

Diagnóstico del proceso de toma de decisiones en la Sucursal 9091 del Banco de Crédito y Comercio, Cuba

Diagnosing the process of decision making in Bank of Credit and Commerce Branch 9091, Cuba

Katia Franch León¹ y Anay Alfaro Bravo²

¹ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba.
kfl@ceted.uh.cu

² Banco Nacional de Cuba (BNC).
anay@bnc.cu

RESUMEN

Una de las premisas para poder enfrentar el proceso de cambio, las mejoras o el perfeccionamiento de cualquier práctica empresarial es conocer de antemano la realidad existente. Es por ello que el diagnóstico, apoyado por los diversos métodos y técnicas que proporciona la metodología de la investigación, constituye la herramienta más oportuna en este empeño. El estudio consiste en un diagnóstico sobre el proceso de toma de decisiones llevado a cabo en la Sucursal 9091 del Banco de Crédito y Comercio. Dicho diagnóstico se realizó con el objetivo de identificar la brecha existente entre la forma de ejecución actual y el paradigma precedente. Con ello, se pretendió trazar una línea de acción a seguir. Cabe destacar, que esta fue una experiencia pionera en la entidad, pues no existían estudios anteriores sobre este aspecto.

PALABRAS CLAVE: líneas de acción, paradigma actual, procesos de decisión.

ABSTRACT

One of the premises to face the transformations and improvements of any corporate practice is to know beforehand the existing reality. That is why the diagnosis, supported by different methods and techniques provided by research methodology, is the most timely tool in this activity. A diagnosis was carried out on decision making process in the Bank of Credit and Commerce Branch 9091. The survey was aimed at identifying the gap between the present performance and the earlier paradigm. Herewith, the work attempted to draw the course of action. The fact that such was the first experience in the institution is highlighted, for there were no previous studies on this topic.

KEYWORDS: course of action, present day paradigm, process of decision.

RECIBIDO: 16/5/2013
ACEPTADO: 9/7/2013
CLASIFICACIÓN JEL: L22, M10, M16

Introducción

El vertiginoso desarrollo que han alcanzado las empresas en las últimas décadas está asociado, fundamentalmente, al progreso y la evolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones; este ha incidido de forma directa en el perfeccionamiento de la gestión empresarial actual, toda vez que se hace más complejo administrar en un entorno inestable, convulso y competitivo. Esta situación ha obligado a las organizaciones a que, constantemente, revisen y modifiquen su forma de proyectarse desde el punto de vista gerencial, lo que repercute en cada una de las funciones del ciclo administrativo y, en particular, en la toma de decisiones, ya que se trata del proceso que atraviesa cada función. En este sentido, la toma de decisiones –tradicionalmente conocida como el conjunto de acciones racionales que prevén y controlan el devenir de la empresa, de acuerdo con los objetivos establecidos dentro de las restricciones impuestas por el contexto– evoluciona y se convierte en una actividad racional, en la que el que decide debe poseer un panorama claro y amplio de las alternativas factibles, así como de los resultados económicos y sociales asociados a ellas.

Los nuevos paradigmas sobre la toma de decisiones enmarcan dicho proceso con mayor alcance y profundidad, en cuanto a factores legales, políticos y sociales, con barreras que se han desdibujado, producto del surgimiento y del fortalecimiento de la economía global. En la actualidad se apuesta por una toma de decisiones basada en la descentralización, la autonomía y la creatividad, como premisas de la nueva economía de servicios, vinculada estrechamente con la información y el conocimiento. Se trata de un proceso que se apoya, cada día más, en sistemas computacionales que lo optimizan y lo dinamizan, y, cada vez menos, en la intuición. En todo ello desempeña un papel fundamental la vigilancia tecnológica, como mecanismo de autorregulación en el marco de la empresa digital que surge (Franch, 2011).

