

## **LA INCERTIDUMBRE EN LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES**

Tema: Incertidumbre, diversidad y globalización

**IX Congreso Internacional de Administración y XVI Congreso de  
Administración del Mercosur**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de setiembre de 2009-08-13

**Dr. C.P. y L.A. Salvador Wejeman**

## INDICE

### 1.- El Entorno

#### 1.1 - Los Entornos Turbulentos actuales

#### 1.2.- Las organizaciones y el manejo de los entornos turbulentos

### 2.-Certeza, Incertidumbre y Riesgo

#### 2.1- La toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo

#### 2.2.- La Incertidumbre y su Medición

#### 2.3.- El riesgo y su medición

#### 2.4.- Determinación del riesgo

#### 2.5.-Visiones humanas en la incertidumbre

### 3.- Bases para tomar decisiones

#### 3.1.-Distinción de bases cuantitativas y cualitativas para la toma de decisiones

#### 3.2.-Bases cuantitativas

#### 3.3.-Bases cualitativas:

### 4.-Como tratar la incertidumbre

#### 4.1.- Proceso para tratar a la incertidumbre

#### 4.2.-La modelización de la incertidumbre

### 5.- Grados de Incertidumbre residual

#### 5.1.-Los distintas posturas ante la Incertidumbre

#### 5.2.- Los 4 grados de incertidumbre residual

#### 5.3.-Fuentes de Incertidumbre de cada uno de los grados

#### 5.4.-Herramientas para enfrentar los distintos grados de incertidumbre

#### 5.5.- Que grado de incertidumbre se afronta

#### 5.6.-Importancia de la incertidumbre residual

#### 5.7.-Como acotamos el riesgo según los grados de incertidumbre residual

6.-Conclusiones

7.-Bibliografía Consultada

8.- Resumen

# **LA INCERTIDUMBRE EN LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES**

## **1.- El Entorno**

### **1.1 - Los Entornos Turbulentos actuales**

La turbulencia del contexto se caracteriza por una sucesión de cambios abruptos, imprevisibles que ejercen un impacto desestabilizante en el sistema. En un contexto turbulento se incrementa la incertidumbre, la inestabilidad, la confusión y la amenaza de ruptura de la regularidad. La predictibilidad de los eventos se ve perturbada y con ella toda proyección de futuro

### **1.2.- Las organizaciones y el manejo de los entornos turbulentos**

Los eventos del entorno no se presentan para la organización de una manera unívoca ni nítida, son aprehendidos por los individuos que tienen la función de conducción y les corresponde la responsabilidad de realizar tales evaluaciones.

Es necesario el desarrollo metódico de la habilidad para la evaluación del contexto, advirtiendo las características del mismo y manejando los conocimientos adquiridos para evitar cometer errores

Se deben tener en cuenta para ello:

- 1) Las fortalezas de la organización
- 2) La resiliencia de los individuos que integran la organización
- 3) Los grados de riesgo que se pueden asumir
- 4) Una visión revisada sobre el futuro

### **Errores típicos en el manejo de los entornos turbulentos**

- 1) Leer equivocadamente las demandas que le son formuladas a la organización, aun cuando se acepte la interdependencia. Las organizaciones se diferencian en cuanto a la velocidad para percibir los cambios del ambiente.
- 2) Mantener compromisos con el pasado, que lleva a realizar las cosas como se han hecho siempre. Apego a los viejos patrones de comportamiento
- 3) No percibir correctamente todos los grupos de interés externos de los cuales la organización depende, no evaluar correctamente la importancia relativa y el poder de cada uno de ellos
- 4) Responder a un conjunto de presiones provenientes de distintos grupos de interés, se puede cometer el error de no medir los efectos encadenados, que tal tipo de respuesta puede acarrear para los intereses de otro de los grupos de interés.

## **2.-Certeza, Incertidumbre y Riesgo**

### **2.1- La toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo**

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente que varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos.

