

## **TOMA DE DECISIONES UNA ACCIÓN RESPONSABLE Y CONSCIENTE: TOMA DE DECISIONES RESPONSABLES EN UN ÓRGANO DE DIRECCIÓN, ES UNA HABILIDAD ELEGIR CONSCIENTEMENTE.**

**Karen Vargas Soto**

[karen.vargas.soto@gmail.com](mailto:karen.vargas.soto@gmail.com)

*Información del autor: Maestría en Administración con énfasis en Mercados financieros modernos, profesora, asesora e investigadora, FUNDEPOS y Gerente en ASDHL.*

Las personas tomamos decisiones todos los días desde que despertamos, sin embargo, la habilidad de ser consciente y responsable de cada una de estas durante el día nos lleva por un camino de aprendizaje, el espacio entre lo que motiva una situación y la decisión, según el autor Steven Covey en su libro 7 Hábitos de la gente altamente efectiva, este espacio es denominado “poder de decisión”, lo que nos lleva asumir el compromiso de enfrentar la consecuencia de la decisión tomada.

Por otro lado, Hildemaro en su libro Acción con Dirección, comenta sobre la motivación que tienen que tener nuestras decisiones y como enlazar estas con las empresas para las cuales laboramos, alineando nuestros sueños con los objetivos organizacionales, hasta acá es posible que estes de acuerdo con todo lo expuesto, sin embargo cuantos cargos de altas responsabilidades en las organizaciones públicas o privadas se asumen hoy en día sin una debida idoneidad según el perfil deseado, lo que podría llevar a tomas de decisiones arriesgadas por la falta de conocimiento, habilidades o bien una debida asesoría que podría exponer su imagen por unos y muchos millones de colones o dólares, hasta donde estaría usted dispuesto a exponerse, algunos se arriesgan.



Pues bien de ser así tampoco es “pecado”, pero prepárese lo grave acá es por gobierno corporativo continuar por mucho tiempo tomando decisiones sin la debida responsabilidad de conocer el negocio o los temas que el perfil demanda, tomar decisiones en una empresa recuerde impacta otras personas, afecta familias, tome decisiones pero sea responsable y

consciente, y posiblemente aquí viene la gran pregunta cada vez que asume usted por primera vez un puesto de estos o bien asume un nuevo reto ¿Cómo tomo decisiones efectivas?

Recuerde tomar decisiones en una empresa no es como decidir en las mañanas que color de camisa o blusa utilizo, sus decisiones si importan en una organización o empresa, sea cual sea su tamaño o su naturaleza.

¿Quién le dijo a qué hora despertarse? Usted por si solo o la alarma lo ha despertado.

Por lo general cuando suena el teléfono, la alarma de secadora, el microondas avisando que ya nuestra comida esta caliente o bien cualquier otro aparato electrónico reaccionamos, y decidimos entre sí o no lo atendemos, sin embargo cuando asumimos una Gerencia, un puesto en un Consejo o una Junta Directiva o bien puestos claves en la empresa y las alarmas se encienden no suele ser tan fácil simplemente reaccionar, debemos analizar la decisión, o al menos así debería ser, sin embargo he topado con historias interesantes en mi camino de aprendizaje y experiencia, debo confesarlo, lo pensé mucho para expresar las siguientes historias, pero para hacer conciencia que mejor con ejemplos reales y no solo la teoría, he mirado hasta hoy puestos con poderes de decisión importantes que no toman control de sus acciones, donde por confidencialidad me ahorro nombres de estas organizaciones, y ahí es donde me pregunto para que asumen puestos con los que no cumplen con el conocimiento o bien no están en la capacidad de asumir el compromiso de capacitarse.

Cumpla o explique, nos dice la teoría de Gobierno Corporativo, sin embargo, a veces me pregunto por qué irresponsablemente alguno asume un puesto de alto nivel sin la debida idoneidad y peor aun sin el compromiso de cambiar. Pues si ya lo asumió o fue puesto ahí por algún compromiso asumido, señor (a) asúmalo bien, prepárese, pues nunca se termina de aprender.

