

# Las decisiones y el conocimiento personal

Pablo Benjamín Estrada

El estudio del comportamiento humano es uno de los temas fundamentales en el campo de la Administración de Empresas y, más específicamente, en el área de los recursos humanos, conocida como administración del personal.

Es sabido y aceptado por todos que entre los recursos que permiten la diferenciación de las empresas, el humano es el más relevante. Por decirlo de una manera familiar, una buena atención al cliente gana mercados.

En el análisis del comportamiento humano, se encuentran, al menos, cuatro elementos constitutivos:

1. Conocimiento: la manera en que las personas responden ante las cosas depende de cómo éstas aparecen ante aquéllas.
2. Motivación: la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar metas.
3. Actitudes: los juicios o afinaciones que evalúan objetos, personas o hechos.
4. Aprendizaje: cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que tiene lugar como resultado de la experiencia.

Iguales en importancia, estos pilares son esenciales al momento de enfrentar con éxito la administración de una empresa.

Esta breve exposición pone énfasis en la importancia del conocimiento al momento de analizar la preferencia en la toma de decisiones a nivel empresarial, considerando a cada uno de los individuos integrantes como factor decisivo de las consecuencias de la toma de decisiones. Sin embargo, es conveniente comenzar la exposición con el segundo de los pilares: la motivación.

La etimología de la palabra *motivación* se remonta al vocablo latino *motus*, que significa movimiento, del cual, por una pequeña transformación fonética deriva nuestro castizo *motor*. De ahí que la motivación sea el motor del comportamiento humano. Es lo que mueve al hombre, lo que lleva al individuo a comportarse de una manera determinada, influenciado a su vez por los otros tres elementos. Ese comportamiento en el ser humano, a diferencia del animal, no es mecánico ni predeterminado. Se caracteriza por su espontaneidad y más que nada por su complejidad. Aserto que puede comprobarse empíricamente con la ayuda de una pequeña tabla lógica de dos variables y dos valores de verdad, de la cual resultan cuatro posibilidades:

1. Ante un mismo estímulo, en momentos diferentes, la persona reacciona de la misma manera.
2. Ante diferentes estímulos, en distintos momentos, la persona reacciona o actúa de manera diferente.

3. Ante un mismo estímulo, en distintos momentos, la persona reacciona o se comporta de diferentes maneras.
4. Ante diferentes estímulos, en momentos diferentes, el individuo reacciona de manera similar o idéntica.

Aunque el modelo lógico adelantado en las líneas precedentes es sumamente sencillo, ya refleja la complejidad al momento de una toma de decisiones para motivar al personal. Esto nos arroja desde el abstracto plano de la lógica al complejo ámbito de lo fáctico: para tomar decisiones acertadas habría que estar «bajo la piel del individuo», y aún así seguiría siendo difícil. También para el administrador vale el *dictum* popular: «hay que ponerse en el lugar del otro».

Si el administrador pudiera predecir el comportamiento de un individuo en condiciones de trabajo, entonces sería mucho más fácil mantener a ese individuo motivado, cualquiera sea el «combustible» necesario para que permanezca su «motor conductual» funcionando.

Muchas teorías surgieron tratando de lograr dicho objetivo, tales como la de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la de las expectativas de McClelland, la del reforzamiento, la del aprendizaje, etc.

Lo más frecuente en las empresas es que se utilicen dichas teorías como punto de referencia al momento de establecer las políticas de personal, programas de motivación, etc. El problema se presenta cuando se trata de implementar programas de motivación generales, sin particularizar muchas veces en las diferencias individuales. De esta manera uno se puede encontrar con decisiones tomadas que por analogía serían como las que hay en un sistema *empujando* en una planta de producción, en vez de en uno *tirando*. Este último es más conveniente debido a que respeta la capacidad de cada uno de los cuellos de botella (en este caso, los individuos) de la línea de ensamble. Un concepto muy repetido en esa área de la administración es el que establece que la capacidad de la planta está determinada por la capacidad de los cuellos de botella. Por lo tanto, habría que condicionar las decisiones empresariales a los individuos como tales, debido a que, si bien en materia social la persona es influenciada por el medio con el que interactúa, la manera en que esto suceda dependerá de las características individuales de cada uno.

