

## Beneficios de la gestión de la competencia “toma de decisiones no estructuradas”

*Managing Competition “Unstructured Decision Making” Benefits for Executives, Enterprise and Society*

*MSc. Carlos Ernesto Martín-Pérez, [carlos.martin@reduc.edu.cu](mailto:carlos.martin@reduc.edu.cu); Dr. C. Néstor Loredó-Carballo, [nestor.loredo@reduc.edu.cu](mailto:nestor.loredo@reduc.edu.cu); Dr. C. Néstor Álvarez-Álvarez, [nestor.alvarez@reduc.edu.cu](mailto:nestor.alvarez@reduc.edu.cu)*

*Universidad de Camagüey, Cuba*

### Resumen

En un entorno cada vez más incierto y cambiante se limita la eficacia de las decisiones y, por consiguiente, obtener los resultados esperados. De allí la necesidad de gestionar competencias profesionales en los directivos, pues estas favorecen y contribuyen al desempeño laboral. Por esta razón, se pretende argumentar el impacto de gestionar la competencia “toma de decisiones no estructuradas” en los directivos, la empresa y la sociedad cubana. Los resultados se expresan en la descripción del proceso y las ventajas que obtienen los directivos, la empresa y la sociedad en general.

**Palabras clave:** competencias profesionales, decisiones no estructuradas, competencia “toma de decisiones no estructuradas”.

### Abstract

In an increasingly uncertain and changing environment, the success of the decisions is limited and thus obtains the expected results. Hence the need to manage professional competences in executives, as those ones encourages and contributes to job performance. For this reason, we want to argue the impact of managing competition “unstructured decision making” by executives, enterprises and Cuban society. The results are expressed in the description of the process and the advantages that executives, enterprises and society could obtain in general. production, performance, precision agriculture, decision making.

**Keywords:** professional competences, unstructured decision making, competition “unstructured decision making”.

## **Introducción**

Tomar decisiones y ponerlas en práctica es una de las tareas más importantes de un directivo y, aunque se acostumbra a hacerlo de manera rutinaria o estructurada, hay situaciones en que la decisión exige mayor reflexión, creatividad e intuición. En situaciones de incertidumbre como la actual, un proceso adecuado de toma de decisiones no estructuradas es especialmente relevante. Su destreza en este campo determinará su éxito profesional y el éxito a largo plazo de la empresa.

Para ello, constantemente, se enfrentan a nuevas situaciones de carácter estratégico, novedosas y, sobre todo, con problemas no estructurados; de allí se evidencia la importancia de gestionar competencias en los directivos para que puedan tener un desempeño idóneo, en correspondencia con las exigencias de las situaciones que enfrentan. Precisamente, una de las que mayor aporte brindaría en estas situaciones es la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas”.

Díaz-Canel (2015) plantea que “la empresa estatal cubana, desde la década de los noventa del siglo XX se enfrenta a los desafíos del complejo y competitivo ambiente económico internacional”. La práctica socioeconómica cubana ha estado caracterizada en los últimos años por la aplicación tendiente a la generalización del perfeccionamiento empresarial y la introducción de tecnologías de gestión internacionales actualizadas y contextualizadas.

Todo esto se hace necesario e impostergable en un escenario donde la sociedad cubana está demandando la resolución de problemas, deficiencias y limitaciones del sistema empresarial, causado por las deficiencias de los directivos en la realización del proceso de toma de decisiones, entre otras limitaciones. Por ello, el presente trabajo tiene por objetivo argumentar de impacto al gestionar la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas” en los directivos, la empresa y la sociedad cubana.

## **Fundamentación teórica**

El avance de la gestión ha tenido como objetivo constante el desarrollo de las potencialidades de las personas y en obtener un mayor rendimiento laboral. Es por esta razón que en el sistema empresarial surge y se desarrolla la categoría competencia. El concepto de competencias fue impulsado por McClelland (1973), en el artículo “Testing for Competence rather than for Intelligence”, que continúa siendo un referente histórico en la gestión de competencias. McClelland apuntó a aspectos como conocimientos y

habilidades, y también a otros que pueden predecir un desempeño altamente satisfactorio de un puesto de trabajo.

