, **“al evaluar la percepción que tenían los trabajadores sobre las variables de: dirección, trabajo en equipo, solución de conflictos, comunicación, entre otras”** se pudo apreciar que dentro de los parámetros estudiados estuvieron, liderazgo, motivación, participación, ambiente socio psicológico; para lo cual se utilizó una encuesta de 48 ítems, que al procesarse obtuvieron los siguientes resultados a partir de la siguiente escala. Ver tabla No.29

ESCALA	CLIMA ORGANIZACIONAL
De 2 a 3	Favorable
De 1 a 1.99	Medio
De 0 a 0.99	Desfavorable

Tabla.No.29.Escala de evaluación del clima organizacional.

Fuente: Estudio de clima organizacional realizado por Psicólogos de la Empresa Radiocuba.

Los resultados se reflejan por cada uno de los parámetros:

LIDERAZGO.

Con relación al **comportamiento de los directivos**, la mayoría de los trabajadores considera que “siempre” cumplen y son consecuentes con los principios éticos de nuestro Estado Socialista, que son ejemplo para sus subordinados y que poseen conocimiento de las tareas de éstos, además exigen por el cumplimiento de las normas y procedimientos de sus áreas y velan por el aprovechamiento de la jornada laboral.

Aspectos negativos.

- ✓ El 41.8% manifiesta que no existe un adecuado intercambio profesional a nivel nacional entre las áreas homólogas.
- ✓ Aunque los porcentajes no son significativos, es importante señalar que existen algunas dificultades asociadas a que los trabajadores no tienen acceso a toda la información que necesitan para trabajar.
- ✓ Se observan algunos problemas referidos a la justeza en la toma de decisiones.
- ✓ No existe un criterio unificado con respecto al nivel en que se toman las decisiones.

Se aprecian coincidencias entre las percepciones del Jefe de División y las del resto de los subordinados ver gráfico No 1.

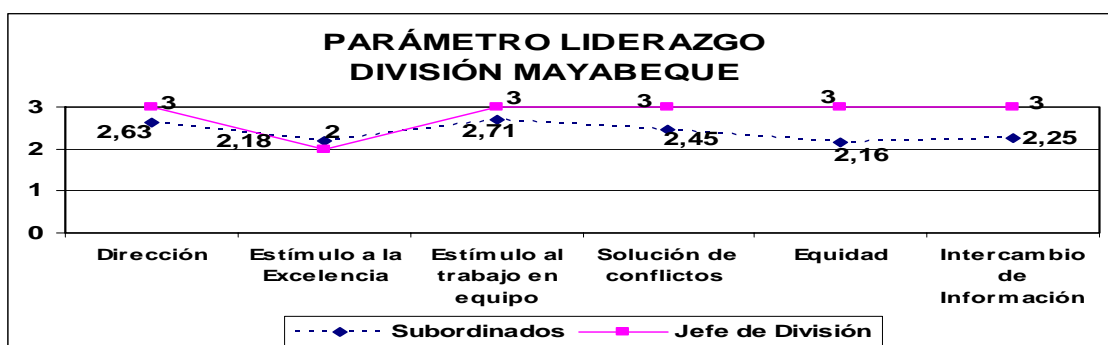


Gráfico 1. Parámetro liderazgo.

Fuente: Estudio de clima organizacional, Noviembre 2012. Dirección de Capital Humano.

Se evalúa al parámetro como **Favorable**.

MOTIVACIÓN.

Los trabajadores tuvieron la posibilidad de escoger aquellos aspectos que constituyen fuentes de motivación individual, los resultados son los siguientes:

- 1^{er} lugar. Superación profesional.
- 2^{do} lugar. Relaciones con los compañeros de trabajo.
- 3^{er} lugar. Promoción en la organización

Aspectos Negativos.

La mayoría de los trabajadores considera que existen dificultades con las condiciones de trabajo (escasez de herramientas para trabajar y medios de oficina, mal estado técnico de los vehículos, falta de piezas de repuesto para los transportes, técnica obsoleto), lo cual coincide con la encuesta específica de motivación aplicada, otros aspectos que se recogen son:

- ✓ Se reacciona más rápido ante los errores que para estimular un buen resultado.
- ✓ Existen trabajadores más preocupados por sus intereses personales que con los de la organización.
- ✓ Manifiesta que “algunas veces” cuando se asiste a cursos de capacitación no se proporcionan los conocimientos.
- ✓ Expresa que “algunas veces” se ofertan cursos de superación.
- ✓ El 59.6% refiere sentirse estancado profesionalmente.

No se aprecia relativa coincidencia entre las percepciones del Jefe de División y las del resto de los trabajadores. Ver gráfico No.2

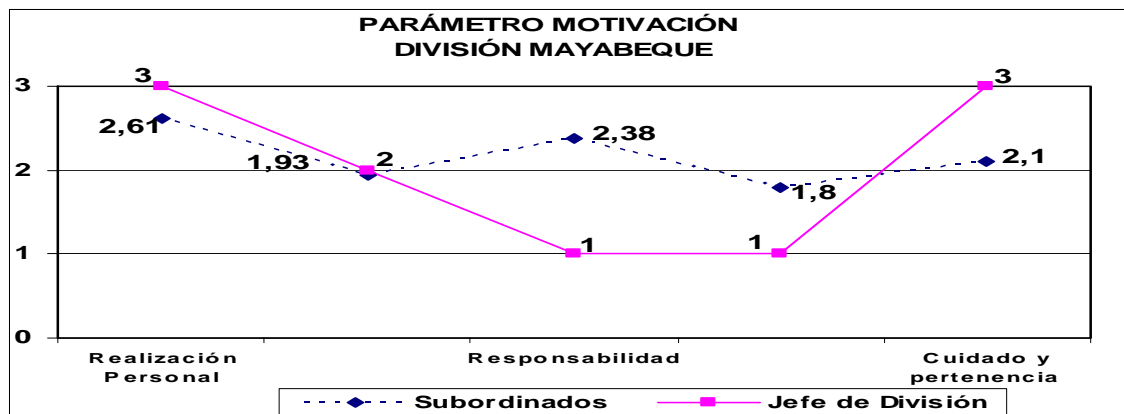


Gráfico.No.2.Parámetro motivación.

Fuente: Estudio de clima organizacional, Noviembre 2012. Dirección de Capital Humano.

Se evalúa al parámetro como **Favorable con tendencia a Medio.**

PARTICIPACIÓN.

Los aspectos que se analizaron fueron:

- Compromiso con los resultados.
- Compatibilidad de intereses.
- Actitud ante el cambio.

Aspectos negativos.

- ✓ No se satisfacen algunos intereses individuales a través de la organización (53.4%)
- ✓ Dificultades con la asimilación de los procesos de cambios. En este sentido se aprecian criterios relativos a lo que implica la estructura de la Dirección Territorial Mayabeque - Artemisa.
- ✓ Aunque la mayoría de los trabajadores expuso que se aprovechaba correctamente la jornada laboral, aún los que expresaron que se aprovechaba adecuadamente, emitieron criterios negativos acerca de las causas del desaprovechamiento, entre ellas:
 - Poco control por parte de los jefes
 - Distribución inadecuadas de funciones
 - Desconocimiento de las funciones.

- Poco contenido de trabajo.

En sentido general se aprecia coincidencia entre las percepciones del Jefe de División y las de los subordinados. Ver gráfico No.3.

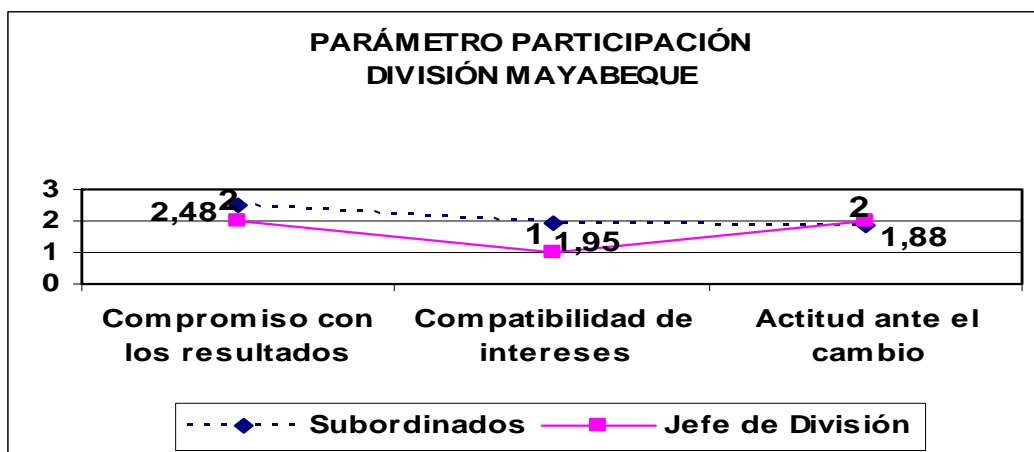


Gráfico 3. Parámetro participación.

Fuente: Estudio de clima organizacional, Noviembre 2012. Dirección de Capital Humano.

Se evalúa al parámetro como **Medio**.

AMBIENTE SOCIO PSICOLÓGICO.

Las medias obtenidas por cada una de las variables del parámetro fueron:

- Comunicación.
- Atmósfera socio psicológica.

Aspectos positivos.

- ✓ Estilo del jefe de división persuasivo (86.9%)
- ✓ Se aprecia transparencia y sinceridad entre los miembros de la División. (81.4%)
- ✓ El 50.8% opina que la comunicación fluye en todas las direcciones.

Aspectos negativos.

- ✓ Existen diferencias y tensiones entre los grupos de trabajo (60%)

- ✓ Se perciben resistencias para aceptar criterios diferentes a los propios (46.7%)

En sentido general se aprecia relativa cercanía entre las percepciones del Jefe de División y las de sus subordinados. Ver gráfico No.4

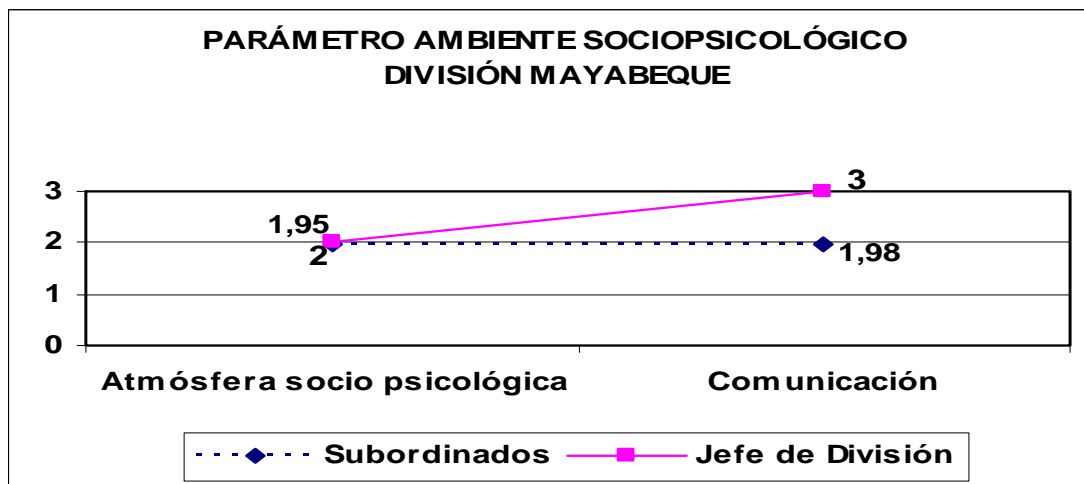


Gráfico 4. Parámetro ambiente sociopsicológico.

Fuente: Estudio de clima organizacional, Noviembre 2012. Dirección de Capital Humano.

Se evalúa al parámetro como **Favorable con tendencia a Medio.**

Otros aspectos estudiados:

- ✓ En cuanto al plan de inversiones del centro, el 42.6% de los trabajadores emitió que es regular.
- ✓ El 73.8% expresa que el servicio que presta la empresa es bueno.
- ✓ El 85.2% manifiesta que su aporte al objeto social de la empresa es bueno.
- ✓ El 55.7% considera que posee los conocimientos suficientes sobre la empresa y el 34.4% que es regular.

Teniendo en cuenta el peso de los aspectos negativos en el análisis cualitativo por cada parámetro, se califica el clima organizacional de la División Mayabeque como **Favorable con tendencia a Medio.**

A partir de los resultados que se reflejaban en la encuesta de motivación y los resultados del estudio de clima organizacional de la dirección de capital humano, se aplica la encuesta de desempeño laboral recibida en el módulo de Organización por la Dra. Esperanza Carballal del Río, la cual fue aplicada al consejo de dirección y a los trabajadores.

Para el análisis se aplicaron tres momentos:

- Primer momento, las autoevaluaciones de cada miembro del consejo de dirección con respecto a evaluación del desempeño laboral que realizara el máximo dirigente.
- Segundo momento, la evaluación del consejo de dirección y del Director de la División Territorial Artemisa - Mayabeque al máximo dirigente.
- Tercer momento, la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Resultados del primer momento.

Se realizó la autoevaluación de cada miembro del consejo de dirección comparándola con la realizada por el máximo dirigente de la división a sus miembros, obteniéndose resultados satisfactorios en ambas evaluaciones, reflejándose así la evaluación del jefe de división al Consejo de Dirección, ver anexo No.13 y fig. No.20.



Fig. No.20.Resultados del desempeño laboral al consejo de dirección.

Fuente: Resultados de la evaluación al desempeño laboral realizada al consejo de dirección por el máximo dirigente de la División de Radiocuba Mayabeque.

En el análisis se observa una alta preparación en cuanto los dominios de los métodos y técnicas de dirección y habilidades, lo que se consideró no real, debido a los resultados obtenidos en el análisis de los valores contrapuestos.

Resultados del segundo momento.

Se ejecutó la evaluación por los miembros del consejo de dirección y el director de la División Territorial Artemisa- Mayabeque al máximo dirigente de la División Radiocuba Mayabeque, con la participación de 10 encuestados, (anexo No.14)

obteniéndose resultados entre los rangos de satisfactorio y sobresaliente, donde se sumaron estos dos valores para obtener la evaluación final del desempeño del directivo principal, y mostrándose en la fig. No.21



Fig. No.21. Desempeño laboral de máximo dirigente de la División Radiocuba Mayabeque.

Fuente: Encuesta aplicada para medir la evaluación del desempeño laboral.

Se pudo apreciar que el directivo máximo centra su trabajo en los procesos internos y en las metas, las cuales se corresponden con la misión de la organización y análisis de los valores contrapuestos, pero observan deficiencia en su liderazgo como son:

- Falta de dominio de conceptos, métodos y técnicas de dirección.
- Desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos.

- Habilidad para organizar y planificar las incidencias internas y externas de la división.
- Habilidad para manejar situaciones y conflictos.
- Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.

Estos resultados se complementan con los obtenidos en el estudio de clima laboral realizado al directivo en el año 2013, por el departamento de Psicólogos de la empresa nacional de Radiocuba.

Resultados del tercer momento.

Es la evaluación del desempeño de los trabajadores, (anexo No.15) se manifiesta entre el rango de satisfactorio y sobresaliente, la de mayores incidencias se encuentran en el rango de satisfactorio, siendo el objeto de análisis que se representa en la tabla No.30 y fig. No.22

Resultados de la evaluación	SATISFACTORIO
Dominio de conceptos, métodos y técnicas de dirección.	7
Destreza para utilizar conocimientos en función de lograr los objetivos estratégicos.	39
Cumplimiento de responsabilidad personal.	31
Desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos.	18
Entrega de informaciones y trabajos de los centros de transmisiones.	36
Entrega de resultados de acuerdos a proyecciones y necesidades de la división.	43
Nivel de compromiso con la organización.	30
Disposición para realizar trabajos.	33
Confidencialidad y lealtad.	40
Habilidad para manejar situaciones o conflictos.	34
Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.	36
Habilidad para organizar y planificar las incidencias internas y externas de la división.	10
Habilidad de comunicación y trabajo de equipo.	24
Puntualidad, organización de documentos y cuidado de equipos.	31

Tabla No.30. Resultados de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores
Fuente: Encuesta aplicada para medir la evaluación del desempeño laboral.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES - SATISFACTORIO



Fig.22. Resultados de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores.
Fuente: Encuesta aplicada para medir la evaluación del desempeño laboral.

