

*Universidad de la Habana*  
*Facultad de Contabilidad y Finanzas*  
*Centro de Estudios de Técnicas de Dirección*

**TRABAJO DE DIPLOMA**

*Título: Diagnóstico del proceso de toma de decisiones en la  
Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe.*



***Autor:*** Driblayr Carraset Lima.

***Tutor(a):*** MsC. Katia Franch León

**Mayo, 2014**

## ***Declaración de Autoría***

Yo, Driblayr Carraset Lima, estudiante de la Facultad de Contabilidad y Finanzas, de curso regular diurno en la Universidad de La Habana, declaro que soy el autor del trabajo de diploma titulado “Diagnóstico del proceso de toma de decisiones en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe” y autorizo a esta institución a hacer el uso que estime pertinente con relación al trabajo.

Para que así conste, firmo la presente declaración, a los 15 días del mes de mayo de 2014

## ***Dedicatoria...***

*A mi ABUELA, gracias por todo lo que has hecho  
por mí.*

## **Agradecimientos...**

*Quiero agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra han influido positivamente en la realización de este trabajo:*

- A mi tutora Katia Franch León por toda su paciencia y dedicación, por ayudarme a enfrentar todos los retos y circunstancias que se han presentado durante el desarrollo del presente trabajo.*
- A Noemí Sánchez Rodríguez. Especialista del Área de Desarrollo de la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe por brindarme todo su apoyo para la obtención de información y acceso a las áreas de la entidad.*
- A todos los trabajadores de la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe que contribuyeron, con su información, para la culminación de mi investigación.*
- A mi abuela Adela por hacer de mí todo lo que soy y estar a mi lado en todos los momentos de mi vida. Sin ella este sueño no se hubiese hecho realidad.*
- A mi prima Adeany y su esposo Sandro por preocuparse por mi futuro, darme consejos y apoyarme cuando más lo necesitaba. También por darme ánimo a seguir mis aspiraciones y vencer los desafíos que se presentan en la vida.*
- A mi prima Danay por ser la persona que me enseñó que la vida es más que preocupaciones y que una sonrisa te alegra la vida aun teniendo mil complicaciones.*
- A mi hermano Sadiel por aportar su granito de arena en la culminación de mis estudios y darme consejos desde otro punto de vista.*
- A mi mamá Cacha y mi hermano Albertico por estar presentes en los momentos difíciles de la vida y ayudarme con mi abuela en estos meses de faena.*

- *A Iliana por ser la persona que me supo guiar en los momentos difíciles, cuando ni yo mismo estaba consciente de que podía lograr este sueño. Por abrirme los ojos y hacerme ver que un futuro mejor es posible, si uno se lo propone y que la vida está llena de obstáculos que debemos vencer sin perder el objetivo principal, ser alguien en la vida.*
- *A Magalis por levantar mi ánimo en todos aquellos momentos necesarios en el transcurso de la carrera.*
- *A Leonor por dejarme usar su casa y las tecnologías de su hija para uso propio.*
- *A mis amigos inseparables Adrian y Lauren por estar siempre a mi lado en los momentos malos y buenos, por ser incondicionales conmigo.*
- *A mi compañera de aula María por ser la persona que siempre me extendió la mano y las libretas para estudiar. Por haber estrechado una amistad tan grande como la que hemos logrado.*
- *A mi prima Anisleidys por hacerme la vida mejor con la presencia de su niñita Anisley.*
- *A mi tío Lázaro por aconsejarme en el transcurso de la carrera.*
- *A mi vecino Rolando por su ayuda técnica en cada momento que necesité y por la amistad que nos une desde pequeño.*

*Sé que con decir GRACIAS no basta, pero quisiera señalar que sin la ayuda, comprensión y apoyo de todos en estos años de carrera, no hubiese sido posible este gran logro: HACERME LICENCIADO.*

*A todos los que están en mi mente y no caben en este papel*

*....MUCHAS GRACIAS*

# Índice

Resumen	
Introducción.....	1
<b>Capítulo I:</b> Bases teóricas-referenciales sobre el proceso de toma de decisiones.....	6
1.1- Evolución del proceso de decisión.....	6
1.2- Definiciones, tipologías y características generales del proceso de toma de decisión .....	10
1.3- Modelos, técnicas y herramientas del proceso de toma de decisiones.....	17
1.4- Experiencias sobre el tema de toma de decisiones en el sector del turismo.....	21
<b>Capítulo II:</b> Aplicación del procedimiento de intervención organizacional, para el diagnóstico del proceso de toma de decisiones en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe.....	26
2.1- Características del procedimiento.....	26
2.2- Interpretación de los resultados del procedimiento.....	31
2.2.1. Caracterización general de la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe (Etapa I).....	31
2.2.2. Diagnóstico de la toma de decisiones (Etapa II).....	41
2.2.3. Valoración de los resultados y propuesta de acción (Etapa III).....	46
<b>Conclusiones</b> .....	49
<b>Recomendaciones</b> .....	51
<b>Referencias</b> .....	52
<b>Bibliografía</b> .....	55
<b>Anexos</b>	

## Resumen:

---

El presente trabajo de diploma está orientado al estudio del proceso de toma de decisiones en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe y persigue como objetivo, identificar dónde residen las principales fallas del proceso, que pudieran impedir a la organización una toma de decisión racional y oportuna.

Para el desarrollo del diagnóstico, se utiliza el procedimiento de intervención organizacional diseñado por Franch, 2011 el cual se apoya en métodos y técnicas propias de la metodología de investigación como son: la revisión documental, la observación, la dinámica de grupo, la encuesta y la entrevista así como la estadística descriptiva para el análisis de la información procedente de la aplicación de las encuestas. Fundamentalmente el trabajo va dirigido a los directivos de la Oficina Central, quienes en función de su cargo son los responsables de un proceso como este (la toma de decisiones), no obstante, se consideró importante incorporar al estudio la opinión de los receptores y ejecutores de las decisiones tomadas, en este caso, los trabajadores.

Los resultados del diagnóstico reflejan que la toma de decisiones sigue la lógica de pasos que define el modelo racional, no obstante, se identifican algunas fallas que no favorecen su funcionamiento óptimo. En función de los resultados se hace la propuesta de un conjunto de acciones que contribuirían al desarrollo exitoso del proceso así como al desempeño organizacional en su conjunto. Se deja a consideración de la presidencia la planificación y ejecución de dichas acciones en aras de alcanzar mejores resultados.

La evolución y desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha revolucionado el mundo contemporáneo de hoy y exige de las empresas, mayor flexibilidad y adaptación a los cambios que se generan con gran velocidad en un entorno cada vez más complejo, exigente y competitivo.

La gerencia administrativa en la actualidad debe centrar su capacidad de liderazgo en estrategias novedosas que tributen a la solución de problemas de manera óptima, que permitan perfeccionar los sistemas de trabajo en aras de mejores desempeños así como incrementar la productividad sobre la base de la eficiencia, donde la creación e innovación constituyan mecanismos para la generación de respuestas certeras y oportunas que hagan posible competir en un mundo globalizado.

Los niveles de competitividad en el mundo actual son cada vez más elevados, esto conlleva a que el proceso de captación, recepción y análisis de la información relevante y vital para la empresa sea más exclusivo. Los cambios responden a una necesidad de perfeccionamiento y superación en la prestación del servicio o elaboración del producto final, que permitan un posicionamiento efectivo en la mente del cliente, máxime si se habla de un sector como el turístico hotelero que es el que atañe a la investigación.

Cuba no está ajena a los cambios acontecidos a nivel mundial, ni a las exigencias del entorno y pone énfasis como nación, en el fomento y desarrollo del país. En función de ello, se han dictado un grupo de medidas y regulaciones que tienen como finalidad, el rediseño del modelo económico cubano como soporte para la apertura y desarrollo de cada uno de los sectores que sustentan la economía cubana.

*... “es necesario realizar una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y*



*circunstancias de orden externo e interno presentes desde el último congreso”*  
(Partido Comunista de Cuba, 2011)

En el caso específico del sector en que se centra este trabajo: el turístico-hotelero, es pertinente señalar, que es un sector que juega un rol importante en la economía de diversos países, pero para el caso Cuba, constituye un eslabón fundamental de crecimiento a través de la captación directa de divisas. En ese sentido, todos los intentos de mejora y perfeccionamiento de la actividad turística en general, elevarían el nivel de competitividad y preferencia del cliente, logrando con ello, un impacto en los resultados económicos de cada una de las instalaciones con que se cuentan y por ende, en los resultados a nivel macro, es decir, a nivel de país.

La competitividad en este sector queda expresada a partir de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad-precio que hagan de Cuba, un destino atrayente para el turista, sumando a lo anterior, el perfeccionamiento en las formas de promover y comercializar las diferentes ofertas que existen, a partir de la utilización de tecnologías de punta.

Todos estos elementos dependen en gran medida de la actitud adoptada en los procesos gerenciales que desarrollan estos sectores, y no solo de ello, sino de la aptitud gerencial de sus administradores para lograr que el proceso directivo en su conjunto, sea lo efectivo que requiere. Este proceso queda expresado en funciones como la planificación, la organización, el mando y el control e incorporándole según interés de la investigación, la toma de decisiones como el proceso que atraviesa cada una de ellas, el cual resulta vital para marcar el rumbo estratégico de cualquier empresa, ya que sin decisiones no hay acciones.

La toma de decisiones es un tema trabajado a nivel teórico con profundidad y constituye sin dudas la actividad clave de todo directivo, sin embargo, su desarrollo desde el punto de vista práctico está marcado por un grupo de vicisitudes que muchas veces no hacen viable el proceso como son:

- Las excesivas reuniones para canalizar una misma situación, lo que retarda la decisión final.
- La operatividad con que trabajan los directivos no les permite recopilar y analizar la mayor cantidad de información relevante sobre un asunto en particular, asociado a que muchas veces, no están claramente identificadas las fuentes de información.
- La escasez de tiempo para generar la mayor cantidad de alternativas posibles, así como para deslindar la generación del análisis y selección final, provocando que en reiteradas ocasiones, se decida “en caliente” sin tomarse el tiempo prudencial para analizar la situación y las posibles opciones. Esto conlleva a que no existan espacios para meditar sobre el pasado y preguntarse ¿cómo me fue cuando decidí algo parecido? y modelar entonces escenarios sobre la base de la experiencia que ya existe y que alguna vez dio resultados positivos. De esta forma, se evitaría la duplicidad de acciones y esfuerzos para llegar a la solución final, esto no exime que se adopten otras opciones que el nuevo escenario requiera, el llamado está dado a no desaprovechar los conocimientos, las técnicas, el know-how que ya existe y que pudiera dinamizar el proceso de decisión y por ende elevar su efectividad (Franch,2011)

Estas incidencias aunque son extraídas de organizaciones puntuales, constituyen constantes en el tratamiento sobre el tema en muchas organizaciones e incluso, en las vinculadas al sector turístico-hotelerero (Machado, 2014).

Tomando en cuenta la reunión de contacto con algunos especialistas de la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe para el desarrollo de la presente investigación, se pudo inferir algunas de las cuestiones antes señaladas, y sumando a esto, el déficit de estudios sobre el tema en el sector, identificado mediante la revisión bibliográfica realizada, permiten demostrar la necesidad e importancia de la presente investigación.

Motivado el autor, por los argumentos antes señalados, se plantea como **problema científico** la siguiente interrogante:

- ¿Cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe?

Para dar respuesta al problema planteado, se define como **objetivo general**:

- Diagnosticar el proceso de toma de decisiones en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe.

En función de ello se plantea como **hipótesis investigativa** que:

- Un diagnóstico sobre el proceso de toma de decisiones en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe permitirá identificar las principales fallas del proceso y proponer soluciones en pos de la mejora.

Como **objetivos específicos** se plantean:

1. Definir las bases teóricas referenciales con relación al proceso de toma de decisiones.
2. Caracterizar el proceso de decisiones llevado a cabo en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe.
3. Identificar las principales fallas del proceso de decisión en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe.

La investigación asume los preceptos establecidos por Sampieri, 1991 para definir la metodología a emplear, por lo que se define como una investigación exploratoria en sus comienzos, al no existir evidencias de estudios en este sentido en el sector, no obstante se puede decir que atraviesa por el resto de las tipologías, dígame demostrativa y explicativa.

Se utilizará para el desarrollo del trabajo, el análisis histórico-lógico como parte de los métodos teóricos, con el cual se fundamentará todo lo concerniente a la variable de estudio: toma de decisión. Se empleará además el método de análisis y síntesis para dar respuesta al resto de los objetivos específicos definidos. Dentro de los métodos empíricos se empleará la observación fundamentalmente. Como

método estadístico se utilizará la estadística descriptiva para todo el análisis y procesamiento de la información recopilada a través de las encuestas, ya que de conjunto con la entrevista y la revisión documental conformarán el paquete de técnicas a emplear para el levantamiento de información en la entidad.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma: introducción, dos capítulos, conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos. El capítulo I aborda los aspectos teóricos referenciales con relación a la toma de decisiones, dígame su origen y evolución en el contexto organizacional, sus definiciones y características esenciales, los modelos que lo definen así como las experiencias con relación al tema en el sector objeto de estudio (Turístico-Hotelero). En el capítulo II se presenta la metodología utilizada para el diagnóstico, los resultados de su aplicación y la propuesta de acciones en función de la mejora del proceso, a partir de los principales elementos identificados como fallas.

## **Capítulo I: Bases teóricas-referenciales sobre el proceso de toma de decisiones.**

---

### **1.1- Evolución del proceso de decisión.**

En este epígrafe se hace un recorrido por las distintas formas de tomar decisiones que se han dado en la historia de la humanidad, hasta llegar a explicar cómo tiene lugar el proceso en el contexto organizacional.

La forma más simple de este proceso, ha sido la toma de decisión biológica que se da en los seres unicelulares y en el hombre, con la diferencia que es la única forma de decisión para el primero y la menos importante para el segundo. Cuando ese ser unicelular deja pasar una partícula venenosa y atrapa una partícula alimenticia, ha tomado una decisión biológica. En formas más complejas de vida, y especialmente en las más primitivas culturas humanas, no fueron suficientes esas decisiones naturales. Aparece así la toma de la decisión cultural, que se caracteriza porque se transmite de generación en generación. Esta forma dio lugar al nacimiento de los grupos, tribus, clanes, pueblos y civilizaciones. Fue la principal causa del nacimiento y desarrollo del lenguaje, destinado a transmitir experiencia. Cuando el hombre de las cavernas decidía golpear al animal salvaje en el punto mortal estaba tomando una decisión cultural.

Pero el desarrollo de los conjuntos humanos exigió decisiones más frecuentes y más delicadas. Surgió así una clase de especialista cuyo cometido era tomar decisiones. Este método tiene la ventaja que da la especialización y la desventaja de tomar decisiones que afecten a otras personas, con las posibles consecuencias de burocracias relajadas y brutales tiranías. La mayor parte de la historia escrita es una crónica de los especialistas en decisiones: reyes, generales y sacerdotes. Se hizo necesario, para impedir el caos, algún tipo de sistematización del proceso.

[www.de gerencia.com](http://www.de gerencia.com)

Uno de los mayores peligros era la existencia de contradicciones en un mismo sistema, lo que lleva muchas veces al fracaso de las decisiones. Así aparecieron los sistemas mágicos y los demoníacos. El brujo y el hechicero crearon un modelo

muy original del mundo real. Ubicaron demonios y espíritus amigos en los torrentes, las nubes, en los árboles, en todas las cosas. Si el torrente arrastraba a un compañero, era una venganza del demonio que lo habitaba. Si el hermano muerto aparecía en un sueño era un espíritu amigo que quería ayudarlos. Entonces era necesario calmar a los demonios, atraer a los espíritus y dioses buenos, y pedirles consejo cuando llegaba el momento de tomar decisiones. Cuando el brujo de la tribu recomendaba ir a la guerra, en base al color del humo, estaba tomando una decisión demoníaca.

Este sistema de tomar decisiones era mucho más intelectual de lo que pudiera aparecer a primera vista. Por primera vez se forman modelos del mundo real. El único inconveniente es que no servían; llegando así a un principio muy importante, el principio del pragmatismo, que plantea que: “para juzgar la bondad de un sistema decisorio es necesario valorar la utilidad o inutilidad de sus consecuencias”. La sociedad de hoy es una sociedad de especialistas. No es conveniente adentrarse en los principios y los métodos de esos especialistas cuando toman decisiones que afectan, pero sí se puede valorar las consecuencias que emanan de sus decisiones. Este criterio del pragmatismo ha constituido una base para la evaluación de las decisiones y de los especialistas que las toman.

[www.de.gerencia.com](http://www.de.gerencia.com)

En la Antigua Grecia nació una nueva forma de tomar decisiones, la toma de decisiones racionales, favorecida por el desarrollo del estudio de la estructura del razonamiento y la lógica. La geometría de Euclides, la física de Aristóteles, permitieron tomar decisiones de gran trascendencia. Pero este sistema racional tenía un grandísimo defecto: identifica lo lógico con lo verdadero, sin tomar en cuenta que el mundo que crea el intelecto no coincide en general con el mundo real. Ello explica por qué no pudieron construir diques y máquinas con la física de Aristóteles y por qué la geometría de Euclides no funciona en el mundo de los átomos y en el mundo de las estrellas. El verdadero aporte del método racional fue que atribuyó las consecuencias a causas materiales o naturales y no a demonios o dioses.

Durante la Edad Media el sistema racional luchó en desventaja frente al sistema demoníaco, y ambos sucumbieron en el alto renacimiento frente al único sistema que ha dado soluciones verdaderamente útiles de manera consistente: la toma de decisiones científicas.

Las nuevas técnicas elaboradas por los científicos salvaron el vacío entre la razón y el mundo real por medio de la lógica inductiva, procedimiento para pasar de las observaciones a las afirmaciones. Las nuevas técnicas de experimentación y de medición y el lenguaje simbólico demostraron muy pronto su poder de manera convincente: daban resultado.

La Teoría de la Decisión es una ciencia joven, nacida en la década del 40, con los trabajos pioneros, especialmente, de George Dantzig, Abraham Wald, Leonard Savage, John Von Neuman, Oskar Morgenstern y, posteriormente, Robert Schlaifer y Howard Raiffa. La decisión científica trata de abordar el problema de los procesos decisorios adoptando ante el mundo real, la posición aceptada por la ciencia moderna.

A finales de la década del 50 numerosos investigadores, Simon HA, Mintzberg H, Moody PE, Huber GP, Choo CW entre otros, comienzan a estudiar y profundizar sobre los componentes y principales características de la toma de decisiones y su comportamiento en las organizaciones, hasta llegar a convertirse específicamente en los siglos XIX y XX como una actividad de gran notoriedad por su importancia en los entornos organizacionales. (Rodríguez & Pinto, 2010)

"Cuando la gerencia se percató de que el negocio se hacía más complejo, comenzaron a contratar expertos para que dieran su consejo en campos como el derecho, el mercadeo, la ingeniería, las finanzas, entre otros. Esto produjo que a inicios del siglo XX, el individuo que tomaba decisiones se basara fundamentalmente en las estadísticas operativas y en la información interna, pero este método carecía de sofisticación necesaria para hacer frente a la multitud de factores relacionados con las decisiones en las organizaciones." (Moody, 1991).

