

# Toma de decisión ante la incertidumbre



## Guillermo A. N. Tarapow

Capitan del Rompehielos Almirante Irizar

### Las ideas principales

- La información es muy necesaria para la toma de decisiones en el momento acertado.
- Llegamos a una crisis con cierta cantidad de conocimientos, adiestramiento y confianza en nosotros mismos. A partir de ese momento, ya no se estudia nada, se decide con lo que se tiene.
- Un líder tiene una visión e intenta pasar del plano de las ideas a la acción.
- Hasta el 10 de abril, el Irizar era un pueblo en armonía, con un objetivo, organización y roles claros.
- Es fundamental que haya información e intercambio de la misma, un tiempo para el diálogo y entendimiento de la problemática.
- Los dirigentes tienen que pensar qué es lo peor que puede pasar antes de determinadas situaciones.
- Los objetivos se estructuran sobre la base de valores y prioridades de confianza en la organización.
- El líder tiene que ser optimista y pensar que se puede cambiar para bien, fijándose metas sobre la base de objetivos comunes.

### Acerca del Disertante

**Guillermo A. N. Tarapow** nació en Buenos Aires el 3 de Agosto de 1962 e ingresó a la Armada Argentina en 1979. Fue abanderado de la Escuela Naval Militar y prestó servicios en diferentes buques computando 18 años de embarco. Ejerció las jefaturas de las bases antárticas Orcadas y Jubany durante los inviernos de 1987 y 1993. Ejerció los comandos del Remolcador Morcoyan, de la Lancha Misilística Intrépida y del Rompehielos Almirante Irizar hasta el 14 del corriente mes.

Además, está capacitado y orientado en Sistemas de Comunicaciones, es paracaidista militar, Licenciado en Sistemas Navales y Líder Auditor de Sistemas de Gestión de Calidad.



## Síntesis Ejecutiva

Es interesante hablar sobre lo que sucede mar adentro y mar afuera, ya que en los dos ámbitos el hombre reacciona de la misma manera, recurre a la reflexión. El hombre de mar, recurre al pensamiento para saber cuando se podían dar determinados vientos, mientras que el hombre de campo, para observar los astros, para saber los momentos propicios para la siembra y la cosecha.

Vinieron a mi mente muchos ejemplos, muchas similitudes entre el hombre del campo y el hombre de mar. Principalmente, la relación con la bandera: uno aporta a ella, el otro la defiende.

Quiero centrarme en la toma de decisiones en tiempos de incertidumbre. Existe una hora límite a la que llegamos con una carga de conocimientos, adiestramiento y grado de confianza en nosotros mismos. Vamos al combate con la mochila que tenemos, entonces ya no hay tiempo para estudiar nada. En la crisis decidimos con lo que tenemos.

*"Un equipo es el que permite - en el accionar coordinado- lo que ninguno podría haber hecho por sí solo".*  
Guillermo Tarapow

Definamos ahora lo que es un equipo. Un equipo es aquél que permite, en el accionar coordinado de todos, lograr lo que individualmente no hubiéramos podido hacer. Ahí aparece el líder, que es un integrante del equipo que se ha destacado por las circunstancias, o que debe asumir ese rol. El líder no se aprovecha del equipo, tiene una visión e intenta pasar del plano de las ideas al de la acción, procede en un escenario caracterizado por la incertidumbre e intenta ganar libertad de acción siendo interdependiente de otros factores.

Antes que nada un líder tiene una visión, una idea, un objetivo. Debe saber a donde se quiere llegar.

Al asumir el comando del buque, un comandante se hace el corazón del buque, toda la tripulación es su sangre.

El Irizar es un buque heredero de la gloria de la Corbeta Uruguay, del rompehielos General San Martín, de la gloria de 75 años de operaciones de la Armada en la Antártida, pero también acumuló sus propias glorias, como en Malvinas con las operaciones de rescate. El Irizar era un símbolo nacional, por el que teníamos que ser gran un equipo.

Si analizamos un buque, no es más que materiales nobles inanimados que cobran vida cuando hay un alma, la tripulación, que representa a una Nación.

Hasta el 10 de abril, había sido el Irizar un pueblo en armonía, con un objetivo, organización y roles. Ese rompehielos estaba en pleno regreso victorioso, con 22.000 millas náuticas a través de las cuales habíamos cumplido todas las tareas.



Llega el 10 de abril, eran las 20:25 horas y estábamos preparándonos para las despedidas, ya a 36 horas de entrar al puerto de Buenos Aires. Cuando empezó el humo pensamos en una falla menor, por lo que fuimos espontáneamente a donde pensamos que podía estar el problema.

A los dos minutos empezó a salir gran cantidad de humo. Hubo una saturación de comunicaciones, imprecisiones y orígenes distintos de la información. Me fijé en el tablero de alarmas e incendios y confirmé que había fuego a bordo, y a partir de ahí mi cabeza empezó a transportarse a diferentes cuestiones.

