



Componentes estratégicos y mecanismos para dinamizar la cultura organizacional en telecomunicaciones

Strategic components and facilitating mechanisms that contributes to dynamize the organizational culture in telecommunications

Luis Arnolis Reyes-Ramírez^I

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

Caridad Leyva-Del Toro^I

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

Carlos Manuel Vilariño-Corella^{II}

 <https://orcid.org/0000-0003-4143-6655>

Reyner Pérez-Campdesuñer^{III}

 <https://orcid.org/0000-0002-2785-5290>

^I División Territorial Holguín de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. Holguín, Cuba
correo electrónico: arnolis.reyes@etecca.cu, caridadt.leyva@etecca.cu

^{II} Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba
correo electrónico: cmvcorella1954@gmail.com

^{III} Universidad Tecnológica Equinoccial. Sede Santo Domingo, Ecuador
correo electrónico: rperezcampdesuner@gmail.com

Recibido: 17 de febrero del 2022

Aprobado: 7 de marzo del 2022

RESUMEN

Los componentes estratégicos de la cultura organizacional requieren gestionarse en interacción con los mecanismos facilitadores, pues la relación holística de estos elementos favorece la dinamización de la cultura organizacional desde la responsabilidad social empresarial. El objetivo de esta investigación es: determinar los componentes estratégicos y mecanismos facilitadores que tributen a la dinamización de la cultura organizacional desde la responsabilidad social empresarial en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECCA). Se utilizaron como métodos: estudio bibliométrico y revisión bibliográfica que posibilitó efectuar una búsqueda de los principales elementos que caracterizan al objeto de estudio. Se realizó un análisis de redes, el dendrograma, la evaluación ponderada y una reducción por filtración mediante el criterio de expertos para conocer los mecanismos facilitadores presentes en la empresa. Se obtuvo que los componentes estratégicos son: liderazgo, valores, competencias, comunicación, estructura, estrategia empresarial y satisfacción laboral; y como mecanismos facilitadores: inducción, coordinación, trabajo en equipo, participación, autonomía y flexibilidad.

Palabras claves: componentes estratégicos, mecanismos facilitadores, dinamización de la cultura organizacional, responsabilidad social empresarial.

ABSTRACT

The strategic components of the organizational culture need to be managed in interaction with the facilitating mechanisms, since the holistic relationship of these elements favors the dynamization of the organizational culture from corporate social responsibility. The objective of this research focuses on determining the strategic components and facilitating mechanisms that contribute to the dynamization of the organizational culture from corporate social responsibility in ETECSA. The methods used were: bibliometric study and bibliographic review that made it possible to carry out a search for the main elements that characterize the object of study, a network analysis, the dendrogram, the weighted evaluation and a reduction by filtering through the criteria of experts to know the facilitating mechanisms present in the company. As a result, it was found that the strategic components are: leadership, values, skills, communication, structure, business strategy and job satisfaction; and as facilitating mechanisms: induction, coordination, teamwork, participation, autonomy and flexibility.

Keywords: *strategic components, facilitating mechanisms, dynamization of the organizational culture, corporate social responsibility.*

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las transformaciones resultantes por la COVID-19 propician mayor movilización en las instituciones [1]. La adaptación a los cambios actuales obliga adecuar la Cultura Organizacional (CO) a un contexto que garantice la supervivencia de las empresas. El aumento del teletrabajo o trabajo a distancia; el uso de las tecnologías para las comunicaciones; las modificaciones en la interacción con los clientes y proveedores; los nuevos hábitos, costumbres y valores para el afianzamiento de las medidas de seguridad. La adopción de habilidades, y una mejor gestión de los procesos para la reducción de los riesgos, constituyen factores que obligan a modificar la forma de actuar y la cultura de la organización.

Sobre la base de estos planteamientos, surge la necesidad de generar dinamización y la CO es considerada como uno de los principales elementos para la construcción y conducción de la dinámica empresarial [2; 3]. Esta se transmite en el tiempo y se adapta de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto a esa dinámica [4]. No es estática y permanente, sino que sufre alteraciones con el tiempo y depende de condiciones internas o externas [5]. Es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas de un sistema, es parte sustantiva de la dinámica de toda institución y es el resultado de una dinámica cultural [6; 7].