En una situación donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Por otra parte en una situación de incertidumbre, las personas sólo cuentan con datos o bien una base de datos incompleta y/o deficiente. No saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables que están en juego, ya que no puede proyectarse el comportamiento de cada variable en forma independiente, pues existe una relación de causa-efecto entre las mismas, por lo tanto cualquier variación en alguna de ellas repercutirá en las demás en mayor o menor medida, un conjunto de dos o mas variables constituye un sistema. A dicho tipo de sistema se le denomina problemática. Una problemática, como cualquier sistema, tiene propiedades que no tiene ninguna de sus partes. Dichas propiedades desaparecen cuando el sistema es desmembrado. Además, cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se consideran separadamente. La solución para una problemática depende de cómo interactúen las “soluciones” para las variables. Así un análisis de las variables debe ser más que una agregación de soluciones independientes para las variables de una problemática global y sistemática.

En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se pueden estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos matemáticos. Por otra parte se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces.

## **2.2.- La Incertidumbre y su Medición**

La incertidumbre es el conocimiento incompleto acerca de la ocurrencia de un evento, en particular acerca del suceso de ese evento que ocurrirá.

No todos los eventos inciertos son igualmente inciertos, algunos son más inciertos que otros, para saber la diferencia se necesita medir la incertidumbre

La incertidumbre se puede medir a través de distribuciones de probabilidad

El conocimiento probabilístico expresa lo que sabemos acerca de los eventos inciertos.

La incertidumbre se encuentra en nuestra cabeza, es un reflejo de nuestro conocimiento imperfecto.

La incertidumbre se encuentra en todas partes, casi todos los eventos que enfrentamos son inciertos.

El análisis y medición de la incertidumbre son útiles cuando los eventos inciertos pueden afectar aquello que nos importa.

## **2.3.- El riesgo y su medición**

El riesgo es la posibilidad incierta de obtener un resultado esperado

Para medir el riesgo se requiere:

- 1) Expresar el conocimiento probabilístico que se tenga sobre el evento incierto, para definir los sucesos y asignar un valor de probabilidad a cada suceso.
- 2) Cuantificar las consecuencias de cada uno de los sucesos, a efectos de determinar el probable riesgo asociado.

## **2.4.- Determinación del riesgo**

Cual seria la forma mas adecuada para determinar la magnitud del riesgo:

- \* Toma de decisiones acertadas: información a tiempo y precisa que permite tomar decisiones acorde al contexto cambiante del mercado
- \* Previsión: identificación de desvíos y tendencias que mediante un tablero de control le permite anticiparse y realizar los ajustes necesarios
- \* Accesibilidad: datos relevantes para el negocio presentados de forma artesanal e intuitiva disponible para quien la necesita.
- \* Información unificada: datos centralizados y disponibles en todo momento y en todas las sucursales.
- \* Estrategias de adaptación: tienen por objeto protegerse del riesgo que encierra la incertidumbre del mercado futuro y se basan en experimentar constantemente con productos, servicios y sistemas de negocios.
- \* Flexibilidad organizacional: que una compañía decida reestructurar o adaptarse dependerá del problema estratégico del cual se trate y el grado de incertidumbre dependerá de cada problema.
- \* Estructura o adaptación: una serie de adquisiciones importantes, una audaz inversión en tecnología, una estrategia firme de mezcla de productos pueden imponer orden en el caos.

## **2.5.-Visiones humanas en la incertidumbre**

Certidumbre vs. Incertidumbre identificación de las variables para determinar estrategias, por ejemplo el lanzamiento de un producto nuevo al mercado de una empresa en marcha.

En la toma de decisiones se debe tener en cuenta:

- 1º) una clara visión del futuro.
- 2º) una determinación de los resultados (presentes y futuros)

Las condiciones macroeconómicas inestables que ocasionan un crecimiento impredecible de producto bruto interno (PBI), la inflación, las tasas de interés y las fluctuaciones en la paridad cambiaria son fuentes adicionales muy comunes de incertidumbre de futuros posibles.

Es útil determinar el grado de incertidumbre con respecto a un factor específico por ejemplo: como ser la demanda o la estructura de costos.