Esta problemática se agudizó, e incrementó el interés por solucionarla. Sin embargo, no es hasta principios de la Segunda Guerra Mundial que aparece la investigación de operaciones que aunque su origen estaba relacionado con el campo militar, tenía vínculos estrechos con el desarrollo de la organización industrial. (Moody, 1991; Rodríguez, 2000).

Con las técnicas de la investigación de operaciones se intentaba determinar las alternativas de solución y la decisión final sobre la base de datos obtenidos empíricamente, sin embargo Moody era del criterio que en ocasiones, los datos no eran lo suficientemente fidedignos y que factores como la interpretación y la percepción de las personas debían ser tenidos en cuenta.

Comienza entonces a vislumbrarse otros elementos constitutivos que incidían en este proceso y que con el paso del tiempo le acentuaron un carácter complejo al asunto. Esto, sumado a la consolidación de las técnicas gerenciales y el interés de la comunidad científica por profundizar sobre la administración, provocó que en los años 50 los estudios desde ciencias específicas como la antropología, sociología, psicología, economía y teoría de la administración se hicieran notar ya que debido a su afinidad con el tema, permitirían adquirir una mejor comprensión.

Al convertirse éste en un tema central y medular, se inició todo un esfuerzo por entender cómo los individuos, grupos y organizaciones procedían ante esta actividad.

En síntesis apretada se ha presentado cómo llega a convertirse la toma de decisiones en una actividad de gran notoriedad en el contexto organizacional. En el epígrafe siguiente, se estudiarán las particularidades principales del proceso a partir de los que se entiende desde el punto de vista nacional e internacional sobre el tema.



## 1.2- Definiciones, tipologías y características generales del proceso de toma de decisión.

### ➤ **Definiciones**

Son varios los autores nacionales e internacionales (Simon, 1957; Mintzberg; Raisighani; Théorét, 1976<sup>1</sup>; March y Olsen, 1986; Schein, 1988; Huber, 1989; Stoner, 1991; Robbins y Coulter, 1996; Koontz, 1998; AECA, 2002; Fichman, 2003; Díaz, 2004; Rodríguez, 2006; Drucker, 2007; Santander, 2007; Codina, 2010; Franch, 2011; Alfaro 2012) que desde su interpretación del fenómeno, han aportado diversos elementos para definir la toma de decisiones. (Anexo # 1)

Lo anterior ha contribuido a que exista en la literatura infinitas definiciones sobre el tema, sin embargo, es pertinente destacar que a pesar de la diversidad de autores que lo han estudiado e interpretado, las diferencias de criterios en cuanto a cómo lo definen son bien pequeñas ya que existe consenso en considerar que: La toma de decisión requiere la elección de una forma de actuar entre varias alternativas posibles y dicha elección ha de hacerse de forma que cumpla algún fin determinado.

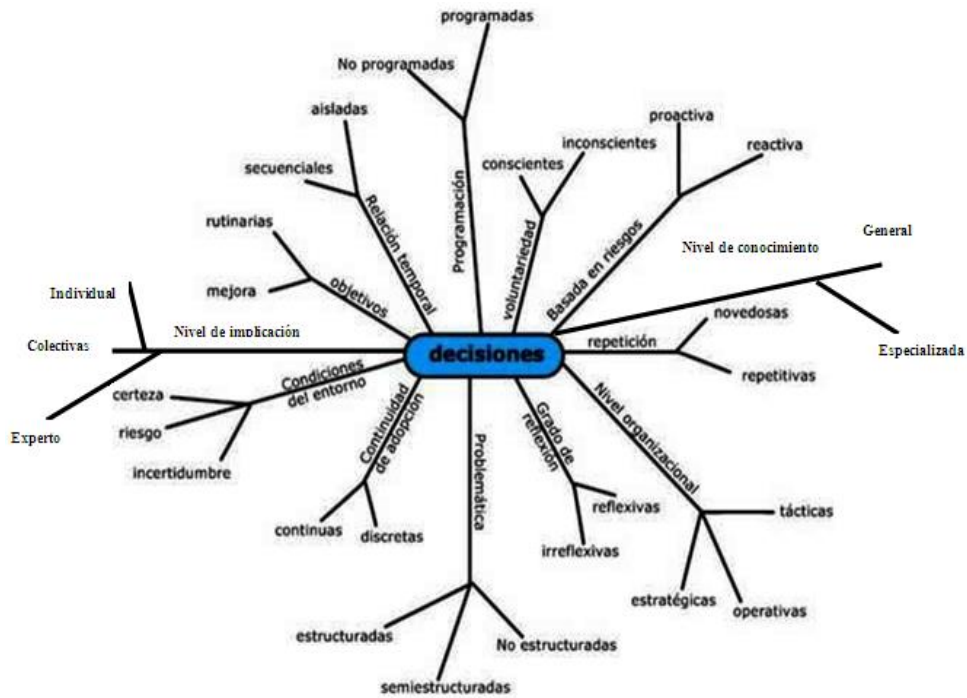
En términos generales, el fin de la toma de decisiones es **elegir** una **actuación** que **lleve** en el **futuro** a una **situación deseable**, observando que el **tiempo** es uno de los **elementos claves** del problema de decisión, puesto que la decisión que se toma en el momento presente, da lugar a una acción que provocará un resultado en el futuro. Además, la decisión del presente se alimenta con los **datos** e **información** del pasado. Desde luego, se supone que el resultado dependerá del acto que se realice, pues de otra forma la decisión no tendría importancia. Para tomar la decisión hay que **prever el futuro**, o sea hay que **predecir** y **calcular** las **consecuencias** de cada una de las posibles acciones, teniendo en cuenta, además, los **cambios** que pudieran tener lugar en el **escenario** donde la acción se va a realizar.

---

<sup>1</sup>Tomado de: Weick, K. La organización inteligente: Una visión holística de la manera como las organizaciones usan la información. Cognitive Processes in Organization, 1979<sup>a</sup>, p. 42.

### ➤ **Tipologías de decisión**

A diario, los directivos enfrentan un conjunto de decisiones de variada índole. Las cuales han permitido por su sistematicidad, agruparlas bajo las tipologías que describe (Franch, 2011) a partir del estudio realizado por (Rodríguez & Pinto 2010). Figura # 1.



**Figura # 1. Tipología de decisión**  
Fuente: Franch, 2011

Estas clasificaciones responden a la forma o modo de proceder del decisor en la organización, una vez que se enfrenta a situaciones concretas, complejas, con características específicas que van marcando sus diferencias; sin embargo estas clasificaciones no son excluyentes unas de otras; en dependencia de la situación que tiene lugar en la organización, la decisión puede asumir características de los diferentes tipos. Estas situaciones que se producen en lo cotidiano en las organizaciones se identifican como:

- **Situaciones problemáticas o problemas organizacionales:** dígase amenazas externas o debilidades internas que surgen y que afectan directa o indirectamente la organización.
- **Situaciones que pueden representar oportunidades organizacionales:** dígase las propias oportunidades que pueden surgir en el ambiente externo de la organización o aquellos aspectos organizacionales que pueden identificarse para una mejora y la obtención de un beneficio específico.
- **Prevención de riesgos organizacionales:** dígase los mecanismos y acciones que se identifican por parte de la organización y que a corto o a largo plazo, pueden representar riesgos una vez percibidas adecuadamente las particularidades internas de la organización y el entorno de negocio en que esta se desenvuelve. (Franch,2011)

➤ ***Características de la toma de decisión***

En las organizaciones se establecen divisiones en el trabajo que permite alcanzar los objetivos de forma independiente, para que al vincularlos, se puedan lograr los resultados según las metas propuestas. Existen dos divisiones la horizontal, donde se divide el trabajo en tareas y la vertical que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. Esta última estructura se denomina pirámide organizacional y está constituida por tres niveles los cuales son (Stoner, 1991):

- **Nivel superior o estratégico:** determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Este nivel está constituido principalmente por el presidente, el gerente general y otros directivos miembros de la alta dirección. Son encargados de supervisar el buen funcionamiento general de la organización.
- **Nivel medio o táctico:** coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo. Este nivel se encuentra integrado por el gerente de producción, administrador de ventas, el director del área económica, jefes de divisiones, entre otros ejecutivos. Son responsables de desarrollar

planes y procedimientos detallados para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección. Se ocupan de determinar el número de vendedores que ha de operar en un determinado territorio, seleccionar un equipo de producción o determinar cómo se ha de evaluar el trabajo y la productividad de los empleados. Son los encargados de supervisar la dirección operativa.

- **Nivel inferior u operativo:** Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. En este nivel se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. También lo suelen llamar dirección de supervisión o de primera línea. Pertenecen a este nivel los empleados administrativos e incluyen a todos aquellos que son responsables de asignar trabajos específicos y su posterior evaluación de los resultados obtenidos. Se encarga de poner en acción los planes desarrollados por los directivos intermedios y son los que mayor contacto directo presentan con los trabajadores.

Las decisiones, guardan estrecha relación con cada uno de los niveles de la estructura jerárquica de ahí que sea necesario especificar qué tipo de decisiones corresponde con cada nivel. Figura # 2



**Figura # 2. Niveles organizaciones vs. decisiones**

**Fuente: Elaboración propia**

Como puede apreciarse a **nivel estratégico** corresponde **decisiones estratégicas**. Éstas relacionan a la empresa con su entorno y tienen gran trascendencia, puesto que definen los objetivos y líneas de acción a seguir en la organización, a largo plazo. Los efectos de estas decisiones pueden comprometer el desarrollo de la organización e incluso su supervivencia, y tienen un carácter no repetitivo. En la mayoría de los casos, la información necesaria para tomar estas decisiones es escasa.

A **nivel táctico** se desarrollan las **decisiones tácticas**, éstas se toman en el nivel intermedio de la empresa, por los directivos de departamentos. Las decisiones a este nivel, contribuyen al logro de los objetivos fijados por el nivel estratégico. Pueden ser repetitivas; sus consecuencias tienen lugar en un mediano plazo y son reversibles.

Por último, a **nivel operativo**, tienen lugar las **decisiones operativas**, éstas son rutinarias, por lo que la información necesaria se encuentra fácilmente disponible. El alcance de estas decisiones es a corto plazo, por lo que los errores cometidos pueden ser corregidos fácilmente.

Tener claro estos elementos, permite evaluar el impacto de la decisión a cada nivel, conociendo que, mientras mayor sea el alcance de la decisión, mayor será su impacto y por ende sus resultados.

Lo anterior permite afirmar que el proceso de decisión ocurre en todos los niveles de la organización y que los resultados varían en función del alcance que tenga la decisión a partir del nivel en que se toman. Estos aspectos son recurrentes en la literatura cuando se comienza a estudiar el tema, sin embargo, hay otro aspecto al que los autores le ponen también gran énfasis y es a la forma o modo de proceder del decisor al tomar la decisión, es decir, de manera individual o de manera colectiva.

En este sentido se plantea que "la capacidad de tomar decisiones de un gerente, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognoscitivas, por la disponibilidad de tiempo y por el acceso a la información. Sin

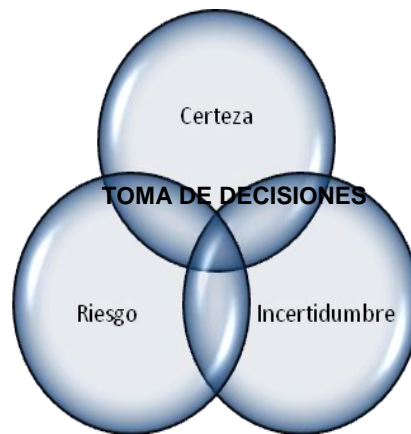
embargo, el uso inteligente de grupos para ayudar en la toma de decisiones, pone al gerente en condiciones de agregar recursos al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento, para utilizarlos en la acción de tomar decisiones" (Rodríguez, 2010 ).

Para la obtención de la información se hace necesaria la participación de varios individuos, por tanto las decisiones no son llevadas a cabo de forma individual, sino de manera grupal. La relación existente entre ambas categorías parte desde el punto de vista del apoyo, ya que aunque el decisor final sea un solo directivo, con anterioridad se apoya en el suministro de información y conocimientos del resto de miembros de la dirección. El análisis de las causas de un problema, las posibles alternativas de solución y la elección de una de ellas debe ser fruto de un pensamiento grupal y en colaboración con todos los miembros de la organización contribuir al éxito de la decisión final.

Autores como Donnelly, Gibson e Ivancevich consideran que, en la toma de decisiones individuales coexisten una serie de elementos personales que van a afectar el proceso decisorio. Entre ellos se encuentran: "los valores, la personalidad, la propensión al riesgo y la falta de conformidad con la decisión tomada". Estos factores inciden directamente en las decisiones organizacionales por ser el individuo el centro y participe de un proceso de decisión.

En relación a los valores y la personalidad son caracteres desarrollados en el transcurso de la vida del ser humano y su comportamiento en las decisiones estará condicionado por ellos y su experiencia acumulada. En cuanto a la propensión al riesgo, es considerado más inquietante por los participantes a la hora de llevar a cabo una decisión individual, aunque siempre es tomado en cuenta cuando se trabaja en forma colectiva. Respecto a la falta de conformidad está condicionada por la inadecuada asociación de los diferentes criterios e ideas que pueden ser visualizadas desde otra perspectiva, es necesario tener una mente abierta y aceptar la decisión final, siempre que favorezca las metas organizacionales. Por tanto se puede ultimar que las decisiones según el nivel de

información, conocimiento y análisis de las alternativas tiende a complejizarse para un solo individuo, siendo para una decisión grupal un síntoma de menor riesgo al interactuar diversos individuos e ideas que de conjunto, hacen frente a los distintos escenarios en que se mueve las decisiones organizacionales. (Figura # 3)



**Figura # 3 Condiciones del entorno para toma de decisiones**

**Fuente: Elaboración propia**

En estas condiciones tiene lugar la toma de decisiones:

- **Certidumbre:** donde se cuenta con información relativamente confiable sobre las alternativas de elección, así como para poder pronosticar el resultado de la decisión.
- **Riesgo:** en la cual no se puede predecir el resultado, pero se cuenta con información que permite estimar las probabilidades de ocurrencia de determinados acontecimientos que pueden influir en los resultados.
- **Incertidumbre:** cuando la ocurrencia de sucesos que pueden incidir en los resultados de la decisión, se encuentra fuera del control o del conocimiento del tomador de la decisión.

Aun cuando se cuente con la información relevante y confiable sobre las alternativas que solucionarán al problema, siempre existirá una probabilidad de ocurrencia en el entorno circundante que imposibilita el resultado deseado. Estos sucesos están condicionados por diversos elementos que pueden o no, estar al

alcance, control y conocimiento de los decisores, no obstante deben estar preparados y capacitados para dar respuesta oportuna en cada uno de los escenarios.

Otros de los elementos que influyen de manera positiva o negativa en el desarrollo exitoso del proceso de decisión, son los llamados elementos organizacionales como: la gestión organizacional, la cultura organizacional e informacional, el aprendizaje organizacional, las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, el proceso de comunicación organizacional y las políticas y normas institucionales (Rodríguez & Pinto, 2010). Por tanto constituyen referentes en la presente investigación.

Hasta ahora se han abordado las principales características del proceso de decisión, sin embargo no se han presentado los principales modelos que recoge la literatura, para explicar cómo opera el fenómeno en la praxis. Para ello se dedica el epígrafe siguiente.

### **1.3- Modelos, técnicas y herramientas del proceso de toma de decisiones.**

“El arte de tomar decisiones en las organizaciones es fundamental, para ello el administrador debe desarrollar habilidades y conocimientos, así como apoyarse en todas aquellas técnicas, métodos y modelos que le permitan tomar decisiones eficaces” (Chiavenato, 2002).

A través del tiempo, se han consolidado los criterios que tratan de explicar cómo se debe realizar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. En torno a ello, se han ido desarrollando diversas teorías, procedimientos y modelos que marcan el punto de partida del proceso en el contexto organizacional. En el anexo # 2 se analizan alguno de ellos. El análisis estuvo centrado en las características fundamentales que describe cada autor en el modelo, los pasos que define y las principales críticas o limitaciones que se le han hecho.



Es pertinente aclarar, que no existe un modelo único para ser aplicado en el contexto organizacional, el decisor adoptará el camino que mejor resulte para cumplir con el propósito que se plantea. No obstante a este criterio, como referencia para el diagnóstico del proceso de decisión en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe, donde se desarrolla la presente investigación, se va a considerar la lógica que define el proceso racional, tomando en cuenta los pasos presentados en la tabla # 1, toda vez que constituyen constantes en los modelos analizados en el anexo.

**Tabla # 1. Proceso de toma de decisión**

<b>PASOS MÁS FRECUENTES</b>	
<b>Proceso de toma de decisión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Búsqueda de información sobre el problema u oportunidad que se presenta</li> <li>2. Propuesta de diferentes alternativas de solución u opciones</li> <li>3. Evaluación de las diferentes alternativas de solución (si es un problema) opciones (si es una oportunidad)</li> <li>4. Selección de la(s) alternativa(s) de solución u opciones más adecuadas</li> <li>5. Asignación de la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada</li> <li>6. Control de las acciones implementadas</li> </ol>

**Fuente: Elaboración propia**

Tradicionalmente, la ejecución del proceso ha estado apoyada por diversas técnicas como el Brainstorming, la Técnica Gordon, la Técnica de Agrupación Nominal (TAN), la Técnica Delphi, las Matrices de Resultados y los Árboles de Decisión. Las cuales han permitido viabilizar y dinamizar el proceso, fundamentalmente en apoyo a las decisiones grupales o colectivas. No obstante, en la actualidad, con el desarrollo y evolución de la informática y las comunicaciones, han surgido un grupo de herramientas tecnológicas que ejercen un papel esencial en el almacenamiento de datos e información y permiten la integración de conocimientos a los tomadores de decisión, para su posterior comunicación y puesta en marcha; constituyendo hoy, un soporte clave en apoyo a las decisiones organizacionales.

Estas herramientas son conocidas como “Sistema de apoyo a las decisiones” (DSS), por sus siglas en inglés. Estos sistemas son definidos de diferentes maneras dependiendo del punto de vista del autor. (Franch, 2011).

- Sistema basado en computador que ayuda en el proceso de toma de decisiones.
- Sistema de información basado en un computador interactivo, flexible y adaptable, especialmente desarrollado para apoyar la solución de un problema de gestión no estructurado. Utiliza datos, proporciona una interfaz amigable y permite la toma de decisiones en el propio análisis de la situación.
- Conjunto de procedimientos basados en modelos para procesar datos y juicios para asistir a un gerente en su toma de decisiones.
- Combina recursos intelectuales individuales con las capacidades de un ordenador para mejorar la calidad de las decisiones (son un apoyo informático para los encargados de tomar decisiones sobre problemas semiestructurados).
- "Sistema extensible capaz de apoyar ad-hoc el análisis de datos y el modelado de decisiones, orientado a la planificación futura y utilizado a intervalos irregulares, no planificados.
- "Sistemas informáticos interactivos que ayudan a los encargados de tomar decisiones utilizando datos y modelos para resolver problemas no estructurados.