La CO se considera factor estratégico que mejora las condiciones sociales, económicas y ambientales por lo que permite cumplir con la responsabilidad social empresarial (RSE) que requieren las organizaciones [8]. Una RSE, gestionada desde la CO, impulsa y fortalece las actividades de la empresa y contribuye al logro de servicios que den respuesta a las exigencias de los clientes al estar en correspondencia con la proyección de la organización hacia la sociedad [9; 10; 11].

La dinamización de la CO desde la RSE muestra relación entre componentes estratégicos y mecanismos facilitadores. Los componentes estratégicos de la CO son elementos clave para la mejora de los servicios pertinentes y posibilitan mayor conexión con los procesos [12]. Los mecanismos facilitadores forman el engrane de las organizaciones para el logro de los objetivos, metas y programas [13; 14; 15]. Aseguran un nivel de conexión con los componentes estratégicos, lo que facilita la dinamización de la CO desde la RSE y garantizan servicios cada vez más pertinentes; por lo que resulta necesario su seguimiento.

En Cuba son limitados los estudios relacionados con la CO. Las investigaciones que la tratan se limitan al diagnóstico y el 3,45% relacionan su dinámica a través de variables que cambian con mayor facilidad en el tiempo. La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA) se encuentra en un momento dinámico que, unido al Nuevo Modelo Estratégico de Negocio de la entidad, requiere ser adaptado a las nuevas condiciones del contexto para el cumplimiento de estrategias, objetivos y

COMPONENTES ESTRATÉGICOS Y MECANISMOS PARA DINAMIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TELECOMUNICACIONES

RSE. De las investigaciones desarrolladas en Divisiones Territoriales que pertenecen a ETECSA, el 7,29% están vinculadas a la CO pero no a su dinamización. En tal sentido el presente artículo tiene como **objetivo:** determinar los componentes estratégicos y mecanismos facilitadores que tributen a la dinamización de la cultura organizacional desde la responsabilidad social empresarial en ETECSA.

II. MÉTODOS

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se desarrolló un estudio bibliométrico donde se analizaron 69 artículos. En la estrategia de búsqueda se utilizaron las palabras claves: variables de la cultura organizacional, componentes estratégicos, mecanismos, mecanismos facilitadores, dinamización y dinamización de la cultura organizacional. La investigación se realizó en las bases de datos: SCOPUS, Science Direct, Redalyc, DOAJ, Scielo y Dialnet, y se consideraron artículos publicados desde 2014 hasta el 2021. A partir del análisis y síntesis de la información obtenida, se identificaron las principales variables de la CO y los mecanismos empresariales.

En el estudio de los componentes estratégicos se aplicó un software estadístico con el método de análisis clúster jerárquico. Para una mejor apreciación de los resultados, se empleó la red de relaciones de variables. Se realizó una valoración a través de expertos para conocer cuáles de las variables se comportan como componentes estratégicos en la dinamización de la CO desde la RSE.

En el análisis de los mecanismos facilitadores se consideró una investigación efectuada en ETECSA con el propósito de conocer los que forman parte del estudio de la dinamización de la CO desde la RSE. A través de un conjunto de instrumentos se determinaron los mecanismos facilitadores presentes en ETECSA.

III. RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos para los componentes estratégicos y mecanismos facilitadores.

Componentes estratégicos

A partir de las definiciones planteadas por los autores sobre CO se extrajeron las variables destacadas. Se le realizó al dendrograma un corte por el nivel 10, que se observa en la figura 1. Se obtuvo que el conjunto de conceptos analizados forma tres grupos.

