

PELEGRÍN | HERNÁNDEZ | PÉREZ (coords.)

La gestión de las organizaciones

Una mirada desde la investigación interdisciplinaria en el contexto de México y Cuba



CENTRO UNIVERSITARIO DE TONALÁ

Universidad de Guadalajara



La gestión de las organizaciones

Una mirada desde la investigación interdisciplinaria en el contexto de México y Cuba

La gestión de las organizaciones: una mirada desde la investigación interdisciplinaria en el contexto de México y Cuba / Pelegrín Mesa, Hernández Herrera, Pérez Esparza, coordinadores; textos Carlos A. Martín Pérez ... [et al.]; prólogo Rogelio Rivera Fernández. -- 1a ed. -- Guadalajara, Jalisco: Editorial Universidad de Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Tonalá, 2021. (Colección Monografías del Centro Universitario de Tonalá)

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-607-571-188-1

Ciencias administrativas-México 2. Ciencias administrativas-Cuba 3. Desarrollo empresarial I. Pelegrín Mesa, Aristides, coordinador II. Hernández Herrera, Claudia Alejandra, coordinadora III. Pérez Esparza, Aimée, coordinador IV. Martín Pérez, Carlos A., textos V. Rivera Fernández, Rogelio, prólogo VI. Serie

658.401 .G39 CDD 21

HD58.8 .G39 LC

KJL Thema

Colección Monografías
del Centro Universitario de Tonalá

PELEGRÍN | HERNÁNDEZ | PÉREZ (coords.)

La gestión de las organizaciones

Una mirada desde la investigación interdisciplinaria en el contexto de México y Cuba



CENTRO UNIVERSITARIO DE TONALÁ

Universidad de Guadalajara



Ricardo Villanueva Lomeli
Rectoría General

Héctor Raúl Solís Gadea
Vicerrectoría Ejecutiva

Guillermo Arturo Gómez Mata
Secretaría General

José Alfredo Peña Ramos
**Rectoría del Centro
Universitario de Tonalá**

Luis Gustavo Padilla Montes
**Rectoría del Centro Universitario
de Ciencias Económico Administrativas**

Missael Robles Robles
**Coordinación del Corporativo
de Empresas Universitarias**

Sayri Karp Mitastein
Dirección de la Editorial

Primera edición electrónica, 2021

Coordinadores
Aristides Pelegrín Mesa, Claudia Alejandra
Hernández Herrera, Aimée Pérez Esparza

Textos
© Carlos Ernesto Martín Pérez, Néstor Alberto
Loredo Carballo, Néstor Miguel Álvarez Álvarez,
Evelio Gerónimo Bautista, Elizabeth García
Dominguez, María Saturnina Gil Basulto,
Joycet Ramírez Ruano, Alexander Navarro
Ruiz, Aristides Pelegrín Mesa, Yolanda Navarro
Flores, Mónica Lizette Medina Gómez, Francisco
Fidel Borrás Atiénzar, Anisabel Regla Gálvez
Fernández, Yadira Velázquez Labrada, Antonio
Plácido Sánchez Batista, Claudia Alejandra
Hernández Herrera, María Magdalena Huerta
Villalobos, Inalvis Furniel Furniel, Edgar
Ricardo Rodríguez Hernández, Yusniel Ferreiro
Martínez, Yadir Luis Domínguez Rodríguez,
Francisco Yonatan Dueñas España, Claudia
Karina Castellanos Gutiérrez, Aimée Pérez
Esparza

D.R. © 2021, Universidad de Guadalajara



José Bonifacio Andrada 2679
Colonia Lomas de Guevara
44657 Guadalajara, Jalisco

www.editorial.udg.mx
01 800 UDG LIBRO

ISBN 978-607-571-188-1

Junio de 2021

Hecho en México
Made in Mexico

Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión
parcial o total de esta obra por cualquier sistema de
recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico,
electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o
cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso por
escrito del titular de los derechos correspondientes.