Como puede observarse no existe una definición universalmente aceptada de lo que es un DSS. No obstante son considerados herramientas de mucha utilidad en Inteligencia empresarial (Business Intelligence), ya que permiten realizar el análisis de las diferentes variables del negocio para apoyar el proceso de toma de decisiones

Otra de las herramientas contemporáneas que apoya la toma de decisiones es el Cuadro de Mando Integral (CMI) este “proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro”. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (Kaplan & Norton, 2000)

Sobre este epígrafe se pudiera decir, que al no ser la toma de decisiones un proceso simple, estar condicionada por elementos subjetivos y marcos de referencia de quienes toman las decisiones, tanto los modelos como las técnicas y herramientas deben ser diseñadas de forma tal, que brinden un verdadero apoyo a las decisiones; proporcionando diferentes opciones para manejar la información y evaluarla, apoyando los estilos personales del decisor y adicionalmente modificándose conforme las personas aprenden y aclaran sus valores. Criterio que se comparte con (Alfaro, 2012).

Analizando de conjunto todos los elementos estudiados en este capítulo el autor, coincide con Rodríguez & Pinto cuando plantean que “la toma de decisiones resulta un proceso bien complejo, toda vez que se basa en la dinámica de **interacción** de sus **componentes**(situación problemática, individuo-decisor e información), la **ejecución de sus procedimientos** (etapas del proceso) así como la **incidencia** e **influencia** de **elementos organizacionales** (la gestión organizacional, la cultura organizacional e informacional, el aprendizaje organizacional, las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, el proceso de comunicación organizacional y las políticas y normas institucionales)” Se le incorpora a esta reflexión las condiciones del **entorno**(certeza, riesgo e

incertidumbre) que también intervienen en el proceso y que pueden dinamizar o dificultar el desarrollo exitoso del mismo, en el contexto organizacional.

A modo de cierre se puede decir, que todos los elementos hasta aquí descritos, constituyen el punto de partida a la hora de realizar un diagnóstico sobre el tema en una organización, los cuales se tuvieron en cuenta a la hora de confeccionar las encuestas que componen el paquete herramental, dentro del procedimiento de intervención organizacional que se utilizará en esta investigación, el cual fue diseñado y validado por (Franch, 2011).

#### **1.4- Experiencias sobre el tema de toma de decisiones en el sector del turismo.**

“Desde la aparición en 1800 del término turismo, relacionado con el Gran Tour o Viaje de Caballeros y, más tarde, cuando el inglés Thomas Cook organiza en 1842 el primer viaje turístico colectivo y marca así el surgimiento del turismo como negocio, su conceptualización ha evolucionado de conjunto con la sociedad”(Paz, 2013).

En 1942, Hunzinker y Krapf establecieron su definición como: “Conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal (Figarola, 1985).

Diversas han sido las definiciones sobre el tema con el decursar de los años, sin embargo, no es hasta 1991 que la Organización Mundial de Turismo (OMT) define el término como “Las actividades que realizan las personas durante los viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.

Según Bornet (2008), el desarrollo de las nuevas tendencias en el turismo, son consecuencia de diversos factores, tanto desde la oferta como desde la demanda:

- La necesidad de diversificación de la propia industria turística, que busca ofertas complementarias de mayor valor añadido que dinamicen los mercados maduros de sol y playa, y ayuden a desestacionalizar la demanda.
- El aumento de la competencia a escala mundial debido a la potenciación de nuevos destinos por parte de los grandes grupos turísticos.
- La conciencia gubernamental de su potencial para el desarrollo de la economía y el empleo local.
- El protagonismo de la oferta cultural, tanto como recurso transformable en producto turístico, como por conferir a la imagen local un sello diferenciador.
- El aumento del tiempo libre, la capacidad económica y la libertad para viajar.
- El interés por lo distintivo, el prestigio de lo cultural y nostalgia por un pasado perdido.

La presente búsqueda de diversificación en el ámbito turístico hace que surja el llamado turismo alternativo, siendo producto de la diferenciación de las actividades tradicionales. Este conlleva a la búsqueda de originalidad frente a las prácticas habituales e incluye una amplia variedad de actividades al aire libre que pueden ser de carácter deportivo o cultural, para poder diferenciarse y ser un competidor fuerte en el mercado del turismo en cada región.

El Caribe es una importante región turística por el gran número de extranjeros que arriban al mismo. Turistas de todo el mundo vienen en busca del sol y la playa para aliviar el estrés que provocan las grandes ciudades. Cuba, dentro de ese entorno, ha comenzado a destacarse como un competidor fuerte pues no solo cuenta con hermosas playas y maravillosos paisajes naturales sino que posee una historia, una cultura y una tradición que identifican a cada una de sus hermosas ciudades.

Como un hecho de materialismo de la economía y vía para la actualización del modelo económico cubano en curso, en los Lineamientos de la Política Económica y

Social aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se orienta: “Crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país, priorizando el desarrollo de las modalidades de turismo (...) histórico, cultural, patrimonial, entre otros, y perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial con la utilización de tecnologías de avanzada” (PCC, 2011).

“En particular el lineamiento 260 plantea la necesidad de diversificar las ofertas complementarias con nuevas opciones que la distingan de la competencia, en materia de marinas, náutica, golf e inmobiliaria, turismo de aventura y naturaleza, parques temáticos, crucerismo, cultura y patrimonio, turismo de salud, entre otras” (Hernández, 2013).

Todo lo anterior conlleva un fuerte aseguramiento y potenciación de las capacidades y competencias de los trabajadores que en este sector operan. La gerencia en este caso, juega un papel fundamental por su rol como visionario, estrategia y tomador de decisiones claves.

A pesar del reconocimiento de la importancia que juega la gerencia en todos los cambios que demanda la actividad turística, las investigaciones no hacen énfasis en el estudio del desempeño de los procesos y actividades claves que tienen lugar hacia dentro de las distintas organizaciones, es decir, el autor ha identificado que las experiencias documentadas sobre estudios del proceso de toma de decisión, son insuficientes en este sector, ya que como parte de la búsqueda bibliográfica solo fue identificada una tesis sobre un Sistema de Apoyo a las Decisiones(DDS) en la fase pre-inversión para el lanzamiento de un nuevo hotel y otras dos tesis vinculadas al sector pero no referidas al proceso de toma de decisiones.

No obstante se reconoce que es un tema que ha sido estudiado en otros sectores y entidades como el MINAZ, la Administración Pública, Educación Superior, TCH S.A <sup>2</sup>, Integración Poligráfica y Empresa Mixta Bravo S.A, Empresa productora de

---

<sup>2</sup>Terminal de Contenedores de La Habana.

vidrio; Dirección General de TRD-Caribe, Sucursales Bancarias entre otras. (Ver tabla #2) donde se hace una relación de las tesis consultadas sobre el tema.

**Tabla # 2. Relación de tesis consultadas sobre el proceso de toma de decisiones.**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Tema</b>	<b>Organismos</b>	<b>Categoría</b>
<b>Ing. Maritza Márquez Estévez</b>	2005	Propuesta de curso de evaluación de Proyectos de inversión a través de las TIC's para desarrollar la habilidad toma de decisiones en directivos del MINAZ.	MINAZ.	Maestría
<b>Ing. Mariana Lovaina Sánchez</b>	2006	Toma de decisiones en la programación del mantenimiento considerando la confiabilidad	Producciones Biotecnológicas	Maestría
<b>Ing. Rubén Ruiz Capote</b>	2007	El índice municipal de desarrollo humano sostenible y la gestión de proyectos como herramienta para la toma de decisiones en la administración pública.	Administración Pública.	Maestría
<b>Ing. Alexis Cedeño Trujillo</b>	2007	Arquitectura para la toma de decisiones de la Esfera Docente en la Educación Superior en Cuba, basada en plataformas de software libre y de código abierto"	Educación Superior	Maestría
<b>Ing. Doraida Sánchez Bakhsh</b>	2008	Propuesta de proyecto de formación y capacitación para la generalización de la tecnología de la gestión total de la eficiencia energética en el sector del turismo.	Turismo.	Maestría
<b>Lemay Cruz Pujol</b>	2010	Simulación del proceso de carga y descarga de buques en una terminal de contenedores como ayuda a la toma de decisiones	Terminal de contenedores de La Habana (TCH S.A.)	Diploma
<b>Lic. Rómulo ogando ramos</b>	2010	Procedimiento para el perfeccionamiento de la participación activa y consciente de los trabajadores en la toma de decisiones de la sucursal CIMEX ciego de Ávila	CIMEX	Maestría
<b>Ing. Msc. Sandra Castillo Acosta</b>	2010	Aplicación de lógica difusa al análisis de un discurso escrito, como apoyo a la toma de decisiones para un entorno socio político	Integración poligráfica y empresa mixta bravo s.a.	Maestría
<b>Ing. Claudio de Ffranco Verlingieri</b>	2010	Sistema de gestión para asistir la toma de decisiones sobre las líneas de producción de la empresa productora de vidrio.	Empresa productora de vidrio.	Maestría
<b>César Andrés Blasser González</b>	2011	(SIGENU-DSS). Sistema de soporte para la toma de decisiones en un centro de Educación Superior	Educación Superior	Diploma
<b>Ing. Ernesto Juncosa Durán.</b>	2011	Estudio de factibilidad económica-financiera para la toma de decisiones del proyecto de fabricación de morteros secos ensacados en cuba.	Sin especificar	Maestría
<b>Lic. Katia Franch León</b>	2011	La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones: caso de estudio Dirección General de TRD-Caribe.	Dirección General de TRD-Caribe.	Maestría
<b>Ing. Dicsiel Cordoves Mustelier</b>	2012	El análisis envolvente de datos como herramienta para La medición de eficiencia relativa en sectores cubanos de producción y de servicio.	Hoteles de la Compañía Turística Habaguanex S.A., Restaurante Bar Cabaña (Habaguanex S.A), Empresas poligrafías pertenecientes a la Unión Integración Poligráfica y Empresa Mixta Bravo S.A.	Maestría
<b>Ing. Liliana María Hernández Toirac</b>	2012	Sistema integral de apoyo para la toma de decisiones multicriteriales.	Sin especificar	Maestría
<b>Ing. Dubraska del v, rojas cabeza</b>	2012	Sistema de gestión web basado en un cuadro de mando para la toma de decisiones en la coordinación regional de la Misión Sucre	Coordinación regional de la Misión Sucre. Venezuela	Maestría
<b>Anay Alfaro Bravo</b>	2012	Diagnóstico del proceso de toma de decisiones en la Sucursal 9091 del Banco de Crédito y	Sucursal 9091 del Banco de Crédito y Comercio.	Diploma

		Comercio.		
<b>Adile Silverio Moya.</b>	2013	Metodología para el estudio de las obras ingenieras, nacionales y universales, en el proceso de toma de decisiones para la búsqueda de soluciones de ingeniería civil.	Sin especificar	Diploma
<b>Andy Hernández Vega</b>	2013	Bases del sistema de soporte para las decisiones aplicable a la fase del proceso inversionista para el lanzamiento de un nuevo hotel.	Turismo.	Diploma

**Fuente: Elaboración propia.**

Todo esto a los efectos de la investigación constituye una limitante, ya que no existen suficientes estudios precedentes sobre el tema en el sector que permita hacer comparaciones, evaluar desempeños, determinar tendencias en el comportamiento del proceso de toma de decisiones, sin embargo, el autor lo aprovecha como oportunidad para hacer conciencia en la gerencia de la entidad objeto de estudio, en este caso, la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe uno de los más importantes del país; de la importancia que tiene realizar revisiones periódicas sobre el desempeño de su ciclo directivo desde la planificación hasta el control que realizan como cierre del ciclo, incluyendo en esta revisión, la proyección en el proceso de toma de decisión, toda vez que inciden en él, diversos elementos que ponen en juego ,o no, el rumbo estratégico de cualquier entidad.

El capítulo siguiente, precisamente esta dedicado al diagnóstico del proceso de toma de decisión en esa entidad, lo cual constituye un gran aporte para la gerencia, toda vez que le permite conocer cómo desarrolla el proceso y cuáles son los principales fallas que “a veces” conllevan a decisiones erróneas y que se le atribuyen con frecuencia a factores externos, cuando pudieran estar asociadas a una inadecuada ejecución del proceso desde el punto de vista interno.



## **Capítulo II: Aplicación del procedimiento de intervención organizacional, para el diagnóstico del proceso de toma de decisiones en la Oficina Central del grupo hotelera Gran Caribe.**

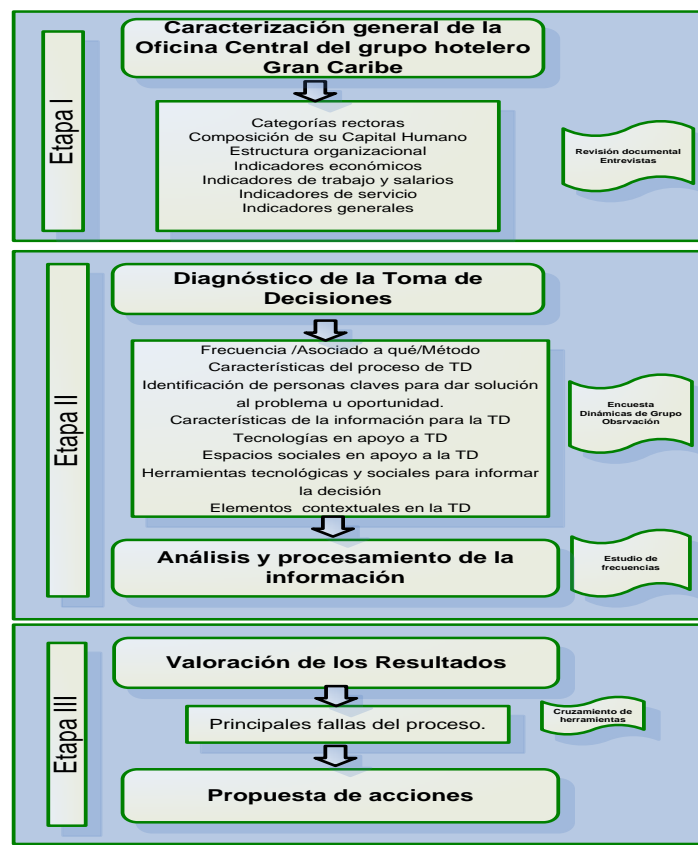
---

### **2.1- Características del procedimiento.**

La evaluación de las organizaciones, si bien permite comparar, tiene como fin principal aportar elementos para la mejora continua, así como su actuación integral creando ambientes propicios para la búsqueda de avances significativos en la innovación organizacional; una vez utilizadas las técnicas y métodos adecuados que faciliten la obtención de la información necesaria, lo más fiable posible. Independientemente del propósito con que se aplique el diagnóstico, ya sea para corregir deficiencias o para perfeccionar la realidad existente; resulta indiscutible la responsabilidad y el compromiso de la entidad, en la asimilación de los resultados y propuestas en contribución al mejoramiento de su desempeño. (Franch, 2007; 2011)

El propósito del presente capítulo se centra en caracterizar cómo ocurre el proceso de toma de decisiones en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe, como un primer intento de identificar dónde residen las principales fallas del proceso y proponer acciones correctivas, en aras de lograr mejoras en su funcionamiento y garantizar así decisiones efectivas.

Para dar respuesta a este objetivo se utiliza el procedimiento de intervención organizacional desarrollado por Franch, 2011 en su tesis de maestría; al ser un procedimiento validado y ajustado a los propósitos de la presente investigación. Solo fue necesario hacerle pequeñas modificaciones en función de adaptarlo al sector objeto de estudio. Figura # 4



**Figura # 4. Procedimiento de intervención organizacional.**

**Fuente: Adaptado de Franch 2011**

Como se puede observar el procedimiento consta de tres etapas fundamentales, la primera está dedicada a la caracterización general del objeto de estudio, en este caso, la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe. La segunda etapa está asociada al diagnóstico sobre el estado actual del proceso de toma de decisiones en dicha entidad. La tercera y última etapa, está dedicada a la valoración de los resultados obtenidos para identificar las principales falla del proceso y a la elaboración de la propuesta de un conjunto de acciones a seguir en función de su mejora y perfeccionamiento.

Como bien expresa su autora la garantía del procedimiento, depende de la disciplina con que se desarrollen los pasos y la profesionalidad con que se realice la búsqueda, manejo y procesamiento de la información; a su vez, la participación y colaboración de los miembros de la organización se logrará, desarrollando variables flexibles en la búsqueda de información que aseguren, conjuntamente

con la continuidad de cada paso del trabajo, la implicación, consulta e intercambio entre las partes. (Franch, 2011)

A continuación se describen las etapas del procedimiento propuesto:

### **Etap. I: Caracterización general del objeto de estudio correspondiente.**

Esta etapa permite identificar los atributos generales de la empresa como:

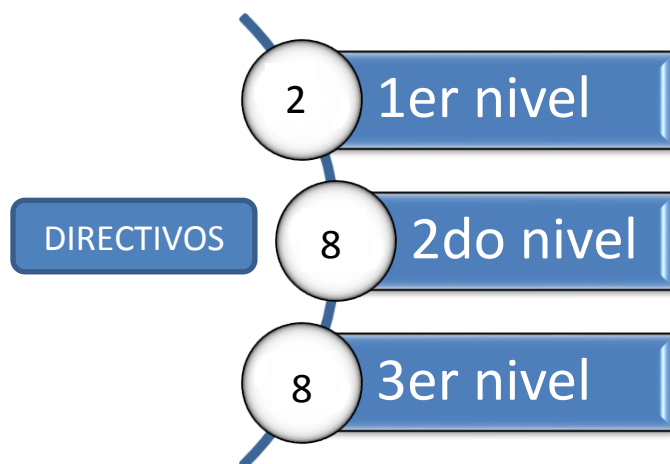
- **Categorías rectoras:** aquellas que proyectan el funcionamiento de la organización (Misión, Visión, Valores, Objetivos estratégicos).
- **Composición de su capital humano:** en cuanto género, número, categoría ocupacional.
- **Estructura organizacional:** registra las características significativas referidas a los procesos o funciones, así como el nivel de relación o subordinación en la estructura (organigrama).
- **Indicadores económicos:** ingresos, gastos, utilidades, rentabilidad.
- **Indicadores de servicio:** todos los relacionados con las actividades claves de la organización.
- **Indicadores generales:** aquellos que no estén comprendidos en los anteriores y sean de utilidad para el desarrollo de su actividad fundamental.