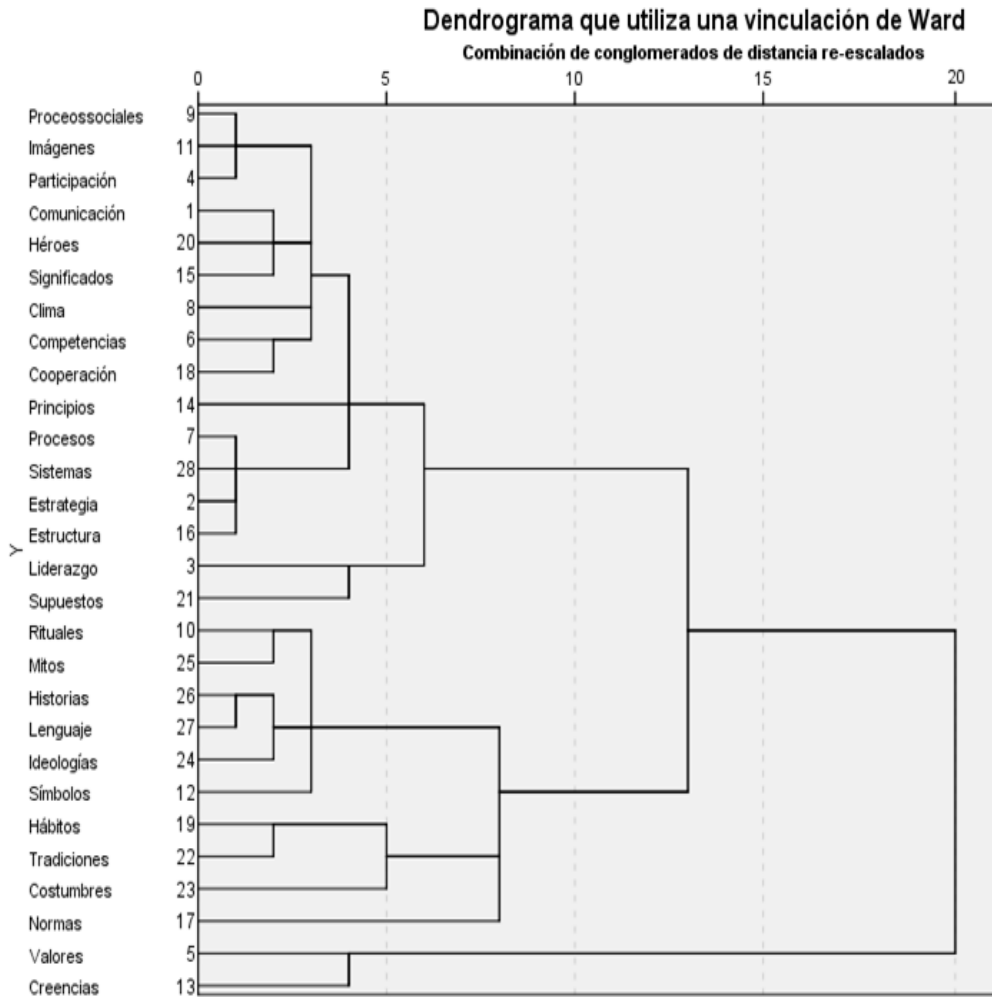


Fig. 1. Dendrograma para el análisis de las variables de la CO.

El primer grupo contiene variables más tecnológicas y dinámicas (procesos, sistemas, estrategias, estructura), el segundo orientadas a lo sociopsicológico que permanecen más estables en el tiempo (rituales, mitos, historias, lenguaje, ideología, símbolos, hábitos, tradiciones, costumbres, normas) y el tercero relacionadas con el comportamiento y son más invariantes (valores y creencias). El 26,70% de los autores abordan las variables obtenidas en el primer clúster, mientras que el 42,24% tratan las reflejadas en el tercero. Se reconoce la importancia de estos tres grupos de variables, los que se consideran en la investigación por sus características intrínsecas para el movimiento y transformación de la CO.

Se afirma que la CO, analizada en las definiciones tratadas, está sumergida en esas variables. En la figura 2 se muestra la red de relaciones de variables obtenidas.