El primer paso, en definitiva, es conocerse a sí mismo antes de tomar decisiones. ¿Cómo puede uno ponerse en el lugar del otro si ni siquiera se puede poner en el lugar de uno mismo?

Para poder predecir el comportamiento personal hay que conocer cuáles son las preferencias, para que, en consecuencia, se condicionen sus opciones en aras del beneficio organizacional.

En suma, la motivación es importantísima al momento de buscar la productividad empresarial. Para conseguirla, es menester, previamente, considerar ciertos conceptos tales como el del conocimiento, pero para entender la influencia de éste debemos tocar primero el tema de las preferencias.

## La preferencia

Según Von Wright, las preferencias tienen un tinte valorativo. Hay varios tipos de preferencias y diversos fundamentos para distinguirlas. Un recurso para hacerlo reside en atender a la índole genérica de las cosas entre las que se da una relación de preferencia. Así, podremos preferir el uso de un instrumento en vez de otro en función del fin que persigamos, o podremos elegir un método en vez de otro, o bien un estado de cosas en vez de otro estado de cosas<sup>1</sup>.

Estos tres tipos de preferencias relativas a un sujeto y a un momento determinados, representan los distintos componentes de toda acción u actividad: medios, método y finalidad. Pero no se puede considerar a los tres tipos por separado. Así como la acción es una sola por más componentes que posea, las diferentes preferencias vinculadas con cada etapa están interrelacionadas. No es un proceso racional preestablecido, consciente.

No se puede negar la importancia de la identificación de los distintos componentes de la decisión al momento de un análisis, mas hay que admitir su irrelevancia al momento en que cada uno realiza dicha acción.

Un ejemplo tomado de la vida cotidiana, aunque parezca algo burdo, ayudará a ver cómo se refleja lo antedicho en la práctica.

Un joven manejaba su auto a unos 70 u 80 kilómetros por hora, y 20 metros antes de llegar a la intersección de una de las avenidas más transitadas de la ciudad dejó de acelerar y, de repente, cuando quiso frenar, advirtió que no tenía frenos. Inmediatamente, *sin ni siquiera pensarlo*, se fijó por el espejo retrovisor, y al ver que no venía nadie, 'volanteó' hacia la derecha, mientras activaba el freno de mano. Su acompañante se quedó admirado por la rapidez de la reacción.

El conductor, por su parte, lo único que atinó a decir fue: «Gracias a Dios que no le pasó esto a mis padres».

En situaciones como éstas, y aunque analicemos detenidamente lo ocurrido y lleguemos a la conclusión de que está implícito un medio, un método y una finalidad, su identificación al momento de los hechos era muy poco relevante. Lo relevante es saber ¿por qué fue que 'volanteó' hacia la derecha y no a la izquierda? ¿Por qué no se tapó los ojos y esperó a que algo lo detuviera? Y por otro lado, nos podemos preguntar, ¿qué hubiese pasado en el caso de que hubiera visto a alguien por el espejo retrovisor?

La conclusión es que no podemos administrar nuestras empresas y ni siquiera nuestras vidas de esta manera. En situaciones extremas es cuando las personas pueden descubrir que tienen ciertas actitudes, capacidades,... pero no hay que esperar a que aquellas sucedan. No podemos limitarnos a analizar nuestras preferencias y nuestras decisiones únicamente desde este punto de vista. No obstante, nos detengamos para reflexionar sobre la frase final: «Gracias a Dios que no...».

<sup>1</sup> Von Wright, Georg H. *La lógica de la preferencia*, trad. por Roberto J. Vernengo. Bs. As: Universitaria, 1967, pág. 14.

Esta expresión supone el conocimiento de un perfil psicológico de los implicados:

I Los padres: personas de unos 55 años de edad. Generalmente no superan los 50 kilómetros por hora. Pocos reflejos, etc.

I Conductor involucrado: 20 años. Muchos reflejos. Maneja a altas velocidades, etc.

Hay un ejemplo de la vida real —el joven que maneja—, y la expresión «Gracias...» nos introduce en lo que en epistemología se conoce como un *gedanke experiment* (un experimento de pensamiento).