Estas técnicas pueden funcionar muy bien cuando las decisiones se refieren a capacidad, ventas, marketing y desarrollo de tecnologías y productos existentes pero en la decisión de productos nuevos o abandono de mercados es difícil realizar predicciones y cálculos con precisión del retorno sobre la inversión. La primera

categoría de las estrategias de adopción es el rápido seguimiento del ejemplo de un posible reestructurador.

### **3.- Bases para tomar decisiones**

#### **3.1.-Distinción de bases cuantitativas y cualitativas para la toma de decisiones**

La gama de técnicas se extiende desde las simples corazonadas en un extremo hasta los análisis matemáticos complejos en el extremo opuesto. Desde el punto de vista práctico no existe ni una técnica mejor ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general está dictada por los antecedentes y conocimientos del ejecutivo decisor y por los recursos disponibles.

#### **3.2.-Bases cuantitativas**

Esta es la habilidad del ejecutivo de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio, en el proceso de la toma de decisiones.

Disponen de numerosos medios diferentes que implican mediciones. El desarrollo y la aplicación de técnicas cuantitativas aumentaron a mediados de la década de 1940. Este impulso se debió principalmente al mejoramiento en las mediciones, a la disponibilidad de los avances tecnológicos, al interés incrementado en las matemáticas aplicadas y al deseo de métodos más lógicos para los problemas administrativos corrientes.

En su mayor parte cuando se emplean métodos cuantitativos para la toma de decisiones, el énfasis está en los medios, o en la mejor manera de alcanzar el objetivo determinado.

#### **3.3.-Bases cualitativas:**

Los medios no cuantitativos son útiles, no solo para los problemas que se refieren a los objetivos, si no también para los problemas que tratan con los medios para alcanzar los objetivos.

De hecho, las bases cualitativas son en alto grado personales, ampliamente conocidas y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar una decisión. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos. Las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de las decisiones son: el buen juicio y la intuición, los hechos y las experiencias.

#### **El buen juicio y la intuición:**

Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y por supuesto la experiencia del tomador de

decisiones, además de que éste mejora con la edad y la experiencia. La toma de decisiones basada en la intuición se caracteriza por el uso de corazonadas internas, a la sagacidad de la persona que decide. Las sugerencias, influencias, preferencias y formato psicológico del individuo decisor que desempeña una parte de mucha importancia; el elemento subjetivo es vital. El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla, es muy probable que el tomador de decisiones esté influido inconscientemente por los conocimientos, entrenamiento y antecedentes pasados. Por lo general el tomador de decisiones por intuición o buen juicio es un activista, no conserva un patrón fijo de decisiones, se mueve muy rápido, cuestiona incisivamente las situaciones y encuentra soluciones únicas a problemas difíciles.

### **Los hechos:**

Una decisión debe estar basada en hechos adecuados, se halla con amplitud aceptada. Cuando se usan hechos la decisión tiene sus raíces, por decirlo así en datos objetivos, esto implica que las premisas sobre las cuales está basada la decisión son sólidas e intensamente aplicables a la situación en particular. La información como herramienta de la administración ha adquirido una condición elevada. Las actividades en este área están bien definidas y utilizan técnicas y equipos sofisticados en gran manera.

La información completa y objetiva es un ideal que debe buscarse, pero que no se logra con frecuencia. Un gerente se ve obligado a tomar una decisión sin todos los hechos que podría considerar adecuados.

Cuando procedemos a aplicar los hechos en su perspectiva correcta, aplicando los pasos adecuados y extrayendo la información esencial, se introduce la subjetividad del tomador de decisiones y se requiere habilidad, entrenamiento y destreza, totalmente aparte de la sencilla reunión de todos los hechos disponibles, por lo general se requiere imaginación, experiencia y convicciones para interpretar los hechos en su propia perspectiva y usarlos con ventajas.

### **La experiencia:**

Es lógico suponer que la habilidad de un ejecutivo con mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de considerar veteranos de una organización a aquellos individuos que poseen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la toma de decisión de su incorporación. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura. Se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Así mismo, suponemos que los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones, ya sea para las situaciones mal estructuradas o nuevas.