Coordinación editorial

Iliana Ávalos González

Jefatura de diseño

Paola Vázquez Murillo

Cuidado de la edición

Mariana Hernández Alvarado

Diseño y diagramación

María del Carmen Vázquez Murillo

La gestión de las organizaciones. Una mirada desde la investigación interdisciplinaria en el contexto de México y Cuba

se terminó de editar en marzo de 2021

en las oficinas de la Editorial Universidad de Guadalajara,

José Bonifacio Andrada 2679, Lomas de Guevara 44657

Guadalajara, Jalisco

En la formación de este libro se utilizaron las familias tipográficas Minion Pro, diseñada por Robert Slimbach y Ronnia, diseñada por Veronika Burian y José Scaglione.

Índice

Prólogo

ROGELIO RIVERA FERNÁNDEZ

Capítulo 1. Gestión de la competencia directiva: toma de decisiones no estructuradas

CARLOS MARTÍN PÉREZ

NÉSTOR LOREDO CARBALLO

NÉSTOR ÁLVAREZ ÁLVAREZ

Capítulo 2. El cambio organizacional de las instituciones de educación superior en México

EVELIO GERÓNIMO BAUTISTA

ELIZABETH GARCÍA DOMÍNGUEZ

Capítulo 3. Bases metodológicas para la evaluación de la eficiencia y la eficacia en las organizaciones

MARÍA SATURNINA GIL BASULTO

JOYCET RAMÍREZ RUANO

ALEXANDER NAVARRO RUIZ

Capítulo 4. La gestión sustentable empresarial: un estudio desde la formación académica en el CUTonalá

ARÍSTIDES PELEGRÍN MESA

YOLANDA NAVARRO FLORES

MÓNICA LIZETTE MEDINA GÓMEZ

Capítulo 5. La identificación y medición del capital intelectual de las instituciones bancarias en el contexto cubano

FRANCISCO BORRÁS ATIÉNZA

ANISABEL REGLA GÁLVEZ FERNÁNDEZ

Capítulo 6. Emprendimiento empresarial: una mirada desde el CUTonalá

AIMEÉ PÉREZ ESPARZA

ARÍSTIDES PELEGRÍN MESA

YOLANDA NAVARRO FLORES

Capítulo 7. Sistema de gestión contable medioambiental para la industria siderúrgica

YADIRA VELÁZQUEZ LABRADA

ANTONIO SÁNCHEZ BATISTA

CLAUDIA ALEJANDRA HERNÁNDEZ HERRERA

Capítulo 8. Gestión presupuestaria: un análisis desde el contexto de México y Cuba

MARÍA MAGDALENA HUERTA VILLALOBOS

INALVIS FURNIEL FURNIEL

EDGAR RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

[Capítulo 9. Presupuestación medioambiental en instalaciones turísticas: caso Hotel Club Amigo Mayanabo, Camagüey.](#)

ARÍSTIDES PELEGRÍN MESA

YUSNIEL FERREIRO MARTÍNEZ

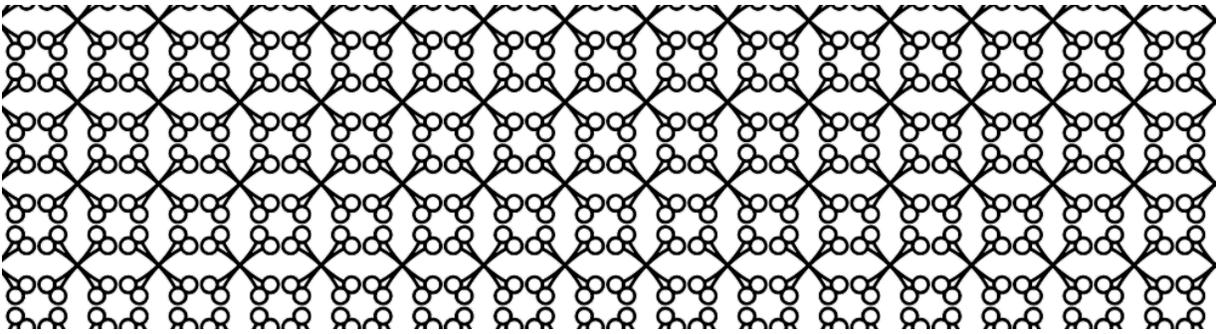
YADIR LUIS DOMÍNGUEZ RODRÍGUEZ

[Capítulo 10. La formación del contador en el CUTonalá: una experiencia innovadora](#)

YONATAN DUEÑAS ESPAÑA

ADRIANA ENCISO GONZÁLEZ

CLAUDIA CASTELLANOS GUTIÉRREZ



Prólogo

ROGELIO RIVERA FERNÁNDEZ

En la actualidad, la problemática de la gestión en las organizaciones es uno de los temas emergentes dentro de los círculos académicos, por las implicaciones que tiene en la consolidación de propuestas renovadoras para mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de los negocios en marcha, lo cual implica establecer prioridades y definir estrategias tendientes a alcanzar tales objetivos.

