

ARTÍCULO

Diagnóstico de la toma de decisiones no estructuradas por directivos camagüeyanos

Diagnostic of Non-structured Decision Making by Camagueyan Executives

MSc. Carlos Ernesto Martín Pérez, Dr. C. Néstor Alberto Loredó Carballo y Dr. C. Néstor Miguel Álvarez Álvarez

Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba. carlos.martin@reduc.edu.cu

RESUMEN

Se presenta un diagnóstico realizado a directivos de Camagüey, Cuba, sobre el proceso de toma de decisiones no estructuradas que deben tomar en sus organizaciones. Los métodos fundamentales se vinculan con la dialéctica materialista y desde el punto de vista empírico se ha basado fundamentalmente en encuestas y las técnicas de análisis estadístico. Se identificaron limitaciones relevantes, entre ellas carencias teóricas y metodológicas, que afectan el proceso decisorio y la solución de problemas no estructurados. La alta pertinencia de la investigación está dada por relacionarse con la actualización de tecnologías para dirigir las empresas, el proceso de toma de decisiones y la identificación y solución de problemas no estructurados estratégicos, significativos y trascendentes, pues

los entornos cada vez más inciertos y cambiantes limitan la eficacia de las decisiones y la obtención de resultados esperados.

Palabras clave: tipos de problemas, solución de problemas, problemas no estructurados, toma de decisiones no estructuradas, diagnóstico de la toma de decisiones.

ABSTRACT

A diagnostic made to executives from Camaguey, Cuba, on non-structured decision making in their organizations, is presented in this paper. The main methods are associated with materialistic dialectics; the empirical methods included surveys, and statistical analysis techniques. Relevant limitations were identified, among them, methodological and theoretical deficiencies that affect decision making and the solution of non-structured problems. The pertinence of this research is given by the relationship with technological updating for company management, decision making, and strategic, non-structured, significant, and transcendental problem identification and solution. The ever-uncertain and changing environments limit the efficacy of decision making and the accomplishment of expected results.

Key words: problem types, problem solution, non-structured problem, non-structured decision making, decision making diagnostic.

INTRODUCCIÓN

La historia de la humanidad y su evolución han determinado el desarrollo de las organizaciones. La necesidad de interacción social del hombre lo llevó a crear

organizaciones para cumplir sus objetivos. Con el paso del tiempo algunas de estas comenzaron a buscar beneficios lucrativos, surgiendo así la empresa.

La empresa ha sido objeto de una constante transformación bajo la influencia del proceso de dirección ejercido en sus inicios por sus propios dueños y luego por aquellos que hicieron de la dirección una profesión separada de la propiedad, especializada en buscar el incremento sostenido de la efectividad organizacional.

Otro aspecto que caracterizó esta transformación fue la tendencia a un entorno cada vez más complejo, pasando desde la certeza, el riesgo, la incertidumbre, hasta la turbulencia. Ello provocó la necesidad de enfrentar los desafíos que supone utilizar nuevos enfoques para administrar las empresas con éxito.

Tomar decisiones y ponerlas en práctica es la tarea más importante de un directivo y, aunque se acostumbra a hacerlo de manera rutinaria o estructurada buscando la solución óptima, hay situaciones en que la decisión exige mayor reflexión, creatividad e intuición para enfrentar problemas más complejos, que no se habían presentado con anterioridad.

En un entorno cada vez más complejo —donde se manifiesta de manera acentuada el incremento de situaciones nuevas que requieren perspectivas de solución particulares o específicas— la dificultad para tomar decisiones aumenta constantemente: el decisor debe responder con rapidez a los acontecimientos y situaciones que se manifiestan con mayor frecuencia.