## **4.-Como tratar la incertidumbre**

### **4.1.- Proceso para tratar a la incertidumbre**



Se propone pensar la incertidumbre de una manera distinta y original, siguiendo para ello un proceso de 4 pasos para desarrollar, controlar y actualizar las acciones ante la incertidumbre a lo largo del tiempo

- 1) Definir el problema estratégico y el grado de incertidumbre residual
- 2) Crear alternativas de posibles soluciones al problema
- 3) Analizar las posibles soluciones y tomar las decisiones estratégicas.
- 4) Controlar y reevaluar de ser necesario las decisiones a lo largo del tiempo.

#### **4.2.-La modelización de la incertidumbre**

La modelización de la incertidumbre nos permite:

- 1) Entender mejor la naturaleza de los eventos inciertos
- 2) Tomar mejores decisiones
- 3) Enfrentar mejor el riesgo

Se han desarrollado distintos modelos para diferentes tipos de situaciones afectadas por eventos inciertos

- 1) Árboles de Probabilidad: son representaciones gráficas detalladas del conocimiento que tenemos sobre eventos inciertos
- 2) Mapas de Conocimiento: son representaciones gráficas compactas del conocimiento que tenemos sobre eventos inciertos y sus relaciones entre ellos.
- 3) Modelos de distribución continua y función de pérdidas: se utilizan para adquirir conocimiento a través de muestreo e integración de los resultados de la distribución normal previa.
- 4) Análisis de riesgos en sistemas complejos: su propósito es determinar la magnitud de los efectos del fallo en el sistema y su probabilidad, en base al estudio de los componentes del sistema complejo y sus interrelaciones. (Un sistema complejo se constituye por muchos componentes interrelacionados cada uno de ellos con alguna probabilidad de fallo).

#### **5.- Grados de Incertidumbre residual**

##### **5.1.-Los distintas posturas ante la Incertidumbre**

En muchos casos los ejecutivos que tienen que tomar decisiones a nivel corporativo, se encuentran con problemas para tratar con la incertidumbre, tomando posturas del siguiente tipo:

- 1º) Se está convencido que va a funcionar, se arriesga a pesar de no contar con datos precisos (decisiones intuitivas).
- 2º) Se tiene una inseguridad casi completa, no haciendo modificaciones hacia afuera y si hacia adentro.
- 3º) No se tiene en cuenta las variables, sino que se imita lo que hace la competencia

Es común echarle la culpa a una mala ejecución de una determinada estrategia, a la recopilación de datos y análisis inadecuados, técnicas inapropiadas de predicción, mala interpretación de las tendencias, etc. siendo ello solo una parte del problema principal al tratar la incertidumbre.

Ya que en lugar de ver la incertidumbre como algo que se puede analizar, aceptan una perspectiva binaria de ella, es decir creen que la incertidumbre no existe en algunas situaciones en las cuales se pueden hacer predicciones porcentuales con facilidad (pronósticos), mientras que en las demás creen que si hay incertidumbre y la misma es total, yéndose de un extremo del arco al otro; es decir situaciones donde no habría incertidumbre (y se podrían tomar fácilmente decisiones en base a pronósticos) a otras situaciones donde la incertidumbre es total (y no se podrían tomar decisiones)

Esta visión de todo o nada de la incertidumbre es la que lleva a los ejecutivos decisores a adoptar métodos basados en predicción porcentual (pronósticos) o por el contrario decidirse por abandonar del todo el rigor de un análisis sistemático y servirse en su lugar de la mera intuición (decisiones viscerales)

En un mundo de negocios como el actual de cambios tan vertiginosos, la intuición basada en la experiencia previa puede llegar a ser totalmente equivocada, ya que en tiempos de alta incertidumbre, ninguna de esas tácticas genera la previsión necesaria como para tomar decisiones acertadas.

La incertidumbre no es un fenómeno de todo o nada, ya que hasta en los ambientes mas inciertos se puede utilizar el análisis para penetrar la incertidumbre y derivar información que sea pertinente desde el punto de vista estratégico, la incertidumbre residual, que es aquella que queda después de hacer el mejor análisis posible para separar lo desconocido de lo inconocible.

