

# LA TOMA DE DECISIONES

José R. Cáceres González  
Teniente 1º IM

Es más inútil en un conflicto un indeciso que un ignorante; al menos este último cumple órdenes.

## Introducción

*A*nte este desafío se han visto enfrentadas innumerables personas, a través de la historia de los pueblos y en distintos niveles, circunstancias y momentos.

Cada paso progresivo en el desarrollo de los pueblos ha sido producto de una decisión que alguien en algún momento histórico tuvo que tomar. Este comentario acerca de la toma de decisiones no pretende dictar cátedra sobre el proceso decisonal, sino llamar la atención sobre el particular a fin de sensibilizar a quienes aún estamos en etapas de formación y debemos sostener esta responsabilidad en lo inmediato y en el futuro.

## La toma de decisiones

Cada vez que adoptamos una decisión estamos, de una u otra forma, cambiando el curso de las cosas, no importando el ámbito que se modifique. En una escala jerarquizada de cualquiera organi-

zación habrá decisiones que afectarán en mayor medida al curso de la misma, mientras más alto sea el nivel a que se toma, pero también las decisiones de los subordinados afectan al conjunto.

De manera que se podría establecer que en todo organismo existen escalones que, en conjunto y en forma jerarquizada, adoptan resoluciones que deciden el curso del mismo, orientados por la superior decisión.

Los factores que afectan directa o indirectamente una toma de decisión son innumerables, pudiendo –a juicio del autor– agruparse en factores objetivos y factores subjetivos: entre los primeros tendríamos todos los de orden fijo, lógico, científico e inmutable, y entre los segundos todos aquellos que significan intenciones, condiciones, suposiciones, y hasta los anímico-espirituales.

Definiendo el proceso como un raciocinio que puede adoptar cualquier formato que lógicamente conduzca a la resolución, resulta evidente que el hombre, sea

éste jefe designado o líder innato, es insustituible, en especial si consideramos los factores subjetivos, que sólo pueden ser regulados por el ser humano.

El efecto o trascendencia de una resolución no es medible –obviamente– al momento de adoptarse, sino a lo largo de un proceso de seguimiento que evalúe y analice los resultados obtenidos, contrastados con el objetivo que se pretendía; sólo así podremos permitir la retroalimentación del proceso y corregir a futuro nuevas decisiones, a la luz de estos probados elementos de juicio.

El estudio de la historia de los pueblos nos muestra claramente cómo a través del tiempo se han tomado decisiones que para bien o para mal han modificado el curso de los mismos; este estudio constituye un antecedente valioso en la formación de cuadros dirigentes, como asimismo queda en evidencia que para adoptar la mejor resolución se precisa de la conjunción de cualidades, pudiendo identificar algunas de ellas como: competencia profesional en el campo de la resolución; aplicación de un proceso decisional ordenado y secuente; adecuada asesoría en aquellos puntos que no son de absoluto dominio; experiencia en el área; criterio analítico y comparativo; intuición personal; actitud autocrítica objetiva y honesta; firmeza en la mantención de lo resuelto y flexibilidad en la adaptación para su aplicación, etc. Pareciera que éstas son las mínimas cualidades de un líder que pretende adoptar decisiones trascendentales; lógicamente, aparte de otras cualidades que le deben ser propias.

A partir de este entorno al problema podemos darnos cuenta que éste no es

sencillo, si lo analizamos bajo el criterio de las repercusiones que conlleva.

\* \* \*

El 7 de diciembre de 1941 los Estados Unidos de Norteamérica, luego del ataque a Pearl Harbor por parte de la fuerza aeronaval japonesa, deciden entrar a la Segunda Guerra Mundial como beligerantes, conscientes de que su participación iba a cambiar el curso de la guerra y, por tanto, de la Historia.

El 21 de mayo de 1879, en la rada de Iquique, el Capitán Arturo Prat Chacón resuelve abordar al buque enemigo, seguido por sus más leales subordinados, en un intento por capturar la nave adversaria ya que no era posible su destrucción; de todos los chilenos es conocido el desenlace, pero tal vez Prat nunca pensó que con su decidida acción iba a influir anímica y espiritualmente en todas las fuerzas en campaña, y menos que se perpetuaría su nombre y su acto heroico como ejemplo para las futuras generaciones de marinos.

