

# 2<sup>DO</sup>. COLOQUIO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO.

## “GESTIÓN Y GOBERNANZA: ACTORES E INSTITUCIONES”

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

### Autoras:

- MSc. Katia Franch León
- Lic. Anay Alfaro Bravo.

Introducción

Objetivos

Metodología

Resultados

Conclusiones



Introducción

Objetivos

Metodología

Resultados

Conclusiones



Cambios en la proyección  
gerencial.



Entorno más dinámico,  
competitivo,  
y convulso.

Lo anterior tiene expresiones explícitas en cada una de las funciones del ciclo administrativo y en particular en la toma de decisiones como el proceso que atraviesa cada una de ellas.

Introducción

Objetivos

Metodología

Resultados

Conclusiones

## La toma de decisiones

Factores legales, políticos y sociales,  
con barreras desdibujadas

Se apuesta por una toma de decisiones  
basada en la descentralización, la  
autonomía y la creatividad

Se reconoce como un proceso que se  
apoya hoy, más que en la intuición,  
en sistemas computacionales que  
optimizan y dinamizan el mismo

**Proceso de mayor  
alcance y profundidad**

surgimiento y fortaleza de la economía  
global que se viene gestando.

premisas en la nueva economía de  
servicios basadas en información y  
conocimientos.

jugando un papel fundamental en todo ello  
la vigilancia tecnológica como  
mecanismo de autorregulación en los  
marcos de la empresa digital que  
surge.

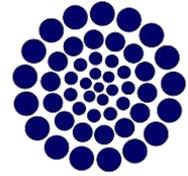


Segundo Coloquio  
de Investigación  
en Ciencias Administrativas  
y Gestión para el Desarrollo

Gestión y Gobernanza: Actores e Instituciones



Universidad Veracruzana



CONACYT

Introducción

Objetivos

Metodología

Resultados

Conclusiones

Aún persiste la intuición y muchas veces el empirismo como tendencia para dar respuesta a decisiones claves. Lo cual se agrava con un grupo de vicisitudes que enlentecen o no hacen viable el proceso de decisión como son:

Excesivas



Canalizar una  
misma situación



La operatividad diaria  
no permite



impidiendo, que el proceso  
de generación, análisis y  
selección de la decisión  
final, sea lo **efectivo**  
**que requiere.**