En el análisis se identificaron las fortalezas y debilidades que se manifiestan en el desempeño laboral de los trabajadores entre las que se encuentran:

Fortalezas:

- Destreza para utilizar conocimientos en función de lograr los objetivos estratégicos.
- Cumplimiento de responsabilidades personales.
- Entrega de informaciones y trabajos de los centros de transmisiones.
- Entrega de resultados de acuerdo a proyecciones y necesidades de la división.
- Habilidad para manejar situaciones o conflictos.
- Nivel de compromiso con la organización.
- Disposición para realizar trabajos.

- Confidencialidad y lealtad.
- Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.
- Puntualidad, organización de documentos y cuidado de equipos.

Debilidades.

- Falta de dominio de conceptos, métodos y técnicas de dirección.
- Desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos.
- Habilidad para organizar y planificar las incidencias internas y externas de la división.

Los trabajadores centran su desempeño en los procesos internos y en alcanzar las metas que se proponen, existiendo una correspondencia en los resultados del modelo de los valores contrapuesto de centrarse en los procesos internos.

Como resumen de este análisis se tiene:

1. En el primer momento se considera que en la auto evaluación de los miembros del consejo de dirección y en la evaluación realizada por el máximo directivo, no se fue lo suficientemente crítico, al obtenerse los mismos resultados.
2. Los directivos, en su conjunto, se centran en alcanzar las metas y entrega de informaciones con responsabilidad y compromiso, presentándose deficiencias en el dominio de conceptos, métodos y técnicas de dirección.
3. Los trabajadores con sus destrezas, conocimientos, habilidades y capacidad se proyectan hacia la entrega de resultados, como se pudo comprobar en el modelo de las “Siete S”, modelo de los valores contrapuestos y estudio de clima en el parámetro de participación.

2.3 Conclusiones del diagnóstico.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado en la División de Radiocuba Mayabeque, a partir de la utilización de diferentes instrumentos, se pudiera evaluar de manera global la efectividad de la estructura organizacional como no favorable, siendo los aspectos que más inciden en esta valoración los siguientes:

1. La estrategia no ha servido para aclarar prioridades, afectando el poder evaluar su verdadero desempeño.
2. La estrategia no se emplea para apoyar en la toma de decisiones y por tanto no ayuda en la identificación de oportunidades y limitaciones en términos de los recursos financieros.
3. No posee un proceso que les permita identificar las necesidades de sus clientes y usuarios, y poder medir lo plasmado en su misión y visión.
4. No posee un proceso para la revisión continua y para poner al día su estrategia, que permita reflejar las realidades internas y externas.
5. La planificación en materia de recursos humanos, que debe ser el primer paso en su eficaz administración, no está identificada, al no contar con el pronóstico de las necesidades de la división que permita vincularla con los objetivos y la misión de la organización.
6. El cuanto a la motivación laboral de sus trabajadores se debe ser más eficiente en los resultados de trabajo, con vista a estimular el desempeño laboral.
7. La estructura organizativa, aunque sus resultados se manifiestan de forma positiva, se debe evaluar si es necesario realizar cambios para que facilite, y no obstaculice, el logro de la misión y las metas que aspiran los trabajadores de la División Mayabeque.
8. La división no cuenta con personal para registrar la información financiera – económica, y tener una administración del presupuesto, esencial para el funcionamiento y alcance de las metas.

Todo lo anteriormente expuesto contribuye a una afectación a la eficacia y eficiencia, no permitiendo una buena efectividad en el desarrollo exitoso de sus funciones, ver tabla No.31, por lo que se propone un plan de mejora.

No.	Eficacia: ¿Qué se hace?	Eficiencia: ¿cómo se hace?	Efectividad: ¿qué se logra?
1	No se realiza la planificación estratégica por la división.	Los objetivos estratégicos aprobados no son de impacto para la división.	La estrategia no permite aclarar prioridades.
2	Se utiliza la estrategia elaborada por la Empresa.	Los directivos no están facultados para hacer cumplir las estrategias aprobadas.	La estrategia no se emplea para ayudar a la dirección en la toma de decisiones.
3	No existe un contacto permanente con los clientes y usuarios.	No existe una retroalimentación que permita comprobar que parte de lo aprobado en la misión se cumple.	Se desconocen las necesidades y el nivel de satisfacción de sus clientes y usuarios.
4	No posee un proceso para la revisión de su estrategia.	Los directivos no poseen capacitación, preparación para diseñar sus objetivos estratégicos.	No se identifican los objetivos propios de la división.
5	La planificación en materia de recursos humanos, no están identificada, para cumplir con las necesidades de la división.	No se tiene identificado los recursos humanos que serán jubilados y que necesitan ser sustituidos. No existe conciliación con escuelas técnicas para recibir alumnos en adiestramiento.	Déficit en los cargos técnicos y eléctricos, principalmente para el servicio de Ondas Cortas.
6	El estilo de dirección está más centrado en el cómo que en las personas que ejecutan las acciones.	Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	Deficiente motivación laboral de sus trabajadores.
7	Desaprovechan las oportunidades para demostrar la capacidad de la cuál disponen para poder cumplir con la misión y las metas.	No se realizan procesos para analizar sus fortalezas y debilidades que permita proyectar una mejora.	La estructura organizativa no ha respondido al cambio esperado en el logro de la misión y las metas que aspiran los trabajadores.
8	No se conoce el comportamiento de su plan empresarial, sólo el cumplimiento del Plan de Ingresos,	La división no cuenta con personal para registrar la información financiera – económica.	Imposibilidad de realizar análisis económico-financiero del plan empresarial para cumplir con los objetivos estratégicos.

Tabla No.31 Resultados del diagnóstico

Fuente:Elaboración propia.

2.3.1. Premisas para la elaboración del Plan de mejora.

La fuerza laboral anhela mejoras en sus condiciones de trabajo, así como que sus dirigentes se vinculen más con ellos y que se tengan en cuenta sus criterios y necesidades; estos aspectos demuestran el gran interés y preocupación de los trabajadores porque se resuelvan las dificultades que vienen presentando, por lo que se hace inminente que, de manera paulatina, se apliquen un conjunto de medidas que posibiliten o le den solución a esa situación.

A modo de resumen ,consideramos que el trato a los trabajadores, la comunicación, la atención a sus inquietudes, sus preocupaciones, la ética profesional y, fundamentalmente, los métodos y estilo de dirección, son aspectos que están muy vinculados y guardan estrecha relación con el papel tan importante que desempeñan los dirigentes del consejo de dirección.

Para dar solución al resultado del diagnóstico, se propone el Plan de mejora con el objetivo de tener en cuenta o elaborar acciones o tareas que permitan contribuir a elevar la efectividad organizacional de la División de Radiocuba en la Provincia Mayabeque, y dar cumplimiento al problema de investigación propuesto de: ¿Cómo apoyar a la dirección de la División Territorial de Radiocuba a evaluar la efectividad organizacional de la División de Mayabeque a partir de la nueva estructura aprobada?

Estas acciones tienen la finalidad de lograr que los trabajadores de la división se manifiesten de forma activa, creadora, participativa y práctica en todo lo concerniente a la labor que realizan, y con ello estimular el trabajo, que se cumpla satisfactoriamente con las aspiraciones que desea y con los objetivos propuestos por los dirigentes y miembros del consejo de dirección de la División de Radiocuba Mayabeque, para obtener mejores resultados de trabajo con eficacia y eficiencia.

El Plan debe ser aplicado en un periodo de dos años que comprende desde el año 2015 al 2016, permitiendo valorar sus resultados con el estudio que se realiza por la dirección del país, y poder alcanzar los resultados esperados.

A cada tarea o acción del plan de mejora se le asigna un responsable, fechas de cumplimiento, criterios de medidas, con la finalidad de que pueda ser chequeado y así garantizar su cumplimiento.

Propósitos que se persiguen con la elaboración del Plan.

El plan propuesto, ver anexo No.16, tiene en cuenta los propósitos siguientes:

1. Diseñar, elaborar, establecer e implementar la estrategia empresarial del 2016 al 2020.
2. Lograr aumentar el nivel de preparación de los directivos en cuanto a técnicas de dirección.
3. Estimular a sus directivos a conocer el comportamiento de sus finanzas.
4. Mejorar las relaciones con los clientes y usuarios.
5. Incrementar la capacitación de los trabajadores para su desarrollo profesional.
6. Potenciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
7. Mejorar las condiciones de trabajo y con ello, el correcto funcionamiento de la división.
8. Elevar el rol motivador de los dirigentes hacia sus trabajadores y que la motivación se convierta en un permanente soporte directivo.
9. Estimular la innovación interna de los trabajadores por su desempeño laboral.
10. Establecer el sistema de estimulación moral de forma sistemática.

Política para el cumplimiento de la propuesta del plan de medidas.

1. La Dirección de Economía de la Empresa Radiocuba orientó tener de forma independiente los estados económicos y financieros, según centro de costos previstos y con ello lograr la integración de los intereses individuales y colectivos de la División.
2. La División Territorial Artemisa- Mayabeque debe prever el plan de acción en caso de surgir nuevos cambios del estudio que se está implementando por la dirección del país en cuanto a tener las dos divisiones independientes con la autonomía que se aprobó.
3. Establecer de manera oficial el Plan de mejora para la División de Radiocuba Mayabeque.
4. Establecer oficialmente en chequeo trimestral del plan de mejora en el consejo de dirección de la División Territorial Artemisa- Mayabeque, teniendo como invitada a la compañera Ing. Isbel Navarro Pileta.

CONCLUSIONES

1. La falta de consenso sobre un significado único alrededor del término de efectividad organizacional, hace que la medición o evaluación de la misma dentro de las organizaciones sea abordada de manera limitada en función del punto de vista que se utilice.
2. La mayoría de los autores coinciden en considerar dos elementos esenciales en el análisis de la efectividad organizacional: la eficiencia y la eficacia. Aspectos que fueron esenciales para su evaluación en la División Mayabeque de la Empresa Radiocuba.
3. El diagnóstico integral, elaborado a partir de los criterios de medición planteados por un grupo de trabajo formado por los dirigentes, especialistas y trabajadores, consideró la medición de cinco aspectos esenciales: a) resultados económicos, b) resultados operacionales, c) análisis de la planeación estratégica, d) funcionamiento del sistema organizativo y e) nivel de motivación y desempeño de los integrantes de la División.
4. Los resultados obtenidos de la evaluación de la efectividad organizacional en la División Mayabeque de la empresa Radiocuba, aplicando diferentes criterios y fuentes de información, permitió obtener un análisis integral y objetivo de la situación actual que presenta la División.
5. Los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos aplicados han permitido integrarse unos con los otros y validar las conclusiones obtenidas por separado, poniéndose de manifiesto claramente que:

- a) La organización no está dotada de una planificación estratégica vinculada a la nueva estructura aprobada, donde el sistema está orientado a resultados; las consecuencias de esta situación se ve reflejada por la falta de autonomía de sus directivos, por lo que es necesario realizar una mejora de estos aspectos organizativos.
 - b) En adición, también quedó demostrado, que existe deficiente motivación laboral de los trabajadores y no mantienen contacto con sus clientes externos para conocer sus necesidades y nivel de satisfacción.
6. La presentación de los resultados de la evaluación y el plan de mejora propuesto en el presente trabajo, realizada al consejo de dirección de la División Mayabeque, ha servido para analizar en conjunto cuáles deben ser los cambios a realizar en la División de manera de poder elevar su efectividad organizacional; y los instrumentos de trabajo aplicados servirán para la evaluación periódica de la efectividad organizacional en las diferentes divisiones de la Empresa Radiocuba.

RECOMENDACIONES

- 1) Implementar durante el año 2015-2016, en la División Radiocuba Mayabeque el plan de medidas propuesto para lograr un mejor funcionamiento del sistema organizativo.

- 2) Gestionar cursos de Dirección por Objetivos, Estrategia y Habilidades directivas para los principales directivos de la División, con el fin de proyectar la planeación estratégica de la División Radiocuba Mayabeque en el periodo de 2016-2020.

- 3) Expandir la experiencia desarrollada en otras Divisiones de Radiocuba.

- 4) A partir de las experiencias que se obtengan del cumplimiento del plan de medida propuesto, se deben realizar encuestas, en coordinación con el departamento de Psicólogos de la Empresa Nacional de RADIOCUBA, que permitan detectar en tiempo real los problemas que afecten el desempeño laboral de la División.

- 5) Se hace imprescindible que sistemáticamente se mantengan actualizados los indicadores económicos en función de las necesidades de sus directivos y trabajadores. Se requiere la realización de ese trabajo para que esos indicadores no pierdan su utilidad y se mantengan vinculados a la gestión estratégica y operativa que tenga la división.

BIBLIOGRAFÍA

1. A.Kinicki .Adaptado del libro A. Kinicki, Comportamiento Organizacional. Ed. Mc. Graw Hil, Mayo 2003. Pp. 383-389
2. Bouza Suárez Alejandro. "Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector de la salud". Revista Cubana de Salud Pública.2000.Vol 26. pp 50-56
3. Carballal del Río Esperanza. "Las estructuras colaborativas:. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructura colaborativa". Editorial Félix Varela. La Habana. 2011.
4. Carballal del Río Esperanza. Llanes Delgado Wilde. Las Estructuras Organizativas y su funcionamiento. Material 5. CETED-UH. 2007
5. Codina Jiménez A. "Eficiencia vs Eficacia. Un cambio de paradigma". Artículo.
6. Codina Jiménez A. "Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo". La Habana. CETED-UH. 2001
7. Codina Jiménez A. "Diagnóstico de problemas. Enfoques y herramientas". La Habana. CETED. 2007
8. Cibeira Josefina López. "Característica de los principales enfoques organizativos". CETED. 2007
9. Colectivo de autores. "Estrategia Organizacional". Editorial Félix Valera, La Habana, 2010 Pág. 524
10. Colectivo de autores. "Manual de organización de RADIOCUBA". Junio 2011
11. Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw-Hill Do Brasil Ltda. México. 1992 Pág.574
12. Chávez Altamirano Antonio. "La efectividad de las micro y pequeñas empresa de la ciudad de Orizoba y Córdoba". Universidad Veracruz. México. 2006
13. De la Cuesta Guillermo. "Efectividad empresarial marketing, negocios, ventas" S/A. Pág. 67