Y es aquí donde llegamos al concepto de efectividad, probablemente lo que sea efectividad para usted no lo sea para otra persona, pero para efectos de este artículo lo vamos a definir a lo tico, de la siguiente manera, si usted tuviera diarrea sacaría el tiempo para ir al baño cada vez que lo necesite, entonces por que no tomarse el tiempo para tomar decisiones debidamente capacitados y si no sabe consulte, déjese asesorar y si ocupa tiempo pídale

pues la decisión lo afecta a usted y todos los que estén relacionados e incluso a las familias de estos, hay un libro de un joven costarricense que con mucha ilusión escribió su primer libro, con palabras populares incluso algunas tal vez un poco fuertes para algunos, pero en apoyo a los escritores nacionales que realizan el esfuerzo por publicar sus obras quiero tomar del libro “Sin mucha hablada” de Michael Castillo escritor que busca la reflexión por medio del libro o producciones audiovisuales para tomar conciencia en otros ámbitos de la vida, pero esta frase de este libro, de verdad debo tomarla, Michael gracias por compartir tu libro conmigo, dice así “A todos aquellos que, cual cohete busca vencer la fuerza de gravedad para llegar a órbita, luchan contra su contexto para alcanzar sus metas”, y acá es donde otra historia viene a mi mente, asesorando cafetaleros de una cooperativa, una experiencia maravillosa.

Don Pedro (nombre ficticio) se acercó después de la capacitación de Gobierno corporativo que brinde y sobre la responsabilidad de la toma de decisiones que tenían, me indica -mamita puede usted regalarme unos minutitos, yo hice la tarea que usted dejo pero la verdad me ayudo mi hijo pues no entiendo de esto, yo soy cafetalero señora y conozco del café, pero esto no le entiendo nada, pero sabe que quiero aprender tengo 50 años coger café, pero hoy más que por lo que me pagan por estar acá leyendo y capacitándome para tomar decisiones, sabe que ya entendí algo lo que yo diga afecta a otros y eso me preocupa, pues no había tomado conciencia de eso que usted dice- yo sonreí y ese día entendí algo más importante era evidente que esa cooperativa tenía un reto de idoneidad ante el cumplimiento regulatorio que quería cumplir, pero tenía a la persona más comprometida y consciente para tomar decisiones, por eso hoy con propiedad puedo decirlo lo ideal es que usted cumpla, pero si no cumple con conocimientos deseados pida ayuda, capacítese, pregunte y autoevalúese, tener una realimentación siempre nos ayuda a avanzar y ser más asertivos, quien este dispuesto a aprender siempre tendrá la oportunidad de hacer crecer sus conocimientos.

Otra de mis experiencias fue como *coach* de una nueva Gerencia de una empresa, un lunes bien temprano recibo una llamada de Don Luis (nombre ficticio) donde me localiza por recomendación, y me dice – Vea Karen soy dueño de una empresa y tengo muchos años como Gerente, es una empresa familiar, pero he escuchado de usted un amigo me dijo que usted habla de un tema ahí de gobierno corporativo, y me recomendó un debido plan de sucesión, yo no entiendo de eso, solo quiero que cuando me vaya las cosas funcionen igual y

la empresa siga vendiendo y creciendo, y concluye estoy cansado, hoy quiero pasear conocer más del mundo y descansar más, pero a quien elijo como Gerente se cuestionó, tengo opciones menciona; pero creo que tienen oportunidades de mejora, ese lunes empezó mi semana con una idea en mi cabeza por la preocupación de Don Luis, pues era evidente que esta empresa no contaba con un debido gobierno corporativo y al ver los perfiles pues todos tenían oportunidades de mejora, por lo que al final de ese lunes volvimos a conversar Don Luis y mi persona y mi pregunta fue ¿Don Luis, usted quiere descansar, quiere conocer ya el mundo y estar más tranquilo, en quien del equipo confía usted? A lo que rápidamente me contesta -En María (nombre ficticio)- inmediatamente vino mi realimentación luego de ver los perfiles, dije -Don Luis María no cumple con el estudio deseado para poder interpretar la información financiera, es posible para usted administrar así por un tiempo mientras la capacitamos, hoy María luego de 6 meses de capacitación exhaustiva y compromiso es la Gerente que toma decisiones a veces asertivas otras no tanto, pero asume conscientemente sus errores y los corrige y Don Luis ya conoce más de 10 países, mientras de forma periódica mantiene reuniones con María para decidir sobre el rumbo de la empresa.

