

En una oportunidad nuestro Jefe de Estudios se dirigió al Curso de Guardiamarinas y nos dijo: "La actividad más difícil del hombre es pensar".

Pasaron algunos años y esta frase me seguía dando vueltas en la cabeza. En una conversación con un amigo, traje a colación la mentada frase que me preocupaba. Después de meditar un poco, me dijo: "Tal vez mucho más difícil que pensar, es comenzar a pensar". Es decir, vencer la inercia, la primera y principal barrera que se opone a toda actividad.

Para abreviar y entrar en materia, les diré que he encontrado algo más difícil que lo anterior, pero que es una acción posterior a las anteriores; me refiero a que si bien es importante pensar, mucho más difícil es "pensar bien". Estoy seguro que muchos de los que se den la molestia de leer estas líneas, encontrarán nuevas actividades del ser humano, que pueden ser más difíciles. Por este motivo deseo limitar este enfoque al tema que me interesa: "La Toma de Decisiones".

Todos los seres humanos por su característica de razonar toman decisiones a cada momento, cualidad que los filósofos la asocian con el "libre albedrío", que es la posibilidad de elegir una conducta, un camino determinado, fijar una norma o elegir entre varias alternativas, todas ellas aparentemente seductoras.

Cuando estas resoluciones o decisiones afectan sólo a un individuo, el que las tomó, el problema es un poco más simple, pero al recordar que los individuos formamos parte de una sociedad, la cual a su vez está organizada en grupos o conglomerados con cierta afinidad, la situación cambia radicalmente. Consideremos el caso más simple, la familia: cuando uno de sus miembros toma una determinación es evidente que de una u otra forma causará un efecto al grupo social; bueno o malo, no nos interesa por el momento, sólo destacamos que causa un efecto.

A medida que agrandamos el conjunto social vemos cómo una decisión va afectando a un mayor número de personas. De ahí podemos inferir que al to-

LA TOMA DE DECISIONES, FUNCION DEL EJECUTIVO

"Una decisión debería ser correcta con respecto al fin, a los medios y al tiempo".

Aristóteles

Por

Rubén SCHEIHING Navarro
Capitán de Corbeta
Armada de Chile

marla se debe pasar, previamente, por esa pesada etapa de "pensamiento razonado".

La creciente complejidad de las relaciones humanas ha obligado a los hombres desde tiempos inmemoriales a organizarse, creando sociedades en permanente evolución, que les permitan gobernarse y administrarse dejando en manos de unos pocos la capacidad de tomar las decisiones que afectan a la gran masa.

Toda organización por definición debe contar con un jefe o cabeza directriz, no importa de cuántas personas conste esta organización; el principio es el mismo, aunque evidentemente, a mayor nivel sus decisiones serán más trascendentes.

El Jefe que debe adoptar una decisión, generalmente debe tomar en consideración un número más o menos grande de informaciones sobre un determinado problema antes de resolver. Razona por intuición, deducción cualitativa y comparación, valiéndose de su experiencia y finalmente decide, es decir fija un objetivo accesible y asigna los medios para alcanzarlo.

Se sigue aquí un esquema tradicional, que podríamos presentarlo como:



Figura Nº 1.

Salta a la vista que éste es aún imperfecto porque el problema normalmente es mucho más complejo; la organización que dirige ese jefe debe tener fijada previamente una meta, la cual le dio origen como tal; por lo tanto siempre se verá enfrentado a tomar una serie de decisiones parciales en el marco de esa finalidad. Su problema en conjunto puede consistir en definir, por ejemplo:

- a.—Las normas de actuación que regirán a su grupo y de los diferentes recursos que dispone, sean humanos, técnicos, económicos o administrativos.
- b.—Las políticas o estrategias a seguir para la consecución del objetivo.

c.—El plan de actividades en que se materializará su decisión.

Esto nos lleva a pensar que siempre existirán alternativas sobre las cuales es necesario fijar prioridades, separar problemas atinentes o situaciones aleatorias como dicen los técnicos, comparar los posibles cursos de acción para finalmente adoptar la decisión que más convenga a la organización.