Para el levantamiento de información en esta etapa se utiliza el paquete de técnicas que propone el procedimiento como son: la revisión documental y la entrevista fundamentalmente (Ver anexo # 3)

### **Etap. II: Diagnóstico del proceso de toma de decisiones.**

Esta etapa permite describir cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones, considerando aquellos componentes fundamentales que describe la literatura que deben existir, para que ésta tenga lugar y sea efectiva. En ella se utilizan dos encuestas, una dirigida a los directivos y otra a los trabajadores. Por las particularidades del estudio, se toma como referente el 100 % de los directivos, en este caso, 18 y una muestra de trabajadores como contraparte de la

información brindada por los directivos. La distribución por nivel de dirección fue la siguiente (Figura # 5)



**Figura # 5 Distribución por nivel de dirección**

**Fuente: Elaboración propia**

En el caso de los trabajadores, como solo constituirían la contraparte de la información brindada por los directivos, se decidió tomar una muestra no probabilística de 37 trabajadores, donde estuvieran representados al menos 2 miembros de todas las direcciones (Dir) de la organización. En muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores. (Hernández, Fernández, & Batista, 1991)

La distribución en este caso fue la siguiente:

- Dir. Cuadro (2)
- Dir. Recursos Humanos (2)
- Dir. Informática (2)
- Dir. Calidad y Operaciones (3)
- Dir. Servicios técnicos (2)
- Dir. Comercial (3)
- Dir. Inversiones (3)
- Dir. Económica (3)

- Dir. Finanzas (3)
- Dir. Administración (2)
- Dir. Desarrollo(2)
- Dir. Negocio (2)
- Secretaría(2)
- Jurídico(2)
- Seguridad y Protección (2)
- Auditoría (2)

En esta etapa, además de la aplicación de encuestas, se utilizan otras técnicas como: la dinámica de grupo, la cual permite interactuar cara a cara con el grupo de encuestados, llegar a consensos en cuanto a criterios ambiguos en algunas respuestas, entre otras facilidades que brinda esta técnica y la observación en aspectos que se consideren necesarios, apoyados por la guía de apoyo descrita en el anexo # 3. Todo el análisis y procesamiento de la información obtenida se procesa mediante el software estadístico SPSS en su versión 15.0 y se utiliza como herramientas para su interpretación el análisis de frecuencia.

### **Etap. III: Valoración de los resultados y propuesta de acciones.**

Esta etapa permite hacer una valoración de los resultados, apoyada en el cruzamiento de los diferentes métodos y técnicas aplicadas en las etapas anteriores: revisión documental, entrevistas, encuestas, dinámicas grupales, observación y la estadística descriptiva, logrando con ello, identificar las principales fallas del proceso de toma de decisiones que pudieran hoy dificultar su desarrollo óptimo y efectivo. En consecuencia se establecen un grupo de acciones que le permiten a la gerencia perfeccionar y mejorar el desempeño del proceso, en aras de responder con efectividad, a los cambios que demanda hoy el entorno con relación a la actividad turística en el país.

## **2.2- Interpretación de los resultados del procedimiento:**

Una vez presentado el procedimiento y seleccionada la población a encuestar, se presentan los resultados del proceso de intervención organizacional; el cual permitió obtener y procesar la información necesaria para el estudio, partiendo de las características y condiciones actuales de la entidad.

### **2.2.1- Caracterización General de la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe. (Etapa I)**

#### ***Algo de historia...***

El Grupo Hotelero Gran Caribe S.A surge mediante Escritura Pública el 1ro de Agosto de 1994 ante el Ministerio de Justicia con domicilio legal en Calle 7ma entre 42 y 44. Playa. La presentación oficial tuvo lugar en la 5ta Convención de Turismo, en Varadero, Cuba, el propio año de su fundación. El grupo, se crea como entidad hotelera adjudicada al Ministerio de Turismo, bajo la siguiente denominación: Gran Caribe: Sociedad anónima con personalidad jurídica y patrimonio propios. Administra y comercializa instalaciones propias o de terceros, bajo distintas modalidades y marcas. Desarrolla la actividad de eventos, congresos e incentivos, así como servicios gastronómicos, comerciales y recreativos en sus hoteles y centros extrahoteleros.

Su objeto social fue modificado según acuerdo 5 de la Junta General de Accionistas del Grupo Hotelero Gran Caribe, S. A con fecha 23 de abril del 2001 el cual contempla como nueva actividad el poder operar con agencias de viajes para la organización de viajes turísticos a Cuba y operar el Complejo Turístico Cayó Largo del Sur.

Actualmente se dedica a:

- Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras y extra hoteleras propias o de terceros de distintas modalidades y categorías en Cuba o en el extranjero, pudiendo ejecutarlas agrupándolas bajo distintas marcas que actuarán como nombre comercial.

- Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras y extra hoteleras, en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.
- Vender, promover y comercializar en forma minorista, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en sus instalaciones.
- Otorgar franquicias para la comercialización de sus productos, servicios y marcas en Cuba y en el extranjero.
- Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas minero-medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros, bajo distintas modalidades y categorías, incluidos hoteles SPA.
- Arrendar locales y espacios en sus instalaciones.
- Operar agencias de viajes para la organización de viajes turísticos a Cuba, desarrollando sus actividades en la mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios turísticos y prestando a sus clientes los servicios propios de estas organizaciones.
- Constituir y operar oficinas, representaciones y sucursales, tanto en Cuba como en el extranjero.
- Operar el Complejo Turístico Cayo Largo del Sur con todas sus actividades.

En sus inicios, el grupo contaba con un inventario de planta hotelera de 6297 habitaciones. Su crecimiento al paso de los años incrementó el número de habitaciones hasta más de 12000, con una plantilla de más de 7000 trabajadores físicos al cierre del año 2012. Actualmente cuenta con 12 781 habitaciones distribuidas en las principales regiones turísticas cubanas: La Habana, Varadero, Archipiélago de los Canarreos, Jardines del Rey y Costa Sur y constituye en Cuba el tercer grupo hotelero más importante en cuanto a cantidad de habitaciones.

De los 48 hoteles, 26 operan en administración propia, 22 a través de contratos con importantes cadenas internacionales de reconocido prestigio como Meliá Hotels International (7), Accor (3), RocHotels (3), Iberostar (2), Be Live (2), Barceló (1) y Bell Bue (2), Occidental (1), NH (1) .Además, se distingue por su trabajo en la promoción de valores culturales y auténticos atributos de cubanía.

Entre sus hoteles, los más destacados por ubicación en Ciudad de La Habana son: Hotel Nacional de Cuba, Hotel Habana Libre, Hotel Habana Riviera, Hotel Plaza, Hotel Inglaterra, Hotel Victoria y Hotel Sevilla. En Varadero: Hotel Varadero Internacional, y en Cienfuegos: Hotel Jagua. Además de la cultura e historia cubana, Gran Caribe con sus instalaciones situadas a lo largo del país trasmite al huésped que lo selecciona una idea exacta del pueblo cubano, su folklore, costumbres y tradiciones, en armonía con la calidez del clima y el paisaje paradisíaco de sus entornos naturales.

### **Categorías rectoras (etapa I)**

#### *Misión*

“Ser un grupo empresarial hotelero en continuo perfeccionamiento y orientado a la eficiencia económica financiera y eficacia de sus procesos claves, ofertando productos diferenciados por sus marcas propias y asociadas, con trabajadores competentes, y una creciente satisfacción de los clientes, que respeta el medioambiente y preserva los valores histórico

#### *Visión (2020)*

“Somos reconocidos como un Grupo Hotelero con elevada calidad, siendo una organización inteligente, dirigida por valores, ejemplo en el turismo sostenible, con un sólido posicionamiento competitivo, acertado enfoque hacia el cliente y con elevados resultados económicos y sociales, que nos hacen ser referencia en el perfeccionamiento continuo de la gestión hotelera.”

Como **objetivos estratégicos** del Grupo Hotelero Gran Caribe 2013-2016 están:

1. Llevar a cabo la implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución en el Grupo Hotelero Gran Caribe.
2. Lograr la conjunción de crecientes niveles económicos financieros positivos, alta eficiencia y eficacia interna, importantes contribuciones a la comunidad



y a la sociedad, a través de una gestión estratégica integrada que involucre a todos y cumpla las políticas corporativas, todo avalado por un efectivo sistema de control interno.

3. Ejecutar las actividades de compras, distribución interna, mantenimiento, protección y seguridad, así como las relacionadas con la defensa, a través de procesos eficientes y eficaces que se reflejen en una positiva tendencia económica, y apoyen resueltamente los procesos de servicio al cliente y se logre constantemente el cumplimiento impactante de sus requisitos.
4. Afinar permanentemente el diseño del producto Gran Caribe y su posicionamiento competitivo como expresión de una oferta total muy atractiva que exhiba una excelente gestión de ventas con apropiados canales de distribución, de manera tal que se traduzca en una alta ocupación lineal y un elevado aprovechamiento del potencial gastronómico que refuercen cada vez el prestigio y la imagen corporativa.
5. Asentar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad, respaldado por una genuina cultura de calidad representativa del hábito de la mejora continua y de un moderno enfoque hacia el cliente que contenga un elevado desempeño ambiental y de seguridad y salud en el trabajo que eleve sostenidamente la satisfacción del cliente y trabajadores y de otros grupos de interés.

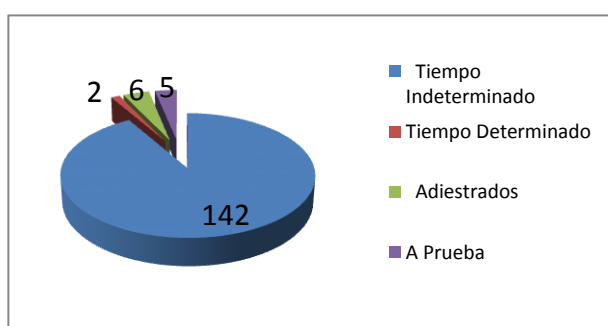
La organización hace referencia a un grupo de políticas que se consideraron importantes pues de una forma u otra refuerzan la necesidad de este estudio en particular la número 4 donde se declara “Fortalecer el rol facilitador y potenciador de la Oficina Central, perfeccionando los Sistemas de Dirección basándose en la utilización de la Dirección por Objetivos y el uso adecuado de la Planificación Estratégica (Anexo # 4). Por otro lado declaran un grupo de valores compartidos (Anexo # 5) que demuestran una sólida y creciente moral revolucionaria, incorporada a la cultura organizacional y a los métodos y estilos de dirección así como un elevado compromiso con los propósitos del Grupo Hotelero y de la sociedad.

El “Auténtico Arte de la Hospitalidad” es el slogan de la entidad y el logotipo con que se registra su marca, presenta 5 estrellas que significan:



### Composición del Capital Humano (etapa I)

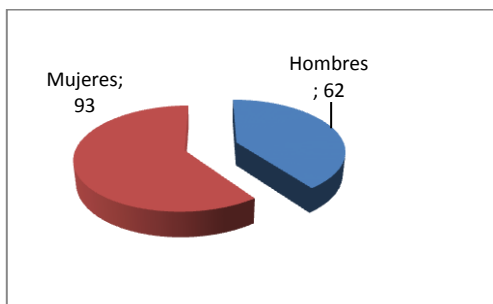
Sobre este indicador se pudo comprobar, que existe un total de 155 trabajadores y la distribución según los contratos es la siguiente (Gráfico # 1)



**Gráfico # 1. Distribución de trabajadores físicos según contrato**

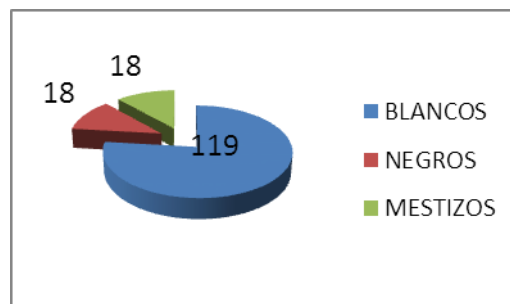
**Fuente: Elaboración propia a partir de la información brindada por Recursos Humanos**

La distribución por género es como sigue (Gráfico # 2). Identificando que predomina el sexo femenino en la organización. Desde el punto de vista racial el mayor porcentaje pertenece a la raza blanca y en igual proporción, la negra y la mestiza (Gráfico # 3).



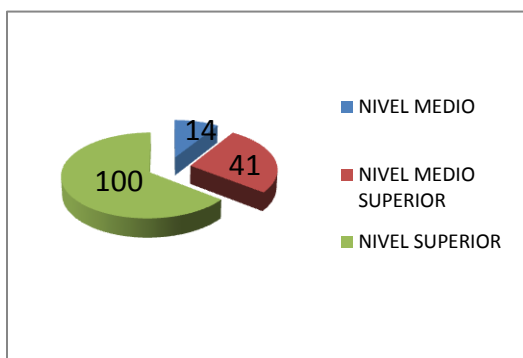
**Gráfico # 2. Distribución por**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la información brindada por Recursos Humanos**

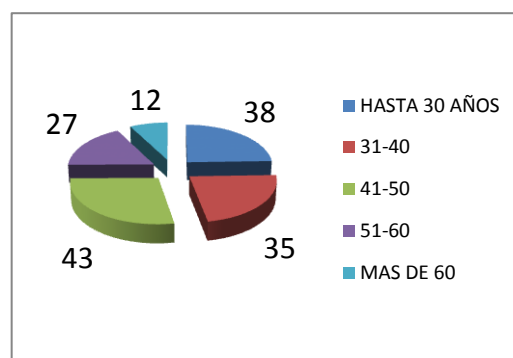


**Gráfico # 3. Distribución por raza**

La distribución según el nivel educacional muestra que existe un gran número de universitarios en la entidad (Gráfico # 4). Por otro lado, la edad promedio de los trabajadores oscila entre los 41 y 50 años por lo que existe experiencia acumulada entre el colectivo de trabajo (Gráfico 5).



**Gráfico # 4. Nivel educacional**



**Gráfico # 5. Distribución por edad**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la información brindada por Recursos Humanos**

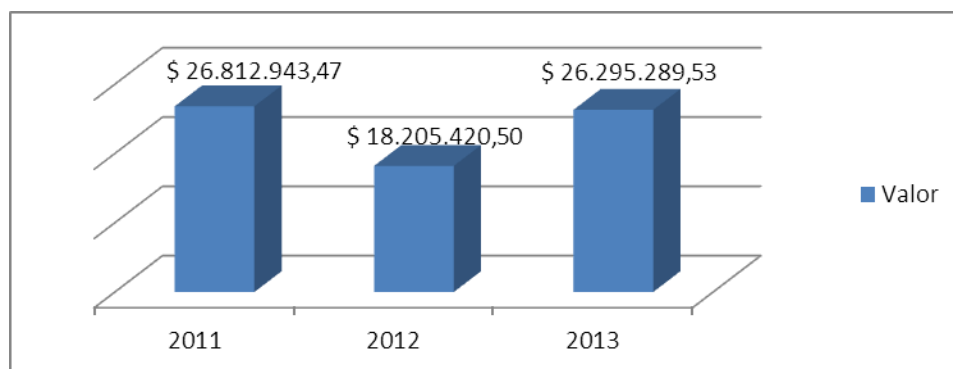
### **Estructura organizativa (etapa I)**

En el anexo # 6 se muestra el organigrama del Grupo Hotelero, pudiendo comprobar que su diseño responde a una estructura simple, bastante aplanada, con pocos niveles de subordinación por lo que las decisiones tienden a ser más centralizadas a partir de las características propias de ese tipo de estructura. El flujo de información parece ser descendente y ascendente a partir de que las direcciones (línea media) orientan las indicaciones del nivel superior a los diferentes Polos que componen el grupo, y a su vez, retroalimentan a los decisores del alto mando con información que reciben sobre la ejecución y resultados de los procesos. No obstante, hay que aclarar que el diseño dificulta la interpretación y comprensión exacta de la estructura organizacional.

### **Indicadores económicos (etapa I)**

Los resultados que aquí se muestran, es un balance de los resultados económicos del Grupo Hotelero en el período 2011-2013, ya que la Oficina Central no tiene un Estado de Cuenta propio sino que registra y controla los movimientos financieros de todos los Hoteles que conforman el grupo.

El informe suministrado por la dirección Contable-Financiera, muestra variación en los ingresos totales de un año a otro, siendo más significativa la disminución en el 2012 con respecto al 2011, con una diferencia de \$ 8607522,97. En el 2013, hubo una recuperación sustancial de los ingresos, pero todavía por debajo de los obtenidos en el 2011. En este caso la diferencia fue de \$ 517653,94. (Gráfico # 6).

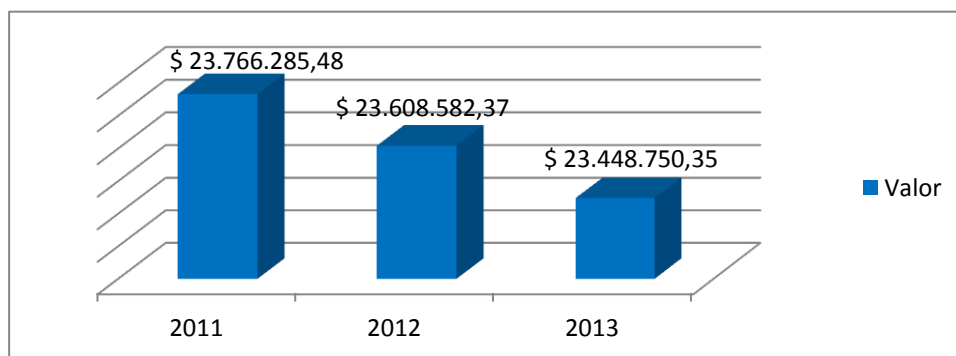


**Gráfico # 6. Ingresos totales en el período 2011-2013**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información brindada en la Dirección Contable-Financiera.

Los principales factores que propiciaron esta disminución fueron los movimientos realizados a la cuenta reguladora ventas netas, en las subcuentas Tiendas Minoristas y Gastronomía

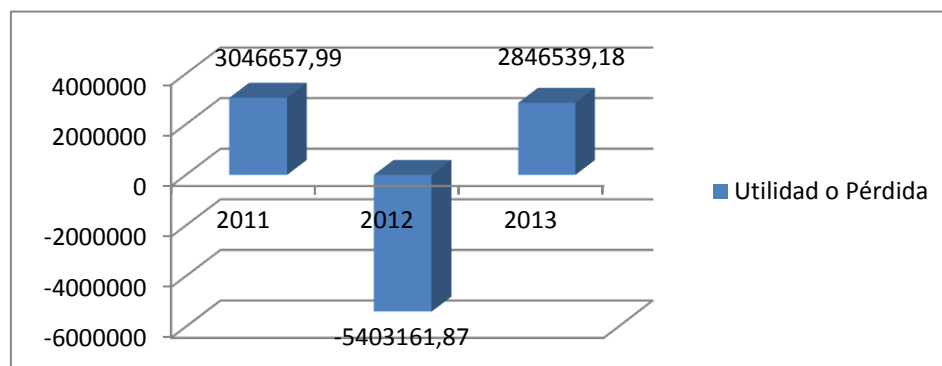
Con relación a los costos y gastos totales del período se observa un ahorro ligero en el 2012 de \$157703,11 en cambio en el 2013 con relación al 2011 como referencia, ahorro fue mayor \$ 317535,13 (Gráfico # 7)



**Gráfico # 6. Ingresos totales en el período 2011-2013**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información brindada en la Dirección Contable-Financiera.