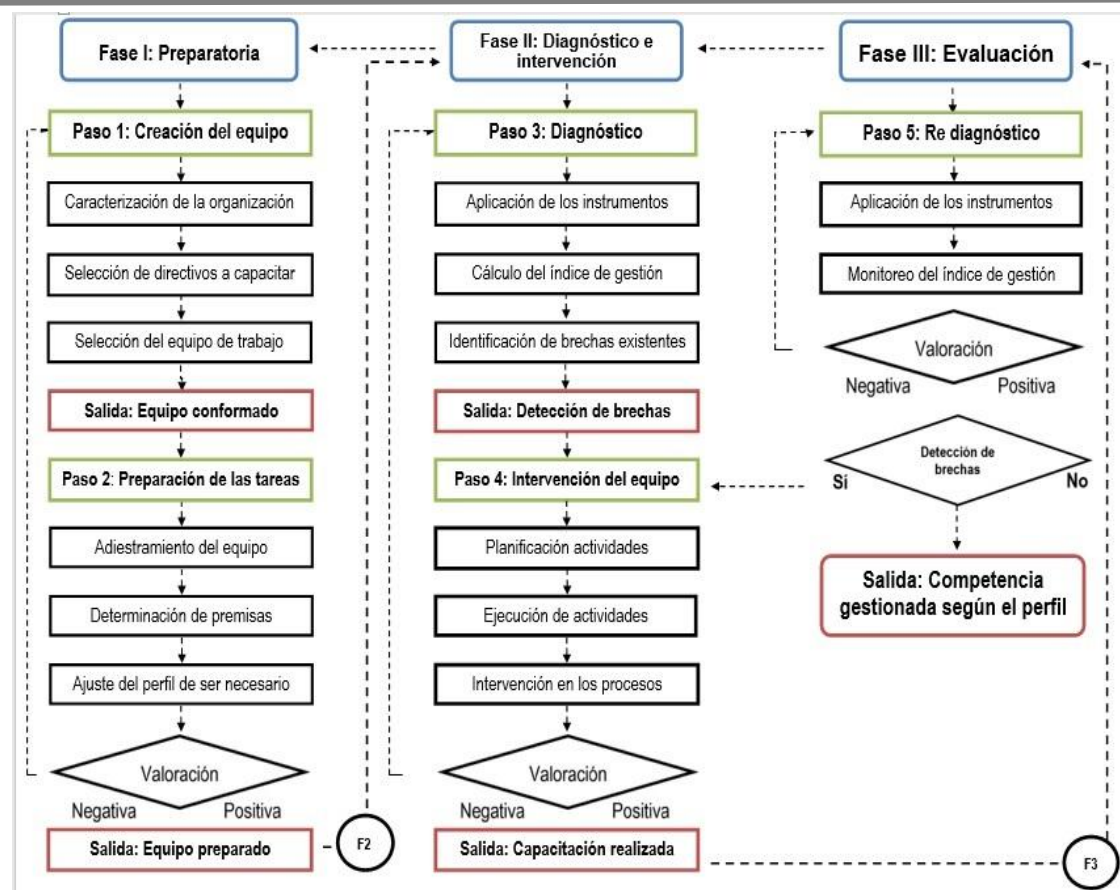
Para los autores, la gestión de una competencia es un proceso racional y estratégico, en el que confluyen armónicamente la planificación, organización, ejecución y control de las actividades, para desarrollar cada uno de sus componentes hasta el grado expresado en su perfil.