Para centralizar un poco más el problema hablaremos de una organización típica; podría ser cualquiera de las tres componentes de las Fuerzas Armadas. Su estructura piramidal altamente jerarquizada, permite que en cualquier momento al asignarse una misión a la organización completa o a un grupo de ésta, siempre habrá un sólo jefe que tomará las decisiones, siendo el principal responsable de su correcto cumplimiento, con un mínimo de costo y esfuerzo.

La idiosincrasia de nuestro pueblo muestra algunas características que es interesante destacar y que dicen relación con el tema. Se tiende a la irresolución, los problemas se difieren con cualquier pretexto. Asimismo, es frecuente que la improvisación guíe las decisiones, llegando en algunos casos a justificar las

erróneas, aduciendo falta de recursos económicos o responsabilizando a terceros. Parafraseando un conocido aforismo podemos decir que "no existe peor decisión que aquella que no se toma".

Pero veamos cómo debe proceder ese jefe al que se le encomienda la solución de un problema:

La enunciación del problema debería ser, evidentemente la primera acción del jefe que desea tomar una decisión.

¿De qué se trata? Tal era la célebre pregunta del Mariscal Foch a sus colaboradores. Para abreviar diremos que el camino normal de una toma de decisión es el siguiente esquema:

- a.—Reunir y analizar los datos o antecedentes disponibles.
- b.—Resolver.
- c.—Comprobar el valor de la solución.
- d.—Actuar.

Para estudiar un poco más detenidamente el problema debemos remontarnos al sistema de Comunicaciones de la Organización.

Se define comunicación como: "el intercambio de ideas mediante el uso de cualquier signo, símbolo o señal que representa un mensaje entre una fuente y un receptor, "que afecte la conducta" de este último en el "sentido deseado" por la fuente.

Se ha insistido mucho en que las comunicaciones constituyen la esencia del funcionamiento de una organización, cualesquiera sea su magnitud.

Las informaciones pueden venir desde el exterior de la organización a través de la prensa, o por cualquier medio de difusión masiva que se utilice para influenciar el medio ambiente que la rodea, recibiendo así por contacto, estímulos o impulsos que condicionan su actuación.

Pero lo más importante son los canales de información interna de que se dispone para transferir órdenes, directivas y el cumplimiento por los encargados de ejecutarlas. Los canales que se empleen deben estar diseñados para cumplir con el objetivo de la organización y desde luego contemplar la posibilidad de modificarlos si son ineficaces.

Los especialistas en el arte de la comunicación le atribuyen especial importancia al contenido del mensaje porque existe la tendencia entre los receptores a buscar una segunda intención, a "leer entre líneas" (qué quiere el Jefe, cómo lo quiere, qué no quiere, etc.).

Este problema tiene mucho que ver con la semántica empleada. Por otro lado, con alguna frecuencia los subordinados distorsionan las informaciones que envían con el fin de proteger sus intereses o actuaciones, como también subsiste la tendencia de captar lo que al jefe le gusta y lo que no le agrada. Esta actuación del subordinado permite al jefe sentirse bien y seguro, aún cuando con

esta conducta del subalterno está sacrificando parte o bastante de la exactitud de la información.

Las comunicaciones horizontales o enlace son ampliamente convenientes para realizar un trabajo armónico y eficiente entre las personas de un mismo nivel jerárquico o responsabilidad funcionaria, pero representa una desventaja para el mando, por cuanto le impide mantener el control sobre informaciones que considera sensitivas o de cierta importancia.

Para terminar este aspecto de las comunicaciones tal vez sea de interés ampliar un poco más las comunicaciones llamadas "hacia arriba". El problema que éstas deben enfrentar, se deriva de la estructura administrativa de la organización. Se dice que la función del mando es: dirigir, coordinar y controlar (evaluar), pero se omite un aspecto importante, "escuchar", que nace precisamente de este tipo de comunicación "hacia arriba". Asimismo, ésta introduce una modificación substancial en el comportamiento del subordinado que antes sólo se limitaba a obedecer, creándole la función adicional de sugerir.

Esta función no es fácil de realizar, no brota en forma espontánea y en muchas oportunidades, su vida es muy corta, al ser interrumpida por el superior inmediato, impidiendo así que llegue a la persona que debe tomar las decisiones, creando frustraciones que se traducen en una pérdida de confianza y eficiencia del conjunto.

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso dinámico en la organización, por cuanto constituye un mecanismo colectivo para responder a una situación que requiere acción o al menos preocupación por sus miembros.