Con relación a la utilidad neta en el período de análisis (2011-2013) se puede observar que el año 2012 fue desfavorable para la organización ya que tuvo como resultado una pérdida representativa de \$ 5403161,87. No obstante hubo una recuperación considerablemente en el 2013. (Gráfico # 7)



**Gráfico # 7. Utilidades netas en el período 2011-2013**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la información brindada en la Dirección Contable-Financiera.**

El análisis de las razones de rentabilidad mide el grado de éxito o fracaso de una entidad en un determinado período. Cabe destacar que para el año 2012 se presenta como resultado una pérdida en las cuentas que componen los estados financieros. A continuación se muestran los análisis correspondientes:

- La rentabilidad económica en el 2011 y 2013 fue positiva, lo que permitió a la entidad cubrir con efectividad la producción de utilidades con los activos disponibles, mientras que para el año 2012 no se pudo obtener beneficios a través de los activos. Ese año muestra un bajo aprovechamiento de los recursos y poca capacidad de la empresa para producir utilidad con los activos disponibles.
- La rentabilidad financiera de los años 2011 y 2013 muestran beneficios generados a través de la inversión de los capitales propios que representan la parte de la utilidad que permite recuperar los recursos aportados. Para el 2012 se muestra un panorama completamente inverso, obteniéndose una pérdida por parte de las inversiones con capitales propios.

- Con relación al margen neto se puede comentar que para los años 2011 y 2013 se obtuvo un 0,41 y 0,39 mostrado a través de la utilidad neta por cada peso de venta, mientras que para el 2012 hubo una pérdida de 0,39 que muestra una disminución de la utilidad por peso de venta. (Tabla # 3)

**Tabla # 3. Razones financieras**

Razones de Rentabilidad	Fórmula	2011	2012	2013
Rentabilidad Económica	Utilidad Neta / Activos Totales	0,27	0,33	0,30
Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta/ Capital Propio	0,10	0,11	0,10
Margen Neto	Utilidad Neta/ Ventas Netas	0,41	0,39	0,39

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información brindada en la Dirección Contable-Financiera.

### **Indicadores de servicio (etapa I)**

La entidad no cuenta con una encuesta que mida la labor desempeñada por los trabajadores de la Oficina Central, pero si mide el nivel de satisfacción de distintos servicios, en los hoteles que componen el grupo hotelero. (Tabla # 4). La encuesta es realizada al 10% de los huéspedes de dichas instalaciones diariamente. La cual se procesa mensualmente y se hace un balance anual de los resultados. Por otro lado se retroalimentan, con la información suministrada en el libro de clientes, los guías, turoperadores, entrevistas personales, entre otras fuentes. Tienen además habilitado en internet un sitio de opiniones, el cual brinda información útil para la toma de decisiones con relación a la mejora de los servicios a partir de la percepción de los clientes con los diferentes servicios que se brindan.

**Tabla # 4. Servicios evaluados**

SERVICIOS EVALUADOS		
1-Recepción	7-Animación	13-Teléfono
2-Habitaciones	8-Servicio de Mantenimiento	14-Tienda
3-Restaurante Buffet	9-Seguridad	15-SPA
4-Restaurantes Especiales	10-Piscina	16-Jardines y Áreas exteriores
5-Snack Bar	11-Área de Playa	17-Limpieza
6-Bares	12-Relación calidad/precio	

**Fuente: Elaboración propia a partir de la información brindada en la Dirección Contable-Financiera**

Para el año 2013 se proyectó lograr un nivel de satisfacción del 93% sin embargo solo se obtuvo un 90%. Los servicios que presentaron más dificultad en el año fueron mantenimiento (80% de satisfacción), servicios de telefonía (85%) y las tiendas (86%) contribuyendo estos resultados, al incumplimiento de los parámetros establecidos para el año.

### **Otros indicadores (etapa I)**

Se tuvo en cuenta en este análisis otros indicadores como la capacitación. La Oficina Central se encarga en este caso de identificar las necesidades de capacitación de sus direcciones así como de todos los hoteles que conforman el grupo, planificarlas, garantizar su ejecución y verificar los resultados a través del desempeño en el puesto.

Fueron desarrolladas durante el período de análisis, 9925 acciones de capacitación, con una participación de 20948 trabajadores. Estas acciones internas representan un 89.32 % del total de acciones planificadas hasta el mes de diciembre del 2013.

Una de las mayores dificultades identificadas en los DNC<sup>3</sup> que realiza la organización, es la insuficiente preparación en idioma extranjero de trabajadores vinculados directamente con el cliente. Lo cual atenta contra el buen servicio y la satisfacción de los mismos, producto de la barrera idiomática. No obstante se pudo comprobar que existen políticas bien definidas para la superación de ese

<sup>3</sup>Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

personal. El Grupo cuenta con 885 entrenadores internos que están debidamente avalados por FORMATUR; se aprovecha la acreditación, experiencia y conocimientos de los entrenadores que juegan un papel fundamental en ese empeño.

Una vez presentada la información obtenida en la etapa I del procedimiento, se procede a presentar los resultados de la etapa II donde se abordan los aspectos que caracterizan el funcionamiento de la toma de decisiones en la entidad.

### **2.2.2-Diagnóstico de la toma de decisiones (Etapa II)**

Para el desarrollo de esta etapa se utilizó, como ya se comentó anteriormente, una encuesta dirigida a conocer las particularidades y características del proceso de toma de decisiones en la organización. Fue orientada una de ellas a los directivos, y otra a los trabajadores. Anexos # 7 y 8

Como primer aspecto, señalar que el 27,8% de los encuestados pertenecen al primer nivel de dirección, el 50% al segundo nivel y el 22,2% al tercer nivel (Anexo # 9)

Con relación a los aspectos propios del tema, se irán presentando de acuerdo a los bloques de preguntas que componen la encuesta:

#### **I- Aspectos relacionados a las decisiones: Frecuencia con que se toman, asociado a qué: problema u oportunidad, método que emplean para tomarlas: individual o grupal. (Anexo 9 y 10)**

La frecuencia con que los directivos toman decisiones, según los resultados de las encuestas es media, con un 61,1%. El resto, considera que es alta la frecuencia con un 38,9%. Los trabajadores en cambio, perciben que sus jefes sí toman decisiones con alta frecuencia, representando el 43,2% el valor más alto de respuesta en este grupo de encuestados. Con relación a si estas decisiones están asociadas a problemas u oportunidades, los directivos plantean que “muchas veces” se orientan a la solución de problemas con un 94,4% y “pocas veces” al



aprovechamiento de oportunidades (50%). Los trabajadores, en este aspecto, consideran que ambas cosas suceden con frecuencia es decir “muchas veces” orientada a problemas con un 56,8% y orientada a oportunidades un 56,8%. Con relación a la forma en que se realiza, se puede decir que directivos y trabajadores coinciden en que se desarrolla de forma colectiva y no individual. (Anexo # 9)

## **II- Características del proceso de toma de decisiones: secuencia de acciones. (Anexo 9 y 10)**

Con el objetivo de evaluar el proceder en la toma de decisiones, se les presentó a los encuestados un conjunto de pasos para que eligieran en qué orden los ejecutaban. Los directivos, desde su perspectiva y los trabajadores a partir de la percepción que tienen de sus jefes. En este sentido, se define el modo de operar con relación al proceso de toma de decisiones, para determinar, si se realiza de forma racional a través de la secuencia lógica que define la literatura en los distintos modelos o si se realiza de forma espontánea o experimental. Teniendo en cuenta que 1 significa la primera acción a realizar y 7 la última. La tabla # 5 muestra un resumen de estos resultados para el caso de los directivos.

**Tabla # 5. Lógica del proceso de toma de decisiones. Respuesta de los directivos**

	Valores	Frecuencia	Porcentaje
Me dedico a buscar información sobre el problema u oportunidad que se me presenta	1	11	61,1%
Propongo diferentes alternativas de solución u opciones	3	9	50,0%
Me detengo a evaluar diferentes alternativas de solución (si es un problema) opciones (si es una oportunidad)	2	10	55,6%
Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuada	4	8	44,4%
Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada.	5	9	50,0%
Controlo que las acciones implementadas reviertan la situación	6	5	27,8%
Sobre la marcha del problema u oportunidad que se me presenta, voy tanteando la solución.	7	10	55,6%

**Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS (Anexo 9)**

La tabla # 6 muestra el mismo análisis pero para el caso de los trabajadores

**Tabla # 6. Lógica del proceso de toma de decisiones. Respuesta de los trabajadores**

	Valores	Frecuencia	Porcentaje
Me dedico a buscar información sobre el problema u oportunidad que se me presenta	1	12	32,2%
Propongo diferentes alternativas de solución u opciones	3/4	10	27,0%
Me detengo a evaluar diferentes alternativas de solución (si es un problema) opciones (si es una oportunidad)	2	12	32,4%
Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuada	4	11	29,7%
Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada.	6	10	27,0%
Controlo que las acciones implementadas reviertan la situación	5	12	32,4%
Sobre la marcha del problema u oportunidad que se me presenta, voy tanteando la solución.	7	10	27,0%

**Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS (Anexo 9)**

Como puede observarse en ambas tablas, el proceso de toma de decisiones se realiza en la entidad de forma racional siguiendo la lógica de pasos que se describe en la literatura. Ambos encuestados coincidieron en asignarle el valor 7 a la última opción, lo que evidencia que es proceso meditado bien pensado y no de forma espontánea y experimental. Lo que sí cabe señalar que en el caso de los directivos, seleccionaron la evaluación de las alternativas de solución como un paso previo a la propuesta de las mismas, cuando debe ser a la inversa. Error que arrastran los trabajadores sumado a que le otorgan igual valor a la propuesta y selección de alternativas. Aspectos que deben aclararse a la gerencia para un mejor desempeño del proceso.

### **III- Identificación y acceso a las personas claves para dar solución al problema u oportunidad. (Anexo 9 y 10)**

En este caso el 100% de los directivos consideran que tienen identificadas las personas claves que pudieran llevar a vías de hecho cualquier problema que se presente en la entidad o emprender un proyecto nuevo asociado a alguna oportunidad. Además reconocen que tienen fácil acceso a estas personas con un

88,9%. Así lo confirman los trabajadores, toda vez que los resultados mostrados por el SPSS apuntan hacia la respuesta positiva 97,3 % y 89,2% respectivamente.

#### **IV- Características de la información para la toma de decisiones. (Anexo 9 y 10)**

En este aspecto, el 61,1% de los directivos afirman que tienen acceso al conjunto de informaciones que les permite tomar decisiones a su nivel; sin embargo el 83,3% de ellos plantean que dicha información “a veces” la obtienen en el momento oportuno. El 66,7% plantea que “a veces” tiene la calidad requerida y el 61,1% que “a veces” la reciben a través de medios informáticos. En el caso de los trabajadores, el 81,1% consideran que sus jefes sí tienen acceso a la información precisa para la toma de decisiones, el 45,9% que sus jefes sí la reciben en el momento oportuno y con la calidad requerida (45,9 % y 54,1%) respectivamente. Coincidiendo con ellos en que “a veces” la reciben a través de medios informáticos

#### **V- Tecnologías en apoyo a la toma de decisiones. (Anexo 9 y 10)**

En este punto, se les presentó a los encuestados un conjunto de herramientas con el objetivo de que identificaran cuáles de ellas, utilizaban como apoyo a la toma de decisiones. Ambos grupos coinciden directivos (100%) y trabajadores (83,8%) en que la herramienta más utilizada en apoyo a la toma de decisiones es el correo electrónico. Con relación al resto de las tecnologías solo los directivos reconocen que la intranet y el internet les apoyan, en alguna medida, el proceso de decisiones en un 50% y 55,6% respectivamente.

#### **VI- Espacios sociales en apoyo a la toma de decisiones. (Anexo 9 y 10)**

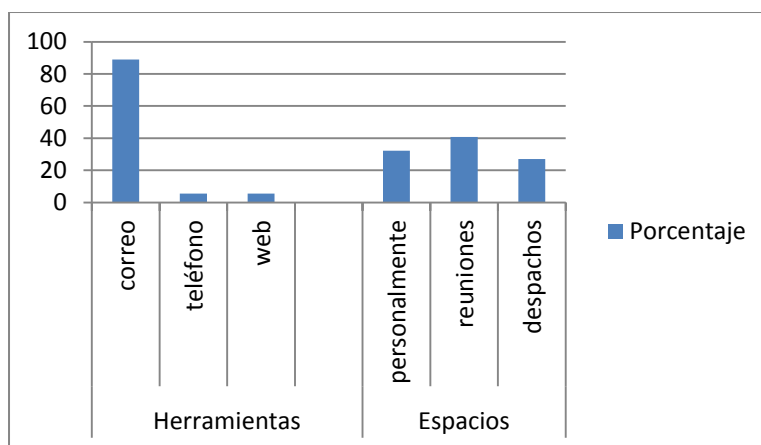
En este caso, se les presentó un conjunto de espacios de interacción social, con el objetivo que identificaran en qué medida éstos contribuyen a la toma de decisiones. Sobre este aspecto se pudo identificar que directivos y trabajadores consideran que los espacios que más apoyan las decisiones son: las reuniones y los despachos. En el caso de los directivos el 61,1% y 72,2% respectivamente y en el caso de los trabajadores el 70,3 % para ambas opciones. Los directivos a

diferencia de los trabajadores añaden que en alguna medida los matutinos, también aportan, criterio del (50%). El resto de los espacios, a juicios de los encuestados, no aportan “nada”.

## VII- Herramientas tecnológicas y sociales para informar la decisión. (Anexo 9 y 10)

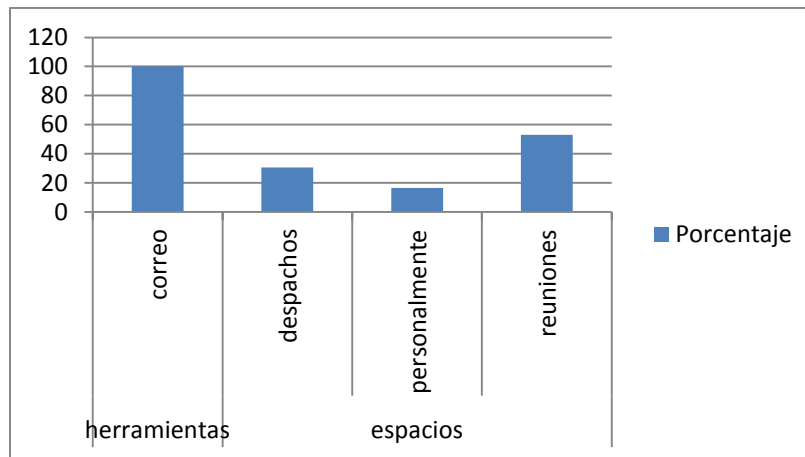
El objetivo de las dos preguntas anteriores era diagnosticar en qué medida la entidad sustraía de las tecnologías y espacios sociales información, ideas, comentarios, conocimientos y experiencias para nutrir y apoyar las decisiones diarias; sin embargo el propósito de este punto es identificar cuáles de estas herramientas (tecnológicas y sociales) se utilizan para hacer llegar la decisión.

Ambos grupos (directivos y trabajadores) coinciden en que la herramienta tecnológica que más se utiliza para hacer llegar una decisión en la entidad es el correo electrónico, no obstante, se reconoce por los directivos, la utilización de otras técnicas como el teléfono y la web, pero en menor proporción. Con relación a los espacios sociales, ambos grupos le dan prioridad a las reuniones, pero seguido de ello, los directivos, consideran el contacto personal y en último lugar los despachos. En estos dos aspectos los trabajadores discrepan, lo consideran a la inversa, dígame, en primer orden los despachos y luego el contacto personal. (Gráficos # 8 y 9)



**Gráfico # 8. Respuesta de los directivos**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del SPSS, 15.0**



**Gráfico # 9. Respuesta de los trabajadores**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del SPSS, 15.0**

### **VIII- Elementos contextuales en la toma de decisiones. (Anexo 9 y 10)**

En el proceso de toma de decisiones, según la literatura consultada en el capítulo I existe un grupo de elementos que inciden en él, ya sea de forma positiva o negativa. Es por ello la importancia de este último aspecto dentro de la encuesta.

En este aspecto, directivos y trabajadores coinciden en que la gestión organizacional, la comunicación y las políticas y normas vigentes inciden positivamente en el proceso de toma de decisiones. Además en que la cultura informacional no favorece el proceso, y difieren, con relación a la cultura organizacional ya que para los directivos, incide positivamente en el proceso decisorio y para los trabajadores no.

Una vez culminado el análisis de los aspectos referidos a la etapa II se procede a la valoración de los resultados y presentación de las principales fallas del proceso correspondientes a la etapa III del procedimiento.

#### **2.2.3-Valoración de los resultados y propuesta de acciones(Etapa III)**

En este caso se hizo una valoración de aquellos aspectos tanto positivos como negativos asociados a los aspectos generales que evidencian el desempeño organizativo, así como los aspectos positivos y negativos propios del desempeño

del proceso decisorio, con el objetivo de proyectar un grupo de acciones como recomendación a la gerencia, en aras de contribuir a la efectividad de un proceso como este, en el ámbito administrativo. (Tabla # 7)

**Tabla # 7. Resumen de aspectos positivos y negativos identificados**

Etapa # 1	Aspectos Generales (desempeño organizativo)	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
		<p>Pertenecen al Grupo Hotelero Gran Caribe (uno de los más importantes del país)</p> <p>Tienen contratos con importantes cadenas internacionales de reconocido prestigio.</p> <p>Sus hoteles poseen categoría 5 estrella</p> <p>La misión y visión de la empresa es adecuada</p> <p>Declaran valores y políticas que refuerzan los principios revolucionarios y compromiso con su función empresarial y social</p> <p>Poseen un capital humano con alto nivel de escolaridad.</p> <p>Los resultados económicos del período son positivos, pero hubo un año (2012) que afectó el nivel de ingreso establecido.</p> <p>Existe un adecuado tratamiento para la superación y preparación de cuadros, reservas así como de los trabajadores en general, a partir de los DNC realizados.</p>	<p>Los objetivos estratégicos no definen indicadores para su medición</p> <p>El diseño del organigrama, dificulta la interpretación y comprensión exacta de la estructura organizacional.</p> <p>Los niveles de satisfacción logrados en el período quedaron por debajo del porcentaje planificado</p> <p>Trabajadores vinculados directamente con el cliente presentan dificultades con el idioma (resultado de los DNC)</p>
Etapa # 2	Aspectos específicos (desempeño de la TD)	Se toman decisiones con una frecuencia media-alta	Las decisiones están más asociadas a problemas que a oportunidades
		El método en que se toman decisiones es colectivo	Existen insuficiencias en el cumplimiento de la secuencia lógica que define el proceso racional, fundamentalmente en los pasos: propuesta, evaluación y selección de alternativas.
		La toma de decisiones sigue la lógica de un modelo racional paso a paso.	No siempre se recibe la información en el momento oportuno, con la calidad requerida, ni por medios electrónicos
		Se tiene identificado y con fácil acceso las personas claves para llevar a vías de hecho las decisiones tomadas.	Son insuficientes las tecnologías usadas en apoyo a las decisiones
		Los directivos tienen acceso al conjunto de información que les permite tomar decisiones a su nivel	Los espacios de interacción social en apoyo a las decisiones se limitan a reuniones y despachos
		Se utilizan otras vías alternativas (tecnológicas y sociales para hacer llegar la decisión	La cultura informacional no favorece el proceso de decisión
		La gestión organizacional, la comunicación y las políticas y normas vigentes inciden positivamente en el proceso de toma de decisiones	Existe contradicción en cuanto a la cultura organizacional (directivos consideran que incide positivamente y trabajadores que no)

**Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico**

En función de las principales fallas encontradas, tanto desde el punto de vista del desempeño organizativo así como del desempeño del proceso decisorio, se sugieren las siguientes acciones (Tabla # 8)

**Tabla # 8. Propuesta de acciones**

PROPUESTA DE ACCIONES	
Etapa # 1	Revisar los objetivos estratégicos y definir cómo se van a medir y qué plazo de tiempo.
	Rediseñar el organigrama del Grupo Hotelero y diseñar el organigrama propio de la Oficina Central sobre la base de sus funciones o procesos claves.
	Potenciar la calidad de los servicios prestados para aumentar al máximo los niveles de satisfacción.
	Incorporar como requisito básico, el idioma Inglés, para entrar al sector. En este sentido, hacer más estricto el proceso de selección del personal.
Etapa # 2	Diseñar políticas, en función de aprovechar las oportunidades brindadas en diferentes espacios de intercambios como ferias de turismo, eventos científicos, fórums de debates u otros.
	Revisar el modo de operar de cada directivo según su nivel, a la hora de tomar decisiones, para que no se violen etapas lógicas como: la propuesta de alternativas, enriquecidas, a partir del pensamiento colectivo. Seguido de ello se hagan las valoraciones adecuadas a partir de la experticia y recursos disponibles, y finalmente, se seleccione la opción óptima en función del problema u oportunidad.
	Crear los canales de información adecuados, una vez definidos en la estructura los niveles de subordinación correspondientes. Ello evita duplicidad de información, violación en la cadena de mando y permite optimizar el tiempo en el envío de la información.
	Establecer políticas de filtrados de información, para que al llegar al nivel superior, cumpla con los parámetros de calidad para la decisión.
	Crear una infraestructura tecnología que garantice los flujos de información para las decisiones.
	Fomentar el uso de otros espacios de interacción social en aras de aportar ideas claves para dar respuesta a problemas u oportunidades.
	Crear una cultura informacional en la organización.
	Consolidar la cultura organizacional actual, en aras de que exista una filosofía de trabajo común, compartida por directivos y trabajadores.

