

TOMA DE DECISIONES

Unidad 8: El análisis estratégico en la solución de problemas (II)

Objetivo específico 8: Establecer las claves para generar alternativas eficaces y adaptadas al problema, encontrar y eliminar alternativas para hacer un análisis estratégico en la solución de problemas.

Conceptos a desarrollar en la unidad: Las claves para generar alternativas eficaces, elección de la mejor alternativa, la implementación de la decisión, evaluar los resultados, transacciones de cómo encontrar y eliminar alternativas, desarrollar, evaluar, seleccionar las alternativas.

Introducción

El **análisis estratégico en la solución de problemas**, en esta sesión estudiaremos como se establecen las claves para generar alternativas eficaces y adaptarlas al problema con la intención de encontrar la mejor alternativa eliminando las que no cumplan con las expectativas de solución y realizar un análisis estratégico buscando la solución del problema al evaluar las alternativas e implementar la decisión para que posteriormente evalúen los resultados para saber si alcanzamos el éxito.

8.1 Claves para generar alternativas eficaces y adaptadas al problema.

Generar las alternativas de solución consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, entre más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etcétera.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

Evaluar las alternativas:

Consiste en hacer 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.

Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la Administración de Empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

Elección de la mejor alternativa:

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.

Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.

Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas meta

Implementación 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 por que 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.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

La Información como materia prima:

El proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima información.

Esta es fundamental, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas existentes o desarrollar alternativas nuevas.

En las organizaciones, que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol fundamental, y por ello un valor inigualable.

Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información, es fundamental el Sistema de información, dentro de los cuales se encuentra la contabilidad.

Además de los sistemas de información, existen sistemas diseñados especialmente para ayudar a transitar el proceso de toma de decisiones, que se conocen como Sistemas de soporte a decisiones o Sistemas de apoyo a la decisión.

8.2 Transacciones: encontrar y eliminar alternativas dominadas.

Para encontrar y eliminar alternativas:

a. Desarrollar todas las alternativas:

Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.

b. Evaluar las alternativas:

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

La evaluación de cada alternativa se efectúa analizándola con respecto al criterio ponderado.

c. Seleccionar la mejor alternativa (Toma de decisiones):

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El ejemplo nos daría como resultado la compra de un Mercedes, con mínimas diferencias con otras marcas.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta.

EVALUACION DE ALTERNATIVAS

Una vez encontrada la alternativa a apropiada, el siguiente paso es evaluar y seleccionar aquellas que contribuirán mejor al logro de la meta.

- **FACTORES CUANTITATIVOS**

Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.

- **FACTORES CUALITATIVOS**

Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Para evaluar y comparar los factores se debe reconocer el problema y luego analizar que factor se le aplica ya se cuantitativo o cualitativo o ambos, clasificar los términos de importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado y tomar una decisión.

En el proceso de la selección de las alternativas se emplea entre otras técnicas la eliminación de alternativas dominadas, como los siguientes breves ejemplos:

Determinar si existe en alguna de las siguientes matrices alguna alternativa dominada:

Tabla 1: MATRIZ DE COSTES

	E1	E2	E3
A1	6	8	9
A2	7	9	10
A3	8	4	7
A4	10	10	1

En la matriz de la tabla 1 la alternativa A2 es una alternativa dominada por A1. ¿Por qué? Si nos fijamos bien, al ser una matriz de costes el decisor intentará minimizarlos, y con la alternativa A1, sea cual sea el estado de la naturaleza que se produzca, siempre se obtiene un coste menor que con A2 (además, siempre un coste 1 u. m. inferior en cualquiera de los 3 estados).

Conclusión: el decisor nunca optará por A2 pudiendo elegir A1, y por tanto hay que eliminar la fila A2 del problema de decisión.

Por otra parte, A1, A3 y A4 no dominan ninguna a las otras por la sencilla razón de que cada una tiene al menos un estado en el que consigue imponerse a las demás (si sucede E1 se optaría por A1, si sucede E2 se optaría por A3, y si sucede E3 se optaría por A4). Por eso, para elegir entre estas tres opciones hay que aplicar los criterios que conocemos, y según uno u otro se obtendrá una ordenación de preferencias distinta.