En situaciones de incertidumbre como la actual, un proceso adecuado de toma de decisiones no estructuradas es especialmente relevante, necesario y obligatorio. Según (Gladwell, 2009, p. 23) en su libro *Fueras de serie: por qué unas personas tienen éxito y otras no*: “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”. De ahí que los directivos se diferencian por la calidad y eficacia de sus decisiones, además de su capacidad para ponerlas en práctica, lo que determina su desempeño y con este el éxito de la empresa. Por esta razón es

objetivo de este trabajo diagnosticar el proceso de toma de decisiones no estructuradas en directivos de primer nivel.

Todo esto se hace necesario e impostergable en un escenario donde se reconocen importantes limitaciones del sistema empresarial, causado por deficiencias de los directivos en la realización del proceso de toma de decisiones, en condiciones tan peculiares de la economía cubana, con restricciones financieras y materiales, la pérdida de dinamismo de las exportaciones, las inversiones y, en definitiva, en el producto interno bruto, además de la doble circulación monetaria, diferentes tasas de cambio y varios tipos de mercados y regulaciones. Ello hace todavía más complejo el proceso de toma de decisiones, pues cada uno de estos problemas se entrelazan entre sí complejizando la situación y limitando el acierto de las decisiones.

DESARROLLO

Al profundizar en las propuestas e investigaciones referidas a la toma de decisiones (Arrendondo, 2013; Chiavenato, 2010; Davis, 2010; De Kohan, 2015; Dorward, 2015; Doyle, 2015; Duggan, 2014; Gil, 2014; Karnani, 2007; Kepner, 2012; Lamolla, 2015; Max, 2012; Miranda, 2015; Parayitam, Phelps y Olson, 2007; Rodríguez, 2013; Saaty, 2014; Strategor, 1995; Tzeng, 2010; Urgal y García, 2007; Wheatley, 2014), se puede apreciar que son varios los autores que proponen un proceso para tomar decisiones de manera ordenada y consciente. De estos autores algunos recurren a una síntesis en la realización de estos pasos, mientras que otros ven el proceso de una manera más general. Además, aunque hay criterios comunes, se afirma que existe una gran diversidad de estos, por tanto, falta homogeneidad y unificación para tener una guía o patrón al momento de ejecutar este proceso. La mayoría de los autores abogan por la realización metódica de cada una de las propuestas, sin dejar margen a la contextualización a partir de las condiciones y características de cada organización y su entorno.

El proceso de perfeccionamiento de la empresa estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad; para ello el proceso de toma

de decisiones es fundamental. La práctica socio-económica cubana ha estado caracterizada en los últimos quince años por la tendencia a generalizar el perfeccionamiento empresarial. Este permite encauzar las necesidades de introducción en el sistema empresarial cubano de tecnologías de gestión internacionales actualizadas y contextualizadas. A la vez abre la posibilidad de estudiar dichas tecnologías desde la óptica del sistema socioeconómico socialista imperante en Cuba, adecuándolas a sus características propias.

Por su parte Miguel Díaz-Canel Bermúdez, vicepresidente primero del Consejo de Estado de Cuba, en 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).

En estos momentos Cuba afronta una gran cantidad de cambios necesarios para desarrollar su modelo económico; para llevarlos a cabo se necesita del actuar integrado de los profesionales, del desempeño de estos depende en gran medida la eficacia de las organizaciones y los resultados del sistema económico del país. En el acto clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas, efectuado en abril de 2010, el presidente de la República de Cuba, Raúl Castro, proclamaba (Castro, 2010, s.p.): “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...”.

En el Decreto Ley No. 27 (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 ante todo colegiar las decisiones, elaborar ideas

que compulsen a elevar la eficiencia empresarial, la productividad, el ahorro, la calidad y la disciplina.

En los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución de Cuba (PCC, 2011), se da gran importancia a los problemas relacionados con la necesidad de desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, posibilite 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 y con ello la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y 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. La importancia y necesidad de todos estos aspectos fueron nuevamente resaltadas en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2016).

Para enfrentar todos estos cambios se hace necesario tener un adecuado nivel de conocimiento y pericia en el proceso de toma de decisiones para lograr la eficacia en la solución de los problemas que dada su diversidad se manifiestan de diferentes maneras y por tanto requieren de diferentes formas para enfrentarlos.