**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados del diagnóstico, así como la propuesta de acciones fue presentada al Consejo de Dirección para su conocimiento y aprobación, dejándoles a criterio y decisión propia, la planificación y ejecución de dichas acciones, en aras de alcanzar mejores desempeños desde el punto de vista organizacional ya que no solo se identificaron elementos a corregir, propios del proceso decisorios sino desde el punto de vista estructural y de gestión. Todo depende de la seriedad y responsabilidad con que asuman los implicados la ejecución de las acciones y en el seguimiento por parte de la alta dirección, en verificar si las acciones se han ido cumpliendo según la fecha establecida.

1. El ámbito de investigación sobre el tema, no se limita a la conceptualización del término y descripción de sus características esenciales, sino que se preocupa por otros factores que inciden de forma general en el desarrollo exitoso de este proceso en una organización, toda vez que la literatura explicita de forma clara y detallada, las diferentes tipologías que adopta la decisión según el contexto, los niveles organizacionales donde tiene lugar (estratégico-táctico-operativo), las formas de proyección (individual-colectiva), los posibles escenarios de actuación (certeza-riesgo e incertidumbre) así como los elementos organizacionales que viabilizan u obstaculizan el procesos como la gestión, la cultura, la comunicación hasta las políticas y normas institucionales vigentes. Esto hace que el tema se consolide en teorías, métodos, modelos, técnicas y herramientas que permiten aplicarlo en la práctica empresarial.
2. Los procesos racionales de decisión tienden hacia la búsqueda de condiciones objetivas y subjetivas para que los decisores puedan desarrollar el proceso de forma adecuada, a partir de una acertada percepción, procesamiento y análisis de información, así como la valoración de las mejores alternativas de forma que el resultado final se ajuste a los objetivos propuestos.
3. Se consideran insuficientes las experiencias documentadas con relación al tema en el sector del turismo, no obstante existen algunas aplicaciones en otros sectores, identificadas a través de tesis diploma y maestría, que fueron referentes para este trabajo.
4. El procedimiento de diagnóstico utilizado constituyó la guía para organizar y estructurar el proceso de intervención en la organización permitiendo caracterizar de forma general el objeto de estudio, realizar un diagnóstico sobre los procesos de TD e identificar sus principales fallas así como proyectar un grupo de acciones para su corrección.



5. El proceso de TD en la entidad, a modo general, se puede decir que se desarrolla de forma adecuada, ya que sigue la lógica de pasos que define el modelo racional, no obstante se identificó como principal aspecto que impide su óptimo funcionamiento, la forma en que conciben o desarrollan el proceso. Los resultados evidencian que el consejo se reúne solo para evaluar la propuesta que se lleva de forma centralizada, sin dejar margen a otras propuestas a partir del pensamiento y experticia colectiva, como consecuencia, el paso de selección final de la alternativa no queda preciso. Sumado a ello, se identificó otro grupo de aspectos vinculados a las características de la información para la toma de decisiones, que no siempre llega en el momento oportuno y con la calidad requerida así como el hecho de que no se explotan vías alternativas, dígase tecnológicas y de interacción social, en apoyo al proceso.
6. Otros aspectos, de carácter general, vinculados a la estructura y gestión organizacional que dificultan hoy el desempeño, fueron también identificados y tomados en cuenta a la hora de proyectar las acciones sugeridas a la entidad para su solución.

- Planificar y ejecutar las acciones propuestas.
- Evaluar el nivel de impacto de las acciones, una vez desarrolladas, en las decisiones tomadas por la organización pasado un tiempo.
- Extender la experiencia del diagnóstico sobre el proceso de decisión a otras instancias, dentro del sector.

## Referencias

---

- Alfaro, A. (2012). *Diagnóstico del proceso de toma de decisiones en la Sucursal 9091 del Banco de Crédito y Comercio*. La Habana: Trabajo de diploma. Facultad de Contabilidad y Finanzas. CETED.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2002). *La toma de decisiones en la empresa*. Madrid.
- Blasser González, C. A. (2011). (SIGENU-DSS). *Sistema de soporte para la toma de decisiones en un centro de Educación Superior*. La Habana: Trabajo de diploma para optar por el título de Ingeniería en Informática. CUJAE.
- Bornet, L. (2008). Una aproximación económica al análisis del turismo cultural. *Derecho y Cultura: Hacia un Modelo del Río de La Plata*, 37-45.
- Castillo Acosta, S. (2010). *Aplicación de lógica difusa al análisis de un discurso escrito, como apoyo a la toma de decisiones para un entorno socio político*. La Habana: Tesis presentada en opción al título de Master en Informática Aplicada. .
- Caxeta, M., & Rodrigues, R. (2008). A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. *Londrina*, vol 13, n 1, 81-104.
- Cedeño Trujillo, A. (2007). *Arquitectura para la toma de decisiones de la Esfera Docente en la Educación Superior en Cuba, basada en plataformas de software libre y de código abierto*. La Habana: Tesis presentada en opción al título de Master en Informática Aplicada.
- Codina, A. (5 de 04 de 2013). Tendencias en el maanagement, evolución, crisis y búsquedas. *COFIN-HABANA*, 1-15.
- Colaboradores. *De gerencia.com*. s.f. <http://www.de.gerencia.com> (último acceso: 24 de enero de 2014).
- Cordoves Mustelier, D. (2012). *El Análisis Envolvente de Datos como herramienta para la medición de la eficiencia relativa en sectores cubanos de producción y servicios*. La Habana: Tesis de maestría en opción al título de Máster en tecnologías de apoyo a la decisión.
- Cruz Pujol, L. (2010). *Simulación del proceso de carga y descarga de buques en una terminal de contenedores como ayuda a la toma de decisiones*. La Habana: Trabajo de Diploma. CUJAE.
- de FrancoVerlingieri, C. (2010). *Sistema de gestión para asistir la toma de decisiones sobre las líneas de producción de la empresa productora de vidrio*. La Habana: Tesis presentada en opción al título de Máster en Informática Aplicada.
- Díaz, D. (2004). *El análisis de información: escalón obligado de las decisiones inteligentes*. La Habana: Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Drucker, P. (2007). *El ejecutivo eficaz en acción*. Barcelona: Alienta Editorial .

- Franch León, K. (2011). *La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones: caso de estudio Dirección General de TRD-Caribe*. La Habana: Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Universidad de la Habana.
- Franch, K. (2007). *Hacia un enfoque de gestión del conocimiento en el hotel Habana Riviera*. La Habana: Universidad de La Habana. Trabajo de diploma. Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.
- Hernández Vega, A. (2013). *Bases del sistema de soporte para las decisiones aplicable a la fase del proceso inversionista para el lanzamiento de un nuevo hotel*. La Habana: Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de la Habana.
- Hernández Castillo, F. (2013). *Propuesta de diseño de Estrategias Comerciales para el Residencial Tarará*. La Habana: Facultad de Turismo.
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. 2da Edición, México, 1998. México, 2da Edición.
- Hernández Toirac, L. M. (2012). *Sistema integral de apoyo para la toma de decisiones multicriteriales*. La Habana: Tesis optando por el título de Master en tecnologías de apoyo a la decisión.
- Huber, G. T. (1989). *Toma de decisiones en la Gerencia. El contexto de la toma de decisiones*. México DF : Trillas.
- Juncosa Durán, E. (2011). *Estudio de factibilidad económica-financiera para la toma de decisiones del proyecto de fabricación de morteros secos ensacados en Cuba*. La Habana: Tesis para optar por el título académico de Master en Dirección. CUJAE.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. 11na Edición. México: McGraw-Hill.
- Lovaina Sánchez, M. (2006). *Toma de decisiones en la programación del mantenimiento considerando la confiabilidad*. La Habana: Tesis presentada en opción al título de Master en Ingeniería Mecánica.
- Machado, R. (2 de 02 de 2014). Características del Sector del Turismo en Cuba. (Franch, Entrevistador)
- March, J., & Olsen, J. (1979). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Márquez Estévez, M. (2005). *Propuesta de curso de evaluación de Proyectos de inversión a través de las TIC's para desarrollar la habilidad toma de decisiones en directivos del MINAZ*. La Habana: Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación.
- Moody, P. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.
- Paz Cabrera, N. (2013). *Comercialización y nuevas tecnologías en el hotel Park View. Diagnóstico y Propuesta de Acciones*. La Habana: Universidad de la Habana.

- Rodríguez Cruz, Y., & Pinto Molina, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. . *Acimed. Ciencias Médicas*.
- Rodríguez, L. (2006). *Importância das informações no processo de tomada de decisões*. Obtenido de <http://www.administradores.com>
- Rodríguez, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la tomade decisiones. *Economía y Desarrollo*, 40-57.
- Rogando Ramos, ó. (2010). *Procedimiento para el activa y consciente de los trabajadores en la toma de decisiones de la sucursal CIMEX ciego de Ávila*. La Habana: Tesis en opción al grado académico de Master en Gestión de los Recursos Humanos.
- Rojas Cabeza, D. d. (2012). *Sistema de gestión web basado en un cuadro de mando para la toma de decisiones en la coordinación regional de la Misión Sucre*. La Habana: Trabajo de Maestría para optar por el título de Master en Informática Aplicada.
- Ruiz Capote, R. (2007). *El índice municipal de desarrollo humano sostenible y la gestión de proyectos como herramienta para la toma de decisiones en la administración pública*. La Habana: Tesis en opción al Título de Máster en Dirección. CUJAE.
- Sánchez Bakhsh, D. (2008). *Propuesta de proyecto de formación y capacitación para la generalización de la tecnología de la gestión total de la eficiencia energética en el sector del turismo*. La Habana: trabajo de opción para el titulo de Máster en Eficiencia Energética.
- Santader, J. (2007). El proceso de solución de problemas y toma de decisiones. *Mundo Turístico*, Año 7,n 3 .
- Schein, E. (1988). *Process consultation*. Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company, .
- Silverio Moya, A. (2013). *Metodología para el estudio de las obras ingenieras, nacionales y universales, en el proceso de toma de decisiones para la búsqueda de soluciones de ingeniería civil*. La Habana: Trabajo de Diploma. CUJAE.
- Simon, H. (1957.). *La conducta administrativa: Tomar decisiones en los procesos de la organización administrativa*.
- Stoner, J. (5ta Edición 1991. Reimpresión, MES 1997). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A .
- Weick, K. (1979<sup>a</sup>). La organización inteligente: Una visión holística de la manera como las organizaciones usan la información . *Cognitive Processesin Organization*, p. 42.

- Ackoff, & Sasieni. (1994). Fundamentos de Investigación de Operaciones. México: Limusa.
- Álvarez, M. (18 de Mayo de 2011). La empresa estatal socialista en el modelo económico cubano. La Habana.
- Áreas, M. (25 de Enero de 2014). El proceso de toma de decisiones. . (K. Franch, Entrevistador)
- Bernal, J., Sánchez, J. F., & Martínez, M. S. (s.f.). 20 Herramientas para la toma de decisiones, Universidad Politécnica de Cartagena. Madrid: Ed: Especial Directivos.
- Díaz, D. (2012). Aplicación Web Infogec Para Apoyar La Toma De Decisiones. La Habana: Universidad de la Habana.
- Drucker, P. (1994). The age of Social Transformation. The Atlantic Monthly, 53-80.
- Drucker, P., Hammond, J., Raiffa, H., & Argyris, C. (2006). La toma de decisiones. La decisión eficaz. . Madrid: Deusto.
- Edwards, W. (1979). La teoría de la toma de decisiones. En W. Y. Edwards, Toma de decisiones, FCE (págs. 15-67). México.
- González, F., Flores, B., & Gil, A. M. (s.f.). Procesos para la toma de decisiones en un entorno globalizado. . Madrid: Universitaria Ramón Areces.
- Gutiérrez, O., & Muñoz, M. (s.f.). The Cuban Tourism Industry: Challenges and perspectives. Havana University.
- Maier, R. (1980). Toma de Decisiones en Grupo . México : Editorial Trillas.
- Méndez, J. (2004). Toma de decisiones. Modelos de toma de decisiones , (págs. 1-30).
- Milian, A., Lugo, O., & Cespón, R. (2008). La determinación de la capacidad de aprendizaje de una organización mediante indicadores tangibles. Impacto en su capacidad de respuesta y adaptación. Industrial.
- Mogollón, R. M. (2000). El AHP (proceso analíticojerárquico) y su aplicación para determinar los usos de las tierras. El caso de brasil . Santiago, Chile: La Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.
- Moody, P. (1991 ). Toma de decisiones gerenciales . Bogotá : McGraw Hill .
- Oskar, V. N. (1994). Theory of games and Economic Behavior.
- Páez, P. G. (s.f.). “Metodología para una Toma De Decisiones Efectiva”. Ecuador: World Trade Center.
- Redondo, C. ( 2003). Aplicaciones de las técnicas de la ingeniería del conocimiento en el proceso de toma de decisiones empresariales en materia de gestión MEDIOAMBIENTAL. Madrid: Universidad de León.

- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed*, vol 21, n 1.
- Rodríguez, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones . *Economía y Desarrollo*, vol 126,n 1 , 40-57.
- Rosario, G., Caridad, G., & Eivis, S. (2006). Toma de decisiones empresariales: Un enfoque multicriterio multiexperto . *Industrial*.
- Shamblin, & Steves. (1991). Investigación de Operaciones. Un enfoque fundamental. México: Mc Graw Hill.
- Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXIX, Febrero, 99-118.
- Thierauf, & Grosse. (1997). Toma de decisiones por medio de Investigación de Operaciones. México: Limusa.
- Winston. (1994). Investigación de Operaciones. aplicaciones y Algoritmos. 2da edición . México: Iberoamérica

## Anexo # 1. Conceptos de toma de decisiones

Toma de decisiones	Autor/año
1. "Todo proceso de toma de decisiones administrativas o gerenciales es similar a la práctica de la administración o gerencia. La toma de decisiones representa el elemento central de todas las funciones gerenciales" <sup>4</sup>	Simon, 1957
2. Sucesión de etapas de procesos mentales, materializados en acciones cuyo ápice es la elección de una alternativa, con la finalidad básica de resolver un problema, confrontar una crisis o sacar provecho de una oportunidad.	Mintzberg; Raisighani; Théorét, 1976; Caxeta y Rodríguez, 2008
3. Proceso por medio del cual se escoge un curso de acción	Huber, 1980
4. Toma racional de elecciones sobre la base de las expectativas y las consecuencias de acción para objetivos prioritarios.	March y Olsen, 1986
5. Proceso de identificación de un problema u oportunidad y selección de una alternativa de acción entre varias existentes, constituye una actividad diligente clave en todo tipo de organización.	Schein, 1988, Martínez y Almaguer, 2001
6. Es el proceso de identificación y selección de las acciones para el tratamiento de un problema o para aprovechar una oportunidad	Stoner, 1991
7. Selección de un curso de acción entre alternativas, es la parte clave de la planeación	Koontz, 1992
8. Es un proceso integral, no solo un acto de elección entre alternativas	Robbins y Coulter, 1996
9. Tiene lugar en las empresas cuando hay que resolver un problema o cuando surge una oportunidad.	AECA, 2002
10. Proceso de responder a un problema, en busca de una solución o acción que creará valor para los accionistas de la organización.	Fichman, 2003
11. Función imprescindible en las organizaciones, con un significado especial por no estar limitada a un solo nivel, sino por ser un proceso que ocurre en toda la institución, y además, por ser parte fundamental inherente a todas las demás actividades. Por ello resulta imprescindible poseer información lo más completa posible, es decir previamente analizada y evaluada.	Díaz, 2004
12. Actividad más importante del ejecutivo. Es convertir la decisión en acción y pensar quién debe encargarse de cada actividad y quién debe dar cuentas de los resultados al final del proceso y dar seguimiento para determinar si la decisión ha producido los resultados deseados	Drucker, 2006
13. Tiene como su referencia y consulta las informaciones sobre el mercado, economía, comportamiento, moda, entre otros factores determinantes para la modificación y adaptación del producto o servicio en el mercado organizacional Rodríguez	Ferreira, 2006
14. Tiene como su referencia y consulta las informaciones sobre el mercado, economía, comportamiento, moda, entre otros factores determinantes para la modificación y adaptación del producto o servicio en el mercado organizacional.	Rodríguez, 2006
15. Conjunto de acciones a través de las cuales se resume la influencia directiva y define el objetivo de la tarea a cumplir, los medios necesarios para llevarla a cabo, las coordinaciones que son necesarias establecer entre los participantes para lograr la ejecución, los plazos de tiempo establecidos y las delimitaciones y responsabilidades de los participantes en su cumplimiento. En ella intervienen factores objetivos y subjetivos.	Santander, 2007
16. La respuesta dada a un problema determinado. La solución adoptada ante un hecho. La acción de resolver o solucionar algo que no está definido, la selección mejor entre varias alternativas	Codina, 2010
17. Actividad más importante que realiza un ejecutivo (ya sea individual o en colectivo). Tiene lugar a todos los niveles de la organización (operativo, táctico y estratégico) al materializar en acciones, una sucesión de etapas o procesos mentales que le permiten llevar a su organización de una situación actual a una ideal (aquella a la que se desea llegar) o el aprovechamiento de ciertas oportunidades organizacionales, una vez que se selecciona entre varias alternativas, la mejor y más racional, apoyándose en información relevante y oportuna relacionada con factores y elementos claves de la organización; generando así beneficios y ventajas en correspondencia con los objetivos de la organización.	Franch, 2011 ; Alfaro, 2012
18. Tarea específica de los dirigentes a los distintos niveles y las consecuencias que ocasiona, causa gran impacto en la organización <sup>5</sup>	s/n y s/a

**Fuente: Elaboración propia**

<sup>4</sup>Simon, H. "La conducta administrativa: Tomar decisiones en los procesos de la organización administrativa". Ed. 1957. p26-33.

