

qué hacer en cada paso de solución. Ello permitiría reducir el empirismo y las malas decisiones.

Los problemas débilmente estructurados resultan complejos en su solución, pues incorporan elementos cuantitativos y cualitativos, incertidumbre y riesgos. Un ejemplo es el lanzamiento de un nuevo producto o el establecimiento de un plan de siembra. Se puede tomar decisiones sobre el diseño del producto, su precio, las condiciones de venta, los lugares en que se comercializará o la promoción que se realizará; pero no se puede decidir nada sobre lo que hará la competencia y menos sobre la aceptación del producto por el público. Se puede decidir qué sembrar y cuándo, pero no se puede incidir sobre el clima favorable o no para la siembra. La solución de los problemas débilmente estructurados involucra los métodos descritos en la teoría de la decisión, tales como el árbol de decisión, y otros métodos que caen en el campo de la gestión del conocimiento, como por ejemplo, la minería de datos. Emplea también computadoras para analizar bases de datos complejas. En casos así se requiere la participación de especialistas variados, como los gestores de información, informáticos, economistas, etc. Estos colectivos de especialistas van definiendo la solución, muchas veces sobre la marcha, pero van dejando valiosas experiencias que pueden ser utilizadas en las sucesivas ocasiones en que el problema o sus variantes, se presente. Esas experiencias deben ser recogidas en los manuales de trabajo de la entidad, para evitar tener que comenzar de cero cada

vez. Lamentablemente, los empresarios se limitan a tomar decisiones por métodos tradicionales y empíricos, que la mayoría de las ocasiones son inapropiadas.

Finalmente los problemas no estructurados son los que por su complejidad y novedad, no tienen muy bien definidos los objetivos, ni las alternativas ni las posibles decisiones a tomar, y están muy afectados por la incertidumbre y la indeterminación. Son problemas en los que hay que improvisar, definir y redefinir sus objetivos en la medida en que se avanza, manejar toda la información que se pueda, tratando de buscar pistas y respuestas «a preguntas que no se han hecho», y muchas veces basarse en la intuición. Ejemplos de estos problemas se relacionan con inversiones, localización de plantas, hoteles, etc. Se recomienda para su solución, apoyarse en la simulación de escenarios, o sea, crear situaciones futuras que permitan anticiparse un poco a los posibles acontecimientos. La misma complejidad de estos problemas requiere soluciones complejas, lo que hace que muchos administradores, bien por desconocimiento o por temor (o ambas cosas), los enfrenten con una actitud irresponsablemente empírica, tomando decisiones simplistas que después se ven obligados a pagar muy caro. La solución, sin embargo puede realizarse formando equipos de especialistas, simulando escenarios futuros y enriqueciendo la intuición con informaciones y conocimientos variados. Es altamente recomendable que las experiencias acumuladas sean recogidas en los manuales de tra-