

LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES

Luis Kohler Gary *



Introducción.

Cuántas veces hemos escuchado que una decisión fue tomada en forma incorrecta.

Gastón Bouthoul expuso que la mayoría de las acciones humanas en la vida social

están unidas a estados de conciencia, con los que se encuentran profundamente relacionados. Estos estados de conciencia son juicios y razonamientos que pueden producirse antes o después de la acción tomada por el hombre. Al ocurrir antes de la acción, los denominó deliberaciones. Al ocurrir después de la acción, los denominó explicación o justificación.

Señala que el hecho más importante no es la deliberación, ni por lo tanto la explicación, lo que interesa es que ante una situación determinada se hace presente en la mente de forma espontánea una idea, en vez de otras. Expresa que "una predisposición interna en el hombre, genera un impulso predominante en ese momento, que causa el primer pensamiento o idea ante un problema dado".

En este escrito, se analiza este último concepto vertido, independiente de si la idea es producto de una deliberación o un razonamiento justificativo. Explicándose cómo esta idea, producto de este impulso predominante, es de consecuencia biológica y/o psicológica, y cómo se debe enfrentar frente a otros posibles pensamientos, a fin de

adoptar la resolución correcta frente a la toma de decisiones.

El tema es iniciado planteando un problema, para establecer como los factores biológicos y psicológicos influyen en este impulso dominante, que lleva a asentar en las mentes de los hombres una idea en vez de otras.

Posteriormente, se establecen los factores biológicos y psicológicos que afectan al impulso, indicándose los pasos que deben seguir todos los que toman decisiones, frente a la toma de resoluciones, para que aquella adoptada sea la más conveniente, independiente de la idea dominante que lo impulse.

Finalmente, basados en el concepto del impulso predominante del momento, se puede establecer que los factores que afectan directa o indirectamente a la idea preconcebida inicialmente y a la toma de decisiones son variados, pudiendo agruparse en factores biológicos y psicológicos, los que deben ser conocidos por quienes toman decisiones, a objeto de que las acciones que se tomen sean las correctas.

El escrito no establece si los juicios y los razonamientos se producen antes o después de la acción.

Argumentación.

En 1492, zarpó desde España, Cristóbal Colón, en un viaje a las Indias con tres carabelas. A medida que pasaban los días, sin que se divisara tierra, creció el descontento en las tripulaciones, siendo obligado a tomar una decisión respecto a seguir o volver a España.

* Capitán de Corbeta. Oficial de Estado Mayor. Ingeniero Naval Electricista, Av.

¿Qué lo motivó e incentivó a mantener sus órdenes iniciales?

Del ejemplo, podemos concluir que para la tripulación enfrentada a lo desconocido, la fuente del impulso frente a la decisión de seguir o regresar era mayoritariamente de componente biológica o de los sentidos. Pero para Colón, que buscaba un nuevo trayecto y el reconocimiento, la fuente de su impulso frente a la decisión de seguir o regresar era mayoritariamente de componente psicológica o de la mente.

En la generación del primer impulso dominante, la intención y la motivación constituyen un importante factor de decisión. Las intenciones y las motivaciones instigan y sustentan todas las actividades de solución de problemas.

La toma de decisiones, como vemos, está influenciada por dos factores, biológicos y psicológicos, indicándose a continuación cómo pueden afectar éstos a las resoluciones, objeto se puedan determinar cuáles se deben maximizar o minimizar según sus consecuencias.



Cristóbal Colón exponiendo sus ideas ante fray Antonio de Marchena, fray Juan Pérez y los hermanos Pinzón.

Factor Biológico.

En el ser humano los impulsos más normales se gestan de sus necesidades orgánicas. La excitación de su organismo nace de sus necesidades biológicas, de su tendencia a lograr condiciones de equilibrio constante y de la estimulación en general.

El impulso es función de los cambios en la estimulación del organismo. Aunque éste se encuentra, hasta cierto punto, en un estado de excitación constante, el nivel del impulso cambia según las variaciones de los estímulos. Por ejemplo, una persona con hambre poseerá más impulso a desear comer que una satisfecha.