## **5.2.- Los 4 grados de incertidumbre residual**

- 1º) Una clara visión única del futuro.
- 2º) Un conjunto limitado de posibles resultados (de los cuales uno ocurrirá).
- 3º) Una gran variedad de posibles resultados futuros.
- 4º) Una variedad ilimitada de posibilidades futuras.

Existen básicamente cuatro grados de incertidumbre con los cuales deben convivir las empresas y los ejecutivos decisores:

1. Futuro bastante claro: en el se pueden realizar pronósticos con pequeños márgenes de error y la incertidumbre no es una determinante de la toma de decisiones. El resultado es lo suficientemente seguro como para permitir tomar una decisión clara y confiable

2. Futuros probables alternativos: comúnmente presenta unos pocos futuros probables que son mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos, de los cuales solo uno es el que ocurrirá, desconociéndose cual es , pero si que será uno de los listados como probables y de presentarse uno u otro pueden variar la solución casi en su totalidad.

3. Gama de Futuros Potenciales: se identifica una serie representativa de posibles futuros, no discretos, que puede ser definida por un número limitado de variables cuyo resultado puede estar en un amplio rango de posibilidades.

4. Total confusión: futuro virtualmente imposible de predecir, variables ilimitadas y rango de posibilidades ilimitado. Suele ocurrir durante grandes discontinuidades sociales, económicas y tecnológicas o inmediatamente

después de ellas y también en mercados que se están formando. No hay claridad con respecto a la estructura, conducta y rendimiento de dicho mercado.

### **5.3.-Fuentes de Incertidumbre de cada uno de los grados**

<b>Fuentes de Incertidumbre</b>	<b>Incertidumbres específicas Grado 1</b>
Rendimiento de inversiones comunes en mercados estables	Demanda de clientes y parámetros de costos en mercados estables, con modelos de negocios estables e información confiable
Reacción de clientes y competencia ante nueva estrategia de posicionar marcas muy conocidas	Reacción de clientes y competidores a marcas en el mercado bien establecido y definido
Rendimiento de inversiones no comunes en mercados estables	Sinergias de integración después de la fusión y otros factores de valor

<b>Fuentes de Incertidumbre</b>	<b>Incertidumbres específicas Grado 2</b>
Potenciales cambios reglamentarios, legislativos o judiciales	Futuros cambios de reglamentos debido a fracaso de legislación anterior
Acciones y reacciones imprevisibles de los competidores	Planes de expansión de la competencia
Competencia por imponer una nueva norma industrial	Que Sistema, plataforma o Tecnología será la norma de la industria

<b>Fuentes de Incertidumbre</b>	<b>Incertidumbres específicas Grado 3</b>
Demanda de productos y servicios	Demanda específicas en el mercado de ese producto o servicio
Actitud y preferencia del cliente ante nuevas cualidades del producto	Tasas relativas de penetración en el mercado Rendimiento y demanda de productos/servicios frente a alternativas
Condiciones macroeconómicas inestables	Crecimiento y distribución del ingreso personal en cada mercado

<b>Fuentes de Incertidumbre</b>	<b>Incertidumbres específicas Grado 4</b>
Los resultados de grandes cambios tecnológicos, económicos o sociales	Muy imprecisa frente a factores que influyen en la oferta y demanda
Evolución de los mercados incipientes	Consecuencias comerciales que inciden en la oferta y la demanda a largo plazo
Tiempo amplio para evaluar las estrategias	Variaciones de oferta y demanda en periodos de décadas

#### **5.4.-Herramientas para enfrentar los distintos grados de incertidumbre**

Para enfrentar cada uno de estos grados de incertidumbre, el ejecutivo decisor puede utilizar diferentes herramientas:

Grado 1. Usa la investigación de mercados, el análisis de costos, análisis de la competencia, análisis de la cadena de valor, las cinco fuerzas competitivas de Porter, en fin, las denominadas herramientas clásicas que se enseñan en las escuelas de negocios. En este grado la mayoría de los gerentes se mueve como pez en el agua y, por ello tiende a enfrentar todas las situaciones con dichas herramientas.