Lo anterior es importante porque muy a menudo se consideraba a la toma de decisiones como el acto de escoger o seleccionar entre diferentes alternativas o cursos de acción, aquella que fuera consecuente y más apropiada para la obtención de un objetivo determinado.

Empero, no por el hecho de obtener una decisión, el proceso de ésta no ter-

mina. La primera decisión va seguida por una acción y cada acción a su vez requiere de nuevas decisiones, en otras palabras es un proceso iterativo y no está circunscrito exclusivamente al jefe. Es un hecho que cuando una autoridad encuentra sobre su escritorio una carpeta (proyectos, estudios o informes), ésta contiene documentos que son el producto elaborado por sus subordinados, o dicho de otro modo, de decisiones previas, las cuales las podríamos considerar como alternativas o bien como decisiones mismas.

Para una mejor comprensión, en el gráfico N° 2, utilizando la simbología de sistemas, se ha representado un modelo simplificado del proceso de toma de decisiones. Podemos apreciar que las realimentaciones (feedback) de información se producen al comparar los objetivos de la organización con la alternativa seleccionada, adquieren una marcada importancia, llegando incluso en algunas circunstancias a hacer necesario efectuar un cambio en la estructura administrativa de la organización con el fin de adaptarla a la resolución del problema.

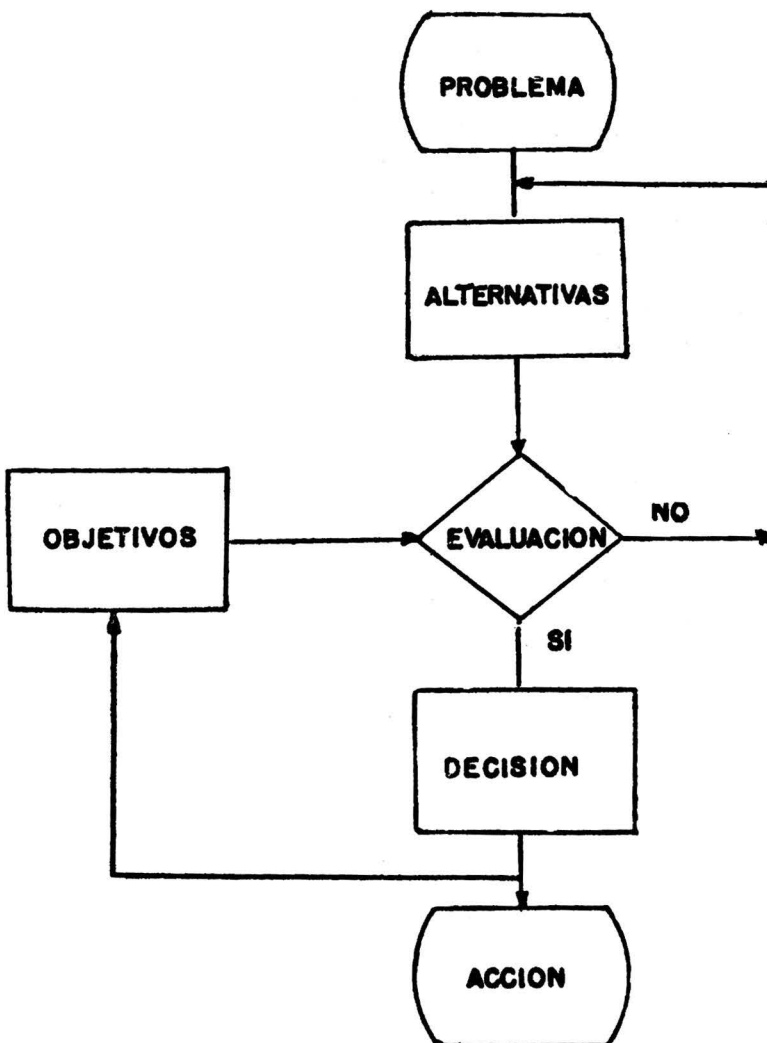


FIG. N° 2

Por ejemplo, supongamos un caso hipotético en que nuestra institución se viera abocada a estudiar el problema de contrarrestar la amenaza submarina, y ésta amenaza constituyera el objetivo fundamental de nuestra organización.