A continuación, se argumenta cada una de las fases del proceso:

- **Planificación:** se determina la competencia que se pretende gestionar, sus componentes, afiliación teórica, se debe identificar el personal que requiere la competencia y se identifican las tareas a realizar.
- **Organización:** se coordinan los subprocesos y la manera más adecuada para desarrollar las tareas. Se establecen los procesos de comunicación y la forma en que se obtendrá la información necesaria. Se determinan las etapas en los que se realizará el proceso.
- **Ejecución:** socialización de los objetivos y del perfil de la competencia, además de las premisas a cumplir. Se determinan las brechas existentes y se realizan las tareas para desarrollar cada componente hasta el grado expresado en su perfil.
- **Control:** se evalúan los resultados en función de lo planificado en cada tarea, se hace necesario obtener información que permita concluir que el resultado ha sido el esperado.

Cada una de estas fases tiene un papel significativo para lograr gestionar la competencia en cuestión; no se les puede concebir como etapas excluyentes, pues en su actuar racional, sinérgico y estratégico es donde se garantiza el resultado esperado. Para la gestión eficaz de una competencia se hace necesario diseñar un procedimiento que integre todas las fases mencionadas anteriormente.

Para el diseño del procedimiento se tuvo presente lo expresado en la norma ISO (2008) donde se aprecia un “Procedimiento para hacer procedimientos” y describe, de manera detallada, todo lo relacionado con su diseño.



**Gráfico 1: Procedimiento para la gestión de la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas”**

El procedimiento para gestionar la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas” consta de tres fases: Preparatoria, Diagnóstico e intervención y Evaluación. Se puede apreciar la retroalimentación de la información entre cada una de estas, manifestándose entre los pasos de cada una de las fases, al igual que entre las tres fases.

***La gestión de la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas”***

Siguiendo a Loredo (2008) tradicionalmente, la ciencia y la tecnología eran juzgadas como una caja negra y, por lo tanto, estudiadas independientemente de los factores sociales, políticos, y culturales, que actuarían como distorsionadores del saber científico técnico.

Castro Díaz-Balart (2003) afirma que “ante los enormes retos del siglo XXI, es imprescindible situar el conocimiento, la ciencia y la tecnología en lo más alto de la escala del saber y la inteligencia. Pero la historia ha demostrado que no basta con la ciencia y la razón fría, son indispensables la cultura, la espiritualidad y los valores éticos del ser humano”.

Los estudios sobre toma de decisiones y gestión de competencias, reflejados abundantemente en la literatura, se destacan por la obra de múltiples autores entre ellos Alles (2015), Barrera (2016), Carvalho (2015), Gómez, Martínez, y Gómez (2015), quienes se refieren básicamente a sus características e importancia y cómo lograrlo. Sin embargo, no se aprecia el impacto social de las limitaciones y consecuencias negativas para la sociedad al recurrir en las mismas deficiencias identificadas con anterioridad.

Resulta necesario intervenir con inmediatez y asumir riesgos con la finalidad de actuar, se necesita cambiar la manera de hacer para tener mejores resultados. Einstein planteó: “Los problemas no se pueden solucionar al mismo nivel de conciencia con el que fueron creados” (Citas de Albert Einstein, 2009). En esta frase resume la idea que constituye el eje central de la propuesta de los autores al respecto, pues se asume como necesario cambiar la manera de actuar y para ello es necesario modificar la manera de pensar, es necesario tener un pensamiento pluridimensional, para estar en condiciones de alcanzar la nueva visión del desarrollo social, planteada por Yordi (2015).

Proceso humano, (cultural, participativo, creador, consciente) que se manifiesta mediante la actividad humana, en contextos histórico-sociales variados, condicionado por diversos móviles ideológicos que conllevan a la auto-transformación de los entornos (en correspondencia con las capacidades reales de los mismos) y de sus individuos (en correspondencia con sus necesidades básicas humanas) con la finalidad de contribuir a la emancipación de los seres humanos, a su bienestar, entiéndase a la calidad de vida.

Es cierto que los nuevos conocimientos y los fenómenos del cambio existen fuera de la voluntad del individuo u organización, pero surgen también por decisión propia. Queda al hombre, al directivo la decisión de cómo manejarlo, de dirigirlo hacia los fines que aspira la sociedad y todos los grupos implicados en dicho proceso. Con el trabajo en equipo y la sinergia se garantizan mejores resultados, es por ello que la gestión de una competencia no puede tener una sola perspectiva de análisis, se necesita ser integrador.