Grado 2. Las herramientas clásicas más los escenarios típicos, pesimista, optimista y más probable.

Grado 3. Las herramientas clásicas más análisis de escenarios, máximo 6; pero eliminando los redundantes y enfocándose en eventos que podrían resultar determinantes para que lleven a las variables a recaer en cierto punto del rango de posibilidades, agregando además un poco de instinto.

Grado 4. Todo lo anterior más otro poco de instinto más mucho análisis que permita detectar las variables que se pueden llegar a saber, por ejemplo, variables que determinarán cómo se comportará el mercado con el tiempo, la tasa de penetración, etc.

#### **5.5.- Que grado de incertidumbre se afronta**

Para identificar y determinar que grado de incertidumbre afronta la organización, es recomendable tomar en cuenta las siguientes reglas:

**El grado de incertidumbre residual lo suele determinar la interacción de varias incertidumbres**

Aun cuando es útil determinar el grado de incertidumbre con respecto a un factor determinado, como la demanda, la estructura de costos, la preocupación principal debe ser la incertidumbre residual de una combinación de factores, pues al evaluar una estrategia de negocios lo que mas importa es su efecto en

el resultado final, es decir, lo que ocurre a cada uno de los factores tiene individualmente menor importancia.

### **La mayoría de las decisiones estratégicas plantean incertidumbres de grado 2 o 3**

Aquellos que tienen una visión binaria de la incertidumbre perciben únicamente incertidumbre de grado 1 o 4, sin embargo la gran mayoría de las decisiones de negocios se toman bajo incertidumbres de grado 2 o 3, son situaciones en las cuales las organizaciones tienen las mejores oportunidades para darle forma o reformar el entorno de sus industrias y lograr la ventaja competitiva.

### **El tiempo afecta el grado de incertidumbre residual**

La incertidumbre es un fenómeno sensible al tiempo y que por lo general, se resuelve sola.

En los tiempos actuales, en la economía se manifiestan hechos que crean nuevas fuentes de incertidumbre, sin importar cuales, cualquier decisión estratégica disminuirá a medida que pasa el tiempo, muchas veces conviene aplazar una decisión que implique comprometerse en grande hasta que la incertidumbre residual sea de un grado inferior, aunque no siempre es así, en algunas ocasiones la única manera de aprovechar las ventajas de ser el primero en mover y convertirse en el líder del mercado, es tomar la decisión a pesar de los altos grados de incertidumbre residual, teniendo en cuenta elegir el momento oportuno para evaluar las decisiones.

### **El grado de incertidumbre residual depende de cada empresa y de su problema y no de la actividad que desarrolla.**

Los grados de incertidumbre suben y bajan según la decisión que haya que tomar.

Reconocer que la incertidumbre residual es específica en cada problema y no general de la industria o sector donde actúa la organización, los gerentes muchas veces ven su industria o sector como de alta o baja incertidumbre, por lo tanto adoptan un solo método para tomar decisiones estratégicas.

Hay que tener en cuenta, que la incertidumbre es específica de cada organización, y no de la industria o sector. Si uno tiene acceso a información de su exclusividad y no concibe a la incertidumbre desde una perspectiva binaria, puede hallarse en un grado de incertidumbre menor que un competidor que afronte el mismo problema estratégico, lo cual le permitirá tener mayor influencia en el sector o mercado y formular estrategias que tengan mayor probabilidad de éxito en medio de la actual incertidumbre económica.

### **5.6.-Importancia de la incertidumbre residual**

La incertidumbre debería influenciar obviamente la estrategia que se elija para manejar el riesgo. Si no hay incertidumbre, no hay riesgo y por lo tanto, no será necesario manejarla, pero ello no es así, incertidumbre y riesgo no son lo mismo.

Un alto riesgo implica que equivocarse en la elección de la estrategia, tendrá graves consecuencias negativas y una alta incertidumbre significa que hay una gran variedad de posibles resultados futuros. Cuando esa variedad de resultados no afecta a la estrategia elegida, se tiene una alta incertidumbre pero el riesgo se mantiene bajo.