14. Diagnóstico de problemas. Enfoques y herramientas. Habana: CETED. 2007
15. Díaz Llorca, Carlos. "Una nueva lógica de gestión en las organizaciones: El Cuadro de Mando Integral". Modulo de control estratégico de gestión. 2013
16. Drucker Peter. "El Ejecutivo Eficiente. La Efectividad Puede Aprenderse". Capítulo N°1. S/A
17. Ed. Océano Centrum, "Diccionario de administración y finanzas". España. 2001. Pág.704
18. Hernández Lugo, A., Gestión por Procesos. Ciudad Habana: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". Revista Ingeniería Industrial, 2003. Vol. 24, No 1
19. Goldrith Joan, Cloke Ken. "El management produce jerarquía, burocracia y autocracia, lo que produce management" Artículo 5.S/A
20. González Solán, Oliek. "Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones". www.monografias.com. Domingo 5 de junio de 2011
21. H. Urrutia. Tomado del Libro A Kinicki. "*Comportamiento Organizacional*". Ed. Mc Graw Hill. Mayo, 2003
22. Henaine Maria G -, Hugo Osnaya Abet -Ortega y Víctor Gómez Quintero "La efectividad organizacional, un paradigma inconcluso". UAM,- Azcapotzalco, Artículo. Noviembre 1999
23. James A. Y Stoner F. "Administración". Prentice Hall Hispanoamericana S. A: México. 1989. Pág. 336
24. Jardines Ochoa, M. Metodología para introducir el Enfoque por Proceso en el marco de la Gestión Hospitalaria". Aplicación hospital pediátrico docente. Juan Manuel Márquez". 2011
25. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 18 de abril de 2011
26. Mintzberg H. "La Estructuración de las Organizaciones". Editorial Ariel S. A. España. 1991. Pág. 26
27. Mejías. Carlos Alberto. "Consultor Gerente, Documentos Planning. Indicadores de efectividad y eficacia". Documento de Planning. Publicación periódica coleccionable. 2002

28. Modelo de las 7 S de Mc Kinsey. Fuente. 10 ediciones anónima. Fuente <http://es.wikipedia.org>. Consulta en 2014
29. Pérez Betancourt Armando y Díaz Llorca Carlos B. "El Directivo y la Ideología Organizacional Cubana". Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 2003
30. Ruíz Hernández Alma D, García Gómez Luis Demetrio. "Efectividad de Marketing. Una contribución desde la programación lineal". Artículo
31. Stephen Robbins P. Séptima edición. San Diego State University. 1996
32. Stephen R. Covey. "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva". Buenos Aires - Barcelona – México. 2003
33. Stephen Robbins P.). Organization Theory: Structure, design and Applications. Prentice Hall 1, 1987
34. Stephen Robbins, P). "Organizational Effectiveness. Organization Theory: Structure designs and applications"; Prentice-Hall International; New Jersey. 1990
35. Stoner J.; Freeman R.; Edward Gilbert Jr.; Daniel R. "Administración" Sexta. Edición. México: Editorial Pearson. 1996
36. Stephen R. "Comportamiento organizacional" Teoría y práctica. 8va Edición. México: Editorial Prentice. 1998.
37. Stoner James Administración Segunda Parte. Quinta Edición.
38. Sandoval-Caraveo M.C. "El sistema organizacional". División Académica de Ingeniería y Arquitectura. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Villahermosa. México. Artículo. Número 37. 2013
39. Sampieri Roberto Hernández, Carlos Fernández-Collado, Pilar Bapista Lucio. "Metodología de la investigación". 1991
40. Sampieri, Roberto Hernández y otros: "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw – Hill. México, 1991
41. Salazar Rodríguez Manuel. "Efectividad organizacional obstáculos e impulsores". Centro de información para la defensa. pag. 13
42. Salazar Adafrancys. "Efectividad y liderazgo como desarrollo organizacional". Artículo "Efectividad". Enero, 2005

43. Thomas J Peters y Robert H Watermon. "En busca de la excelencia". Edición Lasser Press. Mexicana S.A. México. 1982. Pág. 35
44. Vergés Joaquim. "Eficiencia empresarial comparativa: Indicadores y técnicas de análisis para la evaluación de la eficiencia de entidades productivas". Universidad de Barcelona .Edición .Marzo 2012
45. Villarroel García Juan José. Revista ciencia y comunidad."La eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia en las instituciones de educación superior" Artículo 11.2007

Documentos consultados.

1. Base de datos del Centro de Dirección Nacional de RADIOCUBA.2014.
2. Base de datos de la Dirección Económica de RADIOCUBA.2014.
3. Boletín RADIOCUBA. (2012). Edición No.26
4. Decreto No. 281. "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal". 16 de agosto de 2007. Gaceta Oficial. 17 de agosto de 2007
5. Discurso del General de ejército Raúl Castro Ruz, en el XX congreso de la Central de trabajadores de Cuba, el 22 de febrero del 2014
6. Gaceta oficial. Resolución No. 175/2013 del Ministerio de Comunicaciones.2013
7. García Villarroel Juan José. La eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia en instituciones de educación superior. Artículo 11. Revista ciencia y comunidad 2007.
8. Informe del balance al Consejo de Dirección de la División Radiocuba Mayabeque y la División Territorial Artemisa-Mayabeque.2011,2012, 2013 y 1er semestre 2014
9. Las organizaciones y La gestión del cambio. Casa consultora de GECYT.2011
10. Manual de organización de la División Territorial Artemisa- Mayabeque. 2013

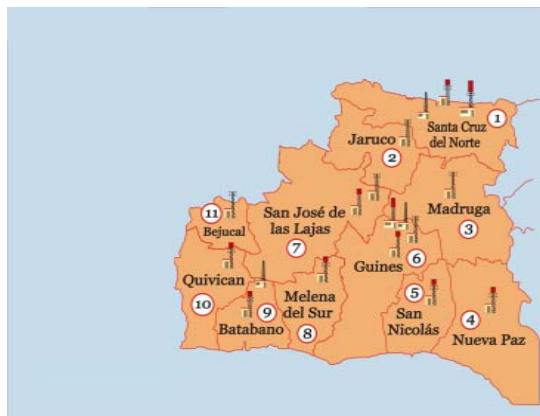
11. Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial. No2. 2000
12. Procedimiento de la Dirección de operaciones. Empresa RADIOCUBA
13. Reglamento de Estimulación en CUC. Empresa RADIOCUBA, 2013-2014
14. Reglamento de Estimulación Moral. Empresa RADIOCUBA, 2013-2014
15. Reglamento de Pago por Resultados. Empresa RADIOCUBA, 2013-2014

Sitios Web.

1. Arana W. (2005), "Motivación en la gestión empresarial" en www.gestiopolis.com.
Extraído en mayo del 2013
2. Web de la Empresa Radiocuba. www.radiocuba.cu
3. Real Academia Española, <http://www.rae.es>
4. [www.degerencia.com.artículo](http://www.degerencia.com/articulo)
5. www.geomundo.com/negocio/emprendedores.
6. www.cujae
7. Mejías C Carlos Alberto. Consultor/ Gerente. Documentos Planning.
Publicación periódica coleccionable www.planning.com.co.
8. www.monografias.com,
9. <http://es.wikipedia.org/>
10. http://www.antropologia.uady.mx/ca_comunicacion/2010
11. [http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia vs eficacia un cambio de paradigma](http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia_vs_eficacia_un_cambio_de_paradigma)).
12. <http://www.uch.edu.ar>

ANEXOS.

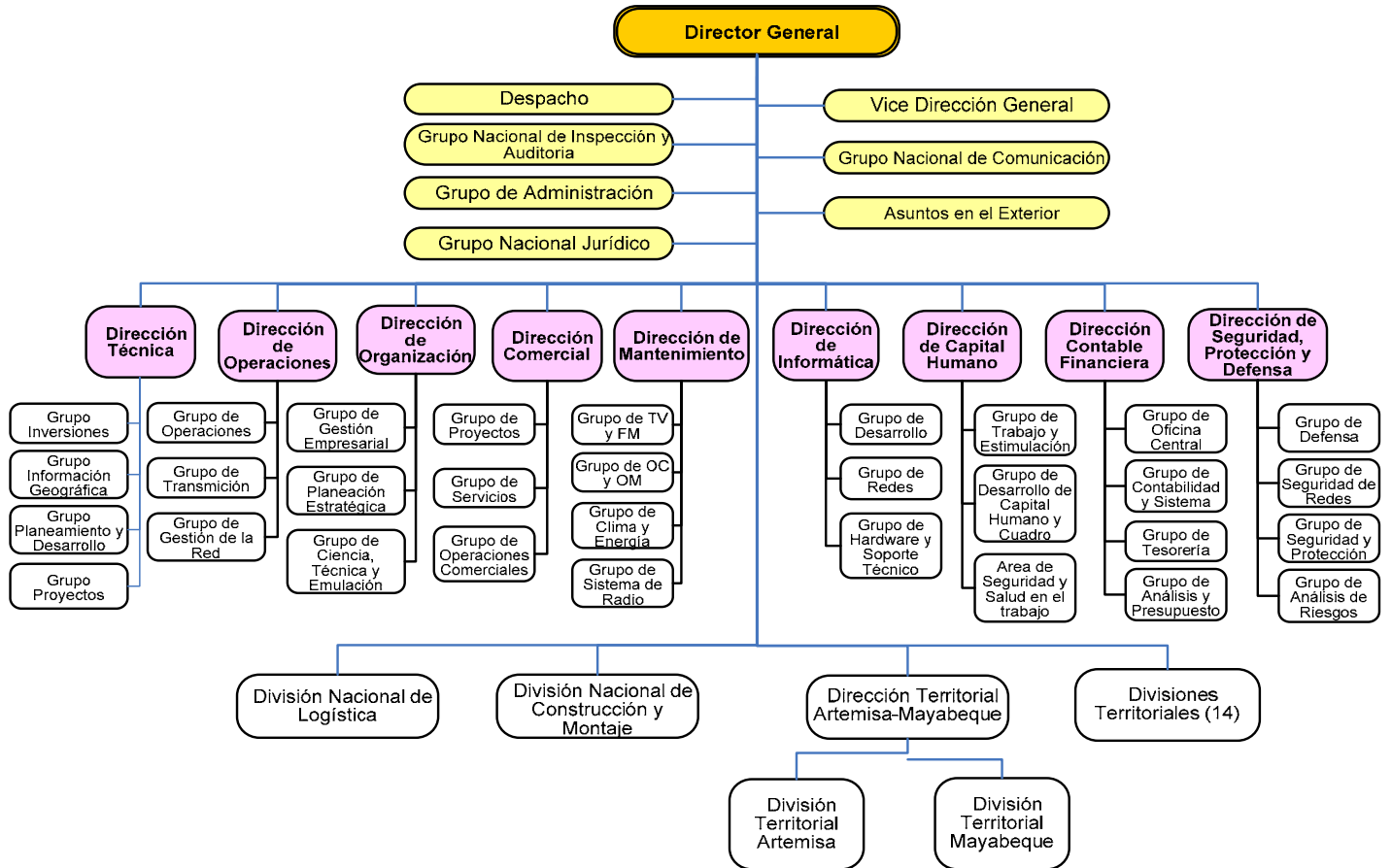
FOTOS.





Anexo No.1

Organigrama de la Empresa Radiocuba.



Anexo No 2

Método Horizontal y Vertical
Estado de Rendimiento Financiero Comparativo
Septiembre 2014 – Septiembre 2013
Artemisa-Mayabeque

CONCEPTO	Real año anterior hasta la fecha	Real hasta la fecha	Análisis Horizontal		Análisis vertical	
(A)	2013	2014	Var. Absoluta	Var. Relativa %	Estructura o Composicion	
					2013 %	2014 %
Ventas (900 - 913)	9.525.886,26	9.707.115,47	181.229,21	1,90	100,00	100,00
Más: Ingresos por Exportación de Bienes(914)	0,00		0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Ingresos por Exportación de Servicios (915)	777.796,80	774.806,88	-2.989,92	-0,38	8,17	7,98
Subvenciones (916-919)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800– 804)	17.195,88	1.611,23	-15.584,65	-90,63	0,18	0,02
Impuesto por las Ventas (805 – 809)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Ventas Netas	10.286.487,18	10.480.311,12	193.823,94	1,88	107,98	107,97
Menos: Costo de Ventas (810 – 817)	5.908.379,05	6.161.325,88	252.946,83	4,28	62,02	63,47
Costo por Exportación de Servicios(818)	116.541,60	110.789,65	-5.751,95	-4,94	1,22	1,14
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	4.261.566,53	4.208.195,59	-53.370,94	-1,25	44,74	43,35
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 –821)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	4.261.566,53	4.208.195,59	-53.370,94	-1,25	44,74	43,35
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 – 824)	106.747,52	0,00	-106.747,52	-100,00	1,12	0,00
Gastos de Operación (826 – 833)	365.196,44	0,00	-365.196,44	-100,00	3,83	0,00
Gastos de Administración de la OSD (834)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Utilidad o Pérdida en Operaciones	3.789.622,57	4.208.195,59	418.573,02	11,05	39,78	43,35
Menos: Gastos de Proyectos (825)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Gastos Financieros (835 – 839)	19.259,90	5.184,97	-14.074,93	-73,08	0,20	0,05
Financiamiento entregado a la OSD(840)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Gastos por Estadía – Importadores (841–842)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Gastos por Estadía – Otras Entidades (843–844)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Gastos por Pérdidas (845 – 848)	2.591,11	49.147,72	46.556,61	1.796,78	0,03	0,51
Pérdidas por Desastres (849)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Gastos por Faltantes de Bienes (850 –854)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)	327.786,85	308.741,08	-19.045,77	-5,81	3,44	3,18
Otros Gastos (865 – 866)	55.043,00	30.176,82	-24.866,18	-45,18	0,58	0,31
Gastos de Eventos (867)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Más: Ingresos Financieros (920 – 925)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Ingresos por Estadía (navieras y operadores) (926– 927)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
entidades) (928 – 929)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930 – 939)	2,92	552,28	549,36	18.813,70	0,00	0,01
Otros Ingresos (950 – 952)	50.518,20	35.779,40	-14.738,80	-29,18	0,53	0,37
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto	3.435.462,83	3.851.276,68	415.813,85	12,10	36,06	39,67
Menos: Impuesto sobre Utilidades	1.202.411,99	1.347.946,84	145.534,85	12,10	12,62	13,89
Utilidad o Pérdida después de Impuesto	2.233.050,84	2.503.329,84	270.279,00	12,10	23,44	25,79

Anexo No.3
ANÁLISIS CIERRE DE SEPTIEMBRE 2014

Método Horizontal y Vertical
Estado de Situación Comparativo
Septiembre 2014 – Septiembre 2013
Artemisa-Mayabeque

CONCEPTO	Real hasta la fecha año anterior	Real hasta la fecha	Análisis Horizontal		Análisis vertical	
	2013	2014	Var. Absoluta	Var. Relativa %	Estructura o Composición	
					2013 %	2014 %
ACTIVO						
Activos Circulantes	1.835.650,80	2.057.863,57	222.212,77	12,11	6,51	12,74
Efectivo en Caja (101-108)	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)	386.908,06	347.021,45	-39.886,61	-10,31	1,37	2,15
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuenta en Participación (134)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)	1.245.041,60	1.551.418,71	306.377,11	24,61	4,42	9,60
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Pagos por Cuenta de Terceros (140)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Participación de Reaseguradores por Sinistros Pendientes (141)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Suscriptores de Bonos (143)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)	3.793,96	9.797,68	6.003,72	158,24	0,01	0,06
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)	38,75	15,90	-22,85	-58,97	0,00	0,00
Adeudos con Cobros Diferidos (154)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Inmuebles para Comercializar (155)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Derecho de Superficie para Comercializar (156)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Terrenos para Comercializar (157)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Anticipos a Justificar (161-163)	12.367,65	11.069,18	-1.298,47	-10,50	0,04	0,07
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)	2.277,97	265,79	-2.012,18	-88,33	0,01	0,00
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Adeudos con el Fondo Presupuestario (171)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Reparaciones Generales en Proceso (172)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00