COMPONENTES ESTRATÉGICOS Y MECANISMOS PARA DINAMIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TELECOMUNICACIONES

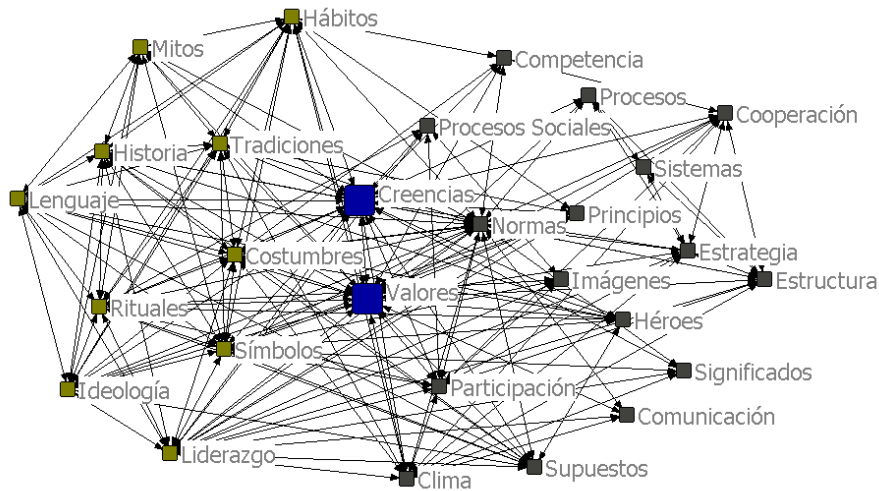


Fig. 2. Red de relaciones de las variables de la CO.

Mecanismos facilitadores

De las investigaciones analizadas se determinó que no se vinculan los mecanismos con la CO o su dinamización. El 53,85% de los autores abordan los mecanismos propuestos por Henry Mintzberg, los que se tiene en cuenta en el estudio al considerarse que forman parte de los mecanismos facilitadores.

Se examinó una investigación efectuada en ETECSA en el año 2017 con el propósito de conocer los que forman parte del estudio de la dinamización de la CO desde la RSE. A través de un conjunto de encuestas y la técnica de evaluación ponderada, se determinaron 28 mecanismos que se observan en la figura 3.

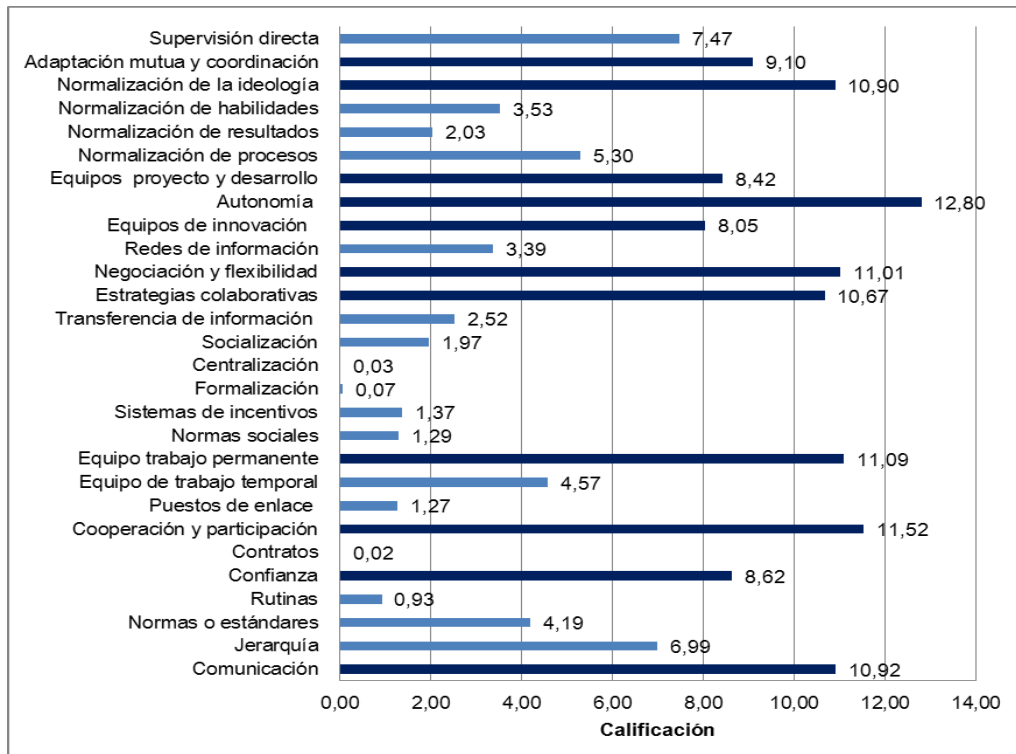


Fig. 3. Evaluación de los mecanismos facilitadores en ETECSA.