El estudio de los problemas organizacionales ha sido abordado por Sabater y Valle (2002), Simon (1979) y Stoner (1998), quienes los definen como programados y no programados, mientras que Bueno (2002) sugiere los términos estructurados y no estructurados, al considerar que la anterior denominación hacía énfasis en la planificación de la decisión y no en el tipo de problema que solucionaba y en su composición o estructura. Los autores del presente artículo asumen esta última denominación.

Los problemas estructurados se caracterizan por su alta frecuencia de aparición; el directivo posee suficiente información sobre el asunto y experiencia en su solución, por lo que tiene una idea clara de cómo solucionarlos. Por consiguiente se puede responder a las preguntas: ¿Qué hacer? ¿Cómo actuar? ¿Qué decidir? Es por esta razón que a las decisiones que se toman para resolver este tipo de

problemas se les nombra decisiones estructuradas y se toman mediante políticas, normas, procedimientos que facilitan el proceso decisorio.

En el caso de los problemas no estructurados, Sabater y Valle (2009) los subdividen internamente en semiestructurados y no estructurados para detallar más el análisis. En el caso del primer grupo se denominan de esta manera porque son poco repetitivos u ocasionales en su ocurrencia, además es limitada la información y la experiencia, aunque existe una breve noción de cómo solucionarlos por lo que resulta muy relativo el conocimiento sobre: ¿Qué hacer? ¿Cómo actuar? ¿Qué decidir?

En el segundo grupo al referirse a los problemas no estructurados se plantea que son aquellos que se afrontan por primera vez y lógicamente sin ninguna experiencia en su solución; además se posee poca información sobre cómo resolver la situación.

Debido a lo anteriormente explicado las decisiones no estructuradas son aquellas que se aplican a situaciones novedosas o vagamente definidas de naturaleza no recurrente, por lo que requieren un modelo específico de solución.

Los autores desean aclarar que un problema que en la actualidad esté estructurado pudo ser, en su momento, uno no estructurado. Todo depende del grado de conocimiento e información que se ha logrado obtener sobre este, en uno o varios procesos de decisión.

Stoner (1998, p. 270), planteó que "...todos los problemas de importancia que afronta un directivo casi siempre requerirán decisiones no estructuradas".

Algunos ejemplos de este tipo de problemas que requieren de estas decisiones son: ¿cómo asignar recursos de la organización en tiempo de crisis o desabastecimiento?, ¿qué hacer sobre una línea fallida de productos? y ¿cómo insertarse en un nuevo mercado?

Los autores resaltan que para enfrentar un proceso de toma de decisiones no solo se necesitan conocimientos sobre este proceder; se precisa de mucho más si se pretende ejecutarlo con garantías: se precisan conocimientos sobre el entorno y sus características, así como dominar las peculiaridades de la propia organización;

en principio se asume que ocupar un determinado puesto directivo debe de ser sinónimo de conocer y dominar las especificidades propias de este; finalmente también se debe poseer conocimientos sobre los procesos técnicos que se desarrollan en la organización.

Según (Codina, 2014) evidentemente cualquier directivo, independientemente del nivel que ocupe en la organización, necesita de ciertas habilidades para poder cumplir su función. Por esta razón los autores plantean que, aunque se tengan los conocimientos arriba expresados, se necesitan de las siguientes habilidades: analizar, sintetizar y razonar, que permitan procesar de manera coherente la información.

Finalmente, una vez que se poseen los conocimientos y habilidades para realizar un proceso de toma de decisiones no estructuradas, se necesita un último componente: los valores. Por su naturaleza las decisiones no estructuradas generan o propician un proceso de cambio o el propio proceso de cambio propicia la necesidad de tomar decisiones no estructuradas. El cambio ha sido considerado como un valor por Vázquez (2015), donde expone siete valores empresariales claves e identifica a la adaptabilidad al cambio entre ellos. Asimismo plantea que:

... llevar a cabo las ideas de negocios requiere de mucho temple, y sobre todo tener por entendido que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, cuando las cosas no salen como se planean se requiere de pequeños o grandes ajustes que harán que nuestro camino tome un nuevo rumbo; habrá que estar con la disponibilidad y la capacidad de entender que las cosas no siempre salen como las previmos (s.p.).