Aun cuando el entorno impone nuevas formas de actuar y perfeccionar el proceso de decisión en el marco de la empresa, la práctica ha demostrado que persiste la intuición y, muchas veces, el empirismo como tendencia para dar respuesta a las decisiones clave, lo cual se agrava por la

ocurrencia de un grupo de vicisitudes que hacen lento o no viable el proceso de decisión. Dichos inconvenientes son las excesivas reuniones que se realizan para canalizar una situación, lo que afecta la variable tiempo –tan importante en un proceso como este– y, por otro lado, la operatividad con que se trabaja, la cual no permite a los directivos recopilar y analizar la mayor cantidad de información relevante sobre el problema o la oportunidad que se presenta, e impide que el proceso de generación, análisis y selección de la decisión final sea efectivo (Franch, 2011).

Esta situación despertó el interés de las autoras, quienes se propusieron profundizar en el asunto e investigaron cómo se comportaba este tema en el sector bancario cubano, en particular, en la Sucursal 9091 de la Oficina Central del Banco de Crédito y Comercio; fundamentalmente, porque no se encontraron experiencias anteriores respecto a este asunto en el lugar.

Como resultado de la observación, se pudo constatar que la toma de decisiones se asumía por función (cargo directivo); sin embargo, al indagar con los cuadros sobre cómo se desarrollaba el proceso y cuáles eran las experiencias que habían llevado al éxito a la sucursal, ellos no se sabían explicar, y en mucho de los casos no se ha podido encontrar información alguna que explique estos resultados.

Por tal razón, este estudio no pretende recoger las experiencias de éxito, ya que estas no se han referenciado; pero sí, al menos, caracterizar la cultura existente en la sucursal en el momento de desarrollar un proceso de decisión, en pos de evaluar si se realiza de una forma apegada al procedimiento, o de forma empírica o intuitiva. Este análisis permitirá a la entidad conocer tendencias en los directivos (según su nivel en la organización) en el momento de tomar una decisión; y así, encontrar la brecha entre el estado actual y el paradigma existente en relación con el proceso de decisión.

La concepción del modelo de diagnóstico

La evaluación de las organizaciones no solo permite comparar su funcionamiento; también, tiene como fin principal aportar elementos para su mejora continua, así como para que posea una actuación integral. Ello se logra al crear ambientes propicios para la búsqueda de avances significa-

tivos en la innovación organizacional y al utilizar las técnicas y los métodos adecuados que faciliten la obtención de la información necesaria, lo más fiables 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 las propuestas para contribuir al mejoramiento de su desempeño.

Para dar respuesta a los objetivos de la investigación se seleccionó el procedimiento de diagnóstico desarrollado por Franch (2011) en su tesis de maestría; por tratarse de un procedimiento validado y que se ajustaba al propósito de esta. Solo fue necesario realizarle algunas pequeñas modificaciones, en función de adaptarlo al sector objeto de estudio. La metodología del procedimiento puede apreciarse en la figura 1.

Como se puede observar el procedimiento consta de tres etapas fundamentales que se describen a continuación.

Etapa I: la caracterización general del objeto de estudio

La etapa I permitió identificar los atributos generales de la institución. Dentro de las categorías rectoras se analizaron aquellas que proyectan el funcionamiento de la organización, la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos. En la composición de su capital humano se determinó el número, el género y la categoría ocupacional. En la estructura organizacional se registraron las características significativas referidas a los procesos y a los niveles de relaciones estructurales. En cuanto a los indicadores económicos se registraron los ingresos, los gastos, las utilidades y la rentabilidad. Dentro de los indicadores de servicio se realizó