Estudiadas las alternativas o cursos de acción, a la luz de este objetivo y se determinara que la solución óptima fuese reemplazar la fuerza de superficie por una fuerza aeronaval basada en tierra, se presentaría el caso en que se debería modificar la estructura de nuestra organización antisubmarina dándole otras tareas y exigiría además crear o mejorar la aviación naval existente para alcanzar este objetivo.

Es interesante dar a continuación un resumen de las suposiciones que han elaborado Cyert y March para la Teoría de la Toma de Decisiones basándose en la conducta del funcionario administrativo:

- 1.—Los objetivos generales frecuentemente son muy amplios y no tienen efectos operacionales.
- 2.—La organización es una coalición de individuos. Los objetivos operacionales se originan dentro de esta coalición.
- 3.—Los miembros de la coalición exigen de la organización "no sólo pagos monetarios", sino también el logro de otras satisfacciones no materiales tales como "poder", status, reconocimiento, etc.
- 4.—Existen muchos objetivos operacionales, los que se encuentran más identificados con unos miembros que con otros.
- 5.—El criterio de selección de la alternativa es el que satisfaga todas las demandas de la coalición, sin embargo, sin que sea necesaria la consistencia con sus objetivos.
- 6.—El nivel de aspiración de los miembros conduce a tomar decisiones que son aceptables pero no necesariamente óptimas.
- 7.—La información que recibe la organización tanto generada dentro de ella como proveniente del medio exterior es incompleta.
- 8.—La organización tiende a evitar la incertidumbre, de manera que si la

decisión permite el logro de los objetivos, ella tenderá a repetir esta conducta en el futuro.

- 9.—La organización lleva implícito un proceso de aprendizaje derivado de la acumulación de experiencias.

La explicación en este esquema es la siguiente:

La organización se ve enfrentada a cumplir ciertos objetivos, los cuales son funciones del nivel de aspiración de sus miembros y para solucionarlos, por lo general, se emplean los siguientes procedimientos:

- a.—Descomposición local del problema en diferentes partes para limitar de este modo los problemas y las metas a cumplir.
- b.—Proceder de un modo secuencial para resolver los problemas.
- c.—Decidir aplicando reglas de mínimos aceptables. Es oportuno recordar que estos mínimos aceptables están íntimamente relacionados con otras soluciones que se han alcanzado en el pasado y con la forma en que se aceptaron en otras organizaciones similares.

Podemos enfocar el problema de decisiones bajo otro aspecto que se relaciona con la forma de reaccionar ante un problema y podemos hablar de decisiones cerradas y abiertas, aún cuando estos nombres pueden variar dependiendo del nombre que le han asignado los autores que han estudiado este problema (programadas y no programadas, rutinarias o nuevas, etc.).

Para la primera (cerrada) siempre existirá una norma de conducta establecida a priori que gobernará la reacción del individuo u organización. Por ejemplo, un toque de corneta o pito le indicará a un marinero que debe formar.

El segundo tipo de estímulo o problema, involucra una situación nueva, es decir que no existe una respuesta predeterminada a seguir y el individuo tiene que afrontar este desafío mediante su "inteligencia" para resolverlo.

Esta dicotomía que hemos presentado, aún cuando se presenta con frecuencia, lo normal es que el problema se presente mezclado. Diariamente nos vemos en-

frentados a tomar decisiones que en parte activan un modelo habitual de conducta, el cual se ve modificado por situaciones más o menos complejas. Por ejemplo, un buque tiene que cumplir un programa anual de carena y se le ha asignado una fecha determinada. Llegado el momento se cumple lo planificado y este buque va a realizar su carena, pero en la inspección se determina que el eje de la hélice está sumamente desgastado, bajo las tolerancias. Se inicia el proceso que debe resolver el ejecutivo y surgirán preguntas como éstas: ¿lo cambiaremos? — ¿lo repararemos? — ¿hay repuestos en el país? — ¿tenemos fondos? — ¿cuál es la prioridad? — etc.

Esto nos trae de regreso al problema de las informaciones, las que nos permitirán básicamente decidir acerca de:

- a.—**Resolución de problemas:** Esto equivale a responder la pregunta: ¿Cuál es el mejor curso de acción?
- b.—**Fijación de la atención:** Lo cual se relaciona con la pregunta: ¿Qué problema debo estudiar?
- c.—**Evaluación o Control:** Que responde a la pregunta: ¿Cómo lo estoy haciendo?