Vázquez solo reconoce la necesidad de adaptarse, cuando se puede ser proactivos e incluso gestionar el cambio, como un comportamiento favorable si se compara con su antítesis: la resistencia al cambio. Por tal razón los autores proponen un cambio en el término utilizado y plantean la siguiente definición: *valor gestión del cambio: se manifiesta en la acción proactiva para investigar señales de eventos específicos, posiblemente vinculados a la transformación estratégica de la organización, lo que permite reconocer y comunicar la necesidad del cambio,*

enfrentarlo con flexibilidad y reorganizar prioridades, eligiendo la estrategia adecuada a seguir.

Es por esta razón que los autores consideran la necesidad de la presencia del valor gestión del cambio como un complemento a los conocimientos y habilidades anteriormente mencionados.

Retomando lo expresado anteriormente sobre la relación empresa-entorno y la tendencia de este a ser cada vez más complejo y turbulento, ello trae como consecuencia el incremento de la frecuencia de aparición de nuevas situaciones relevantes y estratégicas con características muy específicas y no rutinarias, además de la necesidad por parte de los directivos de tener una visión integral de los problemas y solucionar las limitaciones existentes en el proceso de toma de decisiones no estructuradas.

Se procedió a encuestar a directivos de primer nivel de la provincia Camagüey. Para ello se seleccionó a la totalidad de los 414 directivos, que asistieron a los diplomados de Administración Pública y de Administración Empresarial, realizados en Camagüey, durante las últimas siete ediciones. A todos los directivos se les aplicó el instrumento (Cuadro 1) en el cuál tenían cinco opciones para el autodiagnóstico: muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo.

Posteriormente se procedió a calcular y evaluar la media de los grupos para cada componente, donde se evaluó su eficacia y calculando el índice de la eficacia, siguiendo lo planteado por Collado (2016) ver Fig 1. Estos resultados se encuentran en la Tabla 1.

Prevalece en los directivos una percepción de baja eficacia en los elementos evaluados. El mejor resultado se encuentra en los conocimientos que poseen de la organización a la que pertenecen, aunque es necesario destacar que esta solo alcanza el nivel medio.

A continuación, se describen los resultados obtenidos en el diagnóstico, realizado a los 414 directivos de la administración pública y empresarial, todos de primer nivel en sus organizaciones y que se enfrentan a procesos decisorios no estructurados.

Resultados del diagnóstico realizado

1. En un análisis a las respuestas brindadas por los directivos sobre el conocimiento que poseen del entorno de su organización, el 61,6 % plantea poseer un dominio alto, mientras que el 35,7 % lo considera medio.
2. Al referirse al conocimiento sobre el interior de la organización, el 53,1 % afirma que domina a plenitud las peculiaridades de sus distintas organizaciones, mientras que el resto reconoce aún tener limitaciones al respecto.
3. El 34,3 % de los encuestados considera que posee un dominio alto de su cargo, mientras que el 49 % lo asume como medio y solo un bajo 6,3 %, lo considera muy alto.
4. Al referirse a los procesos técnicos que se desarrollan en las distintas organizaciones el 34,1 % dice tener una alta pericia en esta actividad, mientras que el 42,5 % se auto diagnostica un nivel medio y el resto lo considera bajo o insuficiente.
5. Resulta alarmante que solo el 5,8 % de los encuestados posee dominio muy alto del proceso de toma de decisiones, mientras que el resto se encuentra en un nivel medio en un 47,3 % y un grupo considerable, el 27,1 %, en un nivel bajo. Esto se contrastó con la segunda parte de la pregunta referida a que enunciaran los pasos del proceso de toma de decisiones, aspecto donde se evidencian carencias significativas.
6. Las habilidades no tienen un comportamiento homogéneo entre los directivos. Los mayores valores se alcanzan en la habilidad analizar, en la que el 52,4 % afirma tener un alto nivel, mientras que un 46,6 % se autoevalúa de medio. En el caso de la habilidad sintetizar se muestra un comportamiento homogéneo pues el 52,9 % está en el nivel alto, y un 44,9 % se diagnostica en un nivel medio. Igualmente la habilidad sintetizar muestra un comportamiento similar al alcanzar un 53,9 % y 40,1 % en los niveles alto y medio respectivamente.
7. El valor gestión del cambio es uno de los que mayor problema presenta al mostrar, en la percepción de los directivos, un discreto 40,8 % como medio, y un 21,3 % en el nivel alto; el resto considera una evaluación de baja.