Al revisar la propuesta de esta obra, se observa que estamos en presencia de un producto interesante por cuanto se profundiza en una serie de aspectos que, desde diferentes contextos, se encaminan a jerarquizar aquellos elementos que son claves para que una gestión empresarial u organizacional sea efectiva.

Los capítulos abordan temas acerca de la toma de decisiones, la evaluación de la propia eficiencia y eficacia en las organizaciones, e incluso tópicos relacionados con la medición del capital intelectual y la presupuestación ambiental, transitando por diferentes sectores tanto de México como de Cuba. Se destaca cómo los autores asumen criterios propios y sistematizan una serie de ideas que generan un valor añadido y que permiten, por tanto, buscar alternativas con un basamento teórico y empírico sólido. Tal es el caso de las propuestas relacionadas con las decisiones no estructuradas, en las que se enfatiza en la dificultad para

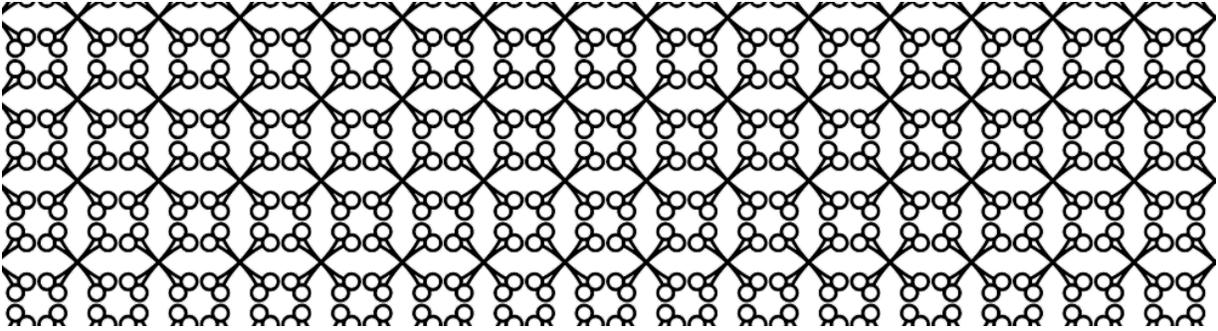
tomar las mismas, pues se manifiesta de manera acentuada un incremento de situaciones que requieren una perspectiva específica de solución o el propio cambio organizacional a través de tres enfoques principales: innovación, liderazgo y poder, y su repercusión en instituciones de educación superior. De igual forma, se aborda la tecnología de procesos con enfoque de riesgos para poder discernir los niveles de eficiencia y eficacia, aspecto poco abordado desde el punto de vista metodológico y donde se asumen posturas muy innovadoras con soluciones prácticas.

Las propuestas relacionadas con la gestión y presupuestación ambiental son interesantes, lo que demuestra el interés por mejorar la situación ambiental en las organizaciones, donde desde enfoques diferentes los autores coinciden en la apremiante necesidad de establecer metas conducentes para lograr mejores patrones de sostenibilidad; particularmente, los estudios tanto del sector turístico como siderúrgico presuponen alternativas que deben estar en las agendas emergentes de muchos países.

Se incorpora la importancia de medir el capital intelectual, como variable crítica de éxito de las organizaciones, y la capacidad para aumentar el valor de las mismas desde esta perspectiva, en la que la tendencia es desarrollar más iniciativas internas de capacitación, innovación y generación de conocimiento, y donde en el centro de atención debe estar el hombre como fuerza motriz dentro de los tejidos organizacionales.

Además, es importante destacar la actualidad de los contenidos de cada capítulo, donde se utilizan referencias bibliográficas recientes; de igual forma, los estudios de caso incorporados demuestran la validez de las propuestas generadas, así como una serie de recomendaciones para todos aquellos decisores y actores de cada problemática en particular.