Intentaba recorrer la problemática de lo que podía significar. Es fundamental que siempre haya información, intercambio de la misma, un tiempo para el diálogo, entender la problemática y ver las cualidades, defectos, etc. de cada uno de los participantes.

En situaciones como esta uno se da cuenta de que se tarda en llevar los procedimientos a la acción, mientras algunos se ponían ropa para combatir el incendio, otros estaban pegados al piso. Ahí comenzaron a verse actos heroicos, muchos líderes que fueron viendo lo que tenían que hacer y tomaron acciones consecuentes.

Media hora después de combatir el incendio, era todo llamas y humo. Se utilizaron todos los sistemas previstos pero no fue suficiente. Entonces aparecieron otros problemas. Lo que había sofocado las llamas en el cuarto de máquinas había incapacitado el generador de energía principal y limitado así la capacidad de respuesta del buque. El problema se agravó. Y los que no participaban entonces de las tareas de lucha contra el fuego, los que no tenían que ver con este rol, se prepararon para el abandono. Mientras la tripulación seguía haciendo lo que tenía que hacer.

Otra media hora después nos quedamos a oscuras, limitados en comunicaciones. Pero no nos quedamos cruzados de brazos, intentamos recuperar la energía eléctrica tratando de ganarle terreno al fuego a baldazos. Minutos después ya era evidente que íbamos a tener que abandonar el buque.

El tiempo de vida que se le asignaba al buque era de un máximo de 2 horas, y el buque más cercano estaba a 2 horas. Ya no tenía sentido que la gente permaneciera a bordo, ya se había hecho todo lo que se podía. Ahí llega la decisión, a salvar la gente. Ahí se reestructuran los objetivos.

Una vez con la casi totalidad de la tripulación en el mar, con apoyo de los buques y el rescate, lo que se pensó fue si no había quedado alguien muerto o herido en el interior del buque. Después de 3 o 4 horas de búsqueda, la gran alegría fue no encontrar muertos ni heridos. A las 7:30 de la mañana llegó la mejor noticia: las 240 almas estaban a salvo.

Ya rescatada toda la gente, nos planteamos la pregunta: ¿Por qué no intentar la recuperación? Entonces, busqué material y personal para intentar revertir la situación. El 12 de abril, cuando arriban a la zona 5 buques y aeronaves de apoyo, coordinamos la forma de aplacar al fuego, que a esa altura ya lo estaba ganando.

Durante 8 días fue una pulseada con diferentes focos de incendio, que finalmente fueron controlados. El 18 de abril pusimos rumbo a la base

*"En el momento de tomar una decisión, uno intenta con la cabeza recorrer toda la problemática en su conjunto de lo que podría estar sucediendo".*



naval.

Las conclusiones son que los dirigentes tienen que pensar qué es lo peor que puede pasar antes de determinadas circunstancias. Los objetivos son estructurados sobre la base de valores y prioridades de confianza en la organización. Si yo hubiera dudado de todas las indicaciones, habría tomado otras decisiones. Es difícil tomar la decisión correcta cuando la información es dudosa o incluso errónea. Es importante mantenerse actualizado y en contacto con todos los componentes, decidir e implementar acciones para salir del campo teórico y pasar al de la acción, intentando modificar procedimientos y revertir la situación.

El líder tiene que ser optimista y estar ilusionado de que se puede cambiar para bien. La única forma es fijarse las metas sobre la base de objetivos comunes.

El 100% de la información nunca llega. Si la esperamos corremos de seguro un riesgo mayor, muchas veces hay que decidir en incertidumbre. Hay que dar las órdenes y favorecer las condiciones para que estas se realicen.

Para una decisión exitosa tenemos 5 criterios. Primero, conocer profundamente las capacidades que tenemos. Luego está el tener información actualizada, y supervisar las acciones para ver si en efecto nos llevan al objetivo. El tercer elemento es la confianza en si mismo. ¿Cómo se logra? A veces es algo innato, a veces se perfecciona o se logra con capacitación. Pero fundamentalmente investigando, porque con la experiencia propia no basta. Finalmente es necesario liderar líderes. Ya que no se puede hacerlo todo por uno mismo. Debe haber equipos con líderes a su vez que no lleven a un fin común. Y finalmente, tenemos que organizar la estructura.

Como conclusiones, puedo enumerar que cuando hay dudas, el líder compone la situación, tiene la visión y -a través de ella- define el qué y fomenta las condiciones para el cómo. Por otro lado, si uno confía en uno mismo, el éxito nunca es esquivo. Por último, el trabajo en equipo favorece el éxito común. Recuerden: "Ninguna estrella del cielo brilla por si sola más que todas las estrellas en su conjunto".

