



ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.iieem.edu.uy



# Tan antiguo y tan actual

POR PABLO REGENT  
PROFESOR DEL IIEEM

La mayoría de los lectores que se enfrenten a estas líneas habrán de realizar un esfuerzo para recordar las clases de literatura de sus tiempos liceales. Vienen a la memoria las románticas locuras del Quijote, los comportamientos adolescentes de los dioses homéricos a los pies de las murallas de Troya así como los versos mal memorizados del *Martín Fierro*. También recordarán algunos la original perspectiva que nos legó Dante Alighieri. Este florentino del siglo XIII, político, poeta, catadrático y soldado de suerte variada ofreció a la humanidad su visión acerca de un viaje por el Infierno, el Purgatorio y el Paraíso. Como casi siempre sucedía en las aulas de literatura, el estudio de cada uno de los clásicos se reducía a un breve trozo de la obra. En general, de la *Divina comedia* solo se abarcaba un breve pasaje acerca del Infierno.

En la alegoría de Dante, este tenía forma de cono invertido y estaba formado por nueve círculos, aumentando la intensidad de los suplicios a medida que se iba descendiendo hacia los círculos más profundos. El autor alojó en cada círculo a condenados por faltas cada vez más despreciables. Así el lector va encontrando a los lujuriosos, a los irascibles, a los violentos, hasta llegar al noveno y último círculo donde están las diferentes categorías de traidores. Estos son los más deleznable y, por lo tanto, los que peor han salido en el reparto de los castigos. Hasta aquí todo suena muy razonable. Pero lo que es un poco sor-



prendente es que además de los nueve círculos de terror, también hay un vestíbulo poblado de seres sufrientes que propiamente no forma parte del edificio infernal. ¿Quiénes residen en este lugar? Leamos a Dante:

*"Aquí sufren las tristes almas de aquellos que vivieron sin merecer alabanza ni vituperio, y a quienes está reservada esta triste suerte. Están confundidas entre el perverso coro de los ángeles que no fueron rebeldes ni fieles a Dios, sino que solo vivieron para sí. El Cielo los lanzó de su seno por no perder hermosura; y hasta el profundo Infierno se niega a recibirlos... estos no tienen esperanzas de morir, y su vida es tan ciega y miserable, que se muestran envidiosos de*

*cualquier otra suerte. El mundo no conserva ningún recuerdo suyo; la misericordia y la justicia los desdeñan".*

Muchos riesgos trae la vida. Los hay de todo tipo y están muy relacionados con las diferentes circunstancias que a cada uno toca vivir. Pero hay uno que es nefasto: acostumbrarse a transcurrir, a diferir, a seguir la corriente, a perder sin nunca haber luchado, a decidir el voto a la luz de la última encuesta, en suma, a renunciar al control del propio destino.

Las causas de este comportamiento suelen estar en un esfuerzo descartado por apuntar a la mediocridad, a la vez que a censurar cualquier atisbo de desta-

que individual. En el mundo de la empresa se la encuentra en razonamientos del estilo "todo está mal", "no están dadas las circunstancias para actuar", "hay que esperar que suceda esto o lo otro", "si yo fuera esto o tuviera aquello", o algunos como "hay que ir paso a paso", "necesitamos un estudio de factibilidad", "necesitamos un nuevo estudio de factibilidad", "si el estudio de factibilidad se hubiese realizado de otra forma", y así sucesivamente. En la educación lo vemos en los esfuerzos sostenidos por trivializar lo importante, por ejemplo eliminando exámenes e inventando sistemas más avanzados de evaluación que lo único que hacen es acostumbrar a los alumnos a un mundo cómodo e irreal.

Pero aunque las circunstancias no ayuden, siempre habrá entusiastas que dirán "adelante, ¿qué esperar?, avancemos". Y pese a que les falta información, pese a que los momentos no parecen los más adecuados, pese a ciertas dudas que le hacen sentir el frío cosquilleo del miedo, se lanzan adelante pues llega un momento en el que hay que actuar... y algunos se equivocan. Pero muchos otros aciertan, y se van haciendo cosas, proyectos familiares, laborales, sociales. Es fácil reconocer a estos lanzados: son personas que en ocasiones reciben alabanzas pero que en general reciben críticas, muchas de ellas de parte de los que están llamados a habitar el vestíbulo de Dante. Cuando leemos la historia no es difícil encontrar a algunos de estos valientes: los encontramos entre los próceres, los conquistadores, los descubridores y los grandes científicos. Otros, los más, han sido olvidados por los hombres pues así lo amerita el anonimato de sus nobles acciones: padres y madres que arriesgaron a llevar adelante una familia como Dios manda, exigiendo a sus hijos conductas de estudio y sobriedad, empresarios que nadaron contra corriente, funcionarios que cumplieron con su deber, hombres y mujeres que arriesgaron en sus pequeños grandes desafíos.

Amigo lector, hoy más que nunca, cuando pases por la explanada de la Universidad de la República, dedícale una mirada a la estatua de Dante. Por un momento imagina que te mira, que te juzga. ¿Te estarás ganando un lugar en el vestíbulo? ●

## La toma de decisiones

En *Claves de la decisión en la empresa*, Santiago Lazzati presenta cuatro elementos esenciales para el proceso de toma de decisiones.

El primero es el objetivo. Este constituye un resultado o situación que se pretende lograr. Plantea que se puede caracterizar metafóricamente como el "adónde quiero llegar".

El segundo elemento es el pro-

blema, que constituye "la brecha entre la realidad actual o proyectada y el deseo; entre 'dónde estoy' o 'dónde puedo llegar a estar' y 'adónde quiero llegar'". Se pueden distinguir tres problemas:

- Cuando no se está logrando o se estima que no se va a lograr el objetivo prefijado. En este caso se trata de un "problema propiamente dicho, o problema-desvío".
- Cuando se ha fijado un obje-

tivo y no necesariamente se observa un problema-desvío, pero es importante definir cómo se va a concretar ese objetivo fijado. Se trata de un "problema de implementación".

- Cuando no existe un problema-desvío ni un problema de implementación, pero se fija un nuevo objetivo. En este caso "se genera la brecha entre 'dónde estoy' y 'adónde quiero llegar', lo cual fi-

nalmente equivale a un problema". Esto se encuentra asociado a lo que Lazzati llama "aprovechamiento de oportunidades".

La decisión es el tercer elemento del proceso de toma de decisiones, y se trata de la elección de un curso de acción determinado entre varios cursos de acción posibles. Un problema suele plantear distintos caminos para su resolución. "Esto podemos caracterizarlo así: 'cómo ir' de 'dónde estoy' o de 'dónde puedo llegar estar' hacia 'dónde quiero llegar'".

Como cuarto y último elemento de este proceso se encuentra la

acción perseguida por la decisión. Lazzati asevera que la decisión sin acción carece de valor, con esto plantea la necesidad de implementar la decisión "lo cual entraña la resolución de 'cómo' adicionales para llegar al terreno de los hechos". ●

*Claves de la decisión en la empresa. Método y participación. Santiago Lazzati. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1993. Págs. 19-20.*