Se realizó una reducción por filtración mediante el criterio de expertos para conocer cuáles de los mecanismos están presentes en ETECSA y se logró la integración con los componentes estratégicos para dar lugar a la dinamización de la CO desde la RSE para ETECSA. La figura 4 muestra esta relación.

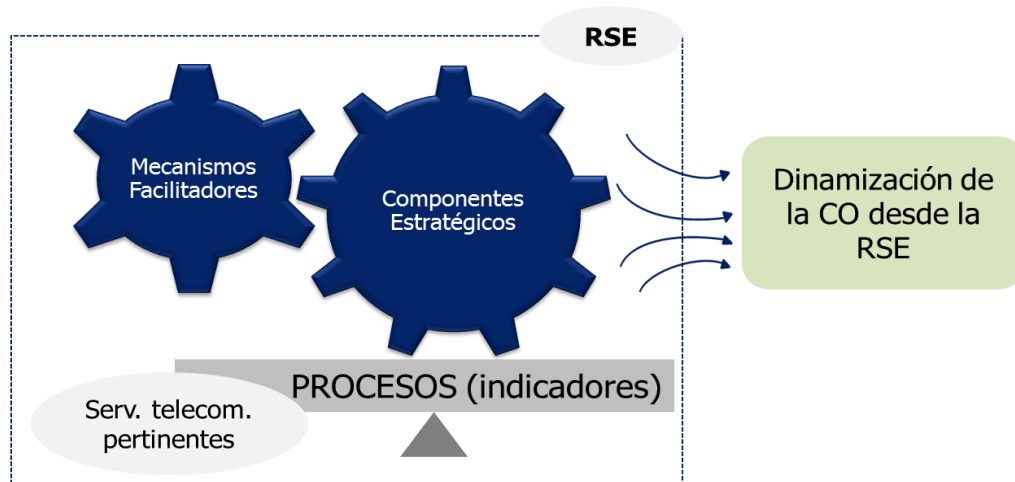


Fig. 4. Dinamización de la CO desde la RSE para ETECSA

Se realizó un análisis teórico y desde la praxis para conocer la relación cuantitativa entre mecanismos facilitadores y componentes estratégicos (tabla 1).

Tabla 1. Relación entre mecanismos facilitadores y componentes estratégicos para la dinamización de la CO desde la RSE

Mecanismos facilitadores	Liderazgo	Estrategia E.	Valores	Estructura	Comunic.	Compet.	Sat. Laboral	Prom. mecanismo
Inducción	100	100	100	100	100	100	91,67	98,81
Coordinación	88,83	90,5	89,5	87,17	91,25	91,67	92	90,13
Trabajo equipo	100	100	100	100	100	83,33	97,5	97,26
Participación	91,67	83,33	91,67	83,33	95	85,33	100	90,05
Flexibilidad	100	100	87,5	91,67	89,03	87,5	100	93,67
Autonomía	100	83,33	83,33	91,67	90	100	100	92,62
Prom. Comp. strat.	96,75	92,86	92	92,31	94,21	91,31	96,86	

La relación entre estos elementos es directa, no absoluta. Con los resultados alcanzados se demuestra una relación holística entre componentes estratégicos y mecanismos facilitadores, lo cual favorece a la dinamización de la CO desde la RSE.

IV. DISCUSIÓN

La dinamización de la CO desde la RSE para ETECSA es el resultado que emerge de la transformación de la CO a través de mecanismos facilitadores que interactúan con los componentes estratégicos desde los procesos, que aseguran la RSE para la mejora en los servicios de telecomunicaciones pertinentes, que se observan en la figura 4. Por lo que analizar los componentes estratégicos y los mecanismos facilitadores es fundamental.

Componentes estratégicos

De acuerdo con la figura 2 se confirmó que las variables más significativas son: valores y creencias, donde representan un 22,36% y un 19,88% respectivamente del total. Estas son para los autores las

COMPONENTES ESTRATÉGICOS Y MECANISMOS PARA DINAMIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TELECOMUNICACIONES

de mayor peso al ser las más complejas de modificar. Sin embargo, estas variables deben vincularse entre sí para conformar los componentes estratégicos de la CO (terminología no tratada en las investigaciones estudiadas) y obtener el resultado que la entidad necesita. Los autores analizan a los elementos que integran la CO como variables o factores.