<sup>5</sup> Toma de Decisiones. Curso a distancia. Técnicas de Dirección. MICONS. Escuela Ramal de Cuadros. Editorial del Centro de Información de la Construcción



## Anexo # 2. Análisis comparativo de los modelos de toma de decisión

Modelo	Autor/año	Características	Pasos	Limitaciones
Economicista	N/E	Parte de la suposición básica de que las personas son económicamente racionales y tratan de maximizar los resultados, siguiendo un proceso ordenado y secuencial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detectar los síntomas del problema.</li> <li>2. Identificar el problema en particular que se debe resolver o la meta que se desea alcanzar.</li> <li>3. Desarrollo del modelo de decisión para fines de evaluación.</li> <li>4. Desarrollar y anotar todas las alternativas de solución.</li> <li>5. Evaluación de las alternativas de solución.</li> <li>6. Seleccionar el mejor curso de acción.</li> <li>7. Implementar la decisión.</li> </ol>	<p>Dificultad para obtener información completa sobre todas las alternativas disponibles y sus resultados.</p> <p>Capacidad de procesamiento. Se requiere que un gerente para tomar decisiones esté en posibilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar mentalmente la información en alguna forma estable.</li> <li>• Manejarla a través de una serie de cálculos complejos diseñados para proporcionar los valores esperados.</li> <li>• Clasificar todas las evaluaciones de alguna manera consistente con el propósito de seleccionar la mejor alternativa.</li> </ul>
De optimización de la Toma de Decisiones	N/E	<p>Describe la forma en que las personas deben comportarse al tomar decisiones para maximizar los resultados.</p> <p>Está orientado a Metas (Se conocen todas las opciones). Las preferencias están claras(son constantes) La selección final maximiza el resultado</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconozca la Necesidad de Tomar una Decisión.</li> <li>2. Identifique los criterios de decisión.</li> <li>3. Asigne una ponderación a esos criterios.</li> <li>4. Desarrolle las alternativas.</li> <li>5. Evalúe las alternativas.</li> <li>6. Seleccione la mejor alternativa.</li> </ol>	La limitación fundamental observada es que no se cierra el ciclo el modelo solo tiene en cuenta hasta la selección de la mejor alternativa pero una vez hecha la selección no se describe como se pone en marcha para lograr la optimización.
Simplificado de la Realidad	N/E	-----	Los encargados de tomar decisiones emplean un Modelo Simplificado de la Realidad cuando se enfrentan a situaciones similares a otras que han resuelto en el pasado utilizando la misma estrategia general si tuvieron éxito, y optarán por un nuevo método si la estrategia anterior no dio buenos resultados.	La estrategia que dio éxito en el pasado en una situación concreta, no tiene por qué tener el mismo efecto en el presente aun cuando las situaciones sean similares
El Modelo del Favorito Implícito	N/E	Este modelo se aplica a las decisiones complejas, no rutinarias.	Quien toma la decisión selecciona de manera implícita su alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de todas las otras opciones	La selección implícita de la alternativa pudiera aumentar el riesgo en la selección optima una vez que no se evalúa la misma
De Racionalidad Limitada o Satisfactor	Simon, 1957	<p>Considera al que toma las decisiones como una persona administrativa, que tiene una capacidad limitada para procesar información, que aunque desearía tomar la mejor decisión, no siempre lo hace así, principalmente por dos razones: por una falta de supervisión posterior y porque prefiere la satisfacción.</p> <p>Se opta por la primera alternativa lo "suficientemente buena", es decir, aquella que</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el problema a resolver o el objetivo meta que se persigue</li> <li>2. Determinar el nivel mínimo que satisface todas las alternativas aceptables.</li> <li>3. Elegir una alternativa factible que resuelva el problema planteado</li> <li>4. Evaluar la alternativa seleccionada</li> <li>5. Determinar si la alternativa satisface los niveles mínimos establecidos</li> <li>6. Si la alternativa no es aceptable, se busca otra</li> </ol>	Centrarse, como objetivo, en la selección de la primera alternativa lo suficientemente buena puede dar al traste en la selección de la alternativa clave.

		satisface y es suficiente.	y se la somete a evaluación. 7.Si la alternativa es aceptable, se pone en práctica. 8.Después de que se puso en acción se determina la facilidad o dificultad con que se identificaron alternativas factibles, y se utiliza esta información para elevar o reducir el nivel mínimo de aceptabilidad en problemas futuros similares.	
Modelo racional	Según Stoner,1996	No se especifica	1. Investigar la situación. (Definir el problema, identificar objetivos, diagnosticar las causas). 2. Desarrollo de alternativas. (Generar alternativas creativas, no evaluarlas todavía). 3. Evaluar alternativas y seleccionar la mejor. (Definir criterios de evaluación, aplicarlos a cada alternativa). 4. Implementación y seguimiento. (Planear acciones, implementarlas, sistema de información y control).	No encontradas
Modelo racional	Según Robbins & Coulter, 1996.	No se especifica	1.Identificación de un problema. 2.Determinación de los criterios para la toma de decisiones. 3.Asignación de ponderaciones a los criterios. 4. Desarrollo de alternativas. 5. Análisis de alternativas. 6. Selección de una alternativa. 7. Implantación de la alternativa seleccionada. 8. Evaluación de la efectividad de la decisión	No encontradas

**Fuente: Franch, 2011**

### **Anexo # 3: Guía para la revisión documental, entrevista y observación directa en la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe**

#### **Documentos a revisar y observar**

- Estrategia de la entidad
- Planificación estadística: cantidad de cargos, especificación por categoría ocupacional por ciento hombres, mujeres etc.
- Organigrama de la entidad
- Manual de Capacitación
- Informe económico
- Informe de cierre de actividades comerciales

#### **Entrevistas**

##### **a) Gerencia**

- ¿En qué entorno surge?
- ¿A qué Organismo de la Administración Central Estado se subordina?
- ¿Cuál es su objeto social?
- ¿Cuál es la distribución física del grupo hotelero?
- ¿Cuál es la Misión, Visión, Objetivos Estratégico, Valores de la Oficina Central? Incidencia de estos en cada uno de los hoteles
- ¿Se pudiera revisar algún documento donde queden expresados estos aspectos?

##### **b) Especialistas del departamento de Recursos Humanos**

- ¿Cuál es la composición del Capital Humano?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de capacitación en la entidad responde a las competencias y perfiles de puestos?
- ¿Qué rol juegan los directivos en el proceso de capacitación?
- ¿Se pudiera mostrar la estructura organizacional de la Oficina Central?

##### **c) Especialistas del departamento de Economía**

- ¿Cuál ha sido el comportamiento de la entidad desde el punto de vista contable-financiero?
- Se puede mostrar el informe de algún período.

##### **d) Especialistas del departamento de Comercial.**

- Pudiera comentar cual ha sido el comportamiento general de la gestión comercial de su organización en los últimos períodos.
- Ha realizado algún estudio sobre satisfacción del cliente en los últimos períodos con relación a los servicios que se prestan ¿Qué resultados muestra?

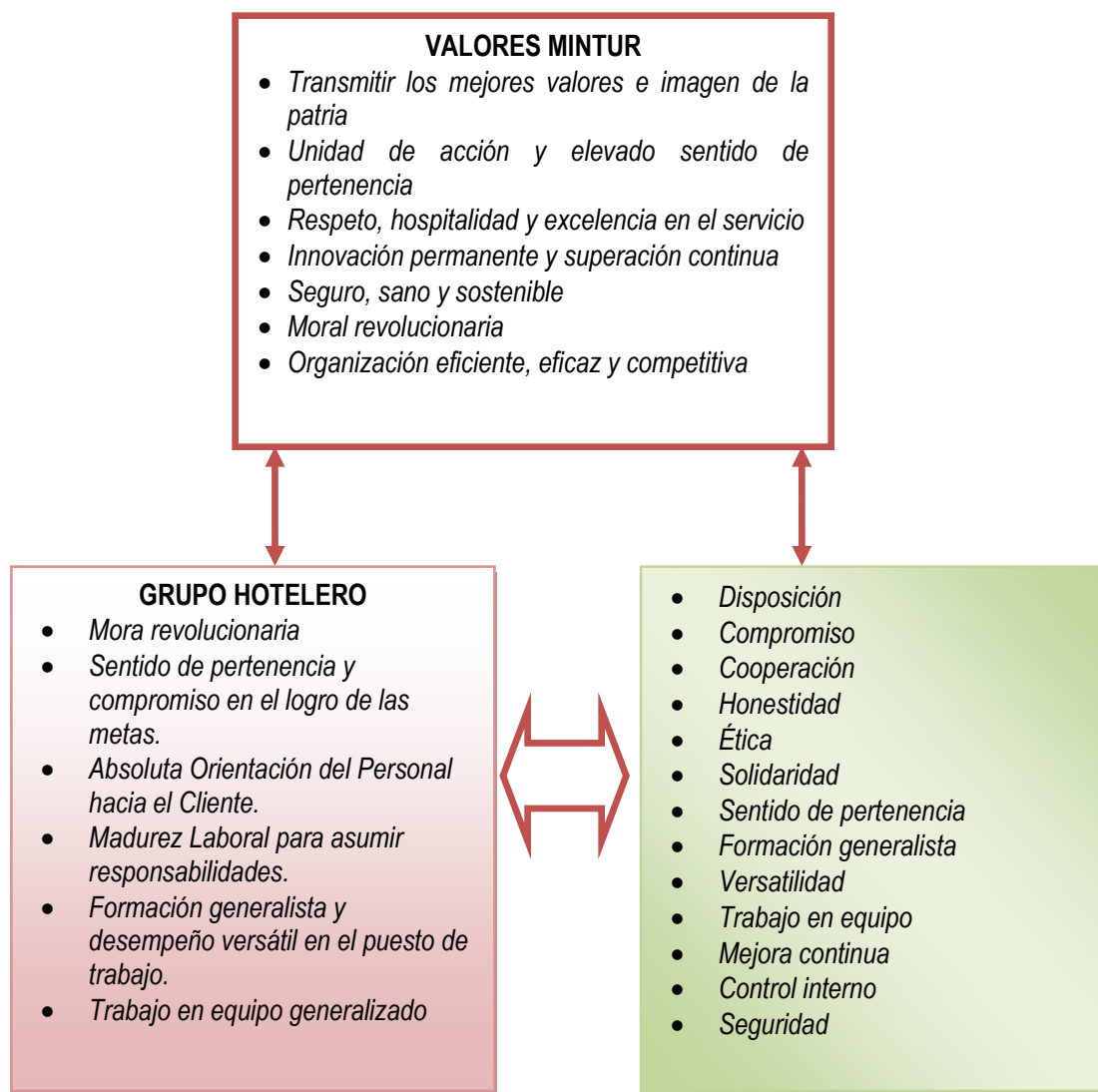
**Fuente:** Adaptado de Franch,2011

#### **Anexo # 4. Políticas del Grupo Hotelero Gran Caribe**

1. Potenciar el atractivo de la relación calidad-precio, impulsando el proceso de certificación de los sistemas de calidad, y la gestión con estándares competitivos.
2. Asegurar la efectividad de la gestión medioambiental prestando especial atención al desarrollo sostenido e integral del producto turístico Gran Caribe
3. Asegurar el incremento de la proactividad y sinergia de la gestión integral, fortaleciendo la gestión de sus recursos humanos
4. Fortalecer el rol facilitador y potenciador de la Oficina Central, perfeccionando los Sistemas de Dirección basándose en la utilización de la Dirección por Objetivos y el uso adecuado de la Planificación Estratégica
5. Promover el enfoque sistémico y de procesos, en correspondencia con estructura de dirección suficientemente plana y flexible.
6. Promover los vínculos con la cultura cubana, integrando los valores éticos, patrimoniales a la gestión del desarrollo del producto turístico.

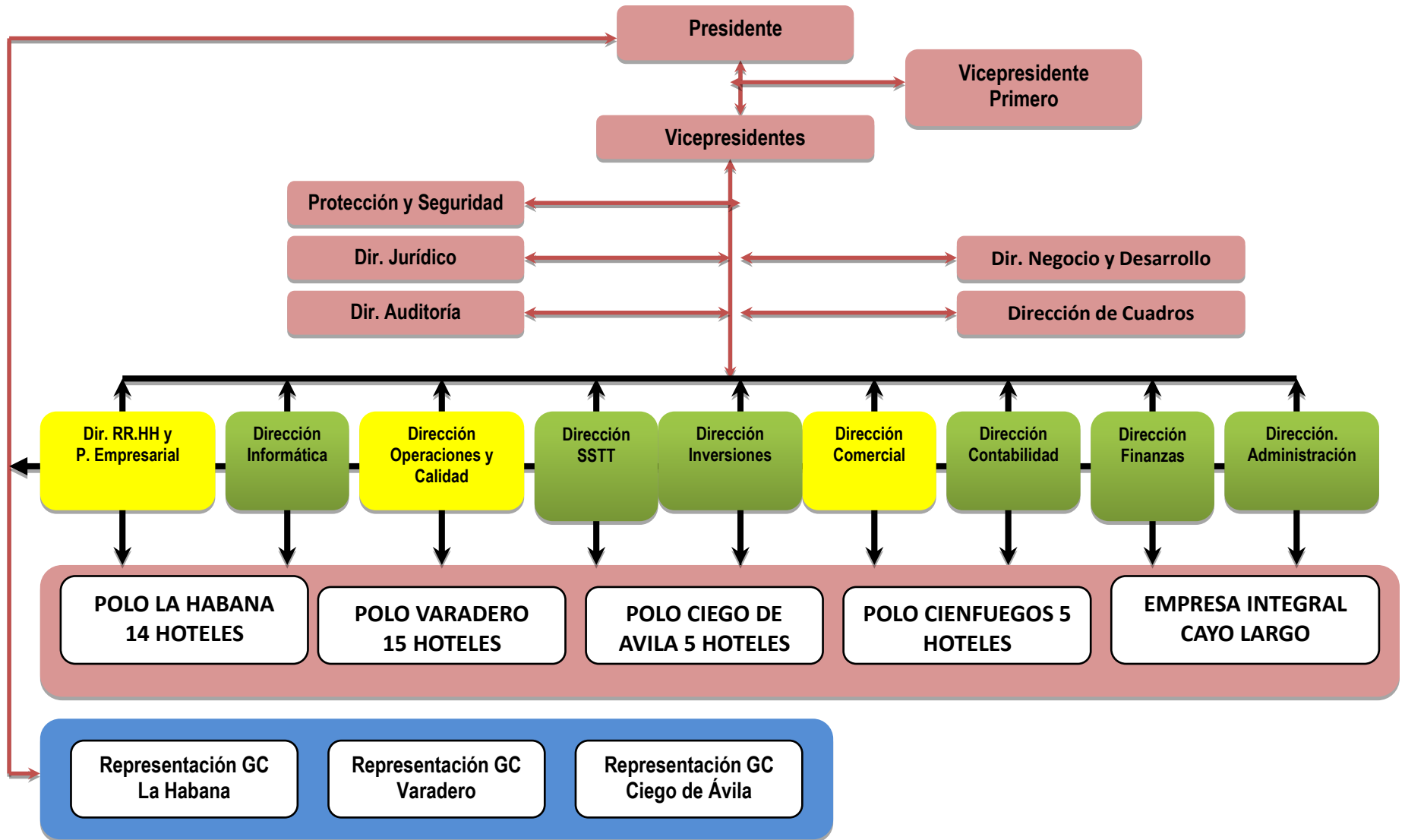
**Fuente: Estrategia de la empresa**

## Anexo # 5: Valores compartidos. Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe



**Fuente: Estrategia de la Empresa**

## Anexo # 6. Organigrama del Grupo Hotelero Gran Caribe



Fuente: Dirección de Recursos Humanos

## Anexo # 7. Encuesta sobre el proceso de Toma de Decisiones de los directivos de la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe

La siguiente encuesta constituye una herramienta para realizar un estudio exploratorio sobre cómo se desarrolla el proceso de Toma de Decisiones en su entidad. Por favor responda a cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

**Datos Generales:** Según la estructura organizacional a qué nivel pertenece como directivo:

- ☐ Primer nivel  
☐ Segundo nivel  
☐ Tercer nivel

**I-Usted como directivo, tiene como función básica tomar decisiones.**

a) ¿Con qué frecuencia las toma?

☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

b) Regularmente a que está asociado el proceso de toma de decisiones que usted realiza. Marque con una cruz la frecuencia

<b>Asociado a:</b>	Muchas veces	Raras veces	Pocas veces
• Problemas identificados en la empresa			
•			
• Oportunidades que se presentan			

c) ¿Cómo toma la decisión?

☐ de forma individual, según lo que considero es mejor para mi organización

☐ de forma colectiva, tomando en cuenta el criterio de los diferentes grupos de trabajo.

**II-Durante el proceso de tomar la decisión, ¿Qué acciones realiza? Organícelas según su forma de proceder. Donde 1 sería la primera acción que realiza y 7 la última.**

- ☐ Sobre la marcha del problema u oportunidad que se me presenta, voy tanteando la solución.  
☐ Me detengo a evaluar diferentes alternativas de solución (si es un problema) opciones (si es una oportunidad)  
☐ Me dedico a buscar información sobre el problema u oportunidad que se me presenta  
☐ Propongo diferentes alternativas de solución u opciones  
☐ Controló que las acciones implementadas reviertan la situación  
☐ Seleccione las alternativas de solución u opciones más adecuada  
☐ Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada.

**III- Aquellas personas que pudieran llevar a vías de hecho las alternativas previamente consensuadas, ante un problema u oportunidad que se presente en su área de trabajo:**

a) Las tiene bien identificadas  
Sí ☐ No ☐

**IV- Considera usted que tiene acceso al conjunto de información que le permite tomar decisiones a su nivel**

Sí ☐ No ☐

**V- La información que usted necesita para tomar decisiones:**

a) ¿La obtiene usted en el momento oportuno?

Sí ☐ No ☐ A veces ☐

b) ¿Cuenta con la calidad requerida para apoyar las decisiones?