Agradezco a los autores y a los coordinadores del libro, que sin duda es una muestra de las sinergias que se logran cuando existen puntos de contactos en temas afines y que visualiza cómo desde la investigación cooperada se pueden obtener resultados desde diferentes ángulos geográficos, lo cual demuestra la noble intención de mejorar la gestión de las organizaciones.



CAPÍTULO 1

Gestión de la competencia directiva: toma de decisiones no estructuradas

CARLOS MARTÍN PÉREZ

NÉSTOR LOREDO CARBALLO

NÉSTOR ÁLVAREZ ÁLVAREZ

Introducción

La historia de la humanidad y su evolución han determinado el surgimiento y desarrollo de las organizaciones. Desde sus inicios, la necesidad de interacción social del hombre lo llevó a crear organizaciones para alcanzar sus objetivos, que han evolucionado significativamente transformándose bajo la influencia del proceso de dirección ejercido, primero por sus propios dueños y luego por los que hicieron de la dirección una profesión separada de la propiedad.

Otro aspecto que caracterizó esta transformación fue el incremento de la complejidad del entorno, por lo que las decisiones ya no se adoptan básicamente en ambientes de certeza, sino que prevalecen el riesgo, la incertidumbre y la turbulencia, provocando la necesidad de enfrentar los desafíos que supone utilizar nuevos enfoques para gestionar exitosamente las empresas, a partir de sus características y las de su entorno.

La toma de decisiones y su puesta en práctica es una de las tareas que marca la diferencia entre el trabajo directivo y del resto de los miembros de la organización. Aunque se acostumbra a hacerlo de manera rutinaria o

estructurada buscando la solución óptima, hay situaciones en las que se manifiestan problemas no estructurados, exigiendo mayor reflexión, creatividad e intuición para enfrentarlos.

La dificultad para tomar decisiones aumenta constantemente, pues se manifiesta de manera acentuada un incremento de nuevas situaciones que requieren una perspectiva específica de solución. El decisor, ante acontecimientos y situaciones que se manifiestan cada vez con mayor periodicidad, debe valorar con rapidez un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resultan complejas.

Por ello, resulta valiosa la idea de Gladwell (2009) al plantear que “las personas capaces de tomar buenas decisiones no son necesariamente aquellas que procesan más información, ni siquiera las que dedican más tiempo a reflexionar en profundidad, sino aquellas que son capaces de sintetizar, razonar y extraer los pocos factores que realmente importan en menor tiempo”.

En el escenario actual, un proceso adecuado de toma de decisiones no estructuradas es especialmente relevante y necesario, pues son aquellas que se adoptan mediante un modelo de solución específico para cada situación novedosa o para la que existe poca información. La incertidumbre es un aspecto inevitable de los procesos sociales por el que las personas transitan. Muchas elecciones se basan en la verosimilitud de los hechos de dudosa certidumbre, imposibilitándole al directivo calcular formalmente las probabilidades, por lo que debe decidir desde la intuición, lo que a menudo conduce a errores que afectan la calidad del proceso decisorio.

Al profundizar en las propuestas e investigaciones referidas a la toma de decisiones respaldadas por su rigor científico, se aprecia que son varios los autores que proponen un proceso para tomar decisiones de manera ordenada y consciente;¹ algunos recurren a una síntesis en la realización de los pasos, mientras otros conciben el proceso de una manera más general.

Además, existe una gran diversidad de propuestas, lo que trae como resultado la ausencia de un criterio homogéneo que sirva como guía o patrón para ejecutar el proceso. En ocasiones se aboga por la realización metódica de cada una de ellas, sin dejar margen a la posibilidad de contextualizarlas a partir de las condiciones y características de cada organización y su entorno. Esta limitación en el campo teórico puede influir

negativamente en el diseño y aplicación de metodologías que contribuyan al perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones.

Después de la desaparición del campo socialista y de los mercados que hasta entonces fueron tradicionales para sus producciones, la empresa estatal socialista en Cuba se ha enfrentado a los desafíos del complejo y competitivo ambiente económico internacional. La práctica socioeconómica cubana, caracterizada en los últimos años por la generalización del perfeccionamiento empresarial, ha permitido encauzar las necesidades de introducción en el sistema empresarial de tecnologías de gestión internacionales actualizadas y contextualizadas. A la vez, abre la posibilidad de estudiar dichas tecnologías desde la óptica del sistema socioeconómico imperante en Cuba, adecuándolas a sus características.