La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que, cada vez más, se reclamen nuevas herramientas de gestión del talento humano.

Los factores principales que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de gestión de los recursos humanos hasta el enfoque actual son:

- Los cambios que se han producido y que se siguen produciendo (globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volumen de información disponible).
- El aumento de la competencia, que ha obligado a las organizaciones a adoptar innovaciones tecnológicas.
- La necesidad de innovar para diferenciarse en el mercado y mantener ventajas competitivas.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo.
- El aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los clientes y usuarios.
- La validez de los objetivos económicos, pero considerando los objetivos sociales.

Se debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Desarrollar la capacidad de adaptación de las personas a los cambios debe considerarse de mayor importancia por las repercusiones que tienen sus competencias en el logro de los objetivos empresariales.

Los directivos tienen que enfrentar el reto de producir, con menor costo y mayor ganancia, pero también es imprescindible contar con trabajadores motivados y competentes. Es por eso que la gestión estratégica del talento humano debe de ir a la vanguardia en la organización pues es su responsabilidad la de identificar las necesidades y determinar las brechas existentes en la organización, y a partir de la información resultante, gestionar las competencias requeridas en cada puesto de trabajo en toda la organización.

Del estudio de la economía y la dirección se espera que conduzcan a las organizaciones al éxito, en este caso a la satisfacción de las necesidades de la sociedad cubana con marcada eficiencia y eficacia. Sin embargo, en Cuba no ha alcanzado niveles altos de aplicación, pese al éxito que internacionalmente ha validado a la gestión de competencias. Ello ha sido una de las causas del bajo aporte del sistema empresarial al desarrollo económico del país, pues, lógicamente, si la tecnología básica de dirección no tiene éxito, el trabajo de las organizaciones no puede ser bueno.

En este contexto surge la necesidad de identificar las causas de lo ocurrido, con vistas a perfeccionar los mecanismos de su aplicación y, consecutivamente como efecto de ese

perfeccionamiento, elevar los resultados de las empresas, su aporte a la sociedad y el bienestar social general.

Al abordar esta temática en la NC3000 (2007) Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, se plantea que:

Constituye un reto lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios, para el sostenido desarrollo económico y social del país. Por tanto, la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, para lo que es preciso y necesario formar competencias en los trabajadores y directivos, para cumplir con calidad las funciones del cargo, y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios en cada situación o problemas que se enfrentan.

Stoner (1998) al referirse sobre el tema planteó: “Casi todos los problemas de importancia que afronta un directivo requerirán decisiones no estructuradas”. Algunos ejemplos de decisiones no estructuradas son:

- La manera de asignar los recursos en tiempo de crisis o desabastecimiento.
- Determinación del logo y eslogan de la organización.
- ¿Qué hacer sobre una línea fallida de productos, servicios o unidad?
- ¿Cómo insertarse en un nuevo mercado o abrir una nueva unidad?
- ¿Cómo insertar o asumir un nuevo producto o servicio?
- ¿Cómo utilizar efectivamente las potencialidades de la unidad?

Partiendo del tipo de problemas que determinan la necesidad de recurrir a las decisiones no estructuradas y de su propia esencia, que implican un modelo específico de solución, utilizándose para resolver problemas específicos, no estructurados o semi estructurados, no rutinarios y trascendentales para el éxito de la organización, implica la necesidad de que el directivo posea una competencia profesional para su realización efectiva.

Entonces, se puede afirmar que las competencias tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito o el desempeño superior, sino que se asume que realmente lo causan. Por tanto, resulta prudente y estratégico gestionar en los directivos competencias que les permitan tener un desempeño superior a la altura de las exigencias de estos tiempos. La gestión de competencias es una de las soluciones a los paradigmas organizacionales que tienen que ver con el ¿cómo?, y ¿a quién?, se le otorga o traspasa la responsabilidad de un determinado cargo.