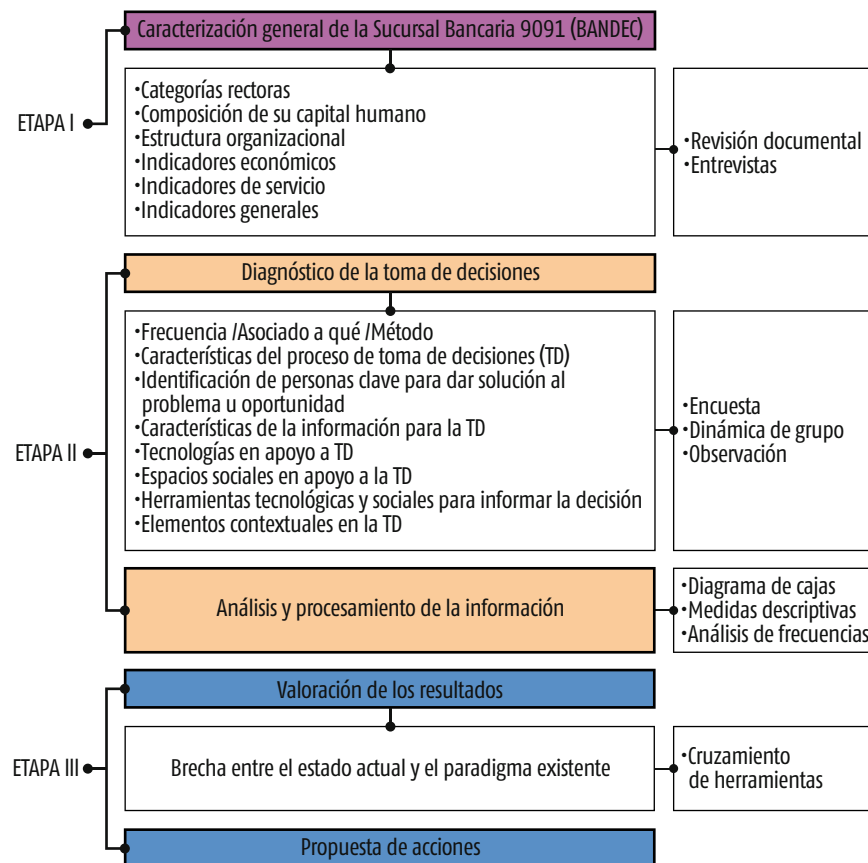


Figura 1. Procedimiento para el diagnóstico del proceso de toma de decisiones.
Fuente: adaptado de Franch, 2011.

una revisión del tiempo establecido en la cartera de las partidas, así como se analizó su naturaleza, sus pruebas y sus revisiones, las quejas de clientes a través del correo electrónico y la vía telefónica, la conciliación de partidas pendientes y la revisión documental. En los indicadores generales se vieron aquellos que no estaban comprendidos en los anteriores y eran de utilidad para el desarrollo de la actividad fundamental de la entidad. Para la recopilación de esta información fue necesario apoyarse en distintas técnicas, tales como la revisión documental y las entrevistas, fundamentalmente.

Etapas II: el diagnóstico del proceso de toma de decisiones

La etapa II permitió describir cómo se llevaba a cabo el proceso de toma de decisiones. Se consideraron aquellos componentes fundamentales que describe la literatura para que este proceso tenga lugar y sea efectivo.

Como soporte instrumental en esta etapa fue diseñado un conjunto de encuestas dirigidas a directivos y trabajadores (anexos 1 y 2). Por las particularidades de la entidad se tomó como referente al 100 % de ellos, estratificados según su cargo. Además de la aplicación de las encuestas, fue útil, en este caso, hacer uso de las dinámicas grupales, las que permitieron interactuar cara a cara con el grupo de encuestados y llegar a consensos en cuanto a criterios ambiguos en algunas respuestas, entre otras facilidades que brinda esta técnica. Todo el análisis y el procesamiento de la información obtenida fue realizado mediante el *software* estadístico SPSS, en su versión 15.0. Como herramientas para la interpretación se utilizaron las tablas de frecuencia.

Etapas III: la valoración de los resultados y la propuesta de acciones a seguir

En este momento del estudio fue posible hacer una valoración de los resultados, que al apoyarse en el cruzamiento de los diferentes métodos y técnicas aplicadas en las etapas anteriores –la revisión documental, las entrevistas, las encuestas, la estadística descriptiva, las dinámicas grupales y los intercambios entre las áreas– permitiera identificar los principales aspectos que caracterizan el desarrollo del proceso de toma de decisiones

en un momento particular. En consecuencia, se determinó cuál era la brecha entre la situación actual de la sucursal y el paradigma que describe la literatura. Finalmente, como propuesta se proyectó un grupo de acciones a seguir para alcanzar ese estado deseado.

La aplicación del modelo de diagnóstico

Una vez presentado el procedimiento y seleccionada la población a encuestar, se presentaron los resultados del proceso de intervención organizacional. Este proceso, al partir de las características y las condiciones actuales del objeto práctico de la investigación –la Sucursal 9091 del Banco de Crédito y Comercio de Cuba (BANDEC)–, permitió obtener y procesar la información necesaria para el estudio.