Introducción

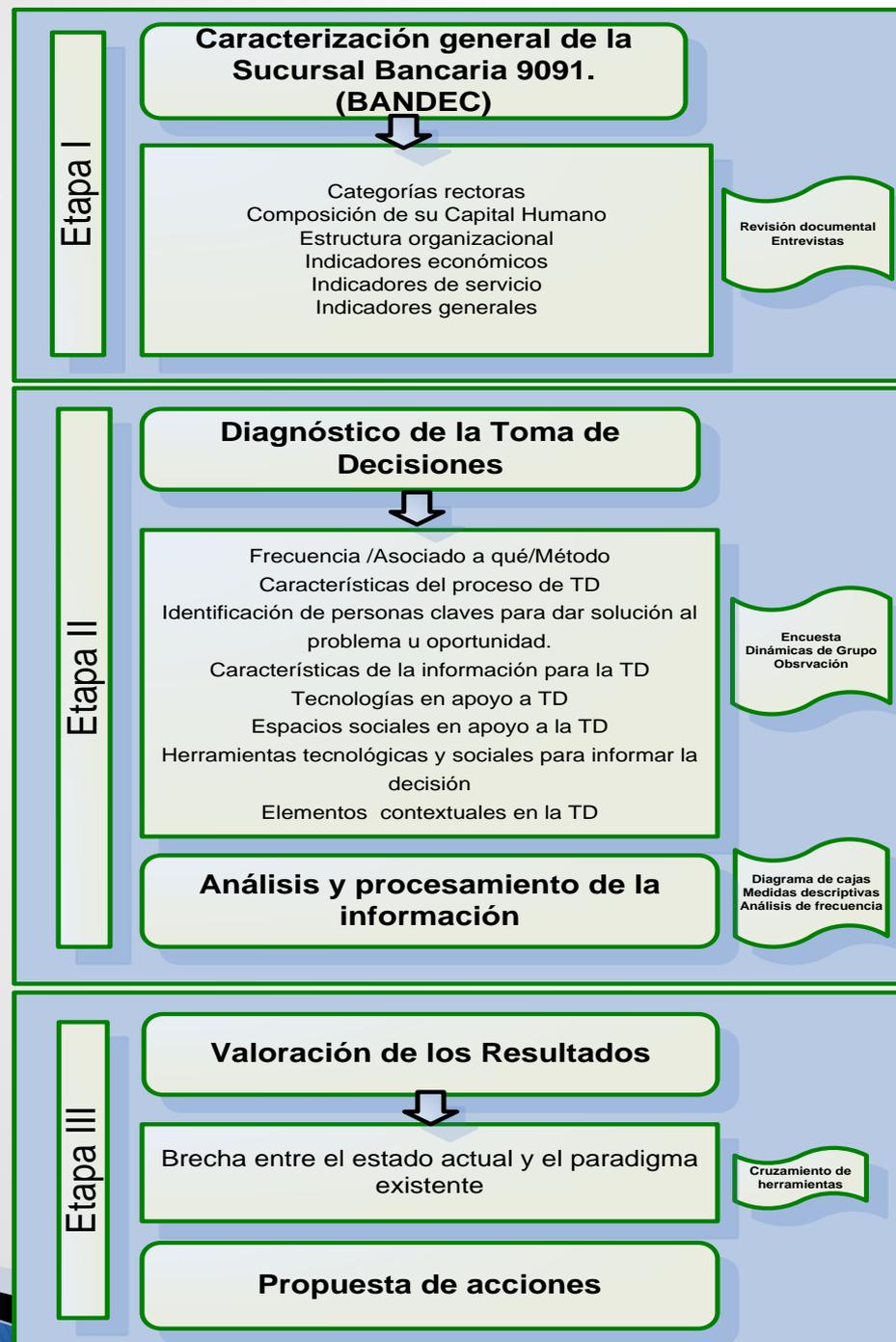
Objetivos

Metodología

Resultados

Conclusiones

El artículo se basa en un diagnóstico sobre el proceso de toma de decisiones, llevado a cabo en la Sucursal 9091 del Banco de Crédito y Comercio de Cuba, con el objetivo de la conocer la tendencias en sus directivos a la hora de tomar una decisión e identificar la brecha entre la forma de ejecución actual y el paradigma que rige un proceso como éste.



Introducción

Objetivos

Metodología

Resultados

Conclusiones



# BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO

Es una institución financiera bancaria, perteneciente al Sistema Bancario Nacional.  
12-11-97.

Realiza todo tipo de negocio de intermediación financiera en moneda nacional y en divisas en el territorio nacional y en el extranjero.

Cuenta con:  
Red de Sucursales,  
Cajeros automáticos,  
Sistema de conexión remota banco-cliente.

Introducción

Objetivos

Metodología

Resultados

Conclusiones



	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p><b>ETAPA I</b></p> <p><b>Caracterización general del objeto de estudio correspondiente</b></p>	Definición de la misión	Definición de la visión
	Pruebas y revisiones de operaciones	Inexistencia de un manual de capacitación
	Conciliación de partidas pendientes	Balance general y Estado de resultados con algunos decrementos
		Expediente de quejas y sugerencias inutilizado

Introducción

Objetivos

Metodología

Resultados

Conclusiones



**ETAPA II**

**ASPECTOS POSITIVOS**

**ASPECTOS NEGATIVOS**

**Diagnóstico del  
proceso  
toma  
de decisiones**

Proceso de TD aceptablemente participativo.

Proceso racional de TD. (Marcado por cierto empirismo en su ejecución).

Acceso al conjunto de informaciones que permite a los directivos tomar decisiones según su nivel de forma oportuna y con la calidad requerida.

No utilización de medios y tecnologías de información en apoyo al proceso decisorio. Se limita al correo electrónico.

Identificación y fácil acceso a personas claves para llevar a vías de hecho las decisiones consensuadas.

No existe registro ni documentación de casos exitosos.

Espacios sociales como despachos y reuniones contribuyen al proceso de decisorio.

No contribuyen al proceso decisorio espacios sociales como eventos, fórum, vespertinos, almuerzos de negocios, ni actividades recreativas.

Elementos contextuales como la gestión organizacional actual y las políticas vigentes inciden favorablemente en el proceso de decisiones de la entidad.