Resulta necesario que se gestionen competencias en el entorno organizacional cubano, pues hay organizaciones que no tienen en sus puestos de trabajo a las personas idóneas y mejor preparadas para ocuparlos, no siempre se alinean la capacitación con los objetivos estratégicos de la organización, ni se definen las conductas de éxito que se requieren para cada posición.

A partir de todos los problemas enunciados anteriormente es necesario resaltar las bondades de gestionar competencias pues posibilita:

- **Potenciar el talento:** genera un desarrollo profesional hacia el interior de las personas, permitiendo que las personas desarrollen eficientemente sus potencialidades.
- **Generar cambios:** herramienta eficaz para cambiar conductas que se adapten a las nuevas circunstancias y formas de hacer las cosas.
- **Alcanzar las metas productivas:** permite alinear a la organización tras objetivos claros y percibidos a nivel del desempeño individual.
- **Ser más flexible:** establece una lógica de desarrollo más orientada a la multifuncionalidad de los trabajadores, permitiendo a la organización ser más flexible en la búsqueda de sus objetivos.

Es importante esclarecer los rasgos de las competencias para gestionar el talento humano integralmente y de una manera más efectiva. Estas son inherentes a la persona, no a la actividad, son demostrables, medibles y desarrollables. Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados; vigentes y adecuadas a la organización. Deben responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores, cultura) y ser distintivas. Debe satisfacer una necesidad funcional, tiene que ser demandada. La gestión de las personas parte necesariamente de la estrategia del negocio. Las competencias no solo se vinculan, sino que se deben definir a partir de las personas que laboran en la entidad.

La gestión de competencias tiene su base en la gestión del conocimiento, se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso en determinados contextos. Se destaca por centrarse en el desarrollo de las competencias. Las competencias posibilitan a los directivos enfrentar de una mejor manera las diversas situaciones en cada una de sus áreas de autoridad, aquí radica la importancia de gestionar competencias en los directivos, resaltando la competencia “tomar decisiones no estructuradas”, que es definida por los autores como: desempeño idóneo y racional



que integra conocimientos, habilidades y valores, soportado en la experiencia, actitud, motivación y características personales, que en su sinergia permiten la solución de problemas no estructurados con eficiencia y eficacia contribuyendo a la realización de los objetivos de la organización y del directivo.

En la literatura científica consultada autores como Alles (2015) y Fernández (2005) plantean la necesidad de la existencia de los perfiles de competencias, en los que deben describirse para cada cargo las competencias necesarias, determinando un conjunto de dimensiones e indicadores conductuales del desempeño laboral de una persona. Además, se hace alusión a la necesidad de describir cuales son los componentes de cada una de estas competencias, y el grado de desarrollo de estos, a lo que los autores denominan perfil de la competencia.

A partir de lo expresado anteriormente se procedió a diseñar el perfil de la CDTDNE, que muestra el nivel de desarrollo de los indicadores para cada clasificación de directivos. Se considera que el desarrollo de cada indicador debe de estar determinado por las tareas y responsabilidades que desempeña el directivo a partir de su clasificación, la naturaleza de las actividades que realizan y de las habilidades o destrezas directivas.

Por este motivo, el grado de desarrollo que se aprecia de un mismo indicador en directivos de distintas clasificaciones puede variar considerablemente, mientras que en otros casos expresa un desarrollo homogéneo. A continuación se muestra el perfil de la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas”.