Los resultados por etapas

Antes de pasar a describir los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento, se realiza una breve caracterización de la entidad.

La Sucursal 9091 se encuentra ubicada en el cuarto piso de la oficina central del BANDEC, sito en Amargura N.º 158 entre Cuba y Aguiar, Habana Vieja, provincia La Habana. Es una institución financiera bancaria, perteneciente al Sistema Bancario Nacional, y está constituida según el acuerdo N.º 3215 de 12 de noviembre de 1997 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, al amparo del Decreto-Ley N.º 173: «Sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias».

El BANDEC opera con licencia general concedida por el Banco Central de Cuba mediante la Resolución N.º 1 con fecha 5 de agosto de 1997 y se rige por los Estatutos del Banco de Crédito y Comercio, aprobados mediante el acuerdo N.º 254 del Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba con fecha de 5 de diciembre de 1998; y puestos en vigor mediante la Resolución N.º 36 del Presidente de BANDEC el 9 de diciembre de 1998.

La licencia general concedida por el Banco Central de Cuba autoriza al BANDEC a realizar todo tipo de negocios de intermediación financiera, en moneda nacional y en divisas, dentro del territorio nacional y en el extranjero; por lo tanto, el banco está facultado para desarrollar funciones inherentes a la banca universal o múltiples servicios.

BANDEC distribuye sus servicios a través de una red de doscientas sucursales ubicadas por todo el país; dicha red se encuentra totalmente automatizada e interconectada, lo que garantiza mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones. Al terminar 2005, el banco contaba con treintaidós cajeros automáticos ubicados en la capital y en las ciudades del interior del país. Otra alternativa en los servicios bancarios lo constituye el sistema de conexión remota banco-cliente, conocido como Virtual-BANDEC, herramienta que permite a los clientes operar sus cuentas y contratar otros servicios desde su computadora en la oficina o desde cualquier otro lugar con acceso remoto, sin tener que presentarse en el banco.

La cartera de servicios de BANDEC presenta, junto a productos tradicionales de la banca cubana, los servicios de caja, la financiación, los depósitos y las transferencias de fondos, la administración de fondos, los fideicomisos y los servicios técnicos a las inversiones. Todos ellos brindan a los clientes un amplio abanico de posibi-

lidades para satisfacer sus necesidades de la manera más efectiva posible. Además este banco mantiene arreglos de corresponsalía con más de treinta bancos, cifra que les permite a BANDEC y a sus clientes, realizar operaciones con una mayor cobertura internacional.

Con el objetivo de simplificar la descripción de los resultados alcanzados durante el proceso investigativo, se elaboraron los cuadros resumen 1 y 2; en los cuales se recoge la esencia del análisis, a partir de la identificación de los aspectos positivos y negativos encontrados en las etapas I y II del procedimiento descrito.

Los aspectos positivos son aquellos elementos del diagnóstico por etapas que, de forma general, tienen incidencia favorable en el proceso de toma de decisiones llevado a cabo en la organización; mientras que los negativos, de alguna forma, obstaculizan el proceso por la forma en que se desarrollan.

El último aspecto negativo encontrado en la etapa II constituye un punto a canalizar de inmediato,

Cuadro 1. Resultados de la etapa I.

ETAPA I	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Caracterización general del objeto de estudio correspondiente	La definición de la misión.	La definición de la visión.
	Las pruebas y revisiones de operaciones.	La inexistencia de un manual de capacitación.
	La conciliación de partidas pendientes.	El balance general y el estado de resultados con algunos decrecimientos.
		El expediente de quejas y sugerencias inutilizado.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2. Resultados de la etapa II.