El enlace que existe entre las comunicaciones, decisiones y las unidades que ejecutan el proceso, se presentan gráficamente en la figura N° 3.

Antes de terminar es interesante esbozar dos aspectos que revisten bastante importancia y que de un modo u otro tienen influencia en el proceso que hemos descrito; me refiero al llamado "sentido común" y al carácter o más bien a la firmeza de carácter del Ejecutivo.

Las decisiones se vienen tomando desde tiempos inmemoriales, mejor dicho desde que el hombre pisó la faz de la Tierra. Forzado por la necesidad, a cada momento debió tomar decisiones aunque sin los refinamientos con que las conocemos en nuestros días. No podemos decir que éstas fueron tan buenas o malas como las actuales. Se valía entonces de ese sexto sentido que corrientemente se llama "el sentido común". Si nos detenemos a meditar, en nuestros días, uno de los problemas que con mayor frecuencia se nos presenta es justamente la falta de este sentido común. Es muy

probable que nuestras decisiones estén basadas en perfectos esquemas o se ajusten en todas sus partes a los objetivos de la Organización, pero son muy difíciles de cumplir o no se ajustan con la lógica. Esta es la gran crítica que hacen comúnmente los prácticos a los teóricos o tecnócratas de escritorio. Tal vez por esta razón, la etapa de evaluación de las decisiones y la acción que ésta desarrolla sea el elemento condicionante para tomar una buena resolución. La respuesta a la pregunta ¿Cómo lo estoy haciendo? puede con creces reemplazar la falencia del sentido común durante las fases de la toma de resoluciones.

Por otra parte, en la historia abundan las decisiones "audaces" que en tan gran medida han contribuido a escribirla. Cuando se estudia la personalidad de un futuro jefe, uno de los puntos importantes que siempre se ha considerado es su capacidad para tomar resoluciones audaces. Esta característica de la personalidad del individuo, tan importante para un futuro conductor de una Organización, es producto de su carácter y pareciera, como dice el autor, que "cuanto más audaz es la decisión más firmeza de carácter se requiere para que la decisión se traduzca también en acciones audaces".

Charles de Gaulle al analizar el carácter como función del Ejecutivo expresa: "El hombre de carácter confiere nobleza a la acción. Sin él, ésta es triste tarea del siervo; gracias a él, juego divino del héroe". Más adelante dice: "Esta propiedad de vivificar la empresa lleva aparejada la energía para asumir las consecuencias. La dificultad atrae al hombre de carácter, ya que al superarla es cuando se encuentra a sí mismo".

AYUDAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

El ejecutivo encuentra en la actualidad un gran número de ayudas, que le facilitan su difícil labor como gestor de los cursos de acción para su organización.

Aún cuando en esta oportunidad sólo nos refiramos a modelos matemáticos, las Ciencias Sociales y Administrativas permiten implementar y enriquecer las herramientas de decisión del ejecutivo.