Así, tenemos a la vista dos claros ejemplos de la toma de decisiones en lo militar, ambos de marcada trascendencia; pero cuidado, estos ejemplos propuestos señalan momentos supremos. No olvidemos que desde el patrón de una chalupa que intenta alcanzar un roquerío para abastecer un faro, pasando por el fusilero Infante de Marina que alerta defiende nuestra soberanía, hasta el más alto nivel operativo de las Fuerzas Armadas, todos toman decisiones que en sus niveles son importantes y trascendentes.

Mucho se ha dicho que “no hay peor resolución que la que no se adopta”. Esto

es realmente gravitante en el aspecto militar, que en el caso bélico plantea la pregunta: ¿será necesario esperar hasta poseer todos los antecedentes y elementos de juicio para resolver frente a una situación táctica que se vive?.

Es aquí donde juegan un importantísimo papel los factores subjetivos anteriormente mencionados, y tal vez el factor de aceptabilidad de un determinado curso de acción no alcance a ser evaluado completamente. Esta situación imprime al mando una característica especial, que en todos los casos constituye el sello personal que éste requiere.

En muchas situaciones los informes serán incompletos, los datos erróneos, o bien inoportunos, y los medios propios insuficientes; es el momento en que las situaciones se tornan críticas y la urgencia de una resolución hace imperioso e imprescindible que el mando decida.

Al respecto, no se puede pretender que los mandos de todo nivel, aun siendo los más calificados, posean la divina sabiduría de acertar con su decisión, pero eso es justamente lo que se espera de todos ellos. Esto sí que plantea un real desafío para los que ejercemos esta labor y lo haremos en combate; sin embargo, no estaremos preparados para ello si no nos acondicionamos convenientemente en nuestra preparación profesional, reforzamos los valores espirituales y morales, tomamos real conciencia responsable ante el problema y estamos físicamente aptos para resistir el agotamiento y el cansancio, para –de esa forma– estar en óptimas condiciones de apreciar y resolver.

Todos tomamos resoluciones a nuestro(s) nivel(es), pero todos esperamos que las decisiones del escalón superior sean las más acertadas; eso mismo esperan, a su vez, nuestros subordinados de nosotros. Tenemos un deber para con ellos como para con el escalón superior, y bajo este prisma de aplicación directa de la lealtad recíproca es que se debe fundar una verdadera “escuela de toma de resolución” en cada uno de los que ejercemos el mando, para así tener la confianza que cada día estaremos mejor preparados para enfrentar con éxito los desafíos del mañana.

El actual enfoque sistemático de los procesos instruccionales, y más que eso educacionales, puestos en ejecución recientemente en la Armada orientan el aprendizaje para el dominio; es decir, capacitan efectivamente al hombre para resolver ante situaciones nuevas, como una conducta superior del dominio cognoscitivo. Esta revolucionaria metodología, que no es nueva en el mundo, debe llevarnos a un análisis profundo y a una revisión completa de nuestros planes y programas instruccionales y de entrenamiento, bajo el criterio de su respuesta a esa secuencia formativa para la toma de decisiones en estos tiempos convulsionados por una vorágine de ambiciones geopolíticas, geoestratégicas, económicas y sociales, en torno a las cuales se pueden tomar resoluciones que a veces son de lamentar por naciones enteras.

Está claro, pues, que a través de lo planteado se puede deducir la enorme importancia que reviste –en especial hoy en día y en el futuro– la toma de decisiones, no tanto como una responsabilidad inherente al ejercicio del mando sino por la trascendencia en lo contingente y en

lo venidero de las resoluciones que se adopten.

Este enfoque pretende, más allá de una sensibilización –como se dijo al comienzo– llamar a reflexionar sobre el problema decisional a aquellos que –como el autor– se encuentran en plena formación

para el ejercicio del mando, y por esta vía satisfacer una de las inquietudes profesionales propias de la falta de experiencia de mando en combate, conscientes de la necesidad de una óptima capacitación sobre el particular para cuando sea necesario ejercerlo.