Materias Primas y Materiales (183)	38.525,51	17.417,70	-21.107,81	-54,79	0,14	0,11
Combustibles y Lubricantes (184)	52.987,70	54.944,34	1.956,64	3,69	0,19	0,34
Partes y Piezas de Repuesto (185)	36.941,89	7.358,04	-29.583,85	-80,08	0,13	0,05
Envases y Embalajes (186)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Útiles, Herramientas y Otros (187)	113.286,79	116.885,57	3.598,78	3,18	0,40	0,72
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)	-56.643,40	-58.442,79	-1.799,39	3,18	-0,20	-0,36
Producción Terminada (188)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Mercancías para la Venta (189)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Medicamentos (190)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Base Material de Estudio (191)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Vestuario y Lencería (192)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Alimentos (193)	24,32	12,00	-12,32	-50,66	0,00	0,00
Inventarios de Mercancías de Importación (194)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Producción Auxiliar Terminada (196)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Otros Inventarios (205-207)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Inventarios Ociosos (208)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Inventarios de Lento Movimiento (209)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Producción en Proceso (700-731)	0,00	0,00	0,00	-2.100,00	0,00	0,00
Créditos Documentarios (211)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Activos a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Inmuebles para Comercializar a Largo Plazo (235)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Derecho de Superficie para Comercializar a Largo Plazo (236)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Terrenos para Comercializar a Largo Plazo (237)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Activos Fijos	16.652.073,78	14.092.568,50	-2.559.505,28	-15,37	59,09	87,24
Activos Fijos Tangibles (240-251)	62.534.928,72	60.279.510,61	-2.255.418,11	-3,61	221,89	373,16
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-389)	-46.315.439,10	-46.316.100,51	-661,41	0,00	-164,34	-286,72
Fondos Bibliotecarios (252)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Monumentos y Obras de Arte (254)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Activos Fijos Intangibles (255 a 264)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Inversiones en Proceso (265-279)	432.584,16	129.158,40	-303.425,76	-70,14	1,53	0,80
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00

Activos Diferidos	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300-309)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Gastos Diferidos a Largo Plazo (310-319)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Otros Activos	9.695.213,23	3.447,94	-9.691.765,29	-99,96	34,40	0,02
Pérdidas en Investigación (330-331)	0,00	1.867,52	1.867,52	#¡DIV/0!	0,00	0,01
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	0,00	1.494,08	1.494,08	#####	0,00	0,01
Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-342)	775,34	86,34	-689,00	-88,86	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Efectos por Cobrar Protestados (348)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Operaciones entre Dependencias Activos 2013	9.694.437,89		-9.694.437,89	-100,00	34,40	0,00
Depósitos y Fianzas (354-355)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Pagos a cuentas de las utilidades	0,00		0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Fondo de Amortización de Bonos – Efectivo y Valores (364)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Menos: Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
TOTAL DEL ACTIVO	28.182.937,81	16.153.880,01	12.029.057,80	-42,68	100,00	100,00
PASIVO						
Pasivos Circulantes	324.964,66	393.615,06	68.650,40	21,13	1,15	2,44
Sobregiro Bancario (400)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	118.377,68	83.532,26	-34.845,42	-29,44	0,42	0,52
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuentas en Participación (418-420)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles(421-424)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	12,80	0,00	-12,80	-100,00	0,00	0,00
Cobros Anticipados (430-434)	4.165,68	0,00	-4.165,68	-100,00	0,01	0,00
Depósitos Recibidos (435-439)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	34.491,76	33.835,96	-655,80	-1,90	0,12	0,21
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Obligaciones con el Fondo Presupuestario (454)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Nóminas por Pagar (455-459)	47.287,17	47.811,05	523,88	1,11	0,17	0,30
Retenciones por Pagar (460-469)	3.867,62	3.648,03	-219,59	-5,68	0,01	0,02
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00

Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	86.136,06	183.015,12	96.879,06	112,47	0,31	1,13
Provisión para Reparaciones Generales (491)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Provisión para Vacaciones (492)	30.625,89	31.776,23	1.150,34	3,76	0,11	0,20
Provisión para Inversiones (493)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Otras Provisiones Operacionales (494-499)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	0,00	9.996,41	9.996,41	#¡DIV/0!	0,00	0,06
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Pasivos a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Bonos por Pagar (540-144-363)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Bonos Suscritos (541)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Pasivos Diferidos	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Ingresos Diferidos (545-548)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Otros Pasivos	4.908.516,93	2.064,90	-4.906.452,03	-99,96	17,42	0,01
Sobrantes en Investigación (555-564)	0,00	262,56	262,56	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	0,00	1.731,00	1.731,00	#¡DIV/0!	0,00	0,01
Operaciones entre Dependencias(2013)	4.907.826,59		-4.907.826,59	-100,00	17,41	0,00
Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	690,34	71,34	-619,00	-89,67	0,00	0,00
TOTAL DEL PASIVO	5.233.481,59	395.679,96	-4.837.801,63	-92,44	18,57	2,45
PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE						
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	19.513.993,39	16.036.917,28	-3.477.076,11	-17,82	69,24	99,28
Patrimonio (600) Sector Privado			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Capital Social Autorizado(601 a 603) Sector Privado			0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Utilidades Retenidas (630-634)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Subvención por Pérdida (635-639)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Más Reservas para Contingencias (645)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Recursos Entregados (619) Sector Público	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Menos: Donaciones Entregadas –Nacionales (626)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Donaciones Entregadas – Exterior (627)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00

Pagos a Cuenta de las Utilidades (690)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Pagos a Cuenta de los Dividendos(691)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Pérdida(640-644)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles(613-615)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Revaluación de Inventarios(697)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Ganancia o Pérdida no realizada(698)	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00
Resultado del Período	3.435.462,83	3.851.276,68	415.813,85	12,10	12,19	23,84
Operaciones entre Dependencias(696)		-4.129.993,91	-4.129.993,91	#¡DIV/0!	0,00	-25,57
TOTAL DE PATRIMONIO NETO 150	22.949.456,22	15.758.200,05	-7.191.256,17	-31,34	81,43	97,55
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	28.182.937,81	16.153.880,01	12.029.057,80	-42,68	100,00	100,00

Anexo No.4

“Test para diagnosticar la eficacia de la división”

Dirigente () Trabajador () Miembro CD ()

1. ¿Conoce la Misión de la organización? Si_____ No_____
2. Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior exprese la vía por la cual conoció la Misión:
 - Se encuentra escrita a la vista de todos. Si_____ No_____
 - La ha comunicado su jefe oralmente en reunión. Si_____ No_____
 - Se la ha explicado su jefe. Si_____ No_____
 - Implícitamente, es conocida por los trabajadores aquí. Si_____ No_____
3. ¿Cuál es la Misión de su organización?
4. La Misión de mi organización responde a las necesidades actuales del entorno y a las condiciones internas. (Marque con una cruz).
Nunca_____ A veces_____ Casi siempre_____ Siempre _____
5. Considera que la Misión debe ser modificada.
No_____ Parcialmente_____ Si_____
6. Señale 3 aspectos de su organización que favorece el cumplimiento de la Misión.
7. Señale 3 aspectos de su organización que limitan el cumplimiento de la Misión.
8. Señale 3 aspectos internos a su organización que pueden ser aprovechados para el cumplimiento de la Misión.
9. Señale 3 aspectos externos a su organización que pueden ser aprovechados para el cumplimiento de la Misión.

ANEXO No. 5
TABLERO DE CONTROL PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

Visión: “Ser una organización moderna y ágil, con trabajadores capacitados, sanos, motivados y con sólidos valores, que satisface las necesidades de sus usuarios y clientes, mediante la evaluación y mejora permanente de los servicios y la infraestructura tecnológica.						
No.	Perspectiva	Visión	Indicadores	Meta	Iniciativas	Presupuesto
1	Perspectiva Financieras.	Mejorar los ingresos para la División.	Disminuir las interrupciones.	Diario	Realizar reajuste con los Transmisores y los sistemas.	
			Disminuir gastos por partes y piezas.	Permanente	Aprovechar las partes y piezas ociosas.	
			Disminuir gastos administrativos.	Permanente	Chequeo permanente de los elementos de gastos que inciden en la administración.	
2	Perspectiva de cliente.	Satisfacción de los clientes y usuarios.	Obtener una disponibilidad mayor de 95 %.	Mensual	Contar con las partes y piezas	Según plan aprobado
			Obtener una efectividad en la calidad de los mantenimientos en un 97 %.	Mensual	Cumplir con los mantenimientos planificados.	Según plan aprobado
			Diversidad en la oferta de tarifas y tiempo de interrupciones para cliente internacional.	Por 5 años	Primera oferta 200 USD por hora, potencia real 90 % , modulación 95 % , tiempo de interrupción menor de 5 minutos.	
					Segunda oferta 180 USD por hora, potencia real 90 % .	
					Tercera oferta 160 USD por hora, potencia real 90 % , modulación 70 % , tiempo de interrupción menor de 10 minutos .	
					Cuarta oferta 140 USD por hora, potencia real 90 % y modulación mayor o igual a 50 %, tiempo de interrupción menor de 20 minutos.	
					Crear sistema de control documental para comprobar tiempo real de transmisión. Trtx =Tiempo Planificado- Tiempo de Interrupciones imputables.	
		Retención y adquisición de nuevos clientes.	Para la retención aplicar variedad de tarifas.	Cada 5 años	Realizar cambios de imagen en el centro y la técnica que de seguridad.	
			Proponer nuevos horarios y regiones de transmisión.	Cada 5 años	Tener disponible espacio de locales para incitar a nuevas inversiones.	
				1 año	Aprovechar la situación regional de América del sur y centro América para proponer	
		Mejora en la productividad	Tener fiabilidad en los instrumentos de mediciones.	Cada 1 año	Certificar los instrumentos de mediciones, con ESAC.	Según plan aprobado
			Tener una productividad de la red en un 98 %.	Mensual	Cumplir con el plan de Producción en horas y en Kw radiados a un 99 %.	
			Contar con un factor de potencia entre 0.95 y 0.98.	Mensual	Buscar bonificación por parte de la UNE.	
				Permanente	Coordinar con ICRT la retroalimentación de la calidad de la señal.	

3	Perspectiva de los procesos internos de operaciones y mantenimientos.	Calidad en el servicio.	Comprobar con el cliente y usuario la calidad de la señal, por sistema de monitoreo.	Permanente	Realizar sistema de monitoreo de las transmisiones.	
				Permanente	Coordinar con la agencia de supervisión y frecuencia la efectividad de las transmisiones.	
		Disminuir tiempo de interrupciones en el servicio.	No estar más de 10 minutos con las transmisiones afectada.	Diario	Crear sistema alternativo para desviar la transmisión por otro equipo en según el tipo de centro.	
			Tener recuperado y preparado las partes y piezas más sensibles del transmisor, conmutadores de antenas, y	Diario	Aprovechar todas las partes y piezas declarada como ociosas para inventar soluciones.	
			Mantener puesto de tornero profesional.		Gestionar , y preparar personal idoneo.	
			Mejora en la operación de la red.	Permanente	Solución de los reportes (alarmas de los sistemas de monitoreo y quejas de los clientes y usuarios) y averías de los sistemas instalados para el transporte y difusión de la radio y la televisión.	
			Aprovisionamiento de la red.	Permanente	Mejorar el plan de inversiones.	
4	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.	Tener trabajadores bien capacitados y preparados en los diferentes servicios.	Aumentar la capacitación en nuevos técnicos teniendo en cuenta los técnicos a jubilarse dentro de los 3 últimos año.s	Anual.	Coordinar con las escuelas técnicas para ingresar adiestrado.	
			Tener un coeficiente de disponibilidad técnica de un 99 %.	Diario	Crear y chequear plan de adiestramiento a corde a la necesidad del centro.	
			Potenciar la actividad de Fórum.	1 año.	Aprovechar todas las partes y piezas declarada como ociosas para inventar soluciones.	
		Tener trabajadores motivados en el trabajo.	Optar por un clima favorable.	Permanente	Apoyar con recursos si fuera necesarios.	
			Realizar reconocimiento individual y colectivo a los trabajos que se presenten o realicen soluciones técnicas.	Permanente	Aplicar encuestas y otros métodos de dirección en coordinación con la dirección de RRHH de la Empresa.	
		Compartir nuevos conocimientos técnicos.	Crear local o aula de preparación.	1 año	Enviar cartas de reconocimiento al CDR y familiares.	
				2 veces al año	Invitar a familiares a las principales actividades del centro.	
				6 meses	Montar banco de pruebas.	
				1 mes	Montar mesa de comprobación de válvulas de gran potencia.	
				cuando procedan	Preparar curso de los técnicos, especialistas o jefes que viajen al exterior a recibir preparación para impartir la resto de los técnicos del centro.	
				6 meses	Organizar debates o intercambios de experiencias.	
			Mantener la actualización de la las nuevas tecnologías en relación al servicio que se presta.	Permanente	Buscar informaciones en internet.	
				Permanente	Realizar alertas tecnológicas que nos afecten el servicio.	

ANEXO No.6

Estrategia 2011-2015. Empresa Radiocuba.

2011-2015:

Premisas de partida

Se parte de un conjunto de hipótesis que permiten conformar los escenarios que condicionan la materialización de esta actividad y que son las siguientes:

1. Las organizaciones se enfrentan a realidades cada vez más globalizada, variables e imprevistas, donde es imperativo tomar decisiones acertadas para evitar o, al menos, minimizar sus efectos negativos.
2. Ampliación de las relaciones internacionales, especialmente con los proveedores de Telecomunicaciones, asegurando acceso a la tecnología y la obtención de financiamientos; consolidación del ALBA, ampliándose la prestación de asistencia técnica al exterior en materia de proyección e instalación de sistemas de radio y televisión.
3. Implementación en modo experimental de la TV Digital Terrestre, incluyendo los servicios de valor añadido como parte del proceso de informatización de la sociedad.
4. Ampliación de la infraestructura para transportar información o señales por fibra óptica y tecnología inalámbricas.
5. Desarrollo de la industria cubana en la producción de receptores satelitales y terrestres así como transmisores de radio y TV, con el objetivo de crear las bases para la implementación de la televisión digital.
6. Cambios en el modelo económico cubano, que implicarán transformaciones estructurales y de funcionamiento de las empresas con el objetivo de cumplir los planes económicos y la institucionalidad en el país.
7. Incremento de la productividad del trabajo, elevando la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos, eliminando el igualitarismo en los mecanismos de distribución y redistribución del ingreso.
8. Reducción del nivel de actividad de nuestros usuarios más importantes.

Objetivos generales

1. Trabajar en el sostenimiento, calidad y expansión de los servicios de radiocomunicaciones siempre que las condiciones económicas los permitan, priorizando los medios para la defensa y entrada de divisas a la Empresa.
2. Diversificar la estrategia de Exportaciones a otros países y aprovechar la oportunidad que implican las relaciones estratégicas con algunos proveedores de Telecomunicaciones y en particular con la Republica Popular de China en la obtención de financiamiento.
3. Diseñar e implementar un sistema de gestión de la información y el conocimiento, de manera que genere ventajas competitivas y mejore la toma de decisiones a la empresa.
4. Aumentar la eficiencia y productividad del trabajo fomentando una adecuada normalización, metrología y control de la calidad; capacitar el capital humano y emplear la automatización y la informatización como herramientas de trabajo.