Lo anterior resulta necesario e impostergable en un escenario en el que se reconocen importantes limitaciones del sistema empresarial, causadas, entre otras razones, por las deficiencias de los directivos en el proceso de toma de decisiones, lo que es reconocido por León, Lemus y Trabada (2013) cuando afirman que:

Desde antaño, los procesos de decisiones presentan dificultades pues los individuos luchan por el derecho de participar en los procesos de toma de decisión, pero después no lo ejercen. Se observa que muchos directivos invierten poco tiempo en la toma de decisión y con suma frecuencia, dedican mucho a las reuniones y conversaciones. Por otro lado, se ha observado que la operatividad diaria en la que viven sumergidos, les impide en muchos casos, recopilar la mayor cantidad de información relevante sobre un problema determinado. Como consecuencia, se les hace escaso el tiempo para la generación de la mayor cantidad de alternativas posibles, no logrando deslindar la generación de ideas, del análisis y selección final de la decisión; provocando con ello, que las decisiones se tomen sin dedicar el tiempo prudencial para estudiar la situación al detalle y decidir correctamente.

Por tanto, no deben desaprovecharse los nuevos conocimientos, las técnicas, el *know-how* que ya existe y que pudieran dinamizar el proceso decisorio, y, por ende, elevar su calidad. En el acto de clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas, efectuado en abril de 2010, el presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba General de Ejército Raúl Castro, proclamaba: “La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social” (Castro, 2010). Actualmente, en Cuba se ejecuta una gran cantidad de cambios para actualizar el modelo

económico del país; para llevarlos a cabo se necesita el actuar integrado de los profesionales, porque de su desempeño dependen en gran medida los resultados de las organizaciones y del sistema económico del país.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se continúa otorgando una gran importancia a los problemas relacionados con la necesidad de tener en las organizaciones una fuerza laboral capaz de resolver con idoneidad los problemas que se presentan. Otro aspecto presente en dicho documento es el incremento de facultades a las direcciones de las entidades, lo que aumenta su responsabilidad sobre la eficiencia y eficacia, el control en los procesos que desarrollan y la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.

En el Decreto Ley 252 (2014) acerca de la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, se afirma que es necesario considerar que la empresa es un sistema social y las personas que la integran deciden la competencia de ella, de ahí la importancia de su selección. El director general de la empresa deberá discutir las decisiones, elaborar ideas que impulsen la eficiencia empresarial, la productividad, el ahorro, la calidad y la disciplina.

Por su parte, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, vicepresidente primero del Consejo de Estado de Cuba, en una entrevista concedida a *Pueblo en Línea* expresó que los requerimientos de una economía en transformación hacia un nuevo modelo con más espacio para el mercado, descentralización de facultades, diferentes formas de gestión y propiedad necesitan con urgencia del conocimiento, la ciencia y la discusión, para así incidir en el proceso de toma de decisiones y lograr un desempeño coherente con las políticas sociales y económicas que busca materializar el Estado cubano (Xuxia y Ananda, 2015).

Como antecedente a la presente investigación se consideró necesario realizar un diagnóstico a directivos de primer nivel para conocer su percepción acerca de cómo realizaban el proceso de toma de decisiones. Para ello, se diseñó una encuesta (véase anexo 1) y se determinó su confiabilidad (véase anexo 2), por lo que la información que se obtiene del cuestionario es confiable.

Para tal fin se encuestaron a los directivos que asistieron a los diplomados de Administración Pública, y Dirección y Gestión Empresarial, impartidos

en la Escuela Provincial del PCC en Camagüey durante diez ediciones, desde 2013 hasta mayo de 2016 de manera ininterrumpida, para un total de 582 directivos.