De acuerdo a los investigadores del presente artículo, los componentes estratégicos de la CO son los que influyen en su dinamización y en la mejora de su desempeño. Facilitan la comunicación, la cohesión entre funciones y procesos; orientan el comportamiento individual y utilizan como soporte el sistema de valores.

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

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

Se realizó una valoración a través de expertos para conocer cuáles de las variables se comportan como componentes estratégicos en la dinamización de la CO desde la RSE. Estas son: liderazgo, valores, estrategia, estructura, comunicación, competencias y satisfacción laboral. Cada componente estratégico incluye variables claves que hacen posible su medición, las cuales fueron definidas por el grupo de expertos. Se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de la estrategia empresarial, donde se determinaron los elementos que requerían movilizarse para lograr la dinamización de la CO desde la RSE en ETECSA. Se declaran como variables claves por componentes las siguientes:

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

Mecanismos facilitadores

Los mecanismos facilitadores se nutren de la coordinación para buscar la vía de obtener la máxima ventaja a diversas actividades empresariales simultáneamente y son determinantes para alcanzar los objetivos [16]. Para Lian (2020) y Ramírez (2017) los mecanismos en las empresas son los elementos básicos de una estructura, el adhesivo que mantiene la cohesión de las empresas [14, 15]. Según Vilariño se entiende como mecanismo facilitador a cada uno de los mecanismos que proporcionan la transversalidad de las acciones, actúan como resorte de los componentes que se manifiestan en un tiempo dado, con capacidad para generar la necesidad de cambio estratégico [13]. Estas características son vías para que los componentes estratégicos presenten un comportamiento satisfactorio, al ser inducidas nuevas cualidades en ellos como resultado de la relación holística entre mecanismos y componentes.

Para el proceso de selección de los mecanismos obtenidos en la figura 3, los expertos se basaron en características específicas que deben presentar los mecanismos facilitadores y los que, en la práctica, favorecen el logro de objetivos: que propicien un ambiente de flexibilidad para desarrollar la innovación, fortalezcan el compromiso, la filosofía participativa en las decisiones, las políticas

vinculantes con carácter sistémico y un grupo de análisis como célula del liderazgo. Estas características son vías para que los componentes estratégicos presenten un comportamiento satisfactorio, al ser inducidas nuevas cualidades en ellos como resultado de la relación holística entre mecanismos y componentes.

Se obtuvo como mecanismos facilitadores: inducción, coordinación, trabajo en equipo, participación, autonomía y flexibilidad. El resto de los mecanismos son considerados esenciales para el logro de las actividades, estrategias y procesos.

V. CONCLUSIONES

1- En la literatura consultada los autores analizan a los elementos que integran la cultura organizacional como variables o factores, no como componentes estratégicos. Los mecanismos no se vinculan con la cultura organizacional o su dinamización.

2- La revisión bibliográfica y el análisis bibliométrico constituyen una potente herramienta de trabajo que permitió analizar los principales conceptos relacionados con las variables de la cultura organizacional y los mecanismos en las empresas, lo cual estableció el punto de partida para el análisis y selección de los componentes estratégicos y mecanismos facilitadores presentes en ETECSA.

3- La relación entre componentes estratégicos y mecanismos facilitadores posibilita la dinamización de la CO desde la responsabilidad social empresarial en ETECSA.