¿Qué hubiera pasado si lo ocurrido les sucedía a los padres en circunstancias similares? Tal vez hubiesen reaccionado bien en función de que ellos hubieran intentado frenar mucho antes, lo cual les habría dado más tiempo para reaccionar sin necesidad de 'colear'.

¿Qué prueba esta confrontación entre lo real y lo imaginario? Que si uno se conociera a sí mismo, podría llegar a prevenir y a adaptar su comportamiento en función de dicho conocimiento.

Lo que sucede en la vida cotidiana también ocurre dentro de las empresas. Cada uno toma sus decisiones en la medida en que conoce qué es y qué cree que está en condiciones de enfrentar. Cada uno determina al momento de tomar decisiones según la *velocidad* a la que está dispuesto a *manejar*, pero no es nada fácil saber cuáles son los límites, y es aquí en donde entra a jugar otro de los conceptos importantes a ser considerados en el estudio de la administración de empresas y en todos los órdenes de la vida de un individuo: el del riesgo.

Según la Real Academia Española, al riesgo se lo puede definir como:

- Contingencia o proximidad de un daño.
- Estar una cosa expuesta a perderse o a no verificarse.
- (a riesgo y ventura), dicese de las empresas que se acometen o contratos que se celebran sometidos a influjos de suerte o eventos, sin poder reclamar por la acción de estos.

Todas las acepciones tienen en común la presencia de la *crux at administratorum*: la incertidumbre. El riesgo siempre está presente, aunque muchas veces de una manera tácita. ¿Qué garantiza que después de elegir entre una opción A y una B no se arrepienta de dicha elección?

En el ejemplo la historia tuvo un desenlace en el muy corto plazo, pero hay decisiones y comportamientos que tienen consecuencias en el largo plazo.

### **Conocimiento personal: atenuador de la sensación de riesgo**

Ya se mencionó que el individuo no siempre actúa de una misma manera aun cuando pueda llegar a existir un cierto patrón. Este comportamiento variable se puede traducir en que el individuo presenta una *inclinación preferencial no constante*.

Un ejemplo típico en la administración de personal podría ser el de darle a elegir entre

un tipo de salario fijo o uno variable a un empleado que recién ingresa a la organización. Cuando se le presente el dilema, su decisión o preferencia dependerá de muchos factores. Algunos dirán que estará condicionado a la propensión al riesgo que tenga la persona, o por qué no decirlo, de cuánto le agraden los desafíos. Pero mucho antes que esto, se encuentran etapas lo suficientemente importantes como para no olvidarlas.

La búsqueda de información podría ser una de ellas. No hay que olvidarse que el individuo toma las decisiones con mucha o poca información. De una u otra manera trata de imaginar lo que sucederá. Trata de llegar a la respuesta u opción acertada a como dé lugar. Por lo tanto, mientras más información se tenga, mejor. ¿Pero a qué tipo de información nos referimos?

El concepto que deseamos remarcar es el del *alcance*, que podría ser definido como la visibilidad que tiene el individuo al momento de tomar la decisión. Como sabemos, la vida es una encrucijada, en donde siempre tenemos –por lo menos– dos caminos para elegir. Cada uno va trazando su propio destino, pero lo más importante es poder avisarlo desde un comienzo. La información que me ayuda a conseguir esa vislumbre es la importante, y la fuente está dentro de cada individuo.

Mientras más visibilidad haya en el momento de tomar una decisión, menos sensación de riesgo se tendrá, y más conforme estará la persona con su decisión.

Entonces, ¿cuál es el alcance de la decisión? Esta es la próxima pregunta a responder. Conocerlo sería como conocer la concatenación de decisiones que se deberán enfrentar en el futuro en función de las alternativas actuales.

Un ejemplo nos ayudará a entender este concepto.

Pedro era jefe de proyectos de construcción en una división de una gran empresa constructora. Él, específicamente, trabajaba en su pueblo natal, pequeño, lejos de las grandes ciudades. Una mañana llegó a la oficina de su supervisor inmediato y pidió ser ascendido a la central que se encontraba en el corazón de una metrópolis. El pedido tenía sus fundamentos: su antigüedad y su buen desempeño a lo largo de los años.