No inciden en el proceso decisorio, ni la cultura, ni la comunicación organizacional existente.

Introducción

Objetivos

Metodología

Resultados

Conclusiones



TIPO DE ACCIÓN	ETAPA A LA QUE CORRESPONDE	ACCIONES A REALIZAR	
		ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
De carácter general	Etapa I	<p>Mantener un enfoque organizacional adecuado respetando los componentes esenciales de la misión.</p> <p>Conservar el programa automatizado de pruebas y revisiones a modo control interno y contrapartida para la sucursal.</p> <p>Mantener conciliación de partidas pendientes para garantizar que sean ajustadas en el menor tiempo posible.</p>	<p>Expresar el pensamiento estratégico de la entidad en su visión.</p> <p>Construir una herramienta de trabajo para retroalimentar el desarrollo de las funciones y tareas.</p> <p>Realizar estudios de tendencias con datos actuales del Balance general y Estado de resultados que permitan información oportuna para la toma de decisiones.</p> <p>Trazar estrategias para que sea utilizado por el cliente, el expediente de quejas y sugerencias que hoy existe y no se utiliza como mecanismo de retroalimentación para evaluar el nivel de satisfacción con los servicios prestados</p>

Introducción

Objetivos

Metodología

Resultados

Conclusiones

TIPO DE ACCIÓN	ETAPA A LA QUE CORRESPONDE	ACCIONES A REALIZAR	
		ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
De carácter específico	Etapa II	<p>Fomentar nuevas estrategias participativas para obtener consenso y por ende el éxito en el proceso de decisiones.</p> <p>Elaborar mecanismos de aprovechamiento óptimo del potencial que poseen aquellas personas claves en la entidad previamente identificadas y de fácil acceso para que puedan dar soluciones inmediatas a problemas u oportunidades que se presenten.</p> <p>Convertir los espacios sociales como despachos y reuniones que fundamentalmente son los que se desarrollan, no en rutinas de trabajo cotidiano, sino en espacios de intercambio, reflexiones, retroalimentación, de proyecciones de ideas y acciones para el progreso y desarrollo de la entidad.</p> <p>Apoyarse en los elementos contextuales que hoy son sólidos, como la gestión organizacional y las políticas vigentes para hacer viables y efectivas las decisiones tomadas.</p>	<p>Desarrollar estrategias para lograr que el proceso de TD se realice de forma lógica y racional y que en un futuro cercano se asemeje al paradigma que define el entorno actual.</p> <p>Contratar asesores para que apoyen y capaciten al personal en todo lo que respecta al proceso de TD.</p> <p>Propiciar que los eventos, fórum, vespertinos, almuerzos de negocios, y las actividades recreativas constituyan espacios de interacción social donde se aprovechen ideas novedosas en función de la entidad.</p> <p>Crear infraestructura tecnológica que apoye y favorezca el intercambio de información relevante para la toma de decisiones, que no se limite a la vía del correo electrónico.</p> <p>Fomentar la cultura organizacional y comunicacional de la entidad en pos de apoyar y hacer efectivo el proceso de decisión.</p> <p>Establecer políticas para que los trabajadores informen sobre los resultados obtenidos en sus áreas de trabajo o proyectos emprendidos y que sean registrados o documentados aquellos considerados casos de éxitos.</p> <p>Evaluar y documentar el nivel de impacto de las acciones proyectadas, en el funcionamiento del proceso de TD</p>

## Introducción

## Objetivos

## Metodología

## Resultados

## Conclusiones



1. 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, identificando de esta forma, los aspectos que inciden de forma positiva y negativa en él.
2. Se considera que el tema de decisiones en la entidad es poco estudiado y resultan incipientes las acciones transformadoras en la práctica organizacional para optimizar su funcionamiento y garantizar su éxito.
3. La propuesta de acciones proyectadas permite construir las bases para el funcionamiento óptimo del proceso en la Sucursal y en alguna medida, propiciar el desarrollo y evolución del mismo bajo las condiciones que demanda el entorno y/o el paradigma actual

# 2<sup>DO</sup>. COLOQUIO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO.

**“GESTIÓN Y GOBERNANZA: ACTORES E INSTITUCIONES”**

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

## Autoras:

- MSc. Katia Franch León
- Lic. Anay Alfaro Bravo.