Prospectiva en materia de Radiocomunicaciones 2011-2015

1. El desarrollo de la radiodifusión se concentrará en la renovación de los equipos obsoletos existentes en la red, fundamentalmente los de onda corta.
2. Se continuarán ampliando las relaciones con la República Popular China y alianzas estratégicas con proveedores de Telecomunicaciones, en el acceso a la tecnología para el desarrollo del sistema de transmisión de la radio y la televisión nacionales, en la obtención de financiamientos favorables y la producción cooperada de equipos y dispositivos para su utilización masiva en el país y su potencial extensión a la exportación en la Región.
3. Se debe incrementar la demanda de empleo de las facilidades de transmisión de radiodifusión internacional por ondas cortas y frecuencia modulada del país, para la transmisión de programas de países amigos, lo que puede implicar la necesidad de aumentar la capacidad de transmisión instalada.
4. Considerar la posibilidad de utilizar capacidad en el sistema de comunicaciones por satélite, en desarrollo por la República Bolivariana de Venezuela, para el suministro de las transmisiones nacionales de radio y TV, así como en la distribución de las señales de la radio y la TV cubanas en la Región.
5. Se iniciará la implementación de la TV digital en el país, incluyendo los servicios de valor añadido como parte del proceso de informatización de la sociedad.
6. Se fomentará la producción de los receptores de radio y TV (incluidos los receptores de pantalla LCD) destinados a satisfacer las necesidades de la población y el país en

general, incluyendo los aditamentos necesarios para asegurar su óptimo funcionamiento, tales como antenas, bajantes y otros, unido al perfeccionamiento de la cadena de distribución de los mismos.

7. Deberá concretarse un sistema efectivo de control de la calidad para los diferentes servicios de radiodifusión suministrados a la población y al exterior, basado en el desarrollo y aplicación de un marco regulatorio apropiado, elaborado sobre la base de normas internacionalmente reconocidas.
8. Seguirá aplicándose una política de ubicación de transmisores de radiodifusión capaces de contrarrestar los intentos de penetración de las señales enemigas que intentan vulnerar la soberanía del país sobre su espectro radioeléctrico.
9. Se contará con un Plan perfeccionado para el empleo del espectro radioeléctrico que permita la introducción ordenada y compatible de los nuevos servicios y tecnologías inalámbricas correspondientes a las necesidades de desarrollo de las redes nacionales e internacionales de radiocomunicaciones del país, incluyendo la asistencia en casos de catástrofes así como para misiones de protección pública.
10. Como parte de los programas de desarrollo de las telecomunicaciones en el marco del ALBA y la expansión del mismo en nuestro continente se incrementa la necesidad de prestación de asistencia técnica al exterior en materia de de proyección, instalación y prestación de sistemas de radio y televisión.
11. Existencias de condiciones organizativas, jurídicas e institucionales que permiten un sistema de generalización que combine la investigación científica, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la producción eficiente y la gestión exportadora.

Estrategias Maestras:

- a) Mantener la vitalidad de red, crecer en lo posible, reducir las vulnerabilidades de la red y concluir con la sustitución de los equipos obsoletos y daños de los ciclones.
- b) Potenciar la gestión de la información y el conocimiento.
- c) Fortalecer la calidad y gestión del capital humano.
- d) Aumentar la productividad y el salario medio de los trabajadores.
- e) Potenciar la actividad de mercadotecnia y aumentar la actividad de sustitución de importaciones.

Objetivos Estratégicos:

- 1. Realizar cambios estructurales, funcionales, organizacionales y económicos necesarios garantizando una óptima composición, preparación y motivación de nuestro capital humano.**
 - a) Garantizar un crecimiento de la productividad del trabajo que supere al crecimiento del ingreso medio de los trabajadores.(42)
 - b) Asegurar que las medidas salariales garanticen que cada cual reciba según su trabajo, y que este genere productos y servicios con calidad.(156)
 - c) Desarrollar procesos de disponibilidad laboral, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuyendo a eliminar tratamientos paternalistas. Estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado.(159)

- 2. Priorizar el crecimiento y diversificación de exportaciones y aumentar la sustitución de importaciones, aprovechando las alianzas estratégicas con nuestros proveedores nacionales y extranjeros.**
 - a) Garantizar la aplicación integral de la política comercial, fiscal, crediticia, arancelaria, laboral y otras; que aseguren los resultados esperados del comercio exterior cubano en materia de desarrollo de las exportaciones y la sustitución de importaciones efectiva, en el tiempo más breve posible.(64)
 - b) Incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, dando solución a todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación; crear un real interés por la exportación, y fundamentar con estudios de mercado, objetivos y actualizados, las decisiones más importantes y estratégicas.(68)
 - c) Diversificar los destinos de los bienes y servicios exportables, además de mantener la prioridad y atención a los principales socios del país, y lograr mayor estabilidad en la obtención de ingresos.(69)
 - d) Priorizar, en la exportación de servicios profesionales, la venta de proyectos o soluciones tecnológicas, respecto al envío de fuerza de trabajo individual. Instrumentar programas de comercialización externa de soluciones integrales. (73)
 - e) Garantizar que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad.(76)
 - f) Propiciar un acelerado proceso efectivo de sustitución de importaciones, que garantice la máxima utilización posible de todas las capacidades que dispone el país. (80)
 - g) Dar prioridad a la participación en la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), y trabajar con celeridad e intensamente en la coordinación, cooperación y complementación económica a corto, mediano y

largo plazo, para el logro y profundización de los objetivos económicos, sociales y políticos que promueve.(107)

h) Fortalecer el grupo de negocios de la Empresa

3. Reducir las vulnerabilidades, mantener y crecer en la infraestructura tecnológica que tengan efecto económico a corto plazo fundamentalmente la que aporte divisas.

- a) Las inversiones fundamentales a realizar responderán a la estrategia de desarrollo del país a corto, mediano y largo plazo; erradicando la espontaneidad, la improvisación, la superficialidad, el incumplimiento de los alcances, la falta de profundidad en los estudios de factibilidad y la carencia de integralidad al emprender una inversión. (108)
- b) Orientar las inversiones prioritariamente hacia la esfera productiva para generar ingresos en el corto plazo, dirigidas al incremento de las exportaciones de bienes y servicios, y a la sustitución efectiva de importaciones, así como, hacia aquellas inversiones de infraestructura necesarias para el desarrollo de la empresa. Se deberán priorizar las actividades de mantenimiento antes de invertir.
- c) Descentralización progresiva del Plan de Inversiones, atendiendo a enmarcamientos globales, con indicadores directivos de ejecución física y de efectividad del plan, elaborando y poniendo en práctica las normas que aseguren un ordenamiento real y ágil de funcionamiento del proceso inversionista.(113)
- d) Evaluar y proponerse sistemas de pago y de estimulación y penalización salarial a todos los sujetos del proceso inversionista, vinculado con los resultados alcanzados en las diferentes fases de la inversión.(115)
- e) Las inversiones que se aprueben, como norma, demostrarán que son capaces de recuperarse con sus propios resultados y deberán realizarse con créditos externos o capital propio, cuyo reembolso se efectuará a partir de los recursos generados por la propia inversión, bien sea mediante incremento de los ingresos o por reducción de los gastos.(116)
- f) Establecer un orden de ejecución de las inversiones que permita minimizar la inmovilización de los recursos simultáneamente en objetivos de larga maduración. Es preferible planificar y ejecutar con prioridad los de más rápida respuesta o que mejoren la integralidad de los objetivos más importantes.(117)
- g) Concluir el programa de instalación de los grupos electrógenos.(225)
- h) Mantener una política activa en el acomodo de la carga eléctrica, que evite o disminuya la demanda máxima y reduzca su impacto sobre las capacidades de generación.(226)

- i) Prestar especial atención a la eficiencia energética en el área de transporte. (231)
 - j) Concebir las nuevas inversiones con soluciones para el uso eficiente de la energía, instrumentado adecuadamente los procedimientos de supervisión.(232)
 - k) Perfeccionar el trabajo de planificación y control del uso de los portadores energéticos, ampliando el espectro y la calidad de los indicadores de eficiencia e índices de consumo establecidos.(233)
- 4. Fortalecer el control sobre los recursos económicos-financieros y el apoyo logístico a los procesos de la Empresa buscando alternativas de financiamiento nacional e internacional.**
- a) Definir claramente las facultades y los instrumentos financieros a utilizar por la empresa para dirigir, organizar y realizar la producción de bienes y servicios. (11)
 - b) Decidir y administrar el capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan y según las regulaciones que se establezcan. (13)
 - c) Fortalecer el control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de los planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad. (15)
 - d) Crear fondos para el desarrollo, las inversiones y la estimulación a los trabajadores, luego de alcanzados los requisitos establecidos, a partir de las utilidades después de impuestos y cumplidos los compromisos con el Estado (18)
 - e) Vincular los ingresos de los trabajadores a los resultados finales que se obtengan.(19)
 - f) Pagar a los Consejos de la Administración Municipal, donde operan nuestros establecimientos, un tributo territorial, definido centralmente, para contribuir al desarrollo de la localidad. (20)
 - g) Aprobar flexiblemente y con transparencia los precios de las producciones y servicios que se ofrecen y realizar rebajas cuando se consideren necesario, en el marco de la política de precios orientada por el organismo competente. (23)
 - h) Incrementar la eficiencia económica que permita lograr la disminución progresiva de los niveles de apoyo que se otorgan por el Estado. (43)
 - i) Estructurar con un enfoque adecuado la planificación monetaria a corto, mediano y largo plazo. (46)
 - j) Establecer reglas adecuadas para emisión monetaria y utilizar oportunamente los indicadores que permitan su control. (47)
 - k) Fomentar la cultura tributaria y la responsabilidad social de la entidad en el cumplimiento cabal de las obligaciones tributarias, para desarrollar el valor

cívico de contribución al sostenimiento de los gastos sociales y altos niveles de disciplina fiscal.

- l) Revisar integralmente el sistema de precios que posibilite medir correctamente los hechos económicos, estimular la eficiencia, el incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones, eliminar subsidios y gratuidades indebidas.(61)
- m) Asegurar que los financiamientos externos que se obtengan estén incluidos en el Plan de la Economía Nacional y no constituyan una fuente de deterioro de la situación financiera externa del país.(87)
- n) Mantener los comedores obreros donde resulten imprescindibles, asegurando el cobro de sus servicios a precios sin subsidios. (164)
- o) Continuar la recuperación, modernización y reorganización del transporte, con el objetivo de mejorar la calidad y eficiencia del servicio de transportación de cargas, a partir del uso racional de todos los recursos, en especial los energéticos, previendo las alternativas más económicas posibles.(249)
- p) Organizar y priorizar la atención y calidad de los servicios técnicos en función del mantenimiento y disponibilidad técnica de los medios de transporte, incluyendo el sector no estatal.(264)
- q) Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas. (291)

5. Elaborar e Implementar la gestión por procesos enfocados al cliente.

- a) Identificación del trazado estratégico
- b) Diseño de los procesos
 - i. Identificación
 - ii. Descripción
 - 1. Nombre o Denominación: Del proceso, subproceso, supraproceso o proceso
 - 2. Objetivo y Valor que Genera
 - 3. Suministradores
 - 4. Entradas
 - 5. Descripción de Actividades
 - 6. Indicadores
 - 7. Puntos Críticos
 - 8. Salidas
 - 9. Clientes
 - 10. Identificación del Responsable
 - 11. Requerimientos del Proceso
 - 12. Requerimientos del Cliente
 - 13. Requerimientos para la Aplicación Informática

- iii. Mapeado
- iv. Documentación
- v. Interrelaciones
- c) Implementación
- d) Retroalimentación
 - i. Medición
 - ii. Análisis
 - iii. Mejora Continua

6. Potenciar la innovación, automatización de la red y la informatización de los sistemas de información.

- a) Crear las condiciones organizativas, jurídicas e institucionales para lograr un tipo de organización económica y un sistema de generalización que combine la investigación científica, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la producción eficiente y la gestión exportadora.(122)
- b) Fomentar una adecuada infraestructura técnica de normalización, metodología, control de calidad y resguardo de la propiedad industrial.(198)
- c) Implementar y mantener la supervisión y control de los equipos de transporte de señales y automática.
- d) Implementar solución de automatización a centros transmisores de OM, FM y TV con el equipamiento IP2 Choice y Glofa.
- e) Implementar la conectividad con los centros de TV principales y AM al 100 %
- f) Implementar a pequeña escala la transmisión de radio y televisión vía IP, así como implementar la transmisión empleando el formato MPG4.

7. Perfeccionar la seguridad y protección de nuestros objetivos e informática, la neutralización de la radio y la tele agresión.

- a) Continuar perfeccionando los planes de seguridad y protección y de acción de las Divisiones, centros técnicos y otros objetivos, prestando especial atención al análisis de riesgos, así como a la disminución de las vulnerabilidades de aquellas amenazas que de materializarse pongan en peligro la estabilidad de la red y el patrimonio de la Empresa.
- b) Mantener tercerizado el servicio con Agentes de Seguridad y Protección, manteniendo los niveles alcanzados, incrementándolo solamente en nuevos objetivos que por su importancia social, operativa y/o de la Defensa lo requieran. Continuar perfeccionando el contenido de las misiones de los ASP de acuerdo con la situación concreta de cada objetivo, con el propósito de

que las mismas contribuyan al fortalecimiento de las medidas de seguridad, el control de acceso y a la disminución de las premisas para el delito.

- c) Continuar la instalación de medios técnicos de seguridad y protección en aquellos objetivos donde se realicen nuevas inversiones y sea posible organizar la respuesta, con la adquisición del equipamiento, la confección los proyectos y certificación con fuerzas propias de acuerdo a la situación, contribuyendo con ello a la disminución de los gastos, así como al perfeccionamiento de las medidas de seguridad y protección. Perfeccionar las acciones de mantenimiento tanto preventivo como correctivo hasta lograr la total independencia en este sentido.
- d) Continuar perfeccionando las medidas para la seguridad, protección, tramitación y conservación de la información clasificada y limitada, con el mejoramiento de los planes, acciones de preparación del personal que desarrolla esta actividad, medidas de seguridad interna de los locales donde se conserva este tipo de información. Instalar en las OCIC, en coordinación con la Dirección de Informática el sistema de registro y control automatizado SARCIOC-III.
- e) Dar amplio uso a la criptografía en la tramitación de las informaciones clasificadas y limitadas a nivel nacional para lograr una mayor operatividad en esta actividad. Excluir la tramitación por esta vía de los documentos clasificados de la Defensa.
- f) De conjunto con la Dirección de Informática fortalecer las medidas de control de las informaciones que se almacenan en los discos duros de las computadoras con el objetivo de detectar a tiempo las violaciones que puedan cometerse al almacenar informaciones clasificadas en estos soportes. Realizar acciones para garantizarlo bajo control de las OCIC. De igual modo estudiar la factibilidad de controlar el empleo de los puertos de las computadoras mediante software con el objetivo de evitar el trasiego de informaciones no autorizadas en soportes magnéticos no controlados y con ello disminuir el escape de información.
- g) En coordinación con el grupo de Comunicación Institucional continuar ejecutando y perfeccionando las medidas de preparación del personal que sale a cumplir misiones hacia el extranjero con el objetivo de evitar escape de información oficial, prestando especial atención a la clasificada. Que el Grupo de Comunicación no entregue ningún pasaporte sin la debida presentación de la certificación sobre la preparación del misionero o cooperante.
- h) Perfeccionar los planes de evacuación contra incendio, sobre todo en las medidas tendentes a evitar la acumulación de material combustible en

lugares no dispuestos, a la eliminación del enyerbamiento y las malezas en los campos de antenas, evitar las premisas para la iniciación de los incendios en los objetivos técnicos, administrativos y almacenes. Continuar prestando atención al estado técnico de los extintores portátiles de las instalaciones y del transporte automotor con el fin de que los mismos permanezcan listos para dar una repuesta en caso de un peligro de incendio.

