



Relación entre el proceso de toma de decisiones, el capital intelectual y la gestión del cambio en una organización moderna.

José Valderrama  
C.I. 13.538.062

## **Introducción**

El siguiente ensayo tiene como finalidad en dar a conocer la intrínseca relación que existe entre el sistema de toma de decisiones, el capital intelectual y la gestión del cambio en las organizaciones de nuestros tiempos, la forma de conceptualizar estos 3 contextos dimensionarán sus relaciones y nos permitirá conocer muchas de las posibilidades de obtener una comprensión idónea de su conjunto.

## Proceso de Toma de Decisiones

Se concreta como la elección de una trayectoria de acciones entre alternativas, es decir, que existe un plan, una responsabilidad de recursos de dirección o reputación. En ocasiones los ingenieros consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará. Sin embargo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas. Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo **conocimiento**, y una amplia experiencia en el tema.

Desde el enfoque gerencial existen distintos tipos de decisiones que mencionamos a continuación:

- Rutinario
- Emergencia
- Estratégicas
- Operativos

Desde el enfoque de los problemas administrativos tenemos los siguientes tipos de toma de decisiones:

- Rutinario
- Científico
- Decisional
- Creativo
- Cuantitativo

En nuestra rutina diaria nos encontraremos sin darnos cuenta distintos enfoques para la resolución de problemas unos que en cuestión de minutos se pueden resolver y otros deben realizarse bajo un esquema bien definido en procura de tomar la mejor opción y más cuando estos guiarán el rumbo de las empresas.

No existen parámetros universales para el proceso de toma de decisiones, los elementos que intervienen en el mismo pueden ser tan reducida o tan extendida como se quiera, sin embargo mencionaremos principalmente los siguientes elementos más utilizados:

- **Identificar y analizar el problema:** Encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de éste. El problema puede ser actual, o potencial, porque se estima que existirá en el futuro.
- **Identificar los criterios de decisión y definir prioridades:** Aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome. La

definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema.

- **Generar las alternativas de solución:** Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. Técnicas tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etc. son necesarias en esta etapa en la cual es importante la creatividad.
- **Evaluación de las posibles soluciones:** Se trata de un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.
- **Elección de la mejor alternativa:** En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.
- **Aplicación de la decisión:** Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

- **Evaluación de los resultados:** Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no. Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

Es necesario tomar en cuenta que existen herramientas tecnológicas inteligentes que sirven de apoyo para la toma de decisiones, funcionan como un banco de datos estadísticos, información y conocimiento que ayudarán a asignar prioridades ideales para el negocio, no con ello quiere decir que estas tecnologías tomen las decisiones, al final el alto ejecutivo o gerente del área involucrada es quién toma las acciones pertinentes de cada caso. La mejor decisión se generará por las habilidades inmersas en las personas involucradas y la preparación técnica de cada una de ellas, esto se denomina capital intelectual, tema que se desarrollará a continuación.

## **Capital Intelectual**

Existen varios autores que han definido durante este siglo la importancia del conocimiento dándole distintos conceptos entre ellos Fritz Machlup (1962) quien definió el conocimiento como un recurso económico. Peter Drucker (1969) habló sobre la sociedad del conocimiento, basándose en un serie de datos y proyecciones económicas, Peter Senge (1990), habló sobre el desarrollo de las organizaciones inteligentes y por último y no menos importante Brian Arthur (1996) acuñó el concepto de “La nueva economía” basada en el conocimiento, debido a la tecnología y a la globalización económica.

Englobando un poco lo definido por los mencionados autores podemos decir que el capital Intelectual es el conjunto de activos que forman o formarán valor a la empresa, como consecuencia de factores que no son de su propiedad, tales como: el conocimiento y habilidades de los miembros de la organización y otros factores que sí lo son tales como: su cultura, los sistemas físicos, el almacenamiento de material intelectual que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades, con el fin de lograr ventajas competitivas y por en beneficios económicos futuros.

Anteriormente las fuentes de riqueza estaban principalmente conformadas por la tierra, edificaciones y maquinarias; debido a la apertura de los mercados, factores de cambio externos de las organizaciones, el avance de la tecnología donde abunda información que concibe conocimiento hacen que estas sean ahora la principal fuente de

riqueza, pues hacen que el capital intelectual generen a largo plazo ventajas competitivas, generación de valor y la innovación continua de la empresa.

Ahora podemos entonces añadir como un nuevo componente de los factores de producción al conocimiento y a la tecnología. Por supuesto este hecho ha tenido impacto en las unidades económicas empresariales; podemos decir entonces que el éxito de una empresa se encuentra en su capital intelectual; observemos como en las empresas los activos fijos han venido siendo relegados; la capacidad de gestionar talento humano; la capacidad de gestionar el intelecto humano se está convirtiendo en la técnica gerencial del presente, como consecuencia de anterior se ha desarrollado interés por el capital intelectual, la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional.