Desde el punto de vista de las grandes teorías motivacionales se podría decir que el motor de su comportamiento se basaba en puntos claves tales como: búsqueda de más salario, más estatus, más poder –quizás–, más oportunidades de seguir ascendiendo e incrementar así los puntos anteriores, más seguridad y estabilidad...

Es recomendable antes de tomar decisiones como ésta mirar y evaluar lo que se está dejando. Pero en realidad es mirar hacia el futuro, y no hacia atrás. Es conveniente antes de cambiar de bote ver si el otro no corre riesgo de hundirse más rápido.

La idea es que hay que visualizarse constantemente un paso adelante al que uno se encuentra ahora (la información). No descuidar el hecho de que somos lo que fuimos –como nos hicimos– y seremos lo que somos –lo que hagamos de nosotros–. Si llegáramos a visualizar cómo seremos mañana, entonces podremos tener más información de cómo seremos pasado. Esto es lo que se llama estar siempre un paso adelante.

Constantemente hay que plantearse alternativas; es lo que hacen los gerentes de los proyectos. Y nosotros, según Bunge, somos un proyecto, un artefacto<sup>2</sup>, del cual somos el gerente y el cliente a la vez, y el consumidor es el entorno en el que podremos encajar o no.

Continuando con el ejemplo, a los pocos meses de haber sido ascendido, el mismo empleado entraba a la oficina de su flamante supervisor para pedir que lo descendieran al antiguo puesto de trabajo. El cargo ya había sido ocupado por otra persona idónea. Finalmente, tuvo que renunciar. No toleraba el ambiente en el que se encontraba.

La clave del éxito está en el conocimiento personal. Si uno se alcanzara a controlar –visualizar– en las futuras situaciones, se podría efficientizar la toma de decisión.

La amenaza no sólo deriva del riesgo que nos rodea sino también de nuestra interioridad, que es el potencializador. «Conócete a ti mismo», rezaba el Oráculo de Delphos, tan citado por Sócrates. Cabría agregar: «Conócete a ti mismo y conocerás a tu peor enemigo; pero sólo conociéndolo podrás convertirlo en tu mejor guía y amigo». Esto es una tesis compartida desde el psicoanálisis, la filosofía, el sentido común y la administración de empresas. Esta autognosis nos dará la medida de la fe, de la creencia, de la convicción en nosotros mismos. Es lo que sucede con el análisis empresarial: para poder crecer y planear en el largo plazo no sólo hay que conocer las oportunidades y amenazas que brinda el medio, sino que debemos conocer primero nuestras fortalezas y debilidades, para poder visualizarnos en el futuro entorno.

### **Este estudio... ¿una ciencia?**

El planteo final, para ser analizado en un futuro trabajo, es si este conocimiento personal puede ser considerado como el resultado de una ciencia. Una ciencia que se dedique a verificar o falsar hipótesis sobre uno mismo es algo difícil de imaginar. Todo sería basado en la experiencia, pero aún así no sería falsable ni verificable. ¿De qué ciencia estaríamos hablando entonces? Sin embargo, nos encontramos con la ciencia de la administración que no sólo estudia el comportamiento individual, sino que agrega el hecho de las interacciones grupales. Aunque en la administración de empresas concurren múltiples disciplinas reconocidas como científicas, tales como la Sociología, la Antropología, la Psicología,... lo que le permite ser considerada una actividad interdisciplinaria, ¿sería coherente, con todo lo expuesto en estas líneas, hablar de la administración en sí misma como una ciencia?

---

<sup>2</sup> Bunge, Mario. *Las ciencias sociales en Discusión. Una perspectiva filosófica*. Bs. As: Sudamericana, 1999, pág. 19.

## **Bibliografía**

### **Específica:**

Bunge, Mario. *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*, Buenos Aires: Sudamericana, 1999.

Von Wright, Georg H., *La lógica de la preferencia*, trad. por Roberto J. Vernengo, Buenos Aires: Universitaria, 1967.

### **General:**

Robbins, Stephen P.. *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, trad. por Adolfo Deras Quiñones, México: Prentice Hall, 1996.

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, 21ª edición, Madrid: Espasa Calpe, 1992.