- i) Perfeccionar los planes de preparación para la defensa y de las medidas de defensa civil, para los imprescindibles y del resto de los trabajadores de manera que se garantice un elevado nivel de preparación para el cumplimiento de las misiones en tiempo de guerra, así como en situaciones de desastres.
- j) Continuar profundizando en el estudio del probable carácter de las acciones del enemigo sobre las redes de radio y la televisión en caso de una agresión militar a Cuba y en la toma de la decisión para restablecer los sistemas afectados y mantener los servicios a la población.
- k) Mantener los niveles de neutralización de las señales subversivas de la radio y la televisión enemiga hacia el territorio nacional e incrementarlo cuando sea necesario, de acuerdo con las decisiones de la alta dirección del Partido, del Estado Cubano y las posibilidades económicas. Prestar atención al estado técnico de los medios comprometidos en esta misión, así como al respaldo energético de los mismos.
- l) Perfeccionar la confección de los Planes para tiempo de guerra, así como la instrumentación de las medidas para el paso a la completa disposición para la defensa, prestando especial atención a los documentos anexos al Plan.
- m) Perfeccionar el control de las reservas movilizativas de combustible y realizar acciones a fin de lograr que se asigne el marco financiero para comenzar a crear las de partes y piezas de repuesto para la tecnología empleada en la red.
- n) Perfeccionar los planes para la reducción de desastres, prestando especial atención a la disminución de las vulnerabilidades de la red, al mantenimiento de los servicios a la población y a las medidas para el restablecimiento de los sistemas afectados por los fenómenos naturales. Profundizar en el estudio de los posibles daños que pudieran ocasionar a la red fenómenos naturales tales como sismos de gran intensidad y maremotos, así como a las medidas para asegurar los servicios a la población. Instrumentar el cumplimiento de la nueva Directiva del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

ANEXO No.7

ESTRATEGIA 2011-2015. DIRECCIÓN TERRITORIAL ARTEMISA-MAYABEQUE.

Diagnóstico del entorno.

Hacemos referencia a un conjunto de hipótesis que permiten conformar los escenarios que condicionan la materialización de esta actividad y que son las siguientes:

1. Cambios en el modelo económico cubano, que implicarán transformaciones estructurales y de funcionamiento de las empresas con el objetivo de cumplir los planes económicos y la institucionalidad en el país.
2. Complejo escenario internacional que promueve el reforzamiento de la guerra cibernética y la agresión del espectro radioelectrónico.
3. Materialización de inversiones tecnológicas en el país que permitirán mayores accesos y ancho de banda, con la introducción del cable de fibra óptica internacional.
4. Profundos cambios estructurales y organizativos en el país y el MIC.
5. Las organizaciones se enfrentan a realidades cada vez más globalizada, variables e imprevistas donde es imperativo tomar decisiones acertadas para evitar o, al menos, minimizar sus efectos negativos.
6. Ampliación de las relaciones internacionales, especialmente con los proveedores de Telecomunicaciones, asegurando acceso a la tecnología y la obtención de financiamientos; consolidación del ALBA, ampliándose la prestación de asistencia técnica al exterior en materia de proyección e instalación de sistemas de radio y televisión.
7. Implementación en modo experimental de la TV Digital Terrestre, incluyendo los servicios de valor añadido como parte del proceso de informatización de la sociedad.
8. Ampliación de la infraestructura para transportar información o señales por fibra óptica y tecnología inalámbricas.
9. Desarrollo de la industria cubana en la producción de receptores satelitales y terrestres así como transmisores de radio y TV, con el objetivo de crear las bases para la implementación de la televisión digital.
10. Incremento de la productividad del trabajo, elevando la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos, eliminando el igualitarismo en los mecanismos de distribución y redistribución del ingreso.

11.Reducción del nivel de actividad de nuestros usuarios más importantes.

12.Creación por primera vez de una Dirección Territorial que integre los órganos de regulación y control, así como el aseguramiento de las dos nuevas provincias.

Objetivos generales.

1. Trabajar en el sostenimiento, calidad y expansión de los servicios de radiocomunicaciones siempre que las condiciones económicas los permitan, priorizando los medios para la defensa y entrada de divisas a la Empresa. **(Lineamientos 7, 73, 76, 77, 78, 83, 84, 87, 116, 117, 118, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 134, 135, 137, 138, 139, 140, 141,142, 215, 216, 220, 223, 226, 228, 248,249, 252, 253, 254).**
2. Implementar un grupo de cambios estructurales, funcionales, y organizacionales, necesarios y en correspondencia con las nuevas medidas que esta tomando el país, para lograr el funcionamiento de la Dirección Territorial y su interrelación con las Divisiones de Artemisa y Mayabeque, garantizando una óptima composición, preparación y motivación de nuestro capital humano, cumpliendo con las indicaciones emitidas en función del reordenamiento laboral. **(Lineamientos 1, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 23, 64, 65, 74, 75, 119, 122, 167,169,170, 171)**
3. Diversificar la estrategia de Exportaciones, en cuanto a las retransmisiones en los centros internacionales de ondas cortas a otros países y aprovechar la oportunidad que implican las relaciones estratégicas con algunos proveedores de Telecomunicaciones y en particular con la Republica Popular de China. **(Lineamientos 72, 73, 76, 77, 78).**
4. Aumentar la eficiencia y productividad del trabajo fomentando una adecuada normalización, metrología y control de la calidad; capacitar el capital humano y emplear la automatización y la informatización como herramientas de trabajo. **(Lineamientos 7, 8, 12, 73, 74,129, 134, 135, 138).**

Prospectiva en materia de Radiocomunicaciones 2011-2015

1. El desarrollo de la radiodifusión se concentrará en la renovación de los equipos obsoletos existentes en la red, fundamentalmente los de onda corta.
2. Se continuarán ampliando las relaciones con la República Popular China y alianzas estratégicas con proveedores de Telecomunicaciones, en el acceso a la tecnología para el desarrollo del sistema de transmisión de la radio y la televisión nacionales, en la obtención de financiamientos favorables y la producción cooperada de equipos y dispositivos para su utilización masiva en el país y su potencial extensión a la exportación en la Región.
3. Se debe incrementar la demanda de empleo de las facilidades de transmisión de radiodifusión internacional por ondas cortas y frecuencia modulada del país, para la transmisión de programas de países amigos, lo que puede implicar la necesidad de aumentar la capacidad de transmisión instalada.

4. Considerar la posibilidad de utilizar capacidad en el sistema de comunicaciones por satélite, en desarrollo por la República Bolivariana de Venezuela, para el suministro de las transmisiones nacionales de radio y TV, así como en la distribución de las señales de la radio y la TV cubanas en la Región.
5. Se iniciará la implementación de la TV digital en el país, incluyendo los servicios de valor añadido como parte del proceso de informatización de la sociedad.
6. Se fomentará la producción de los receptores de radio y TV (incluidos los receptores de pantalla LCD) destinados a satisfacer las necesidades de la población y el país en general, incluyendo los aditamentos necesarios para asegurar su óptimo funcionamiento, tales como antenas, bajantes y otros, unido al perfeccionamiento de la cadena de distribución de los mismos.
7. Deberá concretarse un sistema efectivo de control de la calidad para los diferentes servicios de radiodifusión suministrados a la población y al exterior, basado en el desarrollo y aplicación de un marco regulatorio apropiado, elaborado sobre la base de normas internacionalmente reconocidas.
8. Seguirá aplicándose una política de ubicación de transmisores de radiodifusión capaces de contrarrestar los intentos de penetración de las señales enemigas que intentan vulnerar la soberanía del país sobre su espectro radioeléctrico.
9. Se contará con un Plan perfeccionado para el empleo del espectro radioeléctrico que permita la introducción ordenada y compatible de los nuevos servicios y tecnologías inalámbricas correspondientes a las necesidades de desarrollo de las redes nacionales e internacionales de radiocomunicaciones del país, incluyendo la asistencia en casos de catástrofes así como para misiones de protección pública.
10. Como parte de los programas de desarrollo de las telecomunicaciones en el marco del ALBA y la expansión del mismo en nuestro continente se incrementa la necesidad de prestación de asistencia técnica al exterior en materia de proyección, instalación y prestación de sistemas de radio y televisión.
11. Existencias de condiciones organizativas, jurídicas e institucionales que permiten un sistema de generalización que combine la investigación científica, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la producción eficiente y la gestión exportadora.

Estrategias Maestras:

- a) Mantener la vitalidad de red, crecer en lo posible, reducir las vulnerabilidades
- b) Potenciar la gestión de la información y el conocimiento.
- c) Fortalecer la calidad y gestión del capital humano.
- d) Atender de manera prioritaria los temas derivados del Control Interno.
- e) Aumentar la productividad y el salario medio de los trabajadores.
- f) Potenciar la actividad de planificación y organización del trabajo.

Objetivos Estratégicos:

- 1. Realizar cambios estructurales, funcionales, organizacionales y económicos necesarios garantizando una óptima composición, preparación y motivación de nuestro capital humano.**
 - a) Garantizar un crecimiento de la productividad del trabajo que supere al crecimiento del ingreso medio de los trabajadores.(42)
 - b) Asegurar que las medidas salariales garanticen que cada cual reciba según su trabajo, y que este genere productos y servicios con calidad.(156)
 - c) Desarrollar procesos de disponibilidad laboral, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuyendo a eliminar tratamientos paternalistas. Estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado.(159)

- 2. Priorizar el crecimiento y diversificación de exportaciones y aumentar la sustitución de importaciones, aprovechando las alianzas estratégicas con nuestros proveedores nacionales y extranjeros.**
 - a) Garantizar la aplicación integral de la política comercial, fiscal, crediticia, arancelaria, laboral y otras; que aseguren los resultados esperados del comercio exterior cubano en materia de desarrollo de las exportaciones y la sustitución de importaciones efectiva, en el tiempo más breve posible.(64)
 - b) Incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, dando solución a todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación; crear un real interés por la exportación, y fundamentar con estudios de mercado, objetivos y actualizados, las decisiones más importantes y estratégicas.(68)
 - c) Diversificar los destinos de los bienes y servicios exportables, además de mantener la prioridad y atención a los principales socios del país, y lograr mayor estabilidad en la obtención de ingresos.(69)
 - d) Priorizar, en la exportación de servicios profesionales, la venta de proyectos o soluciones tecnológicas, respecto al envío de fuerza de trabajo individual. Instrumentar programas de comercialización externa de soluciones integrales. (73)
 - e) Garantizar que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad.(76)
 - f) Propiciar un acelerado proceso efectivo de sustitución de importaciones, que garantice la máxima utilización posible de todas las capacidades que dispone el país. (80)
 - g) Dar prioridad a la participación en la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), y trabajar con celeridad e intensamente en la coordinación, cooperación y complementación económica a corto, mediano y largo plazo, para el logro y profundización de los objetivos económicos, sociales y políticos que promueve.(107)

3. Reducir las vulnerabilidades, mantener y crecer en la infraestructura tecnológica que tengan efecto económico a corto plazo fundamentalmente la que aporte divisas.

- a) Las inversiones fundamentales a realizar responderán a la estrategia de desarrollo del país a corto, mediano y largo plazo; erradicando la espontaneidad, la improvisación, la superficialidad, el incumplimiento de los alcances, la falta de profundidad en los estudios de factibilidad y la carencia de integralidad al emprender una inversión. (108)
- b) Descentralización progresiva del Plan de Inversiones, atendiendo a enmarcamientos globales, con indicadores directivos de ejecución física y de efectividad del plan, elaborando y poniendo en práctica las normas que aseguren un ordenamiento real y ágil de funcionamiento del proceso inversionista.(113)
- c) Las inversiones que se aprueben, como norma, demostrarán que son capaces de recuperarse con sus propios resultados y deberán realizarse con créditos externos o capital propio, cuyo reembolso se efectuará a partir de los recursos generados por la propia inversión, bien sea mediante incremento de los ingresos o por reducción de los gastos.(116)
- d) Establecer un orden de ejecución de las inversiones que permita minimizar la inmovilización de los recursos simultáneamente en objetivos de larga maduración. Es preferible planificar y ejecutar con prioridad los de más rápida respuesta o que mejoren la integralidad de los objetivos más importantes.(117)
- e) Concluir el programa de instalación de los grupos electrógenos.(225)
- f) Mantener una política activa en el acomodo de la carga eléctrica, que evite o disminuya la demanda máxima y reduzca su impacto sobre las capacidades de generación.(226)
- g) Prestar especial atención a la eficiencia energética en el área de transporte. (231)
- h) Concebir las nuevas inversiones con soluciones para el uso eficiente de la energía, instrumentado adecuadamente los procedimientos de supervisión.(232)
- i) Perfeccionar el trabajo de planificación y control del uso de los portadores energéticos, ampliando el espectro y la calidad de los indicadores de eficiencia e índices de consumo establecidos.(233)

4. Fortalecer el control sobre los recursos económicos-financieros y el apoyo logístico a los procesos de la Dirección Territorial.

- a) Fortalecer el control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de los planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad. (15)
- b) Crear fondos para el desarrollo, las inversiones y la estimulación a los trabajadores, luego de alcanzados los requisitos establecidos, a partir de las utilidades después de impuestos y cumplidos los compromisos con el Estado (18)

- c) Vincular los ingresos de los trabajadores a los resultados finales que se obtengan.(19)
- d) Pagar a los Consejos de la Administración Municipal, donde operan nuestros establecimientos, un tributo territorial, definido centralmente, para contribuir al desarrollo de la localidad. (20)
- e) Aprobar flexiblemente y con transparencia los precios de las producciones y servicios que se ofrecen y realizar rebajas cuando se consideren necesario, en el marco de la política de precios orientada por el organismo competente. (23)
- f) Incrementar la eficiencia económica que permita lograr la disminución progresiva de los niveles de apoyo que se otorgan por el Estado. (43)
- g) Estructurar con un enfoque adecuado la planificación monetaria a corto, mediano y largo plazo. (46)
- h) Revisar integralmente el sistema de precios que posibilite medir correctamente los hechos económicos, estimular la eficiencia, el incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones, eliminar subsidios y gratuidades indebidas.(61)
- i) Mantener los comedores obreros donde resulten imprescindibles, asegurando el cobro de sus servicios a precios sin subsidios. (164)
- j) Continuar la recuperación, modernización y reorganización del transporte, con el objetivo de mejorar la calidad y eficiencia del servicio de transportación de cargas, a partir del uso racional de todos los recursos, en especial los energéticos, previendo las alternativas más económicas posibles.(249)
- k) Organizar y priorizar la atención y calidad de los servicios técnicos en función del mantenimiento y disponibilidad técnica de los medios de transporte, incluyendo el sector no estatal.(264)
- l) Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas. (291)

5. Potenciar la innovación, automatización de la red y la informatización de los sistemas de información.

- a) Crear las condiciones organizativas, jurídicas e institucionales para lograr un tipo de organización económica y un sistema de generalización que combine la investigación científica, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la producción eficiente y la gestión exportadora.(122)
- b) Fomentar una adecuada infraestructura técnica de normalización, metodología, control de calidad y resguardo de la propiedad industrial.(198)
- c) Implementar y mantener la supervisión y control de los equipos de transporte de señales y automática.
- d) Implementar solución de automatización a centros transmisores de OM, FM y TV con el equipamiento IP2 Choice y Glofa.
- e) Implementar la conectividad con los centros de TV principales y AM al 100 %
- f) Implementar a pequeña escala la transmisión de radio y televisión vía IP, así como implementar la transmisión empleando el formato MPG4.

6. Perfeccionar la seguridad y protección de nuestros objetivos e informática, la neutralización de la radio y la tele agresión.