En dicho estudio, realizado por Martín, Loredo y Álvarez (2016), se identificaron las principales manifestaciones negativas que afectan la calidad de las decisiones:

- No siempre se toman decisiones con criterios homogéneos.
- Los conocimientos necesarios para tomar decisiones complejas y estratégicas son insuficientes, por lo que dificulta su realización y la solución del problema.
- Limitado desarrollo de habilidades para enfrentar el proceso decisorio.
- En ocasiones las decisiones están influenciadas por el juicio propio del directivo y no sobre los criterios del resto del equipo.
- Carencias teórico-metodológicas en la realización del proceso de toma de decisiones complejas y estratégicas.

De lo anterior, resulta evidente la existencia de limitaciones para realizar el proceso de toma de decisiones complejas y estratégicas, que mantiene su ejecución sobre supuestos y enfoques metodológicos semejantes, a pesar de la diversidad de propuestas existentes realizadas por diferentes autores. Asociada al incremento de este tipo de decisiones, se reconoce la necesidad de particularizar su tratamiento teórico-metodológico, que en la literatura técnica se desarrolla a partir de la clasificación de las decisiones como estructuradas y no estructuradas; estas últimas vinculadas a lo estratégico, complejo e inusual.

El autor ha tenido en cuenta investigaciones realizadas recientemente acerca de la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre y turbulencia, en específico la realizada por Frías (2015) sobre el incremento de los sucesos imprevistos en la gestión, considerados por el autor de referencia como eventos no incluidos en la planeación, que emergen inesperadamente tanto en el entorno empresarial como en su ambiente interno, e imponen la necesidad de un cambio en la gestión estratégica. Frías plantea diversas soluciones relacionadas con la actualización mental de las personas sobre lo que sucede dentro de la organización y su entorno, sin

embargo, no logra concretar materiales metodológicos con el fin de perfeccionar el proceso de toma de decisiones.

El incremento de la frecuencia de los imprevistos, de nuevas situaciones relevantes y estratégicas, con características específicas y no rutinarias, acentúa la necesidad de que los directivos tengan una visión más integral de los problemas y solucionen las limitaciones existentes en su desempeño para ejecutar exitosamente el proceso de toma de decisiones no estructuradas.

Precisamente, Lage (2015: 289) afirma que “en Cuba hay muchas experiencias positivas, pero también emergen, las enfermedades de la dirección tales como, la indefinición en la toma de decisiones (parálisis del análisis) por ausencia de un algoritmo claro para decidir y las conductas guiadas por decisiones informales (... alguien dijo que...) que no han salido explícitamente de ningún directivo u órgano colectivo de decisión”.

Todo lo anterior evidencia una contradicción: por una parte, la situación descrita no se corresponde con los requerimientos del contexto socioeconómico actual, demandando la adopción de decisiones no estructuradas y el incremento de la calidad del proceso decisorio; la acentuación de la necesidad de que los directivos tengan una visión más integral de los problemas y solucionen las limitaciones existentes en su desempeño para ejecutar exitosamente el proceso de toma de decisiones no estructuradas. Por otra parte, en la bibliografía consultada no se aprecia una respuesta, desde la ciencia, a cómo contribuir que los directivos alcancen un desempeño adecuado en este ámbito de actuación.

A partir de lo anterior, se concibe como problema científico de la investigación cómo perfeccionar la toma de decisiones no estructuradas de manera que se incremente la calidad del proceso decisorio en el contexto cubano. Se considera como objeto de investigación el proceso de toma de decisiones. La investigación se propone como objetivo diseñar un procedimiento para la gestión de la “competencia directiva toma de decisiones no estructuradas” (CDTDNE), que contribuya a la calidad del proceso decisorio.

Para darle cumplimiento al objetivo definido, se determinan las siguientes tareas de investigación:

1. Sistematización de los fundamentos teóricos del proceso de toma de decisiones, las competencias directivas y el proceso de su gestión.

2. Elaboración de la propuesta metodológica para la gestión de la competencia señalada anteriormente.
3. Validación del procedimiento en la Empresa Provincial de Turismo de Ciudad Santa María.