El estímulo del impulso biológico puede ser reducido o cambiado por otro impulso a través del aprendizaje. Un ejemplo claro son las personas sometidas a dieta, a las que se les enseña a controlar el impulso o a buscar otra motivación que les elimine el sentimiento de hambre. Es así como cualquier variación de la estimulación puede considerarse que tiene consecuencias potenciales de motivación o desmotivación.

Los factores neurológicos, hormonales, situacionales y vivenciales han demostrado estar implicados en la activación, el control y la regulación de los impulsos biológicos, generando diferentes tipos de conductas, que las personas deben reconocer al momento de tomar una decisión.

Factor Psicológico.

Dentro de los impulsos que generan ideas en el hombre existen aquellos que provienen directamente de su mente, es decir, de factores psicológicos.

Dentro de los factores psicológicos que afectan a los impulsos, y que las personas deben reconocer al tomar decisiones, se pueden nombrar como los más importantes los siguientes:

La personalidad, que contribuye a determinar las características singulares del pensamiento del hombre, siendo los factores determinantes de la personalidad los genéticos y ambientales, como los orgánicos y sociales.

El carácter, que es influido por la herencia genética, la educación y el ambiente.

La sociedad, que afecta a la conducta, percepción, pensamiento y sentimiento de las personas.

La experiencia y la capacitación, que condicionan el pensamiento.

La adaptación, que implica las respuestas que se dan o la manera en que se aprende a enfrentar los propios motivos emocionales, sentimientos y circunstancias ambientales.

El tiempo y las circunstancias, que alteran la forma de tomar una resolución.

Finalmente, la *intención*, que es la más importante, ya que condicionará nuestro pensamiento en el momento dado, con mayor fuerza que los factores enunciados anteriormente, debiendo ser adecuadamente controlado en la toma de resoluciones.

La Correcta Toma de Decisiones.

Frente a la toma de decisiones tenemos pues que los factores biológicos y psicológicos, indicados anteriormente, afectan a las ideas que afloran en las mentes de los hombres y, por lo tanto, a la toma de resoluciones o acciones.

Las ideas que se presentan en las mentes de los hombres representan todo el material del que disponen para la toma correcta de decisiones.

¿Qué hacer para identificar la mejor idea frente a un problema dado, a pesar de tener un fuerte impulso por escoger una en especial y considerando que las personas sólo registrarán en sus mentes aquellas ideas que los factores biológicos y psicológicos del momento sólo le permiten?

El *razonamiento* es la solución para los problemas de toma de decisión.

Los líderes deberán tener presente que hay factores que influirán en su *razonamiento*, siendo estos:

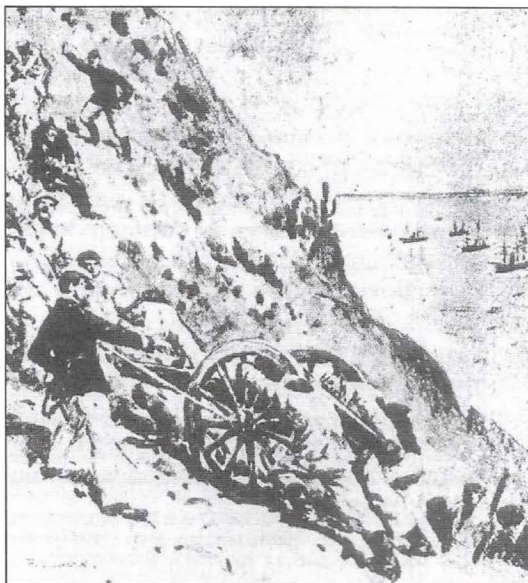
La información relevante: El pensamiento del hombre está condicionado por la amplitud, probidad, fidelidad, adaptación y disponibilidad de sus conceptos y de su información. Por lo tanto, las ideas serán finitas.

La disposición mental: La solución de problemas supone la habilidad de establecer y sostener una adaptación primaria, que facilite una clase particular de acción o acto.

La inclinación emocional: Las inclinaciones emocionales del individuo pueden

determinar los resultados de su raciocinio en la misma medida que la información disponible. Esta forma de toma de decisiones no implica el razonamiento.

Luego, los líderes al tener que tomar una decisión en forma racional, para minimizar las consecuencias de los puntos anteriormente descritos, deben a lo menos:



Capitán de Corbeta J. Orellana, subiendo la artillería en Ite.