En la Fig. 2 se pueden apreciar los resultados del diagnóstico. Según el criterio de los encuestados las causas que limitan en las organizaciones el proceso de toma de decisiones son:

- Los miembros del equipo no logran un desempeño idóneo al enfrentarse a este tipo de decisiones
- La competencia del entorno es fuerte y exige actuar con rapidez para resolver el problema.
- Faltan definiciones de las causas del problema y los criterios de selección.
- Los conocimientos que posee para tomar decisiones no estructuradas son insuficientes.
- No logra definir con claridad el problema.
- El número de alternativas a evaluar es muy grande

Las principales manifestaciones negativas en sentido general de los 414 encuestados son:

- No siempre se toman decisiones con criterios homogéneos.
- Se aprecian carencias teórico-metodológicas en la realización del proceso de toma de decisiones no estructuradas, por lo que se dificulta la realización de estas y por ende la solución del problema.
- Limitado desarrollo de las habilidades necesarias para realizar este proceso como son: analizar, sintetizar y razonar.
- El valor *gestión del cambio* no es percibido por todos los directivos y los que lo reconocen, lo hacen identificando carencias.

De lo anterior resulta evidente la existencia de limitaciones a la hora de realizar el proceso de toma de decisiones no estructuradas.

CONCLUSIONES

Los conocimientos sobre el proceso de toma de decisiones por sí solos no son suficientes; se deben complementar con otros sobre el entorno de la organización, dominar cuáles son las condiciones y características de la propia institución, así como las especificidades del cargo que ocupa el directivo y de las peculiaridades

de los procesos que se realizan. Además, se necesita dominar las habilidades: analizar, sintetizar, razonar y el valor *gestión del cambio*.

En un entorno cada vez más complejo y cambiante se hace necesario que los directivos asuman de manera responsable y racional la ejecución del proceso de tomar decisiones para enfrentar y solucionar los problemas no estructurados que se presentan cada vez con más frecuencia, por lo que resulta necesario conocer cuáles son sus limitaciones en la realización de este proceso.

El diagnóstico realizado a los directivos constató la existencia de limitaciones teóricas y metodológicas.

REFERENCIAS

- ARRENDONDO, F. G. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 135-158.
- BUENO, E. (2002). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid, España: Ed. Pirámide.
- CASTRO, R. (2010). Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, y Segundo Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. La Habana. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de <http://www.cuba.cu/gobierno/rauldiscursos//esp/r030410e.html>
- CHIAVENATO, I. (2010). Conflicto, cambio, toma de decisiones. [en línea]. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de <http://seisgrupo.blogspot.com/2010/05/conflicto-cambio-toma-de-decisiones.html>
- CODINA, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana: Ed. Academia.
- COLLADO, E. (2016). *Tutorial de estadística matemática*. Camagüey, Cuba: Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*.
- CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA. (2014). DECRETO-LEY NO. 252. SOBRE LA CONTINUIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y

- GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO. EN GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA NO. 27. RECUPERADO EL 20 DE MARZO DE 2015, DE [HTTP://WWW.GACETAOFICIAL.CU/](http://www.gacetaoficial.cu/)
- DAVIS, D. (2010). Investigación en Administración para la toma de decisiones. [en línea]. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de http://factorhumano.tripod.com/biblioteca/a_investigacion/0403AIA.pdf
- DE KOHAN, N. C. (2015). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1(1), 68-73.
- DORWARD, L. (2015). *6 Steps of the Managerial Decision-Making Process*. Recuperado el 14 de marzo de 2015, de http://www.ehow.com/info_10032898_6-steps-managerial-decisionmaking-process.html
- DOYLE, J. M. (2015). *A 5-Step Decision-Making Process*. Recuperado el 14 de marzo de 2015, de http://www.ehow.com/info_8386556_5step-decisionmaking-process.html
- DUGGAN, T. (2014). Steps in Decision Making in Management. [en línea]. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de http://www.ehow.com/how_7494555_steps-decision-making-management.html
- GIL, F. (2014). La resolución de problemas y la toma de decisiones: dos procesos integrados y separados. Recuperado el 14 de marzo de 2015, de <http://semanaeconomica.com/transformandotalento/2014/04/28/la-resolucion-de-problemas-y-la-toma-de-decisiones-dos-procesos-integrados-y-separados/>
- GLADWELL, M. (2009). *Fueras de serie:[Outliers]: por qué unas personas tienen éxito y otras no*. México: Taurus
- KARNANI, A. (2007). Opciones controversiales: cómo convertir el desacuerdo en mejores decisiones estratégicas. *Harvard Business Review*, 85(4), 40-47.
- KEPNER, C. (2012). *El nuevo directivo racional: análisis de problemas y toma de decisiones*. México: McGraw-Hill.
- LAMOLLA, F. (2015). *El proceso de toma de decisiones*. Ponencia presentada en el Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de Entidades Cubanas, Camagüey, Cuba.

- MAX, B. (2012). *Judgment in Managerial Decision Making*. New York: Wiley & Sons.
- MIRANDA, E. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo: un aporte para las decisiones basadas en evidencias. *Anales de la Facultad de Medicina*, 76 (spe), 67-76.
- PARAYITAM, S., PHELPS, L. D., y OLSON, B. J. (2007). Strategic Decision-Making in the Healthcare Industry: the Effects of Physician Executives on Decision Outcomes. *Management Research News*, 30(4), 283-301.
- PCC. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. Cuba: Partido Comunista de Cuba.
- PCC. (2016). *Informe central al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*, [presentado por el Primer Secretario del Comité Central, General de Ejército Raúl Castro Ruz]. Cuba: Partido Comunista de Cuba.
- RODRÍGUEZ, E. V. (2013). La toma de decisiones en agricultura con empleo de modelos matemáticos difusos. *Hombre, Ciencia y Tecnología*, 17(3), 104-112.
- SAATY, T. L. (2014). *Toma de decisiones para líderes*. Pittsburgh, EE.UU: RWS Publications.
- SABATER, R. y Valle, R. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia. Dirección y organización: *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas* (27), 68-77.
- SIMON, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 293-513.
- STONER, J. (1998). *Administración* (6ta. ed.). México: Prentice Hall.
- STRATEGOR . (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*. Barcelona: Masson.
- TZENG, G. H. (2010). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. EE.UU: CRC press.

URGAL, B. y GARCÍA, M. (2007). The Strategic Influence of Structural Manufacturing Decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 605-626.