CLASIFICACIÓN DE LOS DIRECTIVOS	ALTA DIRECCIÓN	Muy Alto																			
		Alto																			
		Medio																			
		Bajo																			
		Muy Bajo																			
	NIVEL MEDIO	Muy Alto																			
		Alto																			
		Medio																			
		Bajo																			
		Muy Bajo																			
	PRIMERA LÍNEA	Muy Alto																			
		Alto																			
		Medio																			
		Bajo																			
		Muy Bajo																			
Perfil de la CDTDNE		Entorno	Organización	Cargo Ocupa	Técnicos	Toma de decisiones	Analizar	Sintetizar	Razonar	Gestión del cambio											
		Conocimientos					Habilidades			Valor											

Gráfico 2: Perfil de la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas”

El impacto social de toda organización depende, en grado superlativo, de las personas que la integran y de las decisiones que se toman. Entonces, la respuesta a ¿cómo se impacta en la sociedad si se logran satisfacer las exigencias del perfil de la competencia?

Resulta evidente que el directivo, al haber desarrollado cada componente de la competencia hasta el grado expresado en su perfil, tiene todo lo que necesita para aumentar la asertividad y calidad de sus decisiones. Las mejoras en el proceso de decisión impactarán favorablemente en los procesos de la empresa y como consecuencia en el cumplimiento de los planes de esta, y en la mejora de la calidad de sus productos y servicios, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y la sociedad en general.

## **Materiales y métodos**

Análisis y síntesis, para analizar las concepciones teóricas relacionadas con las competencias laborales y específicamente en la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas”.

La inducción y la deducción, para la búsqueda y fundamentación de la posible solución.

Se aplican entrevistas a directivos para conocer su nivel de dominio y aplicación de los componentes de la competencia “toma de decisiones no estructuradas” y se procesan los datos con técnicas estadísticas.

## **Resultados y discusión**

### *La sociedad cubana y su realidad actual*

La sociedad cubana demanda, con urgencia, profesionales capaces no solo de resolver con eficiencia los problemas de la práctica sino también, y fundamentalmente, de lograr un desempeño competente. En la actualidad, 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, su desempeño depende en gran medida la eficacia de las organizaciones.

En el presente se continúa otorgándole 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 los problemas que se presentan.

Otro aspecto presente es el incremento de facultades a las direcciones de las entidades y la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en los procesos que desarrollan; la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía. Además, se expresa la necesidad de continuar fomentando el desarrollo de investigaciones sociales y humanísticas sobre los asuntos prioritarios de la vida de la sociedad, así como perfeccionando los métodos de introducción de sus resultados en la toma de decisiones a los diferentes niveles.

La sociedad y la economía cubanas requieren de una respuesta más eficaz y eficiente del sistema empresarial del país, que durante muchos años –y debido a múltiples causas–, no ha aportado lo necesario para contribuir al desarrollo del país y la elevación de la calidad de vida de la población. Sin embargo, a pesar de todos los problemas antes expuestos, se puede afirmar que el país cuenta con un personal calificado en las organizaciones y con instituciones para la capacitación del personal y el apoyo del gobierno para desarrollar el talento humano existente hoy en el país.

Para fundamentar la necesidad de realizar esta investigación se procedió a encuestar a directivos de primer nivel de la provincia Camagüey. Se seleccionó a la totalidad de los 414 directivos que asistieron a los diplomados de Administración Pública y Administración Empresarial, realizados en la Escuela del Partido Comunista (PCC) en Camagüey, durante las últimas siete ediciones.

Collado (2016) muestra cómo determinar si existe eficacia a partir de la media y como calcular el índice de eficacia para cada de resultado.

$$IE_{ij} = \frac{x_{ij} - X_{ij}min}{X_{ij}máx - X_{ij}min}$$

Para este caso

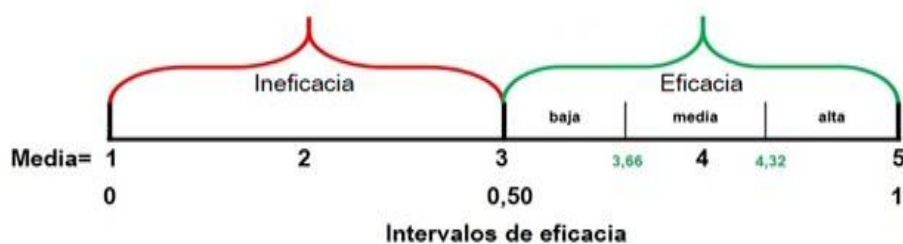
$i = 1, 2$  donde 1. Directivos Nacionales 2. Directivos extranjeros

$j = 1 \dots 9$  donde  $j$ : son los componentes de la competencia

donde

$IE_{ij}$ : Índice de eficacia;  $X_{ij}$ : media del componente;  $X_{ij}min$ : media mínima;  $X_{ij}máx$ : media máxima.