Sí ☐ No ☐ A veces ☐

c) ¿La obtiene a través de medios informáticos?

Sí ☐ No ☐ A veces ☐

**VI-De las herramientas que a continuación exponemos:**

a) Diga cuáles usted están objetivamente a disposición de la toma de decisiones. (Puede marcar más de una opción)

	SI	NO
Fax		
Correo Electrónico		
Software especializados		
Intranet		
Internet		
Web interactiva		
Páginas amarillas (con expertos, especialistas previamente identificados).		

**VII- Evalúe en qué medida los espacios de interacción social apoyan la toma de decisiones**

	Mucho	Poco	Nada
Reuniones			
Despachos			
Forum			
Eventos			
Matutinos			
Almuerzos de negocio			
Actividades recreativas			
Otros ¿Cuáles?			

**VIII- Una vez tomada la decisión: ¿Mediante que vía la hace llegar al resto de su área?**

	¿Cuáles?
<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de diferentes herramientas que proporcionan las tecnologías de la información las comunicaciones</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de diferentes espacios de interacción social</li> </ul>	

**IX-De los siguientes elementos, cuáles consideran que inciden en su entidad para una toma de decisiones efectivas. Marque con una cruz si la incidencia es negativa<sup>1</sup> o positiva<sup>1</sup>.**

	Incidencia Positiva	Incidencia Negativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestión organizacional actual</li> </ul>		
La cultura organizacional existente		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura informacional creada</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación organizacional establecida</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las políticas y normas institucionales vigentes</li> </ul>		

**iiii Muchas gracias por su colaboración!!!!**

**Fuente:** Franch, 2011



## Anexo # 8. Encuesta sobre el proceso de Toma de Decisiones a los trabajadores de la Oficina Central del Grupo Hotelero Gran Caribe.

La siguiente encuesta constituye una herramienta para realizar un estudio exploratorio sobre cómo se desarrolla el proceso de Toma de Decisiones en su entidad. Por favor responda a cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

**Datos Generales:** Según la estructura organizacional, usted responde ante decisiones de un directivo de:

- ☐ Primer nivel  
☐ Segundo nivel  
☐ Tercer nivel

### I- Con qué frecuencia su jefe inmediato toma decisiones

a) ☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

b) Regularmente cuando su jefe toma decisiones se debe a: (Marque con una cruz la frecuencia)

<b>Asociado a:</b>	Muchas veces	Raras veces	Pocas veces
• Problemas identificados en la empresa			
• Oportunidades que se presentan			

c) ¿Cómo toma la decisión?

- ☐ de forma individual, según lo que considera que es mejor para la organización  
☐ de forma colectiva, tomando en cuenta el criterio de los diferentes grupos de trabajo.

### II- Durante el proceso de tomar la decisión, ¿Qué acciones realiza su jefe? Organícelas según como usted lo ha observado que procede. Donde 1 será la primera acción que realiza y 7 la última.

- ☐ Sobre la marcha del problema u oportunidad que se presenta, va tanteando la solución.  
☐ Evalúa diferentes alternativas de solución (si es un problema) opciones (si es una oportunidad)  
☐ Solicita información sobre el problema u oportunidad que se presentó  
☐ Propone diferentes alternativas de solución u opciones  
☐ Controla que las acciones implementadas reviertan la situación  
☐ Selecciona las alternativas de solución u opciones más adecuada  
☐ Asigna la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada.

### III- Aquellas personas que pudieran llevar a vías de hecho las alternativas previamente consensuadas, ante un problema u oportunidad que se presente en su área de trabajo:

- a) Las tiene bien identificadas su jefe  
Sí ☐ No ☐
- b) Tienen fácil acceso a ellas.  
Sí ☐ No ☐

### IV- Considera que su jefe tiene acceso a todo el conjunto de información que le permite tomar decisiones a su nivel

Sí ☐ No ☐

### V- Considera que la información que necesita su jefe para tomar decisiones:

- a) ¿La obtiene en el momento oportuno?  
Sí ☐ No ☐ A veces ☐
- b) ¿Cuenta con la calidad requerida para apoyar las decisiones que toma?  
Sí ☐ No ☐ A veces ☐
- c) ¿La obtiene a través de medios informáticos?  
Sí ☐ No ☐ A veces ☐

**VI- De las herramientas que a continuación exponemos:**

Diga cuáles usted considera que se ponen a disposición de la toma de decisiones (Puede marcar más de una opción)

	SI	NO
Fax		
Correo Electrónico		
Software especializados		
Intranet		
Internet		
Web interactiva		
Páginas amarillas (con expertos, especialistas previamente identificados).		

**VII- Evalúe en qué medida los espacios de interacción social apoyan la toma de decisiones**

	Mucho	Poco	Nada
Reuniones			
Despachos			
Fórum			
Eventos			
Matutinos			
Almuerzos de negocio			
Actividades recreativas			
Otros ¿Cuáles?			

**VIII- Una vez tomada la decisión por su jefe: ¿Mediante qué vía se las hace saber a usted?**

	¿Cuáles?
<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de diferentes herramientas que proporcionan las tecnologías de la información las comunicaciones</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de diferentes espacios de interacción social</li> </ul>	

**IX-De los siguientes elementos, cuáles consideran que inciden en su entidad para una toma de decisiones efectivas. Marque con una cruz si la incidencia es negativa o positiva.**

	Incidencia Positiva	Incidencia Negativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestión organizacional actual</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura organizacional existente</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura informacional creada</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación organizacional establecida</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las políticas y normas institucionales vigentes</li> </ul>		

**!!!! Muchas gracias por su colaboración!!!!**

**Fuente: Franch, 2011**

## Anexo # 9. Análisis de frecuencias. Respuesta de los directivos

### Datos Generales:

#### Nivel de Dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	primer nivel	5	27,8	27,8	27,8
	segundo nivel	9	50,0	50,0	77,8
	tercer nivel	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

### Pregunta # 1

#### a) Frecuencia con que toma decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	media	11	61,1	61,1	61,1
	alta	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

#### b) Asociado a problemas en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	raras veces	1	5,6	5,6	5,6
	muchas veces	17	94,4	94,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

#### c) Asociado a oportunidades que se presentan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	pocas veces	9	50,0	50,0	50,0
	raras veces	3	16,7	16,7	66,7
	muchas veces	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

#### d) Toma decisiones de forma individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	17	94,4	94,4	94,4
	sí	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

#### e) Toma decisiones de forma colectiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	1	5,6	5,6	5,6
	sí	17	94,4	94,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Pregunta # 2****a) Sobre la marcha del problema u oportunidad tanteo la solución (1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	11,1	11,1	11,1
	3	3	16,7	16,7	27,8
	5	1	5,6	5,6	33,3
	6	2	11,1	11,1	44,4
	7	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**b) Me detengo a evaluar diferentes alternativas de solución u opciones (1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	5,6	5,6	5,6
	2	10	55,6	55,6	61,1
	4	2	11,1	11,1	72,2
	5	1	5,6	5,6	77,8
	6	2	11,1	11,1	88,9
	7	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**c ) Me dedico a buscar información sobre el problema u oportunidad que se le presenta(1primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	11	61,1	61,1	61,1
	2	1	5,6	5,6	66,7
	3	2	11,1	11,1	77,8
	4	1	5,6	5,6	83,3
	5	1	5,6	5,6	88,9
	6	1	5,6	5,6	94,4
	7	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**d) Propongo diferentes alternativas de solución u opciones (1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	5,6	5,6	5,6
	2	1	5,6	5,6	11,1
	3	9	50,0	50,0	61,1
	4	5	27,8	27,8	88,9
	6	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**e) Controlo que las acciones implementadas reviertan la solución (1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	5,6	5,6	5,6
	2	4	22,2	22,2	27,8
	3	1	5,6	5,6	33,3
	4	1	5,6	5,6	38,9
	5	3	16,7	16,7	55,6
	6	5	27,8	27,8	83,3
	7	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**f) Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuadas (1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	5,6	5,6	5,6
	2	1	5,6	5,6	11,1
	3	2	11,1	11,1	22,2
	4	8	44,4	44,4	66,7
	5	3	16,7	16,7	83,3
	6	1	5,6	5,6	88,9
	7	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**g) Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada (1 primer aso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	5,6	5,6	5,6
	2	1	5,6	5,6	11,1
	3	1	5,6	5,6	16,7
	4	1	5,6	5,6	22,2
	5	9	50,0	50,0	72,2
	6	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Pregunta 3****a) Tengo identificadas las personas que pueden llevar a vías de hecho las alternativas previamente consensuadas ante un problema u oportunidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sí	18	100,0	100,0	100,0

**b) Tengo fácil acceso a esas personas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	2	11,1	11,1	11,1
	sí	16	88,9	88,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Pregunta 4****a) Considera que tiene acceso al conjunto de información que le permite tomar decisiones a su nivel**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	7	38,9	38,9	38,9
	sí	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Pregunta 5****a) La información que necesito para la TD la obtengo en el momento oportuno**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	15	83,3	83,3	83,3
	Sí	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**b) Considero que esa información cuenta con la calidad requerida para apoyar las decisiones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	12	66,7	66,7	66,7
	Sí	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**c) Esa información, la obtengo a través de medios informáticos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	2	11,1	11,1	11,1
	A veces	11	61,1	61,1	72,2
	Sí	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Pregunta 6****a) Constituye el fax una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	16	88,9	88,9	88,9
	sí	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**b) Constituye el correo electrónico una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sí	18	100,0	100,0	100,0

**c) Constituyen los software especializados una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	10	55,6	55,6	55,6
	sí	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**d) Constituye la intranet una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	9	50,0	50,0	50,0
	sí	9	50,0	50,0	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**e) Constituye el internet una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	8	44,4	44,4	44,4
	sí	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**f) Constituye la web interactiva una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	15	83,3	83,3	83,3
	sí	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**g) Constituye las páginas amarillas con expertos, especialistas previamente identificados una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	17	94,4	94,4	94,4
	sí	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Pregunta 7****a) Espacios de interacción social como las reuniones apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	2	11,1	11,1	11,1
	poco	5	27,8	27,8	38,9
	mucho	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**b) Espacios de interacción social como los despachos apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco	5	27,8	27,8	27,8
	mucho	13	72,2	72,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**c) Espacios de interacción social como los fórum apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	10	55,6	55,6	55,6
	poco	4	22,2	22,2	77,8
	mucho	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**d) Espacios de interacción social como los eventos apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	10	55,6	55,6	55,6
	poco	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**e) Espacios de interacción social como los matutinos apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	6	33,3	33,3	33,3
	poco	9	50,0	50,0	83,3
	mucho	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**f) Espacios de interacción social como los almuerzos de negocio apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	12	66,7	66,7	66,7
	poco	4	22,2	22,2	88,9
	mucho	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**g) Espacios de interacción social como las actividades recreativas apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	12	66,7	66,7	66,7
	poco	5	27,8	27,8	94,4
	mucho	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Pregunta 8****a) Hago llegar finalmente la decisión mediante las siguientes herramientas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	correo	16	88,9	88,9	88,9
	Correo- teléfono	1	5,6	5,6	94,4
	web	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**b) Hago llegar finalmente la decisión mediante los siguientes espacios de interacción social**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	personalmente	6	32,2	32,2	32,2
	reuniones	8	40,8	40,8	73
	despachos	4	27,0	27,0	100
	Total	18	100,0	100,0	



**Pregunta 9****a) Cómo incide la gestión organizacional actual en la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	negativamente	6	33,3	33,3	33,3
	positivamente	12	66,7	66,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**b) Cómo incide la cultura organizacional existente en la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	negativamente	5	27,8	27,8	27,8
	positivamente	13	72,2	72,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**c) Cómo incide la cultura informacional creada en la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	negativamente	11	61,1	61,1	61,1
	positivamente	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**d) Cómo incide la comunicación organizacional establecida en la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	negativamente	6	33,3	33,3	33,3
	positivamente	12	66,7	66,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**e) Cómo inciden las políticas y normas institucionales vigentes en la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	negativamente	7	38,9	38,9	38,9
	positivamente	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Fuente: Salidas del SPSS, 15.0**

## Anexo # 10. Análisis de frecuencias. Respuesta de los trabajadores

### Datos Generales:

#### Nivel de subordinación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	primer nivel	12	32,4	32,4	32,4
	segundo nivel	11	29,7	29,7	62,2
	tercer nivel	14	37,8	37,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

### Pregunta # 1

#### a) Frecuencia con que toma decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	baja	7	18,9	18,9	18,9
	media	14	37,8	37,8	56,8
	alta	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

#### b) Asociado a problemas en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	pocas veces	10	27,0	27,0	27,0
	raras veces	6	16,2	16,2	43,2
	muchas veces	21	56,8	56,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

#### c) Asociado a oportunidades que se presentan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	pocas veces	12	32,4	32,4	32,4
	raras veces	4	10,8	10,8	43,2
	muchas veces	21	56,8	56,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

#### d) Toma decisiones de forma individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	28	75,7	75,7	75,7
	sí	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**e) Toma decisiones de forma colectiva**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	9	24,3	24,3	24,3
	sí	28	75,7	75,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Pregunta # 2****a) Sobre la marcha del problema u oportunidad tanteo la solución (1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	24,3	24,3	24,3
	2	2	5,4	5,4	29,7
	3	4	10,8	10,8	40,5
	4	5	13,5	13,5	54,1
	5	3	8,1	8,1	62,2
	6	4	10,8	10,8	73,0
	7	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**b) Me detengo a evaluar diferentes alternativas de solución u opciones (1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	21,6	21,6	21,6
	2	12	32,4	32,4	54,1
	3	5	13,5	13,5	67,6
	4	2	5,4	5,4	73,0
	5	1	2,7	2,7	75,7
	6	7	18,9	18,9	94,6
	7	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**c) Me dedico a buscar información sobre el problema u oportunidad que se le presenta (1primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	12	32,4	32,4	32,4
	2	11	29,7	29,7	62,2
	3	3	8,1	8,1	70,3
	4	4	10,8	10,8	81,1
	5	6	16,2	16,2	97,3
	7	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**d) Propongo diferentes alternativas de solución u opciones(1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	5,4	5,4	5,4
	2	6	16,2	16,2	21,6
	3	10	27,0	27,0	48,6
	4	10	27,0	27,0	75,7
	5	6	16,2	16,2	91,9
	6	1	2,7	2,7	94,6
	7	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**e) Controló que las acciones implementadas rewertan la solución(1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3	8,1	8,1	8,1
	4	2	5,4	5,4	13,5
	5	12	32,4	32,4	45,9
	6	9	24,3	24,3	70,3
	7	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**f) Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuadas (1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	5,4	5,4	5,4
	2	2	5,4	5,4	10,8
	3	9	24,3	24,3	35,1
	4	11	29,7	29,7	64,9
	5	4	10,8	10,8	75,7
	6	7	18,9	18,9	94,6
	7	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**g) Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada (1 primer paso)(7último paso)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	10,8	10,8	10,8
	2	4	10,8	10,8	21,6
	3	2	5,4	5,4	27,0
	4	3	8,1	8,1	35,1
	5	5	13,5	13,5	48,6
	6	10	27,0	27,0	75,7
	7	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Pregunta 3**

a) Tengo identificadas las personas que pueden llevar a vías de hecho las alternativas previamente consensuadas ante un problema u oportunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	1	2,7	2,7	2,7
	sí	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**b) Tengo fácil acceso a esas personas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	4	10,8	10,8	10,8
	sí	33	89,2	89,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Pregunta 4**

a) Considera que tiene acceso al conjunto de información que le permite tomar decisiones a su nivel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	7	18,9	18,9	18,9
	sí	30	81,1	81,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Pregunta 5**

a) La información que necesito para la TD la obtengo en el momento oportuno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	4	10,8	10,8	10,8
	A veces	16	43,2	43,2	54,1
	Sí	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**b) Considero que esa información cuenta con la calidad requerida para apoyar las decisiones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	4	10,8	10,8	10,8
	A veces	13	35,1	35,1	45,9
	Sí	20	54,1	54,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**c) Esa información, la obtengo a través de medios informáticos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	7	18,9	18,9	18,9
	A veces	17	45,9	45,9	64,9
	Sí	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Pregunta 6**

**a) Constituye el fax una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	29	78,4	78,4	78,4
	sí	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**b) Constituye el correo electrónico una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	6	16,2	16,2	16,2
	sí	31	83,8	83,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**c) Constituyen el software especializados una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	19	51,4	51,4	51,4
	sí	18	48,6	48,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**d) Constituye la intranet una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	25	67,6	67,6	67,6
	sí	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**e) Constituye el internet una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	26	70,3	70,3	70,3
	sí	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**f) Constituye la web interactiva una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	36	97,3	97,3	97,3
	sí	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**g) Constituye las páginas amarillas con expertos, especialistas previamente identificados una herramienta a disposición de la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	36	97,3	97,3	97,3
	sí	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Pregunta 7**

**a) Espacios de interacción social como las reuniones apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	1	2,7	2,7	2,7
	poco	10	27,0	27,0	29,7
	mucho	26	70,3	70,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**b) Espacios de interacción social como los despachos apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	7	18,9	18,9	18,9
	poco	4	10,8	10,8	29,7
	mucho	26	70,3	70,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**c) Espacios de interacción social como los fórum apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	25	67,6	67,6	67,6
	poco	9	24,3	24,3	91,9
	mucho	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**d) Espacios de interacción social como los eventos apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	23	62,2	62,2	62,2
	poco	8	21,6	21,6	83,8
	mucho	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**e) Espacios de interacción social como los matutinos apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	28	75,7	75,7	75,7
	poco	6	16,2	16,2	91,9
	mucho	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**f) Espacios de interacción social como los almuerzos de negocio apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	29	78,4	78,4	78,4
	poco	4	10,8	10,8	89,2
	mucho	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**g) Espacios de interacción social como las actividades recreativas apoyan la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	34	91,9	91,9	91,9
	poco	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Pregunta 8**

**a) Hago llegar finalmente la decisión mediante las siguientes herramientas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	correo	37	100	100	100
	Total	37	100,0	100,0	

**b) Hago llegar finalmente la decisión mediante los siguientes espacios de interacción social**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	despachos	15	30,6	30,6	21,6
	personalmente	11	16,5	16,5	68,6
	reuniones	17	52,9	52,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Pregunta 9**

**a) Cómo incide la gestión organizacional actual en la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	negativamente	14	37,8	37,8	37,8
	positivamente	23	62,2	62,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



**b) Cómo incide la cultura organizacional existente en la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	negativamente	19	51,4	51,4	51,4
	positivamente	18	48,6	48,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**c) Cómo incide la cultura informacional creada en la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	negativamente	21	56,8	56,8	56,8
	positivamente	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**d) Cómo incide la comunicación organizacional establecida en la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	negativamente	16	43,2	43,2	43,2
	positivamente	21	56,8	56,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**e) Cómo inciden las políticas y normas institucionales vigentes en la TD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	negativamente	13	35,1	35,1	35,1
	positivamente	24	64,9	64,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Fuente: salida del SPSS, 15.0**