VÁZQUEZ, F. (2015). *7 valores empresariales claves*. [en línea]. Recuperado el 20 de octubre de 2015, de <http://pymesempresariales.com/7-valores-empresariales-de-oro/>

WHEATLEY, G. (2014). *Toma de decisiones*. [en línea]. Recuperado el 20 de octubre de 2015, de http://mroad.nsinfo.hu/ckfinder/userfiles/files/MROAD_LO3_ES.pdf

XUXIA, L. y ANANDA, Y. (2015, 4 de septiembre). Entrevista con Miguel Díaz-Canel, primer vicepresidente de Cuba: Las relaciones Cuba-China no sólo son relaciones paradigmáticas, son relaciones ejemplares. *Pueblo en Línea*, s.p. Recuperado el 14 de febrero de 2016, de <http://spanish.peopledaily.com.cn//n/2015/0904/c31619-8945826.html>

Recibido: 10/04/2016

Aprobado: 26/06/2016

Carlos Ernesto Martín Pérez. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Camagüey, Cuba. carlos.martin@reduc.edu.cu

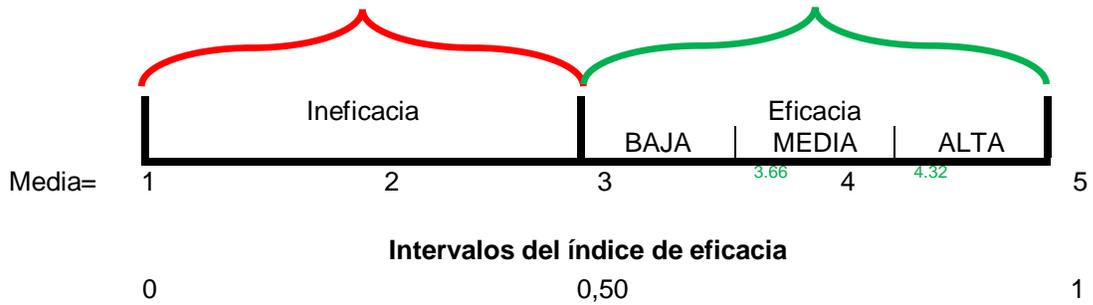
Cuadro 1. Encuesta para diagnosticar los componentes que intervienen en las decisiones no estructuradas

Estimado compañero (a):

Estamos realizando una investigación sobre la toma de decisiones no estructuradas, que son aquellas que requieren de un modelo específico de solución, pues se enfrenta a situaciones o problemas específicos, complejos y no rutinarios. Por **ejemplo**, la manera de asignar los recursos de la organización en tiempos de crisis, o qué hacer sobre una línea fallida de productos. Esta encuesta es totalmente anónima, muchas gracias por su colaboración.

Preguntas Marque (x) según corresponda		Muy Alto	Alto	Medio	Muy bajo	Bajo
1	¿En qué magnitud conoce el entorno de su organización?	5	4	3	2	1
2	¿Qué dominio posee sobre las peculiaridades de su organización?	5	4	3	2	1
3	¿Considera que posee dominio del cargo que ocupa y sus tareas?	5	4	3	2	1
	¿En qué grado domina los procesos técnicos de la					

Figura 1. Evaluación de la eficacia a partir de la media de cada elemento



Fórmula para determinar el índice de eficacia

$$IE_{ij} = \frac{x_{ij} - X_{ijmin}}{X_{ijmáx} - X_{ijmin}}$$

Para este caso

i= directivos encuestados

j= 1...9 donde j: son los componentes de la competencia

Fuente: elaboración propia, salvo la fórmula que fue tomada de Collado (2016).

Tabla 1. Resultados obtenidos en el diagnóstico

Componentes evaluados	Media	Eficacia	Índice de eficacia
Conocimiento sobre:			
- El entorno	3,41	baja	0,60
- La organización	4,23	media	0,80
- Cargo que ocupa	3,36	baja	0,59
- Procesos técnicos de la organización	3,16	baja	0,53
- Toma de decisiones no estructuradas	3,04	baja	0,51
Habilidad analizar	3,54	baja	0,63
Habilidad sintetizar	3,57	baja	0,64
Habilidad razonar	3,66	baja	0,66
Valor gestión del cambio	3,01	baja	0,50

Fuente: elaboración propia

Figura 2. Resultados gráficos del diagnóstico

Fuente: elaboración propia