A partir de los resultados que se obtengan se pueden valorar en dependencia de la escala que se propone.



**Gráfico 3: Índice de eficacia**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla 1: Resumen del diagnóstico**

Componentes de la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas”	DIRECTIVOS NACIONALES		
	Media	Evaluación de la 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

Las principales manifestaciones negativas, en sentido general, en ambos grupos son las siguientes:

- Prevalece una baja eficacia en los componentes de la competencia. El mejor resultado se encuentra en los conocimientos que poseen de la organización a la que pertenecen, aunque es necesario destacar que está en un nivel medio.
- Los conocimientos sobre la toma de decisiones son insuficientes y no siempre se toman decisiones con criterios homogéneos.
- Limitado desarrollo de las habilidades necesarias para realizar este proceso como analizar, sintetizar y razonar.
- Se manifiestan insuficiencias en el desarrollo del valor “Gestión del cambio”, componente esencial para alinear las decisiones de la organización en correspondencia con las manifestaciones y tendencias del entorno.

Las limitaciones identificadas son significativas, pues en todos los casos son directivos de primer nivel en sus organizaciones y de su capacidad en el proceso de toma de decisiones dependen, en gran medida, los resultados. A partir de estos resultados se puede afirmar que resulta necesario gestionar competencias directivas y principalmente la de “toma de decisiones no estructuradas”.

***Beneficios para los directivos, la empresa, y la sociedad cubana por la gestión de la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas”***

Todo lo que sea relacionado a la actualización de tecnologías para dirigir las empresas y con la identificación de problemas de carácter estratégicos, significativos y trascendentes es positivo y bastaría para decir que los impactos o beneficios obtenidos son importantes y, sobre todo, necesarios. Pero en este caso se ha abordado lo relacionado con las decisiones no estructuradas que deben realizar los máximos directivos de la organización.

El dominio de la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas” busca fortalecer y contribuir a la idoneidad de los directivos en el proceso de toma de decisiones, determinante esta para los resultados de la empresa y por ende el reflejo de esta en la sociedad.

El dominio de esta competencia contribuye a que los directivos puedan:

- Identificar sus limitaciones en la toma de decisiones no estructuradas a partir del diagnóstico.
- Utilizar herramientas para potenciar su desarrollo profesional.
- Potenciar su automotivación.
- Fomentar la creatividad en la toma de decisiones.
- Perfeccionar la delegación de autoridad.

Para la empresa los beneficios radican en:

- Implementa aspectos de las normas que rigen el trabajo directivo empresarial (NC 3000/2007, decreto-ley no. 320 modificativo del decreto-ley no. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”).
- Dota a sus directivos de herramientas para la toma de decisiones no estructuradas.
- Desarrolla conocimientos, habilidades y valores necesarios para cumplir la misión de la empresa.

- Genera decisiones más efectivas que impacten en la calidad de los procesos.
- Fomenta la creatividad para enfrentar nuevas interrogantes o problemas.
- Contribuye a enfocar la percepción de los directivos en la toma de decisiones.
- Fortalece el trabajo en equipo para resolver situaciones trascendentales.
- Alinea los principales componentes del proyecto estratégico.
- Equipara y homogeniza las habilidades directivas entre los responsables de cada área.
- Las decisiones y las acciones empresariales estarán en correspondencia con las demandas de sus clientes, el entorno y por ende de la sociedad.