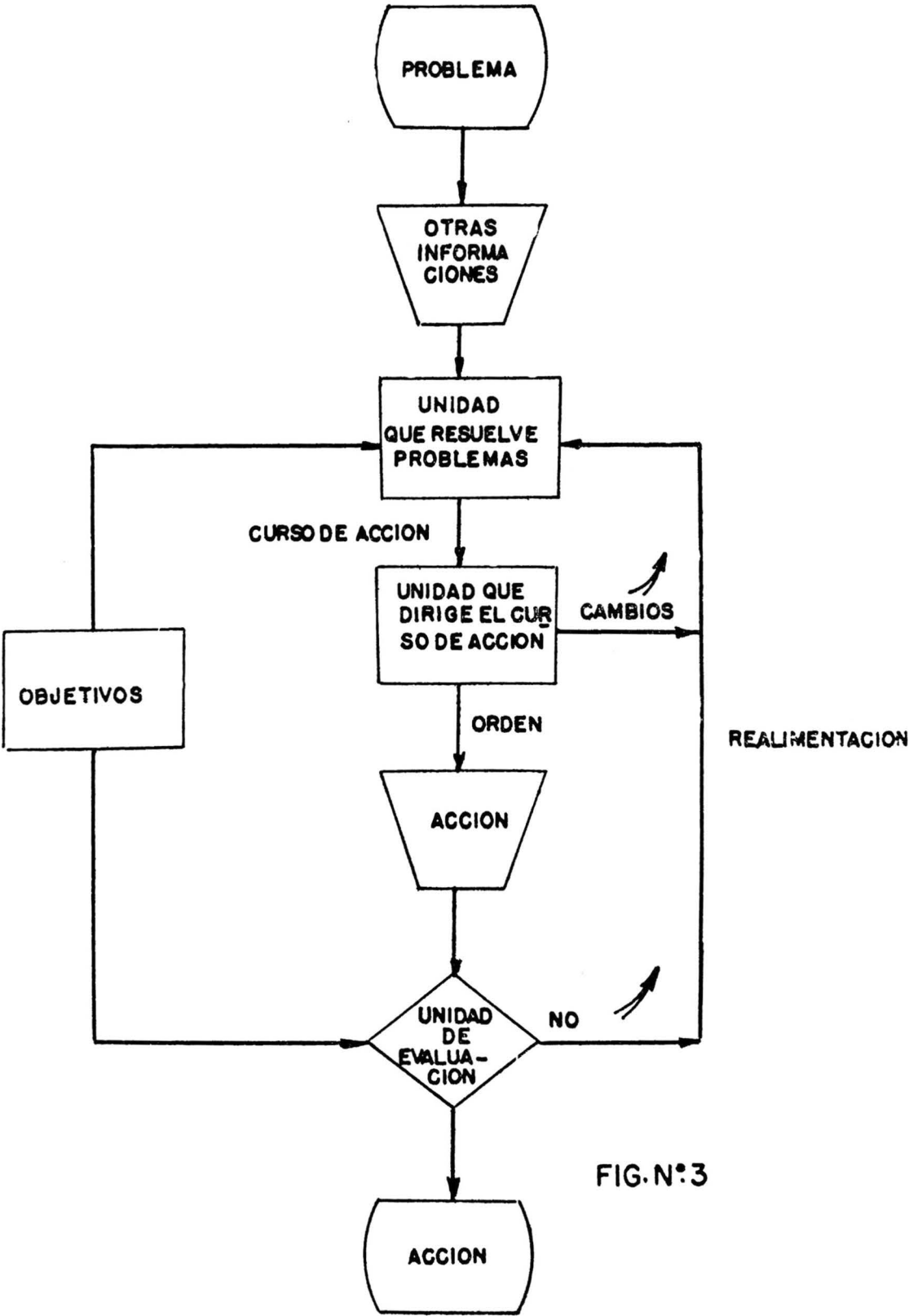


FIG. N°3

Nos detendremos a examinar brevemente los siguientes modelos: La Investigación Operativa, Programación PERT y el Camino del Paso Crítico.

a.—**Investigación Operativa.** (*) Se la ha definido como: "Un método de observación de los hechos y de análisis matemáticos de sus relaciones que permite determinar el empleo más económico de cierto conjunto de medios para alcanzar un objetivo en el marco de un contexto dado, el cual comporta unos factores de los que es preciso aceptar las consecuencias". Su principal ventaja consiste en apoyarse en un gran número de hechos y sustituir el razonamiento intuitivo por el razonamiento matemático. Además presenta la ventaja que puede enseñarse, lo cual no ocurre con las decisiones intuitivas, las cuales no pueden codificarse y por lo tanto su transmisión es difícil a personas que no estén al tanto con el problema resuelto en forma empírica o intuitiva. Otra ventaja que es digna de destacarse es su capacidad para convencer por las siguientes razones:

1. Sustituye el lenguaje corriente, relativamente impreciso y personal, por el matemático que no admite imprecisiones y que es el mismo para todo el mundo.
2. Sustituye el examen de problemas por un grupo de personas, que será siempre más o menos pasional, por un examen racional cuyo proceso estará siempre representado de forma concreta por un conjunto de fórmulas matemáticas.