- a) Continuar perfeccionando los planes de seguridad y protección y de acción de las Divisiones, centros técnicos y otros objetivos, prestando especial atención al análisis de riesgos, así como a la disminución de las vulnerabilidades de aquellas amenazas que de materializarse pongan en peligro la estabilidad de la red y el patrimonio de la Empresa.
- b) Mantener tercerizado el servicio con Agentes de Seguridad y Protección, manteniendo los niveles alcanzados, incrementándolo solamente en nuevos objetivos que por su importancia social, operativa y/o de la Defensa lo requieran. Continuar perfeccionando el contenido de las misiones de los ASP de acuerdo con la situación concreta de cada objetivo, con el propósito de que las mismas contribuyan al fortalecimiento de las medidas de seguridad, el control de acceso y a la disminución de las premisas para el delito.
- c) Continuar la instalación de medios técnicos de seguridad y protección en aquellos objetivos donde se realicen nuevas inversiones y sea posible organizar la respuesta, con la adquisición del equipamiento, la confección los proyectos y certificación con fuerzas propias de acuerdo a la situación, contribuyendo con ello a la disminución de los gastos, así como al perfeccionamiento de las medidas de seguridad y protección. Perfeccionar las acciones de mantenimiento tanto preventivo como correctivo hasta lograr la total independencia en este sentido.
- d) Continuar perfeccionando las medidas para la seguridad, protección, tramitación y conservación de la información clasificada y limitada, con el mejoramiento de los planes, acciones de preparación del personal que desarrolla esta actividad, medidas de seguridad interna de los locales donde se conserva este tipo de información. Instalar en las OCIC, en coordinación con la Dirección de Informática el sistema de registro y control automatizado SARCIOC-III.
- e) Perfeccionar los planes de evacuación contra incendio, sobre todo en las medidas tendentes a evitar la acumulación de material combustible en lugares no dispuestos, a la eliminación del enyerbamiento y las malezas en los campos de antenas, evitar las premisas para la iniciación de los incendios en los objetivos técnicos, administrativos y almacenes. Continuar prestando atención al estado técnico de los extintores portátiles de las instalaciones y del transporte automotor con el fin de que los mismos permanezcan listos para dar una repuesta en caso de un peligro de incendio.
- f) Perfeccionar los planes de preparación para la defensa y de las medidas de defensa civil, para los imprescindibles y del resto de los trabajadores de

manera que se garantice un elevado nivel de preparación para el cumplimiento de las misiones en tiempo de guerra, así como en situaciones de desastres.

- g) Continuar profundizando en el estudio del probable carácter de las acciones del enemigo sobre las redes de radio y la televisión en caso de una agresión militar a Cuba y en la toma de la decisión para restablecer los sistemas afectados y mantener los servicios a la población.
- h) Mantener los niveles de neutralización de las señales subversivas de la radio y la televisión enemiga hacia el territorio nacional e incrementarlo cuando sea necesario, de acuerdo con las decisiones de la alta dirección del Partido, del Estado Cubano y las posibilidades económicas. Prestar atención al estado técnico de los medios comprometidos en esta misión, así como al respaldo energético de los mismos.
- i) Perfeccionar la confección de los Planes para tiempo de guerra, así como la instrumentación de las medidas para el paso a la completa disposición para la defensa, prestando especial atención a los documentos anexos al Plan.
- j) Perfeccionar el control de las reservas movilizativas de combustible y realizar acciones a fin de lograr que se asigne el marco financiero para comenzar a crear las de partes y piezas de repuesto para la tecnología empleada en la red.
- k) Perfeccionar los planes para la reducción de desastres, prestando especial atención a la disminución de las vulnerabilidades de la red, al mantenimiento de los servicios a la población y a las medidas para el restablecimiento de los sistemas afectados por los fenómenos naturales. Profundizar en el estudio de los posibles daños que pudieran ocasionar a la red fenómenos naturales tales como sismos de gran intensidad y maremotos, así como a las medidas para asegurar los servicios a la población. Instrumentar el cumplimiento de la nueva Directiva del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Anexo 8

Resultados de la encuesta del modelo de las 7 S

Especialista () Técnico () otros () Sexo () Edad

Nota: Cuando nos referimos a la organización se habla de la División de Radiocuba Mayabeque

No	PREGUNTAS	Aspectos negativos		Aspectos positivos		Total de encuestados	Negativo	Positivo
		Nunca	A veces	Casi siempre	siempre			
CUESTIONARIO ESTRATEGIA EMPRESARIAL.								
1	La organización define su estrategia empresarial.	10	32	2	5	49	42	7
2	Los directivos de la organización tienen autonomía para fijar e implementar las estrategias.	18	14	17	0	49	32	17
3	Cada objetivo tiene definido al responsable y lo que significa para obtener los resultado deseados.	0	8	27	14	49	8	41
4	En la organización las actividades están organizadas y orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	0	10	32	7	49	10	39
5	Los trabajadores tienen claro conocimiento y comprensión de cómo su trabajo tributa a los objetivos estratégicos.	0	35	14	0	49	35	14
6	En la organización se evalúan periódicamente los objetivos estrategicos.	0	18	26	5	49	18	31
7	En la organización se realizan reuniones con los trabajadores para el análisis del cumplimiento de los objetivos	10	33	5	1	49	43	6
8	Los resultados de la división estan en constante crecimiento.	0	12	36	1	49	12	37
9	La organización compara sus resultados respecto a las restantes divisiones de Radiocuba en el país.	45	4	0	0	49	49	0
10	La organización cumple con su responsabilidad social.	0	0	18	31	49	0	49
11	La tecnología con la que actualmente se cuenta es una de las más avanzadas del mercado.	13	19	17	0	49	32	17
12	Las personas más influyentes en los resultados de la organización cuentan con un plan de actualización y capacitación respecto a las nuevas tecnologías de radiodifusión y TV que se implementa en el país .	42	6	1	0	49	48	1

CUESTIONARIO ESTRUCTURA.

13	Existe correspondencia entre la estructura aprobada y la misión a cumplir por la división.	2	19	27	1	49	21	28
14	Existe autonomía para tomar decisiones.	21	26	2	0	49	47	2
15	La estructura actual facilita el cumplimiento de los objetivos estructurales	4	28	17	0	49	32	17
16	La organización responde rápido al cambio que se está implementando de la nueva estructura aprobada.	3	29	17	0	49	32	17
17	Los puestos de trabajo de la organización están descritos con gran detalle.	0	8	39	2	49	8	41
18	Existen procedimientos para el buen funcionamiento de la organización.	0	38	11	0	49	38	11
19	Utilizan los procedimientos como una herramienta de trabajo.	39	8	2	0	49	47	2
20	Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera que crean más conveniente.	6	12	31	0	49	18	31
21	Conocen los trabajadores la forma en que deben desarrollar sus trabajos o funciones.	0	14	35	0	49	14	35
22	Los mecanismos para plantear las dificultades que afectan el trabajo a la máxima dirección de la organización son de conocimiento de los trabajadores.	2	19	28	0	49	21	28
23	La organización responde rápido al cambio que se está implementando a partir de la nueva estructura aprobada.	5	14	30	0	49	19	30
24	Los directivos de esta organización están muy especializados en las tareas que competen a sus departamentos, pero fuera de éstas, no se enteran de lo que pasa en la organización.	1	7	37	4	49	8	41

CUESTIONARIO SISTEMAS.

25	En esta organización se realiza y controla el plan de producción y sus indicadores de calidad.	0	10	13	26	49	10	39
26	A partir de las demandas de los clientes se establecen prioridades en los servicios que se prestan en la radio y la TV.	0	18	19	12	49	18	31
27	Se tiene identificada la capacidad real que tiene la organización para prestar los diferentes servicios que brinda tanto nacional como internacionalmente.	0	10	28	11	49	10	39

28	La organización tiene establecidos indicadores de calidad para los servicios que prestan.	0	10	20	19	49	10	39
29	Se cuenta con un sistema efectivo de monitoreo para supervisar y tomar las acciones de respuesta inmediata ante posibles afectaciones en los servicios.	3	10	19	17	49	13	36
30	La organización monitorea la calidad del servicio..	0	10	17	22	49	10	39
31	Se conocen las necesidades y características de los clientes para ofrecerles los servicios que se tienen aprobados.	0	13	26	10	49	13	36
32	La organización realiza eventos para actualizar conocimientos nuevos y necesarios para el desarrollo de los especialistas, técnicos y obreros que están directamente vinculados a los servicios que se prestan.	40	9	0	0	49	49	0
33	Existe un plan de capacitación enfocado a la preparación para el puesto de trabajo y al desarrollo tecnológico.	42	7	0	0	49	49	0
34	Se trabaja en función de incorporar las nuevas tecnologías en el desarrollo de la actividad de la organización.	8	9	30	2	49	17	32
35	La tecnología instalada para la prestación del servicio cumple con los requerimientos técnicos.	10	11	26	2	49	21	28
36	De los controles y auditorias realizadas se han obtenido buenos resultados.	0	6	36	7	49	6	43
37	Considera que la organización tiene resultados económicos.	0	10	27	12	49	10	39
38	Conocen los trabajadores si existe un crecimiento de ingresos en los servicios que se prestan.	8	12	19	10	49	20	29

CUESTIONARIO ESTILO.

39	Los directivos destinan tiempo para escuchar a los miembros de la organización.	0	43	6	0	49	43	6
40	Se piden opiniones o se realizan consultas antes de tomar decisiones de gran importancia para la organización.	4	43	2	0	49	47	2
41	Se apoyan los criterios de los directivos en cuanto a la búsqueda de mejora para la organización	0	22	25	2	49	22	27
42	Los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre los problemas que afecten el funcionamiento de la organización.	3	41	5	0	49	44	5

43	Se procura recibir aprobación de sus colaboradores antes de tomar decisiones de gran importancia.	8	31	10	0	49	39	10
44	Existe un plan de comunicación interna que mantiene informado a los trabajadores de los logros, deficiencias y posibilidades de la empresa y sus áreas.	3	39	3	4	49	42	7
45	Los trabajadores tienen espacios y mecanismos que les permiten canalizar sus inquietudes y retroalimentarse del estado de la empresa.	0	22	20	7	49	22	27
46	Los directivos de la organización estimulan y apoyan el aprendizaje.	4	39	4	2	49	43	6
47	Existe ética en la forma de actuar de los directivos de la organización.	0	14	31	4	49	14	35
48	Se apoya al jefe de división por parte de los trabajadores y directivos.	0	13	34	2	49	13	36
CUESTIONARIO PERSONAL.								
49	La organización cumple con los valores que tiene identificados.	0	14	24	11	49	14	35
50	Se encuentran reflejados los valores deseados de los trabajadores con los valores reales identificados por la organización.	2	39	4	4	49	41	8
51	La organización procura conservar los trabajadores.	0	35	7	7	49	35	14
52	Los trabajadores se sienten atendidos.	0	43	4	2	49	43	6
53	El personal de plantilla física se corresponde con las necesidades del puesto.	11	30	8	0	49	41	8
54	La plantilla física actual cumple con las condiciones de trabajo, logrando los objetivos previstos.	13	13	23	0	49	26	23
55	Se conoce si están diseñados planes de superación y capacitación interno y externo en la organización.	45	0	2	2	49	45	4
56	Conoces las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo. (Competencias Laborales).	0	14	25	10	49	14	35
57	Se realiza la evaluación del desempeño y se estimulan los resultados en la organización.	0	0	25	24	49	0	49
58	La evaluación del desempeño se lleva a cabo de forma sistemática y periódica.	0	19	0	30	49	19	30
59	Las metas del grupo tienen predominio sobre los intereses individuales.	21	15	12	1	49	36	13
60	Se estimula y acepta la creatividad e ideas innovadoras de los trabajadores.	25	22	0	2	49	47	2

CUESTIONARIO HABILIDADES.

61	La organización aprende con la experiencia y no repite errores.	4	37	5	3	49	41	8
62	Cuando alguien se retira de la organización su conocimiento permanece.	0	5	39	5	49	5	44
63	Cuando concluye una tarea de equipo o de un trabajador, divulga la documentación o lo que se aprendió.	5	27	16	1	49	32	17
64	El conocimiento generado es legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de entrenamientos ,conservación de las informaciones técnicas y otros eventos de aprendizaje.	0	10	28	11	49	10	39
65	Los trabajadores que reciben cursos de capacitación se responsabilizan con la multiplicación de los mismos al resto de sus compañeros .	38	8	2	1	49	46	3
66	Los trabajadores tienen las habilidades suficientes para explotar las tecnologías.	0	15	14	20	49	15	34
67	La organización reconoce y recompensa los trabajos de soluciones técnicas que se desarrollan.	9	38	2	0	49	47	2
68	La organización facilita la experimentación como modo de aprendizaje.	11	28	8	2	49	39	10
69	La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.	9	21	15	4	49	30	19
70	Se prepara con anticipación a los trabajadores para asimilar la nuevas tecnología.	10	33	6	0	49	43	6
71	La trabajadores participan en acciones de ayuda o colaboración con el resto de las divisiones de la empresa.	13	14	4	18	49	27	22

CUESTIONARIO VALORES COMPARTIDOS.

72	Conoces cuales son los valores aprobados por tú organización.	0	7	38	4	49	7	42
73	Los valores deseados se corresponden con los valores reales de la organización.	0	42	5	2	49	42	7
74	Los trabajadores conocen, comparten y se han apropiado de los valores de la organización.	0	38	9	2	49	38	11
75	La organización se interesa por el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.	3	44	0	2	49	47	2

76	En la organización se denotan conductas orientadas al uso racional y optimización de los recursos laborales, y apoyo a las decisiones de la empresa.	0	4	20	25	49	4	45
77	Consideran que los directivos de la organización gozan de respeto por su integridad moral.	0	10	12	27	49	10	39
78	Los directivos de la organización no escatiman esfuerzos para lograr los resultados esperados.	0	1	23	25	49	1	48
79	La organización está dispuesta a sacrificar estándares de calidad por un elevado nivel de precios de los servicios que se prestan.	13	8	28	0	49	21	28
80	Sacrificaría otros resultados para garantizar el cumplimiento de los valores organizacionales.	0	39	10	0	49	39	10
81	La organización se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en el control.	14	1	34	0	49	15	34
82	La organización posee una política de comunicación interna alineada con los valores y principios de la empresa.	0	37	9	3	49	37	12

Anexo No.9

Resultados de la encuesta de valores contrapuestos del consejo de dirección.

Encuesta de valores contrapuestos					
Dirigente (X) Trabajador () Sexo (M) Miembro CD (X) Edad ()					
<i>Nota : Cuando se dice organización se habla de la División de Mayabeque</i>	En desacuerdo 1	Casi de acuerdo 2	Totalmente de acuerdo 3		
1. La división responde rápido a los cambios que se realizaron a partir de la nueva estructura aprobada (OFM)	5	4	0	13	1,44
2. La fuerza de trabajo ha tenido una tendencia a incrementarse (OFE)	4	0	5	19	2,11
3. Los trabajadores tienen un claro conocimiento y comprensión de los objetivos de la división (OCM)	0	6	3	21	2,33
4. La división obtiene los resultados esperados (OCE)	6	2	1	13	1,44
5. Los trabajadores están informados de las deficiencias que afectan su trabajo (PCM)	0	2	7	25	2,78
6. Las operaciones en la división funcionan de acuerdo a un orden instrumentado adecuado (PCE)	0	6	3	21	2,33
7. Los trabajadores pueden trabajar bien unos con otros (PFM)	0	0	9	27	3,00
8. Los trabajadores cuentan con los instrumentos y equipamiento necesario para realizar sus labores (PFE)	8	0	1	11	1,22

Anexo No.10

Resultados de la encuesta de valores contrapuesto a los trabajadores.