Una vez identificados los beneficios para los directivos y las empresas es necesario abordar los impactos sociales. La sociedad es una gran esponja que absorbe, de manera intencionada o no, los resultados del actuar de cada directivo y la empresa que representa. Para la sociedad se produce, tomándola como referencia, se investiga el mercado y se determinan tendencias y, en última instancia, es quien evalúa y reconoce el trabajo realizado y los resultados obtenidos.

Ciertamente los estudios sobre toma de decisiones y gestión de competencias se enriquecen si se adopta una búsqueda del desarrollo empresarial, una gestión del talento humano, un éxito organizacional tomando en cuenta elementos tan básicos hoy en día como el conocimiento, la calidad, la ética, el humanismo en las relaciones, el respeto medio ambiental y a la vida.

Por tanto la gestión de la competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas” contribuye de manera directa a:

- Los resultados empresariales y a mejores y constantes ofertas a la sociedad.
- Mayor nivel de satisfacción en el consumo de bienes y servicios, resultado directo del desempeño de cada empresa.
- Calidad de los productos y servicios ofertados.
- Los directivos tendrían conocimientos y el desempeño esperado en el proceso de toma de decisiones para enfrentar la actualización del modelo económico cubano.
- Inserción de los avances científicos en la resolución de los problemas de la práctica empresarial.

## Conclusiones

1. *Es necesario enfocar el estudio de la competencia tomar decisiones no estructuradas con una visión integradora, dándole una connotación diferente y poniendo siempre al hombre en el centro del enfoque, resaltando no solo los beneficios para la empresa sino también para los directivos y la sociedad.*
2. *La competencia directiva “toma de decisiones no estructuradas” no solo se asocia a contribuir a un desempeño superior sino que realmente lo causa, pues se relaciona con problemas trascendentales y estratégicos. Gestionarla, entonces, es una necesidad impostergable para potenciar el desempeño de los directivos.*

## Referencias bibliográficas

1. Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH.: Gestión por competencias.* (volumen I). Buenos Aires: Ediciones Granica.
2. Barrera, D. H. (2016). Competencias directivas en el sector industrial: medición del desempeño en empresas de Coahuila, México. *Revista Internacional*, 9(3), 1-28.
3. Carvalho, I. M. V. (2015). *Recrutamento e seleção por competências.* Rio de Janeiro: Editora FGV.
4. Castro Díaz – Balart, F. (2003). *Ciencia, tecnología y sociedad. Hacia un desarrollo sostenible en la Era de la Globalización.* La Habana: Editorial Científico – Técnica.
5. *Citas de Albert Einstein (1879-1955).* (2009). Recuperado el 12 de febrero de 2016, disponible en <http://maikelnai.elcomercio.es/2009/01/09/citas-de-albert-einstein-1879-1955/>
6. Collado, C. E. (2016). *Estadística Matemática.* Tutorial. Universidad de Camagüey.
7. Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencia.* (primera. edición). Madrid: Prentice Hall.
8. Gómez, M., Martínez, B. L. & Gómez, A. E. (2015). Aprendizaje organizacional y competencias directivas, un modelo para su desarrollo. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2, enero-junio.
9. Organización Internacional para la Estandarización. (2008). *ISO 9001: 2008. Procedimiento para hacer procedimientos.* España: ISO.
10. Loredó, C. N. (2008). *El cambio y la competitividad empresarial en el prisma CTS.* Camagüey: Ediciones UC.
11. McClelland, D. C. (1973). “Testing for competence rather than for” intelligence”. *American psychologist*, 28(1), 1-6.

12. Núñez Jover J. (1999). *La ciencia y la tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar*. La Habana: Félix Varela.
13. Oficina Nacional de Normalización. (2007). NC 3000. Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. La Habana.
14. Rocío, E. (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*.
15. Stoner. (1998). *Administración*. (sexta edición). México: Prentice Hall.
16. Yordi García, M. (2015). *Nueva visión del desarrollo social*. Conferencia presentada en el Posgrado de Ciencia, Tecnología y Sociedad. Camagüey.