Por el contrario, si la mejor elección estratégica es muy sensible a pequeñas variaciones de parámetros inciertos, se tendrá una incertidumbre baja, pero el riesgo será alto.

Las buenas decisiones sobre manejo del riesgo requieren que primero la incertidumbre sea traducida en términos de riesgo.

### **5.7.-Como acotamos el riesgo según los grados de incertidumbre residual**

Grado 1: Un futuro bastante claro

- Diversificarse para manejar es una pérdida de tiempo
- La diversificación puede obedecer a cuestiones distintas al manejo del riesgo

Grado 2: Futuros alternativos

- La diversificación clásica no tiene mucho sentido
- La protección y el seguro pueden ser tácticas viables y valiosas para manejar el riesgo, reestructurar evitando nuevos costos, para obtener el resultado esperado.

Grado 3: Una variedad de futuros posibles

- La protección no tiene mucho sentido
- La diversificación clásica comprende una cartera de opciones reales

Grado 4: Total Confusión

- Los riesgos asociados a las estrategias de concentrarse, son sin dudas altos, pero no pueden ser cuantificados
- No es posible calcular a priori los costos y beneficios de una estrategia de manejo de riesgo.

## **6.-Conclusiones**

En la actualidad, en mayor o menor medida nos vemos afectados por la incertidumbre, la cual de una manera u otra siempre se encuentra presente, afectando el ambiente de negocios en que toda empresa se desempeña y en muchos casos dando señales débiles de los cambios en variables del entorno que no son manejables ni influenciadas por la organización, pero que si deben tenerse en cuenta aunque sean débiles a efectos de tomar las medidas preventivas o cautelares para reaccionar a los posibles escenarios que potencialmente se pueden plantear.

Es necesario diseñar un sistema de monitoreo dinámico para rastrear el entorno en tiempo real y a su vez poder medir el avance en la ejecución de planes y estrategias de la organización.

También se deben hacer esfuerzos por mejorar la agilidad de la empresa en términos de estructura, procesos, decisiones, etc. para enfrentar mejor lo que no se puede vislumbrar a priori.

Aquellos ejecutivos que son responsables de los resultados de las organizaciones que administran deben tomar las decisiones que definen el rumbo futuro a seguir y por los cuales serán evaluados y recompensados, deberán adaptarse a los nuevos tiempos mas turbulentos que corren.

Si bien las decisiones ante incertidumbre son muchas veces tomadas como a todo o nada o de blanco o negro, total certidumbre o incertidumbre, y cuando se encuentran frente a la ultima se suelen tomar decisiones viscerales basadas en la mera intuición ( eliminando todo componente de análisis o racional a la decisión) se ha visto que esto no siempre debe ser tomado así y que se puede encontrar una zona amplia intermedia de grises, luego de los respectivos análisis pertinentes utilizando las herramientas adecuadas, dando ello por resultado una incertidumbre residual que es aquella que queda después de hacer el mejor análisis posible para separar lo desconocido de lo inconocible.y que tiene distintos grados, permitiendo clarificar las decisiones acerca del rumbo mas probable que tomaran los acontecimientos y permitirá elaborar las distintas alternativas ( mas acotadas) que se pueden tomar, para reaccionar o poder adaptarse con la suficiente flexibilidad para enfrentar el futuro.

## **7.-Bibliografía Consultada**

Courtney, Hugh, Previsión 20/20. Grupo Editorial Norma 2002  
Ackoff, Russell, Planificación de la empresa del futuro, Editorial Limusa 1993  
Ackoff, Russell, Rediseñando el futuro, Editorial Limusa 1981  
Schlemenson, Aldo, La organización y el manejo de entornos turbulentos, Price Waterhouse 2009  
Pungitore, José Luis, Planeamiento Económico y Financiero (en contextos complejos y turbulentos) Editorial Osmar Buyatti – 2003  
Liam Fahey and Robert M. Randall. Learning From the Future: Competitive Foresight Scenarios, John Wiley and Sons, Inc. 1997  
Ringwald, Gill, Scenario Planning: Management for the future, John Wiley and Sons, Inc. 1998  
Schoemaker, Paul J.H., Scenario Planning: A tool for strategic thinking, Sloan Management Review, 36 número 2, 1995  
Ley Borrás, Roberto, Análisis de Incertidumbre para la toma de decisiones, 2001