Encuesta de valores contrapuesto						
¿CUAN EFECTIVA ES SU ORGANIZACIÓN?						
Dirigente () Trabajador (X) Sexo () Miembro CD () Edad. ()						
A encuestar: 45 Encuestados: 54						
	En desacuerdo 1	Casi de acuerdo 2	Totalmente de acuerdo 3	Total encuestados		
1. La división responde rápido a los cambios que se realizaron a partir de la nueva estructura aprobada	37	13	4	54	75	1,39
2. La fuerza de trabajo ha tenido una tendencia a incrementarse (OFE)	45	8	1	54	64	1,19
3. Conoce y comprende los objetivos de la división (OCM)	34	17	3	54	77	1,43
4. La división obtiene los resultados esperados (OCE)	44	7	3	54	67	1,24
5. Conoce y están informado de las deficiencias que afectan su trabajo (PCM)	8	24	22	54	122	2,26
6. Considera que las operaciones en la división funcionan de acuerdo a un orden instrumentado (OCE)	1	19	34	54	141	2,61
7. Puede Ud. trabajar bien con otro compañero (PFM)	0	2	52	54	160	2,96
8. Cuentan Ud con los instrumentos y equipamiento necesario para realizar sus labores (PFE)	53	1	0	54	55	1,02

Anexo No.11

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL DE LA DIVISIÓN DE RADIOCUBA MAYABEQUE

Tiempo de trabajo en la organización: Ing () Téc () Obrero ()

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o capacitación), durante los dos últimos años.

- b. Más de uno ()
- c. Uno ()
- d. Ninguno ()

2. ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

3. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

- a. Me ayuda mucho ()
- b. Me ayuda poco ()
- c. Ni una cosa ni otra ()

4. ¿Considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su División para los servicios es apropiada?

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

5. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato?

- a. Buena ()
- b. Regular ()
- c. Mala ()

6. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

- a. Buena ()
- b. Regular ()
- c. Mala ()

7. Considera Ud. que la capacitación recibida por su división para el desempeño de sus funciones ha sido.

- a. Buena ()
- b. Regular ()
- c. Mala ()

8. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en los dos últimos años?
- a. Más de 4 ()
 - b. De 2 a 4 ()
 - c. De 0 a 1 ()
9. ¿Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral?
- a. Bueno ()
 - b. Regular ()
 - c. Malo ()
10. En su situación personal, ¿que tendría que mejorarse en la división?
- a. Entrega de los recursos ()
 - b. Reconocimientos ()
 - c. Relaciones interpersonales ()
 - d. Falta de partes y piezas de los transmisores ()
 - e. Capacitación ()
11. ¿Cómo considera Ud. su nivel de productividad?
- a. Aceptable ()
 - b. Inaceptable ()
 - c. No medible ()
12. ¿Cree Ud. que existen buenas relaciones entres los trabajadores de la división de Mayabeque con relación a la división territorial?
- a. Creo que sí ()
 - b. Creo que no ()
 - c. No opino ()
13. ¿Considera Ud. que su división debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
14. En relación a la división donde labora,¿ que es lo que se debería mejorar prioritariamente?
- a. Relaciones interpersonales ()
 - b. Contar de forma oportuna con las partes y piezas de los equipos y otros recursos ()
 - c. Reconocimientos ()
 - d. Condiciones laborales ()
 - e. Capacitación ()

Anexo No.12
Resultados de la encuesta de motivación laboral.

1. ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o capacitación), durante los dos últimos años?		Total de encuestados
a. Más de uno	9	66
b. Uno	14	
c. Ninguno	43	
2. ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?		
a. Siempre	4	66
b. A veces	5	
c. Nunca	57	
3. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?		
a. Me ayuda mucho	4	66
b. Me ayuda poco	55	
c. Ni una cosa ni otra	7	
4. ¿Considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su División para los servicios es apropiada?		
a. Siempre	45	66
b. A veces	16	
c. Nunca	5	
5. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato?		
a. Buena	66	66
b. Regular	0	
c. Mala	0	
trabajo?		
a. Buena	66	66
b. Regular	0	
c. Mala	0	
7. ¿Considera Ud. que la capacitación recibida por su división para el desempeño de sus funciones ha sido?		
a. Buena	6	66
b. Regular	8	
c. Mala	52	
8. ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?		
a. Más de 4	3	66
b. De 2 a 4	6	
c. De 0 a 1	57	
9. ¿Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral?		
a. Bueno	66	66
b. Regular	0	
c. Malo	0	

10. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la división?		
a. Entrega de los recursos	66	66
b. Reconocimientos	66	
c. Relaciones interpersonales	0	
d. Falta de partes y piezas de los transmisores	66	
e. Capacitación	66	
11. ¿Cómo considera Ud. su nivel de productividad?		
a. Aceptable	59	66
b. Inaceptable	0	
c. No medible	7	
12. ¿Cree Ud. que existe buenas relaciones entre los trabajadores de la división de Mayabeque con relación a la división territorial?		
a. Creo que sí	47	66
b. Creo que no	14	
c. No opino	5	
13. ¿Considera Ud. que su división debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?		
a. Siempre	66	66
b. A veces	0	
c. Nunca	0	
14. ¿En relación a la división donde labora que es lo que debería de mejorarse prioritariamente?		
a. Relaciones interpersonales	0	
b. Contar de forma oportuna con las partes y piezas de los equipos y otros recursos	66	66
c. Reconocimientos	66	
d. Condiciones laborales	66	
e. Capacitación	66	

Anexo No.13
Resultados de la evaluación del Jefe División al Consejo de Dirección.

Miembros a Evaluar : 9		Evaluados: 9		DIRECTIVOS				
		(a)	(b)	(c)	(d)	(e)		
		Muy inferior	Inferior	Satisfactorio	Sobre saliente	Excelente		
1	Dominio de conceptos, métodos y técnicas de dirección.	0	0	8	1	0		
2	Destrezas para utilizar conocimientos en función de lograr los objetivos estratégicos.	0	0	6	3	0		
3	Cumplimiento de responsabilidades personal.	0	0	5	4	0		
4	Desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos.	0	0	7	2	0		
5	Entrega de informaciones y trabajos de los centros de transmisiones.	0	0	7	2	0		
6	Entrega de resultados de acuerdo a proyecciones y necesidades de la división.	0	0	7	2	0		
7	Nivel de compromiso con la organización.	0	0	6	3	0		
8	Disposición para realizar trabajos.	0	0	7	2	0		
9	Confidencialidad y lealtad.	0	0	6	3	0		
10	Habilidad para manejar situaciones o conflictos.	0	0	6	3	0		
11	Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.	0	0	6	3	0		
12	Habilidad para organizar y planificar las incidencias internas y externas de la división.	0	0	6	3	0		
13	Habilidad de comunicación y trabajo de equipo.	0	0	6	3	0		
14	Puntualidad organización de documentos y cuidado de equipos.	0	0	7	2	0		

Anexo No.14

Evaluación del desempeño laboral del Consejo de Dirección al Jefe de División.

Miembros a encuestar : 9		Encuestados: 10		DIRECTIVOS				
		(a)	(b)	(c)	(d)	(e)		
		Muy inferior	Inferior	Satisfactorio	Sobre saliente	Excelente		
1	Dominio de conceptos, métodos y técnicas de dirección.	0	6	3	0	1		
2	Destreza para utilizar conocimientos en función de lograr los objetivos estratégicos.	0	5	4	0	1		
3	Cumplimiento de responsabilidad personal.	0	0	3	6	1		
4	Desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos.	1	3	4	1	1		
5	Entrega de informaciones y trabajos de los centros de transmisiones.	0	0	7	2	1		
6	Entrega de resultados de acuerdo, proyecciones y necesidades de la división.	0	0	8	2	0		
7	Nivel de compromiso con la organización.	0	0	1	7	2		
8	Disposición para realizar trabajos.	0	0	1	7	2		
9	Confidencialidad y lealtad.	0	0	1	8	1		
10	Habilidad para manejar situaciones o conflictos.	0	6	4	0	0		
11	Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.	0	4	3	3	0		
12	Habilidad para organizar y planificar las incidencias internas y externas de la división.	0	5	3	2	0		
13	Habilidad de comunicación y trabajo de equipo.	0	1	5	4	0		
14	Puntualidad, organización de documentos y cuidado de equipos.	0	0	4	4	2		
TOTAL		1	30	51	46	12		

Anexo No.15

Resultados de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores

Miembros a Evaluar : 45 Evaluados: 54		DIRECTIVOS					
		(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	Total encuestados
		Muy inferior	Inferior	Satisfactorio	Sobre saliente	Excelente	
1	Dominio de conceptos, métodos y técnicas de dirección.	37	10	7	0	0	54
2	Destreza para utilizar conocimientos en función de lograr los objetivos estratégicos.	2	7	39	6	0	54
3	Cumplimiento de responsabilidad personal.	0	0	31	23	0	54
4	Desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos.	1	25	18	6	4	54
5	Entrega de informaciones y trabajos de los centros de transmisiones.	0	7	36	11	0	54
6	Entrega de resultados de acuerdo a proyecciones y necesidades de la división.	0	2	43	9	0	54
7	Nivel de compromiso con la organización.	0	1	30	23	0	54
8	Disposición para realizar trabajos.	0	0	33	12	9	54
9	Confidencialidad y lealtad.	0	0	40	18	0	58
10	Habilidad para manejar situaciones o conflictos.	10	10	34	0	0	54
11	Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.	1	17	36	0	0	54
12	Habilidad para organizar y planificar las incidencias internas y externas de la división.	36	8	10	0	0	54
13	Habilidad de comunicación y trabajo de equipo.	0	0	24	20	10	54
14	Puntualidad, organización de documentos y cuidado de equipos.	0	3	31	12	8	54
		87	90	412	140	31	
		1,61	1,67	7,63	2,59	0,57	

Anexo No.16

Propuesta del plan de mejora de la efectividad organizacional de la División Radiocuba Mayabeque

No.	Objetivos	Tareas o acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento	Estado de cumplimiento	Observaciones
1	Diseñar, elaborar, establecer e implementar la estrategia empresarial del 2016 al 2020.	Reelaborar la misión, visión de la división de Radiocuba Mayabeque. (Involucrar a dirigentes y trabajadores en la elaboración de los objetivos estratégicos).	Director de la División Territorial Artemisa-Mayabeque	Directivos y trabajadores de División Radiocuba Mayabeque	1er semestre del 2015	SI PROCESO NO	
2	Aumentar el nivel de preparación de los directivos en cuanto a técnica de dirección.	Gestionar y presupuestar cursos de dirección.	Director de la División Territorial Artemisa-Mayabeque	Directivos y reservas de cuadro de División Radiocuba Mayabeque	1er trimestre 2015.	SI PROCESO NO	
		Ser más efectivo en los días de la preparación, en los temas de planificación, organización, control, mando, gestión de los recursos humanos, gestión de los procesos.					
3	Estimular a sus directivos a conocer el comportamiento de sus finanzas.	Gestionar con el área económica de la división territorial la información económica y financiera correspondiente a la división.	Jefe División de Mayabeque	Área económica de la División Territorial	Trimestral	SI PROCESO NO	
		Analizar en Consejo de Dirección de la división su comportamiento.	Jefe División de Mayabeque	Consejo de dirección	Trimestral		
4	Mejorar las relaciones con los clientes y usuarios.	Realizar encuentros de intercambio con los clientes.	Jefe División de Mayabeque	Jefes de Centros Especialistas	Mensual	SI PROCESO NO	
		Aplicar encuestas a los clientes y usuarios que permitan mejorar su trabajo en cuanto a la satisfacción al cliente al iniciar el año y antes de terminar, con el objetivo de identificar las perspectivas y necesidades, valorándose con el cumplimiento de la misión.	Jefe División de Mayabeque	Personal que se designe	2 veces al año	SI PROCESO NO	
5	Incrementar la capacitación de los trabajadores para su desarrollo profesional.	Promover en reuniones la estimulación a cursos, a trabajadores que han demostrado un buen desempeño laboral.	Jefe División de Mayabeque	Consejo de dirección Sindicato	Según fecha	SI PROCESO NO	
		Desarrollar intercambios, talleres, conversatorios que incentiven la superación de los trabajadores.	Jefe División de Mayabeque	Consejo de dirección Sindicato	2 veces al año	SI PROCESO NO	
		Participar en los cursos que se realizan por el grupo de capacitación y desarrollo de la Empresa Radiocuba.	Jefe División de Mayabeque	Consejo de dirección Sindicato	Según fecha	SI PROCESO NO	
6	Potenciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	Involucrar más a los trabajadores en los resultados de cada centro transmisor y conciliar con los turnos los resultados de operaciones.	Jefe División de Mayabeque	Jefes de Centros Especialistas	Diario	SI PROCESO NO	
		Promover ideas, sugerencias que aporten la retroalimentación con los trabajadores.	Jefe División de Mayabeque	Jefes de Centros Especialistas	Diario	SI PROCESO NO	

		Dar participación activa a los trabajadores en la elaboración de la estrategia empresarial, en cuanto a la misión, visión y objetivos estratégicos.	Jefe División de Mayabeque	Consejo de Dirección Jefes de Centros Especialistas	Según fecha	SI PROCESO NO	
No.	Objetivos	Tareas o acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento	Estado de cumplimiento	Observaciones
7	Mejorar las condiciones de trabajo y con ello, el correcto funcionamiento de la división.	Realizar un levantamiento de las necesidades que ponen en riesgo el cumplimiento de la misión, para determinar las prioridades de inversiones futuras.	Jefe División de Mayabeque	Consejo de Dirección Jefes de Centros Especialistas	1er trimestre 2015.	SI PROCESO NO	
		Dar a conocer las prioridades de mejora en cuanto a condiciones de trabajo de los trabajadores según resultados del levantamiento.	Jefe División de Mayabeque	Consejo de dirección Sindicato	2do trimestre 2015.	SI PROCESO NO	
		Enviar informe sobre los resultados del levantamiento al Director de la División Territorial para su análisis y envié a nivel superior.	Jefe División de Mayabeque	Jefe División de Mayabeque	2do trimestre 2015.	SI PROCESO NO	
8	Eleva el rol motivador de los dirigentes hacia sus trabajadores y que la motivación se convierta en un permanente soporte directivo.	Colegiar con los trabajadores, la toma de decisiones en las tareas que se desarrollen en los centros transmisores .	Jefe División de Mayabeque	Consejo de Dirección Jefes de Centros Especialistas	Diario	SI PROCESO NO	
		Propiciar los debates en temas de interés de los grupos de trabajo.	Jefe División de Mayabeque	Consejo de Dirección Jefes de Centros Especialistas	Diario	SI PROCESO NO	
		Realizar encuestas de motivación, que permitan una retroalimentación.	Jefe División de Mayabeque	Área de recursos humano de la División Territorial	1 vez al año	SI PROCESO NO	
9	Estimular la innovación interna de los trabajadores por su desempeño laboral.	Propiciar los trabajos de Fórum, vinculándolo a la creatividad de cada trabajador.	Jefe División de Mayabeque	Jefes de Centros Especialistas	Según fecha	SI PROCESO NO	
		Estimular los trabajos que se realicen y aporten al cumplimiento de la misión.	Jefe División de Mayabeque	Jefes de Centros Especialistas	Diario		
10	Mejorar el equipamiento tecnológico y sistemas de radiación.	Realizar levantamientos de los equipos tecnológicos en mal estado para proponer la sustitución a la Dirección Nacional de Inversiones de la Empresa Radiocuba.	Jefe División de Mayabeque	Jefes de Centros Especialistas	1er trimestre 2015.	SI PROCESO NO	
		Mejorar los sistemas de raditaciones de las antenas.	Jefe División de Mayabeque	Jefe de Mantenimiento	2015 al 2016		
11	Implementar un sistema de estimulación moral de forma sistemática.	Crear un sitio de honor, colocando la foto de los trabajadores más destacados, resaltando en qué consistió su trabajo.	Jefe División de Mayabeque	Consejo de dirección Sindicato	ene-15	SI PROCESO NO	
		Crear un objeto, cuadro, para estimular a los trabajadores que más se destaquen en su desempeño laboral.	Jefe División de Mayabeque	Consejo de dirección Sindicato	1er trimestre 2015.		