Pero continuando con ¿Qué es ser efectivo? Considero con base a mis estudios y experiencia, se requiere de forma resumida estos siguientes elementos:

1. *Acción*: tomar la decisión de aventurarse, pero con el compromiso de desaprender, para aprender para poder crecer.
2. *Constancia*: la insistencia y exigencia día a día de nosotros mismos por mejorar, nos lleva a la consecución de objetivos o replanteamiento de estos, los cuales debemos alinearlos con los de la organización para ser más asertivos en el contexto del modelo de negocio.
3. *Enfoque*: querer abordar todo a la misma vez no nos hace efectivos, ¡organicémonos! Y busquemos en el cuadrante del tiempo y prioridades que requerimos para tomar decisiones más conscientes, sustentadas y responsables, planifique su ruta.

Y probablemente otros autores agreguen otras habilidades y competencias necesarias para asumir roles de tomadores de decisión, sin embargo, todos somos personas diferentes, por lo cual yo no me atrevo a generalizar lo que pueda ser bueno para usted, pues puede que para otra persona sea otra la “receta”.

Y hasta acá, es posible que muchas dudas surjan en usted, por ejemplo, como saber si soy efectivo, si cumplo con un perfil idóneo, si debo capacitarme o bien si estoy bien. Procedo a argumentar, las historias anteriormente compartidas, con los siguientes puntos:

1. Empresas, organizaciones, entidades reguladas o no reguladas, asociaciones solidaristas, evalúen el desempeño de sus Directores, Gerente y personal clave ante lo idóneo, si los objetivos no se están logrando pueda que necesiten además de planificar mejor, revisar la asertividad en la toma de decisiones, capacitar a su órgano de dirección o personal administrativo clave ya sea en conocimiento o bien habilidades pueda fortalecer el cumplimiento de metas planteadas, comúnmente falla la comunicación, o el desconocimiento de temas y es ahí donde vemos algunos aportando mucho y otros ocupando una silla, señor (a) recuerde usted es responsable desde el momento en que apoya o no un acuerdo, pero hágalo por usted, capacítese, sea responsable y consciente.
2. Si usted quiere estar ahí tomando decisiones en el órgano de dirección, prepárese antes, busque los requisitos y prepárese, cuando la posibilidad de asumir el puesto se dé, la efectividad de sus decisiones aportará mucho más, hay una cooperativa que conozco que capacita a todos sus postulantes, antes de ocupar el puesto, esto se llama responsabilidad compartida y una excelente práctica de gobierno corporativo, no espere errores en la toma de decisiones por desconocimiento o falta de entendimiento del equipo tomador de decisiones, prepárelos, no sabe cuantos dolores de cabeza se ahorrará.
3. Acción, más constancia, más enfoque, le permitirá ser más asertivo, atreva a tomar decisiones conscientes de su conocimiento y habilidades, aporte, pero continúe preparándose, haga el esfuerzo por entender el negocio y las tendencias del mercado, esto le permitirá enfocarse con aportes más efectivos.

Luego de leer este artículo espero se anime aún más a prepararse, con más conocimientos y habilidades para asumir ese puesto que quiere, pero posiblemente se esté preguntando ¿Cuál es el paso siguiente? Recomiendo entonces, revise el contexto de la organización o empresa en la que quiera postularse, solicite las competencias y habilidades necesarias para el puesto de Gerencia o Director, tal vez se las den o no, intentarlo no está mal, de no conseguir las

recomiendo buscar información de la debida idoneidad del perfil para el cual aspira en ese Consejo o Junta Directiva o bien puesto administrativo clave por otros medios, la normativa de SUGEF sobre idoneidad pueda ser una buena referencia para usted, y establezca las “3 Ms”, metas, medios y medidas, con las cuales lograra el enfoque deseado, postúlese atrévase pero de forma responsable y consciente de que sus decisiones impactan a otras personas y familias, pero en especial importancia a los objetivos de la institución, esto le permitirá la constancia de comprometerse en leer la información que le brindan, en prepararse y estudiar cada tema necesario, no traslade a otros su poder de decisión, esto es suyo, no caliente el campo en la silla, hágase sentir una persona responsable y consciente.

Hay personas que se destacan por ejecutar y otros, quienes quedan en el limbo de las buenas intenciones, decídase hoy ¡Deje Huella!

### **Referencias bibliográficas**

Castillo 2022. Sin mucha hablada. ISBN.

Covey 1989. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós Ibérica S.A.

Infante, 2018. Acción con Dirección. Infante & asociados.

Wright, 2009. El poder de vivir con sencillez. Portavoz.