ETAPA II	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Diagnóstico del proceso de toma de decisiones	El proceso de toma de decisiones aceptablemente participativo.	El proceso racional de toma de decisiones, marcado por cierto empirismo en su ejecución.
	El acceso al conjunto de informaciones, lo que permite a los directivos tomar decisiones, según su nivel y de forma oportuna, así como con la calidad requerida.	La no utilización de medios y tecnologías de información en apoyo al proceso decisorio; estas se limitan al correo electrónico.
	La identificación y el fácil acceso a personas clave, para llevar a vías de hecho las decisiones consensuadas.	La no existencia de registros ni documentación de casos exitosos.
	Los espacios sociales, como los despachos y las reuniones, que contribuyen al proceso decisorio.	La no contribución al proceso decisorio de los espacios sociales, tales como eventos, fórums, vespertinos, almuerzos de negocios, ni de otras actividades que se catalogan como recreativas.
	Los elementos contextuales, tales como la gestión organizacional actual y las políticas vigentes, las cuales inciden, favorablemente, en el proceso de toma de decisiones de la entidad.	La no incidencia en el proceso decisorio de la cultura y la comunicación organizacional existente.

Fuente: elaboración propia.

por la importancia que requieren esos elementos de forma independiente y no solo para la toma de decisiones, sino para el funcionamiento en sí de cualquier entidad.

Si se hiciera un análisis general, en relación con el estado actual del proceso de toma de decisiones en la entidad, se pudiera decir que esta se encuentra muy lejos del paradigma comentado en los inicios del artículo; no obstante, existen elementos que, si se pudieran revertir, ayudarían a crear las bases para un funcionamiento óptimo del proceso. Ello, en alguna medida, propiciaría el desarrollo y la evolución de la organización, en el entorno actual en el que se desenvuelve.

Pudiera decirse, como resumen de la etapa II, que el procedimiento cumplió con sus objetivos de

forma satisfactoria, toda vez que se logró determinar el estado actual de la variable de investigación y se trazaron pautas de actuación, en función de potenciar aquellos aspectos positivos encontrados. Por otro lado, se enmendaron aquellas situaciones que incidían, u obstaculizaban, en el desarrollo exitoso del proceso de decisiones en la sucursal bancaria objeto del estudio práctico.

La propuesta de solución (etapa III)

A continuación se presenta la proyección por etapas del conjunto de acciones que pudieran marcar la pauta para el funcionamiento óptimo del proceso de decisión de la Sucursal 9091. Esta propuesta forma parte de la tercera etapa y es la salida de la investigación. Como se observa en el cuadro 3,

Cuadro 3. Acciones a realizar por etapas.

TIPO DE ACCIÓN	ETAPA A LA QUE CORRESPONDE	ACCIONES A REALIZAR	
		ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
De carácter general	Etapa I	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un enfoque organizacional adecuado que respete los componentes esenciales de la misión. Conservar el programa automatizado de pruebas y revisiones a modo de control interno y de contrapartida para la sucursal. Mantener la conciliación de partidas pendientes para garantizar que estas sean ajustadas en el menor tiempo posible. 	<ul style="list-style-type: none"> Expresar el pensamiento estratégico de la entidad en su visión. Construir una herramienta de trabajo para retroalimentar el desarrollo de las funciones y las tareas. Realizar estudios de tendencias con datos actuales del balance general y el estado de resultados, que permitan la obtención de información oportuna para la toma de decisiones. Trazar estrategias para que el cliente pueda acceder al expediente de quejas y sugerencias, que no se utiliza como mecanismo de retroalimentación para evaluar el nivel de satisfacción que alcanzan los servicios prestados.
De carácter específico	Etapa II	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar nuevas estrategias participativas para obtener el consenso y, por ende, el éxito en el proceso de decisiones. Elaborar mecanismos de aprovechamiento óptimo del potencial que poseen aquellas personas clave en la entidad. Estas deben estar previamente identificadas y ser de fácil acceso, para que puedan ofrecer soluciones inmediatas a problemas u oportunidades que se presenten. Convertir los espacios sociales, como despachos y reuniones, que fundamentalmente son los que se desarrollan, en espacios de intercambio, de reflexión, de retroalimentación, de proyección de ideas y de acciones para el progreso y el desarrollo de la entidad. Apoyarse en los elementos contextuales que hoy son sólidos, tales como la gestión organizacional y las políticas vigentes, para hacer viables y efectivas las decisiones tomadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar estrategias para lograr que el proceso de toma de decisiones se realice de forma lógica y racional, y que, en un futuro cercano, se asemeje al paradigma que define el entorno actual. Contratar asesores para que apoyen y capaciten al personal en todo lo que respecta al proceso de toma de decisiones. Propiciar que los eventos, fórums, vespertinos, almuerzos de negocios y otras actividades recreativas constituyan espacios de interacción social donde surjan ideas novedosas en función de la entidad. Crear una infraestructura tecnológica que apoye y favorezca el intercambio de información relevante para la toma de decisiones y que no se limite a la vía del correo electrónico. Fomentar la cultura organizacional y la comunicacional de la entidad en pos de apoyar y hacer efectivo el proceso de decisión. Establecer políticas para que los trabajadores informen sobre los resultados obtenidos en sus áreas de trabajo o proyectos emprendidos, y que sean registradas o documentadas aquellas experiencias consideradas casos de éxito. Evaluar y documentar el nivel de impacto de las acciones proyectadas, en el funcionamiento del proceso de toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia.