1. Identificar adecuadamente los objetivos que deben ser cumplidos.
2. Buscar el máximo de cursos de acción alternativos para enfrentar la situación.
3. Apreciar los costos y los riesgos, tanto como las consecuencias positivas de todas las alternativas y distinguir la mejor entre las más probables.
4. Buscar información adecuada para confirmar las diferentes opciones.
5. Mantener la mente atenta a nuevas informaciones, lo que permitirá verificar la validez de la acción elegida, siendo capaz de discriminar entre la información relevante e irrelevante, resistiéndose a una rigidez en la perspectiva de la situación y ser tolerante a la ambigüedad.
6. Ser capaz de entender la situación desde la perspectiva de otro actor.

7. Resistir la decisión prematura.
8. Ser capaz de efectuar los cambios requeridos, conforme la situación vaya cambiando.

Conclusiones.

Las acciones de decisión del hombre se encuentran unidas a estados de conciencia. Estos estados de conciencia son juicios y racionamientos que pueden producirse antes o después de la acción de decisión elegida por el hombre. Al ocurrir antes del hecho, se les llama deliberaciones. Al ocurrir después del hecho, se les llama explicación o justificación.

Frente a un hecho determinado, se hace presente en la mente de forma espontánea una idea, en vez de otras. Esta idea, ante un problema dado, es producto de una predisposición interna de la persona, generada por un impulso predominante del momento.

En la generación del primer impulso dominante, la intención y la motivación constituyen un importante factor de decisión. Las intenciones y las motivaciones instigan y sustentan todas las actividades de solución de problemas.

La toma de decisiones por parte de un líder dependerá de las influencias biológicas y psicológicas que lo estén afectando en un momento dado.

El estímulo del impulso biológico es producto de las necesidades corporales, de la tendencia a lograr condiciones de equilibrio constante y de la estimulación en general. Los factores neurológicos, hormonales, situacionales y vivenciales han demostrado estar implicados en la activación, el control y la regulación de los impulsos biológicos.

El estímulo del impulso biológico puede

ser reducido o cambiado por otro impulso a través del aprendizaje.

Respecto a los factores psicológicos que afectan a los impulsos, y que un líder debe reconocer al tomar decisiones, están los siguientes: La personalidad, el carácter, la sociedad, la experiencia, la capacitación, la adaptación, el tiempo, las circunstancias, y finalmente, la intención, que es la más importante, pues condicionará el pensamiento en el momento dado con mayor fuerza que los factores enunciados anteriormente, debiendo ser adecuadamente controlado por los líderes en la toma de resoluciones.

El razonamiento es la solución para los problemas de toma de decisión.

Los líderes deben tener presente que hay factores que influirán en sus razonamientos, siendo estos: La información relevante, la disposición mental y la inclinación emocional.

Los líderes al tener que tomar una decisión en forma racional, para minimizar los posibles factores adversos deben: Identificar adecuadamente los objetivos que deben ser cumplidos, buscando el máximo de cursos de acción para enfrentar la situación, considerando los costos y los riesgos, siendo capaz de entender la situación desde la perspectiva de otro actor, resistiéndose a la decisión prematura y siendo capaz de efectuar los cambios requeridos, conforme la situación vaya cambiando.

En resumen, los hechos muestran que los hombres, en relación a la toma de decisiones, están influenciados por factores biológicos y psicológicos, siendo el razonamiento el procedimiento para la búsqueda de la mejor idea presente para la resolución de problemas.

BIBLIOGRAFÍA

- Arancibia, Roberto: "La Toma de Decisiones en las Crisis Internacionales", Editorial Barcelona, 1998.
- Bouthoul, Gastón: "Tratado de Polemología" Ediciones Ejército, 1984.
- Cáceres, José: "La Toma de Decisiones", Revista de Marina 1/1983.
- International Management: "El Arte de Tomar Decisiones", Revista de Marina 1/1972.
- Locke, John: "Ensayo sobre el Entendimiento Humano", Editorial Magisterio Español, 1978.
- Morente, Manuel: "Lecciones Preliminares de Filosofía", Editorial Losada, VI ed., 1957.
- Recacho, Pedro: "Filosofía del Mando", Editorial Naval, III ed., 1982.
- Telford, Ch. y Sawrey, J.: "Tratado de Psicología", Editorial Paidós, 1977.