Por tanto, para desarrollar la investigación se plantea la siguiente hipótesis: la gestión de la CDTDNE, sustentada en un procedimiento flexible e integrador, contribuirá a la calidad del proceso decisorio. Las tareas anteriormente expuestas se desarrollaron a partir del reconocimiento del materialismo dialéctico como método científico universal de conocimiento, concretado en los siguientes puntos:

1. Métodos del nivel teórico.

- *Inducción.* Deducción, para la búsqueda de la posible solución, referida a la concepción y gestión de la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas”.
- *Análisis.* Síntesis para la construcción del marco teórico, así como en la interpretación de la información recogida por los métodos empíricos.
- *Sistémico.* Estructural-funcional, para el diseño de la representación gráfica del estado deseado de las relaciones entre sus subsistemas y el perfil de la competencia.

2. Métodos del nivel empírico.

- *Observación.* Para comprobar el comportamiento de los directivos en el ejercicio de sus funciones y las transformaciones que en ellos ocurren, debido a la aplicación del procedimiento.
- *Preexperimento.* Para verificar las transformaciones que ocurren con la aplicación del procedimiento en el grupo de directivos de la Empresa de Turismo de Ciudad Santa María.

3. Métodos empíricos complementarios.

- Encuestas y análisis documental para la recolección de la información pertinente, específicamente las referidas al objeto de investigación.

- Revisión sistemática mediante la cual se resumió y analizó la teoría existente en relación con el proceso de toma de decisiones.
- El método Delphi para determinar la validez de las propuestas realizadas.
- Guía de observación, que se realizará, de considerarse necesario, como complemento de las pruebas estadísticas.

4. Métodos estadísticos matemáticos.

- La matemática borrosa para inferir las relaciones entre los subsistemas de la CDTDNE y valorar la confiabilidad interna del preexperimento.
- La prueba no paramétrica de los rangos con signo de Wilcoxon para determinar la transformación en el grupo de directivos en correspondencia con los conocimientos, habilidades y valores de la CDTDNE, y contribuir a la valoración de la confiabilidad interna del preexperimento.
- El método de remuestreo *bootstrap*, para establecer la posible generalización de la propuesta a partir de los resultados obtenidos, determinando la confiabilidad externa del preexperimento.
- El coeficiente de correlación de Pearson, para determinar el nivel de relación entre la gestión de la CDTDNE y las ventas promedio por trabajador.

Los aportes de la investigación radican en lo siguiente:

- *Teórico*. Definición de la competencia directiva, sus componentes y perfil. Además, se homogenizan los criterios y pasos para la toma de decisiones como uno de los componentes de la competencia; a partir de un proceso de revisión sistemática, se fundamenta la relación causal entre la gestión de la competencia con la calidad del proceso decisorio.
- *Metodológico*. Diseño de un procedimiento flexible e integrador para la gestión de la competencia directiva, que contribuya a la calidad del proceso decisorio.

- *Práctico.* Aplicación del procedimiento que contribuya a la variación positiva de los componentes de la competencia expresados en su perfil en la Empresa Provincial de Turismo de Ciudad Santa María.

La novedad científica se concibe en la gestión de la CDTDNE sustentada en su perfil y en el develamiento de las relaciones entre sus subsistemas. La tesis se presenta en tres capítulos. El primero aborda los aspectos teóricos que sustentan las decisiones no estructuradas y la gestión de competencias directivas. El segundo está dedicado a establecer los pasos metodológicos para el diseño del procedimiento propuesto que soluciona el problema de investigación; también se realiza la validación de las propuestas teórico-metodológicas elaboradas. Por último, en el tercer capítulo se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento en la Empresa Provincial de Turismo de Ciudad Santa María. Se incluyen, además, las conclusiones, recomendaciones, la relación de la bibliografía consultada y los anexos. Esta investigación forma parte de un proyecto empresarial dirigido por la Universidad de Camagüey y ejecutado en varias empresas del territorio.

Consideraciones teóricas

Problemas y decisiones organizacionales

El estudio de los problemas organizacionales ha sido abordado por varios autores,² y sus principales planteamientos se resumen en su clasificación y caracterización. Los problemas estructurados se identifican por tener una alta frecuencia de aparición; el directivo posee suficiente información sobre el problema y experiencia en su solución.

En consonancia con la clasificación de los tipos de problemas, las decisiones que se toman para darles solución adoptan sus nombres, estructuradas y no estructuradas. Las decisiones estructuradas son las empleadas para tratar problemas que son frecuentes, cíclicos o repetitivos. Las decisiones no estructuradas son importantes en sí mismas y requieren de un modo específico de solución. No existe ningún método preestablecido para manejar el problema en cuestión, ya sea porque este no haya surgido antes, porque su naturaleza y estructura sean complejas o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a la medida.