se diseñaron acciones, tanto para potenciar los aspectos positivos identificados como para contrarrestar aquellos que incidían de forma negativa en el proceso de decisión.

La propuesta de acciones fue presentada al consejo de dirección en la reunión ordinaria de mayo de 2012 para su aprobación, y se dejó a criterio de las instancias correspondientes su programación e implementación. Es decir, está en manos de los directivos la decisión de planificar las acciones para que se lleven a vías de hecho, o no.

En este sentido, la efectividad del proceso dependerá de la seriedad y la responsabilidad con que los implicados asuman la ejecución de las acciones, como también de su seguimiento por parte de la alta dirección. De esta forma, se lograrían mejoras potenciales en un proceso tan vital para el funcionamiento de la organización como la toma de decisiones, y así, en alguna medida, se podría cerrar la brecha que impide estar a tono con el paradigma del entorno actual existente.

Conclusiones

El procedimiento de diagnóstico utilizado constituyó la guía para organizar y estructurar el proceso de intervención en la organización, mediante la caracterización del objeto de estudio, así como del funcionamiento del proceso de decisión; de esta forma, se identificaron los aspectos que incidían de forma positiva y negativa en él. Se consideró que el tema de la toma de decisiones en la entidad ha sido poco estudiado y también que las acciones transformadoras en la práctica organizacional, para optimizar su funcionamiento y garantizar su éxito, resultan incipientes. La propuesta de acciones proyectadas permitió construir las bases para el funcionamiento óptimo del proceso en la Sucursal y, en alguna medida, para propiciar su desarrollo y evolución bajo las condiciones que demanda el entorno y el paradigma actual.

Recomendaciones

Se recomendó poner en práctica, en la entidad, la propuesta de acciones diseñada y extender la experiencia del diagnóstico hacia todas las sucursales del país y también a la oficina central. Por otro lado, sería bueno continuar perfeccionando el estudio, en aras de brindar un modelo que

permita a la organización disponer de un sistema de toma de decisiones que contribuya a elevar la efectividad de la sucursal.

Anexo 1. Encuesta sobre el proceso de toma de decisiones a los directivos de la Sucursal 9091, BANDEC.

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 tiene la función básica de tomar decisiones.

- a. ¿Con qué frecuencia las toma?
 alta media baja
- b. Regularmente, ¿a qué se asocia el proceso de toma de decisiones que usted realiza? Marque con una cruz la frecuencia.

ASOCIADO A	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 que 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) y opciones (si se trata de una oportunidad).
- ___ Me dedico a buscar información sobre el problema u oportunidad que se me presenta.
- ___ Propongo diferentes alternativas de solución u opciones.
- ___ Controlo que las acciones implementadas reviertan la situación.
- ___ Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuadas.
- ___ Designo a la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada.

III. En cuanto a aquellas personas que pudieran llevar a vías de hecho las alternativas previamente consensuadas, ante cualquier problema u oportunidad que se presente en su área de trabajo:

- a. ¿Las tiene bien identificadas? Sí ___ No ___
- b. ¿Tiene fácil acceso a ellas? Sí ___ No ___

IV. ¿Considera usted que tiene acceso a un conjunto de información suficiente que le permita tomar decisiones a su nivel? Sí ___ No ___

V. Sobre la información que usted necesita para tomar decisiones:

- a. ¿La obtiene 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 se exponen:

- a. Diga cuáles, en su opinión, están objetivamente a disposición de la toma de sus decisiones (puede marcar más de una opción).