El valor de un negocio entonces se enfoca cada vez más de los activos fijos a los que son intangibles: Marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia. Se empieza a despertar interés en las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en la empresas de amplia base tecnológica (internet, software, biotecnología etc.)

Es claro que la contabilidad financiera tradicional, sobre las bases de medición sobre las que hoy descansa, está lejos de servir de apoyo a la toma de decisiones en el ámbito de la nueva economía y de los procesos de negocios que no está en capacidad de medir ni reportar. Por supuesto existen modelos alternos (contabilidad administrativa)



que han permitido subsanar esta situación a través de la medición sobre otras bases distintas desde el punto de vista financieros y no financiero.

## **Gerencia del cambio**

Cada día las empresas impulsan nuevos enfoques en su dirección y organización, debido a la compleja globalización y entorno competitivo en el que se desenvuelven. Algunos individuos son resistentes al cambio, otros prefieren ir de la mano de éste y responder a todo lo que ocurre a su alrededor. La nueva estrategia corporativa exige que los líderes empresariales cambien su visión del mundo y se replanteen nuevos esquemas en la toma de decisiones.

Algunos empresarios temen que su organización pase de un estado a otro, sin embargo, todo proceso de cambio será positivo siempre y cuando éste beneficie a los trabajadores, consumidores y clientes de la empresa. El cambio puede llevarse a cabo en diferentes áreas: negocio, tecnologías utilizadas, actitudes, administración, procesos y organización, entre otras.

El cambio traerá beneficios efectivos si el equipo está comprometido con ello, si todos están alineados a una misma estrategia, a la misión y visión de la empresa. En el camino, es muy probable que surjan algunos inconvenientes, pero los directivos deben estar preparados para asumir y solventar los riesgos.

El proceso de cambio no puede ser autoritario ni acelerado. Todo lo contrario, el ambiente de trabajo durante esta fase cambiante debe ser tranquilo y flexible, con la meta de que todos puedan avanzar sin presión. La necesidad del cambio debe ser aceptada y asimilada por los principales directivos, pero también por todo el personal.

Para llevar a cabo la gerencia del cambio, es necesario cumplir con tres fases: en un principio, los directivos deben cuestionar la situación actual de la organización, preguntarse si es necesario un cambio, en todos los aspectos y, de ser así, fijar y diseñar las metas a cumplir.

En segundo lugar, se debe llevar a cabo el cambio, aclarar el panorama organizacional, reforzar las responsabilidades y tareas de las personas involucradas, crear las estructuras necesarias, desarrollar y diseñar nuevos sistemas y comenzar con el proceso de impulsar nuevas actitudes y formas de trabajo.

Es muy posible que, una vez producido el cambio, la organización se dé cuenta que el entorno ha seguido actualizándose con nuevos avances tecnológicos y formas de hacer negocio, por ejemplo. Es aquí cuando los empresarios deben ser dinámicos y hacer lo posible para adaptarse y sobrevivir a los cambios que impone la sociedad actual.

Lo más importante en este proceso es el recurso humano; los actores involucrados deben colaborar entre sí y poner mucho de su esfuerzo, motivación, preparación y satisfacción en todo lo que hacen. Es muy importante que el líder de la empresa sienta confianza en su equipo y los estimule a ser cada vez mejores. La desconfianza solo traerá desmotivación en el equipo.

## **Conclusión**

El Capital Intelectual y la Gerencia de cambio están íntimamente relacionadas y ejecutadas de forma sincronizada en el proceso de toma de decisiones. Como se ha definido el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales, incluidos el conocimiento del personal, la capacidad de adaptarse de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida. El orden en el que se muestre la información y el conocimiento apoya la toma de decisiones. Estos componentes relacionados funge la gerencia de cambio que no es más si no el continuo proceso de transformación de la organización que la oriente hacia los caminos de búsqueda de ventajas competitivas en frente de sus competidores.

Se piensa que en el futuro el factor dominante será la rapidez con que se aplique el conocimiento y no el conocimiento como tal.

### **Bibliografía**

AJ Sánchez Medina, (2005). EL CONCEPTO DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS DIMENSIONES. Desde: [www.aedem-virtual.com](http://www.aedem-virtual.com)

Luis Manuel Carapaica Gil. (2009). GERENCIA DEL CAMBIO.  
Desde : [www.degerencia.com/](http://www.degerencia.com/)