VI. REFERENCIAS

1. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización Internacional del Trabajo (OIT). El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19), Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe, N° 22 (LC/TS.2020/46), Santiago; 2020. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente>
2. Lopes, Elaine Cristina; Pomim Valentim, Marta Lúgia; Fadel, Bárbara. Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia. 2014;21(1):268-286. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495551015014>
3. Vasconcelos, César R.M. & Dourado, Cristiano J.M. Enterprise culture and managers motivation in a textile industry. Dimensão Empresarial. 2017;16(1):147-163. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i1.1496> JEL: D21, M14. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: http://www.scielo.org/co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100147
4. Gutiérrez Olvera, Sandra. Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. Economía y Sociedad. 2016;XX(34):119-136. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51046653007>
5. Torres Pacheco, Iván Gregorio. Aproximación Epistémica a la Cultura Organizacional Educativa Venezolana. Paradigma. 2016; 37 (1):61-75. ISSN 1011-2251. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <http://ve.scielo.org/pdf/pdq/v37n1/art05.pdf>
6. Cancino, Víctor Eduardo Cancino y Yáñez, Carlos Mellado. Validación de la escala de cultura organizacional de denison (docs) en centros educativos en Chile. Interciencia. 2019, 44(4):222-228. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/339/33959119006/html/>
7. Just MD, Batistella C, Taufer E, Macke J. A cultura organizacional em uma instituição de ensino superior privado, na perspectiva de diferentes públicos. Contextus. 2018;16(1):8-31. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32362>

COMPONENTES ESTRATÉGICOS Y MECANISMOS PARA DINAMIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TELECOMUNICACIONES

8. Cinthia G. Caro Méndez, José F. Ojeda Hidalgo. Responsabilidad social y clima organizacional en la universidad autónoma de NAYARIT . Proyecciones. 2019;(13):002. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/proyecciones/article/view/9316>
9. Mendez Alvarez CE. Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. rev.univ.empresa. 12 de julio de 2019;21(37):136-69. Disponible en: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/7681>
10. Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., y Kiran, A. Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. Social Responsibility Journal. 2021; 18(1): 154-177. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-09-2020-0393/full/html>
11. Abugre, J. B., y Anlesinya, A. Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation. Business Strategy and Development. 2020; 3(1), 4-15. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Corporate-social-responsibility-strategy-and-value-Abugre-Anlesinya/14807e02912d6bb69a7f6108e03b847d417d293a>
12. Reyes-Ramírez, L. A., Vilariño, C. M. C., Toro, C. L. d., y Ledea, B. A. (2019). Diagnóstico de la cultura organizacional para su dinamización en la División Territorial de ETECSA Holguín. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
13. Vilariño, C. M. C. (2019). Elementos de la dinamización de la Cultura Organizacional. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://repositorio.uho.edu.cu>
14. Lin Lian C. Viveros de empresa: mecanismos dinamizadores de la capacidad de innovación empresarial. Análisis de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid. esicm. 2020;51(165):105-34. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://revistasinvestigacion.esic.edu/esicmarket/index.php/esicm/article/view/253>
13. Osorio Ramírez, C Mecanismos de coordinación para la optimización del desempeño de la cadena logística humanitaria mediante modelamiento estocástico. Caso colombiano. 2017: Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Facultad de Ingeniería Departamento de Ingeniería de Sistemas e Industrial Ingeniería Industrial. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/60053>
14. Sigala Paparella, Luis E., Zapata Rotundo, Gerardo J., León Darder, Fidel, Mecanismos de coordinación y relaciones matriz-filiales en entornos volátiles: una aproximación teórica. Pensamiento & Gestión. 2015; (38):50-76. [Consultado 12 de octubre del 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792005>

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses.

Contribución de cada autor:

Luis Arnolis Reyes-Ramírez: Dirigió la concepción y el diseño metodológico de la investigación, la identificación de las categorías a evaluar, el diseño de los instrumentos, el análisis de los resultados obtenidos. Redacción, revisión del artículo y aprobación.

Caridad Leyva-Del Toro: Colaboró en la concepción y el diseño metodológico de la investigación, la identificación de las categorías a evaluar, el diseño de los instrumentos, el análisis de los resultados obtenidos. Redacción, revisión del artículo y aprobación.

Carlos Manuel Vilariño-Corella: Colaboró en la concepción y el diseño metodológico de la investigación, la identificación de las categorías a evaluar, el diseño de los instrumentos, el análisis de los resultados obtenidos. Redacción, revisión del artículo y aprobación.

Reyner Pérez-Campdesuñer: Colaboró en la concepción y el diseño metodológico de la investigación, la identificación de las categorías a evaluar, el diseño de los instrumentos, el análisis de los resultados obtenidos. Redacción, revisión del artículo y aprobación.