HERRAMIENTAS	SÍ	NO
Fax		
Correo electrónico		
HERRAMIENTAS	SÍ	NO
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.

ESPACIOS DE INTERACCIÓN	MUCHO	POCO	NADA
Reuniones			
Despachos			
Fóruns			
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? Especifique.

VÍAS	¿CUÁLES?
A través de diferentes herramientas que proporcionan las tecnologías de la información y las comunicaciones	
A través de diferentes espacios de interacción social	

IX. De los siguientes elementos, ¿cuáles considera que inciden en su entidad para una toma de decisiones efectivas? marque con una cruz si la incidencia es positiva o negativa.

ELEMENTOS A CONSIDERAR	INCIDENCIA POSITIVA	INCIDENCIA NEGATIVA
La gestión organizacional actual		
La cultura organizacional existente		
La cultura informacional creada		
La comunicación organizacional establecida		
Las políticas y normas institucionales vigentes		

Anexo 2. Encuesta sobre el proceso de toma de decisiones a los trabajadores de la Sucursal 9091, BANDEC.

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):

ASOCIADO A	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 él 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 sería 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) u opciones (si se trata de 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 adecuadas.
 Designa a la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada.

III. Considera que su jefe:

- a. ¿Tiene identificadas a las personas que poseen los conocimientos y las competencias, para llevar a vías de hecho las alternativas de solución ante un problema u oportunidad que se presente en su área de trabajo?: Sí No
 b. ¿Tiene 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 se exponen:

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

HERRAMIENTAS	SÍ	NO
Fax		
Correo electrónico		

HERRAMIENTAS	SÍ	NO
Softwares 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.

ESPACIOS DE INTERACCIÓN	MUCHO	POCO	NADA
Reuniones			
Despachos			
Fóruns			
Eventos			
Matutinos			
Almuerzos de negocio			
Actividades recreativas			
Otros. ¿Cuáles?			

VIII. Una vez tomada la decisión por su jefe, ¿median-
te que vía se la hace saber a usted? Especifique.

VÍAS	¿CUÁLES?
A través de diferentes herramientas que proporcionan las tecnologías de la información y las comunicaciones.	
A través de diferentes espacios de interacción social.	

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

ELEMENTOS A CONSIDERAR	INCIDENCIA POSITIVA	INCIDENCIA NEGATIVA
La gestión organizacional actual		
La cultura organizacional existente		
La cultura informacional creada		
La comunicación organizacional establecida		
Las políticas y normas institucionales vigentes		

BIBLIOGRAFÍA

- DÍAZ, D. (2004): *El análisis de información: escalón obligado de las decisiones inteligentes*, Departamento de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- FICHMAN, S. (2003): «Tomada de decisão e aprendizagem organizacional», <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtm>> [15/1/2009].
- FRANCH, K. (2011): «La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones: caso de estudio Dirección General de TRD Caribe», tesis de maestría, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- HUBER, G. P. (1980): *Managerial Decision Making*, Scott, Foresman and Co., Glenview, Illinois.
- MAIER, R. (1980): *Toma de decisiones en grupo*, Editorial Trillas, México D. F.
- MELÉNDEZ, Z. (1998): «La problemática de la toma de decisiones en el Instituto de Prevención Social de los profesores de la Universidad Nacional Experimental de Guayana», tesis de maestría en Gestión Universitaria, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana.
- MOODY, P. (1991): *Toma de decisiones gerenciales*, McGraw-Hill, Bogotá.
- RODRÍGUEZ, Y. y M. PINTO (2010): «Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales», *Acimed*, vol. 21, n.º 1, pp. 57-77.
- RODRÍGUEZ, Z. (2000): «Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones», *Economía y Desarrollo*, vol. 126, n.º 1, pp. 40-57.
- SAMPIERI, H. R.; C. FERNÁNDEZ y L. BAPTISTA (1997): *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, Bogotá.
- STONER, J. (1997): *Administración*, Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México D. F.
- TUNDIDOR, C. (2007): «Diseño de un sistema de información automatizado de apoyo a la toma de decisiones para las áreas comerciales de la Empresa Medicuba», tesis de maestría, Universidad de Ciencias Médicas, La Habana.