Este método de solución le permite al jefe encontrar una nueva dimensión en su trabajo. Le queda tiempo para reflexionar. Es algo paradójico que digamos esto, pero en la realidad si pudiéramos analizar

el trabajo diario de un jefe, encontraríamos que la rutina o el cúmulo de problemas que a menudo se acumulan en su escritorio "no le dejan tiempo para pensar", para buscar esa decisión que tanto necesita y que es la razón de su existencia, recalando que para lograrlo no basta buscar una buena distribución de su trabajo o el de sus asesores, ni de una adecuada descentralización administrativa.

b.—**Programación PERT.** (*) Este tema ha sido tratado en varias oportunidades anteriores en esta Revista, por lo cual sólo nos limitaremos a dar sus características generales. Su nombre es la abreviación de "Program Evaluation and Review Technique" y fue desarrollado por la Armada de los Estados Unidos durante el programa de construcción de los proyectiles Polaris. Está orientado a la planificación, análisis, evaluación de costos y de los plazos requeridos para completar las diversas etapas de un proyecto de gran envergadura. Su conformación está diseñada para optimizar las ventajas que presentan los métodos de procesamiento de datos por sistemas mecanizados, tan de moda en nuestros días. Constituye una herramienta de planificación a corto y largo plazo indispensable para formulación de políticas de cualquier organización.

c.—**Método del Camino Crítico.** Toda actividad en la vida de una persona u organización es factible de ser representada gráficamente. Estas actividades se pueden simular como una red de comunicaciones (malla) o un sistema nervioso, en el cual a las actividades tendientes al logro de un objetivo se le pueden asignar prioridades y alternativas.

De acuerdo a los recursos disponibles y a los objetivos a alcanzar, se puede determinar un camino o

(*) Ver "Revista de Marina" Vol. 84, Nº 6 1967, artículo "Fundamentos de Investigación Operativa".

(*) Ver "Revista de Marina", Vol. 80, Nº 2 1964, artículo "Planificación Moderna con PERT".

paso, que le permita al ejecutivo decidir la mejor forma de realizar un proyecto.

Las ventajas de este método se pueden resumir en las siguientes:

1. Permite un análisis detallado del proyecto, de los posibles cursos de acción y de los medios que se requerirán.
2. Permite cuantificar cada paso de la acción que precederá a la decisión en función del tiempo y costo.
3. Establece claramente la secuencia de las actividades a realizar, destacando cuáles son críticas para cumplir oportunamente la planificación.
4. Permite visualizar claramente cuál será el efecto general, que producirá la elección de una alternativa que no sea la óptima (por ejemplo traslado de recursos de una actividad a otra).
5. Permite cualificar y cuantificar en términos de porcentaje los riesgos que producirán las variaciones en el plazo programado.

6. Por ser apropiado para adaptarlo a un modelo matemático simple, el cual permite la simulación del problema, significa una economía en dinero, potencial humano y equipos, lo cual es valioso para convencer porque da prestigio al demostrar preocupación por la optimización de la eficiencia y la minimización de los costos.

Esta herramienta de planificación es extremadamente útil para emplearla en equipo, por ejemplo en un Buque, en un Estado Mayor o en una Dirección Técnica, por cuanto permite un eficiente intercambio de ideas, las que conducirán a una mejor comprensión del problema a resolver.

BIBLIOGRAFIA

- Oscar Johansen B. "Sistemas de Comunicaciones y Toma de Decisiones".
- Charles De Gaulle. "Le Fil de L'Épée".
- George Terry. "Principios de Administración".
- AFCOS. "Investigación Operativa y Organización".
- Carlos Olavarría. "Toma de Decisiones".
- Marshall Dimock. "Administración Pública".

Flores para el Almirante

En una hermosa mañana de un día Domingo de agosto, cuando la Escuadra fondeaba en Coquimbo en los descansos de fin de semana, se paseaban por la toldilla del "La torre" el Almirante y el Comandante del buque quienes, ante lo agradable del tiempo, se habían levantado muy temprano.

Aprovechando también la agradable mañana, un Guardiamarina saliente de fiesta y muy contento, regresaba a bordo en el motor de las 09.00 horas, de correcto uniforme y portando un hermoso ramo de flores, que alguien sin duda, en el curso de su nocturna velada le había obsequiado.

Al subir el Guardiamarina al portalón, justamente al pisar cubierta, se topó a "boca de jarro" con la imponente pareja que hacían sus dos máximos Jefes y quienes, intrigados, clavaron su vista sobre el ramo de flores.

El Guardiamarina, que era listo y buscando una salida a la tensa situación, extendió el ramo de flores hacia su Comandante en Jefe y muy cortésmente le dijo:

— "Para Ud. Sr. Almirante..."