La calidad del proceso decisorio

La calidad del proceso decisorio ha sido tratada en la literatura científica por varios autores, entre los que se encuentran Wendhausen y Mello (2007), Yacuzzi (2007), Gladwell (2009), Levy (2011), Rozenfarb (2011), Rodríguez (2013) y Pérez, Vázquez, y Levín (2016), quienes plantean que es susceptible a las variaciones de múltiples factores que la componen.

Desde un aspecto general, la calidad es la satisfacción de las necesidades de clientes, tanto internos como externos. Entonces, la calidad del proceso decisorio puede definirse como la satisfacción de las necesidades y expectativas que se tienen de los decisores, las organizaciones que ellos representan y de la sociedad a la que sirven, que se manifiesta en decisiones oportunas, conscientes y relevantes, coherentes con el contexto en el que se adopta y sustentadas en conocimientos, habilidades, valores, experiencia, intuición e información clave. Es por ello que con el objetivo de garantizar la calidad del proceso decisorio se deba atender prioritariamente la realización del proceso, la solución del problema y su impacto.

Existen dos perspectivas para analizar la calidad del proceso decisorio. La primera es desde el individuo, en el que resaltan los conocimientos, habilidades, destrezas, formación, experiencia e intuición para la realización del proceso decisorio. La segunda perspectiva es organizacional, en la cual confluyen la cultura de la organización, el proceso de comunicación y la interacción entre los miembros del equipo de decisión. Resulta lógico considerar que la calidad del proceso decisorio depende de la manera en que los directivos enfrentan los problemas y los pasos que ejecutan para darles solución.

Las competencias directivas y el proceso de su gestión

El análisis del término competencia desde su surgimiento ha estado marcado por discusiones y múltiples interpretaciones. Varios son los autores que han definido el término competencia, entre los que se encuentran Oficina Nacional de Normalización (2007), Cuesta (2009), Real Academia de la Lengua Española (2012), Cortés (2015), Amaral (2014), Sandoval (2014), González y Rodríguez (2015), Miranda *et al.* (2015), OIT (2015), Patrón, Pérez y Medina (2014), Rodríguez (2015), Roger (2015), Barroso y Patrón (2015) y Barrera (2016).

De todas las definiciones analizadas, estoy a favor de la expresada en la Norma Cubana 3000/2007, al plantear que las competencias son un

conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Refiriéndose a la gestión de competencias, Longo (2002), Castillo y Abad (2004), Castro y Llanes (2005), Hellriegel *et al.* (2005), Tejada (2007), Pelegrín (2008), Contreras (2011), Correa (2013), Peña y Sedano (2014) y González y Rodríguez (2015), identifican una gran variedad de posturas teóricas y, en ocasiones, confrontadas. Sus planteamientos se pueden resumir en la siguiente idea: la gestión de una competencia es un proceso racional y estratégico, en el que confluyen la planificación, organización, ejecución y control de las actividades, para desarrollar cada uno de sus componentes hasta el grado expresado en un perfil diseñado a tales efectos.

Toma de decisiones no estructuradas

La CDTDNE se clasifica como una competencia específica, directiva y estratégica, y se define como un desempeño racional e idóneo del proceso decisorio que integra conocimientos, habilidades y valores, soportado en la experiencia, actitud y motivación, que en su sinergia permiten la solución de problemas no estructurados contribuyendo a la realización de los objetivos de la organización y del directivo.

Considero que los componentes de la CDTDNE son conocimientos sobre el entorno, la organización, el cargo que ocupa el directivo, los procesos técnicos que se realizan en la organización y el proceso de toma de decisiones; y habilidades como analizar, sintetizar, razonar y gestionar el cambio. El grado de desarrollo que debe tener la competencia en los directivos de la organización varía en relación con el nivel directivo al que pertenece. Las decisiones no estructuradas, como generalidad, se presentan en los niveles superiores de dirección.

En la literatura científica consultada se plantea la necesidad de la existencia de los perfiles de competencias, en los que deben describirse para cada cargo las aptitudes necesarias, determinando un conjunto de