## **8.- Resumen**

En los tiempos actuales, de cambios vertiginosos de contexto, los mismos no se presentan para la organización de una manera clara, son aprehendidos por los individuos que tienen la función de conducción y les corresponde la responsabilidad de realizar tales evaluaciones.

En una situación donde existe certeza, los tomadores de decisiones están razonablemente seguros sobre lo que ocurrirá, ya que cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Por el contrario la incertidumbre es el conocimiento incompleto acerca de la ocurrencia de un evento, a su vez el riesgo es la posibilidad incierta de obtener un resultado esperado

En la toma de decisiones se debe tener en cuenta: una clara visión del futuro y la determinación de los resultados (presentes y futuros)

Las condiciones macroeconómicas inestables pueden ocasionar una fluctuación impredecible de diversas variables que la organización no puede controlar ni influenciar como ser: el producto bruto interno, la inflación, las tasas de interés, la paridad cambiaria, etc. que son fuentes adicionales muy comunes de incertidumbre de futuros posibles.

Existen ciertas cualidades que es conveniente que los tomadores de decisión tengan en cuenta, siendo las de mayor importancia: la intuición, los hechos y las experiencias.

Para desarrollar, controlar y actualizar las acciones ante la incertidumbre se debe definir el problema estratégico y el grado de incertidumbre residual, generándose las posibles alternativas de solución al problema, analizando las mismas a efectos de tomar las decisiones estratégicas, posteriormente se controlan y reconsideran las decisiones a lo largo del tiempo.

Los ejecutivos que toman decisiones a nivel corporativo, se encuentran con problemas para tratar con la incertidumbre, tomando alguna de las siguientes posturas: decisiones intuitivas (convencido que va a funcionar, se arriesga a pesar de no contar con datos precisos), inseguridad casi completa (no haciendo modificaciones hacia afuera y si hacia adentro), imitador de la competencia (no analizando ni teniendo en cuenta las variables).

A pesar de que el decisor haya tomado en cuenta las variables necesarias y haber hecho el mejor análisis posible para separar lo desconocido de lo inconocible, siempre le quedara un cierto grado de incertidumbre residual.

Siendo estos grados los siguientes:

1. Futuro bastante claro: El resultado es lo suficientemente seguro como para permitir tomar una decisión clara y confiable

2. Futuros probables alternativos: pocos futuros probables que son mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos, solo uno ocurrirá, desconociéndose cual.

3. Gama de Futuros Potenciales: serie representativa de posibles futuros, no discretos, con un número limitado de variables cuyo resultado tiene un amplio rango de posibilidades.

4. Total confusión: futuro virtualmente imposible de predecir, variables ilimitadas y rango de posibilidades ilimitado.. No hay claridad con respecto a la estructura, conducta y rendimiento de dicho mercado.

Para enfrentar cada uno de estos grados, el ejecutivo decisor puede utilizar diferentes herramientas: la investigación de mercados, el análisis de costos,

análisis de la competencia, análisis de la cadena de valor, las cinco fuerzas competitivas de Porter (Grado 1); las anteriores más los tres escenarios típicos (Grado 2); las anteriores con técnicas de escenarios, eliminando los redundantes y enfocándose en los determinantes del rango de posibilidades (Grado 3) Todo lo anterior más intuición más análisis que permitan detectar las variables que determinarán cómo se comportará el mercado en el tiempo (Grado 4)

El grado de incertidumbre residual lo suele determinar la interacción de varias incertidumbres, la mayoría de las decisiones estratégicas plantean incertidumbres de grado 2 o 3, el tiempo afecta el grado de incertidumbre residual, el cual depende de cada empresa y de su problema y no de la actividad empresarial que se lleva a cabo.