Tabla 2: MATRIZ DE BENEFICIOS

	E1	E2	E3
A1	100	50	0
A2	200	50	65
A3	300	55	65
A4	200	70	25
A5	500	10	25

Ahora trabajamos con beneficios cuyo objetivo es maximizarlos.

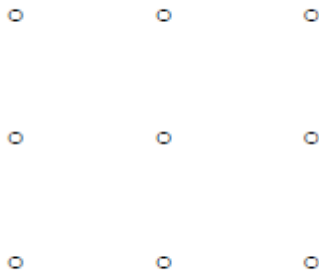
Aplicando el mismo razonamiento tenemos que:

A2 domina a A1, A1 es una alternativa dominada y queda excluida del problema de decisión, A3 domina a A2 (y por tanto también a A1), A2 es también una alternativa dominada y queda excluida del problema de decisión. El problema de decisión quedaría reducido a las alternativas A3, A4 y A5.

Para una selección correcta de la alternativa es indispensable que se parta de los supuestos o consideraciones adecuadas, para ejemplificar lo anterior hagamos el siguiente ejercicio.

Supuestos

Ahora quiero presentarle el ya clásico y casi legendario problema de los nueve puntos, cuya figura se encuentra debajo. Lo que tiene que hacer es muy sencillo, conectar los nueve puntos entre sí con cuatro líneas rectas, sin levantar el lápiz del papel. Intente hacerlo en esta misma hoja que está leyendo.



Invierta no más de cinco minutos para resolverlo y después siga leyendo.

Las trabas para encontrar la solución son partir del supuesto de que los nueve puntos forman un cuadrado y que la solución hay que buscarla dentro del cuadrado. No hay nada en los nueve puntos que indique que forman un cuadrado, es una disposición en el espacio que asemeja a un cuadrado pero que no es un cuadrado. Pero ya está el supuesto, lo tenemos dentro de nuestra cabeza. Toda decisión que tomemos a partir de ahora va a ser en base al cuadrado. La solución está afuera del "cuadrado". No se puede encontrar una solución a un problema desde la misma óptica que lo sostiene.

Tener cada uno un punto de vista y manejarnos con supuestos hace que uno se sienta personal y fuertemente involucrado con "la" idea, "el" proyecto, "la" elección de una persona para un puesto, etc. Nos convertimos en un poco ciegos para ciertas cosas, y pasa lo del cuento del comienzo: "... y cada uno se fue a su casa pensando en lo estúpidos que son los otros."

Muchos programas de cambio para empresas se desequilibran porque dejan a oscuras a las personas, dejan de lado el factor humano, las percepciones, la cultura, la manera de pensar, las creencias y los valores.

Nuestros valores tienen un efecto silencioso y permanente, determinan nuestro curso de acción y toma de decisiones.

Las decisiones difíciles ponen de manifiesto un conflicto de valores. No se trata de que una opción sea buena y la otra sea mala, sino de que ambas representen distintos valores. Tomar una decisión que se corresponda con nuestros valores nos hace sentir bien. Por el contrario, tomarla en contra de ellos nos hace sentir mal. Tomar decisiones dentro de una organización que tiene una visión clara nos hace asimismo sentir bien y resulta mucho más fácil que hacerlo en otra que carezca de ella.

Si introducimos una gestión de cambio, las decisiones tomadas según los antiguos valores seguirán pareciendo bien, mientras que aquellas que estén basadas en los nuevos valores sentarán mal. El problema es que muchos planes de cambio fracasan porque las mismas personas que se sienten cómodas con la situación actual son las que deben realizar los cambios.

Bibliografía:

Budjac Barbará A., Técnicas de negociación y resolución de problemas de conflictos, 1ª. Edición, 2011, Pearson educación, págs. 121 a 132, 184 a 191.