

# CAPITAL HUMANO

PERFILES Y RASGOS  
HORACIO ANDRADE



## SABER IMPROVISAR

En general, la palabra "improvisación" tiene muy mala fama, porque se le relaciona con términos como descuido, informalidad, falta de planeación y de preparación, y mala calidad, entre otros. Entonces, cuando se dice que alguien es un improvisado, el calificativo tiene una connotación negativa, por lo que la persona aludida no tiene una buena imagen ante quien la definió así.

Sin embargo, improvisar se está convirtiendo ahora, poco a poco, en una habilidad, incluso en un arte, y como tal, en algo que se puede, y hasta debe, desarrollar. Por extraño que parezca, ser un buen improvisador muy pronto se verá más como una fortaleza que como una debilidad.

Esto no es nuevo si nos ubicamos en el terreno de la música (el jazz sería el ejemplo más conocido), donde, al contrario de lo que sucede en otros lados, la calidad de un ejecutante es directamente proporcional a su capacidad para improvisar.

La razón por la cual la improvisación ha ganado, y seguirá ganando terreno en muchos ámbitos, entre los que sin duda se encuentra el de negocios, es que lo inesperado se está volviendo parte de nuestra cotidianeidad. Las certezas ya se fueron, los cisnes negros llenan los estanques de la modernidad, la incertidumbre se convierte en la nueva reina y la frase de Eurípides adquiere hoy su máxima vigencia: "Los dioses nos dan muchas sorpresas: lo esperado no se cumple y para lo inesperado un dios abre la puerta".

Cuando, parafraseando a Valéry, el futuro todavía era lo que era, es decir, cuando era más fácilmente predecible, la planeación se colocaba claramente por encima de la improvisación; la premisa de la que se partía era que mientras más se pensara en las acciones preventivas (las que buscan evitar los sustos) y en las contingentes (las que señalan qué hacer cuando las preventivas no funcionaron o no fueron suficientes), más control se tendría sobre la situación. El objetivo final era, precisamente, evitar al máximo el tener que hacer frente a situaciones imprevistas.

Pero cuando lo imprevisto llega a ser lo esperado, como sucede en el entorno actual, la improvisación se convierte en algo por lo menos tan importante como la planeación misma. ¿Por qué? Porque para lo realmente inesperado, no hay planeación que valga.

### La frontera del caos

La improvisación es hacer frente a lo imprevisto, es decir, a lo que no se prevé o previene. Cuando sucede lo inesperado, hay que actuar de alguna forma, ya sea para conjurar o enfrentar la amenaza, o para aprovechar la oportunidad. Lo peor que puede hacerse es no hacer nada.

En la medida en la que estemos más acostumbrados a vivir situaciones de esta naturaleza, nos será más fácil desplegar las capacidades necesarias para que la solución que encontremos sea la mejor. La moderna teoría de la complejidad nos dice que ésta es lo que está entre el orden y el caos, y que a un sistema le será más fácil sobrevivir en la medida en la que se encuentre "en la frontera del caos".

Esto significa que cuando pretendemos tener una respuesta a todas las situaciones que puedan presentarse (orden), cualquier cosa que pase fuera de lo esperado nos paralizará, al no encontrar en nuestro "repertorio" la respuesta adecuada, y al no tener la habilidad para desarrollarla en ese momento. Por el contrario, estar en la frontera del caos implica contar con la capacidad para generar una respuesta rápida y original, que no está en nuestro repertorio.

Para generar esta respuesta debemos tener flexibilidad, y la flexibilidad será en mucho resultado de nuestra constante disposición a ver y hacer las cosas de maneras diferentes. La improvisación es, cada vez con más frecuencia, la única alternativa que nos queda para solucionar algo; pero hay formas efectivas e inefectivas de improvisar.

Los improvisadores efectivos no sacan las ideas de la nada, sino de aquellas que ya se tienen o que han desarrollado previamente, pero dándoles un nuevo enfoque, combinándolas, aplicándolas de una manera distinta a la habitual.

Eso es claro en la improvisación musical: el jazzista, por ejemplo, crea su obra a partir de un tema, al que cambia, desarrolla, "adereza", utilizando sus conocimientos, recurriendo a sus experiencias y moviéndose libremente dentro de una estructura que, lejos de convertirse para él en una camisa de fuerza, le impide salir del camino, sin restarle libertad de acción.

Por esta razón, la improvisación y la creatividad van muy de la mano, y desarrollar la segunda seguramente facilitará esta generación de soluciones originales a problemas y retos nuevos. A fin de cuentas, improvisar es escapar de las ataduras que conlleva una concepción del mundo demasiado rígida; y, sin lugar a dudas, el mundo en el que ahora vivimos lo que menos tiene es rigidez.

# Facultamiento a los empleados

Con el rediseño de sus procesos, más empresas se están enfocando en la satisfacción de clientes internos, conceptualizando a cada área como un proveedor. Esta transición implica un cambio de mentalidad en todos los colaboradores; significa cambiar la perspectiva de "hacer mi trabajo" a "mantener al cliente interno (el siguiente en el proceso) satisfecho".

Esto también implica un cambio de responsabilidades que ahora incluyen la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones para cumplir con lo que ese cliente espera, y eso requiere de un facultamiento, también conocido como empoderamiento o "empowerment".

"Lo que más le cuesta trabajo a los jefes es soltar el control e involucrar más a su gente para que puedan tomar decisiones. Cuando los empleados no han sido preparados y autorizados para tomar decisiones, los clientes sólo escuchan las objeciones y obstáculos, saben que no les van a resolver su necesidad, porque quien los atiende no está facultado y la imagen del área o la empresa disminuyen", comenta Kenneth Andersen, de la firma de consultoría Conversari Communication.

En consecuencia, menciona Kenneth, muchos de los empleados talentosos se frustran y se van de la organización haciendo más grave el problema, porque los nuevos colaboradores en su período de aprendizaje bajan aún más la calidad del servicio. "En mi experiencia, cuando se le pregunta a un director cuáles son las funciones de sus gerentes, utilizan palabras como ejecutar, tomar decisiones, dar soluciones y coordinar, pero si se hace la misma pregunta a uno de sus gerentes

probablemente responderá que se dedica a atender, apoyar y solicitar autorizaciones", afirma.

La discrepancia entre las dos perspectivas es muy grande. De acuerdo con Andersen, aún en organizaciones con descripciones de puesto detalladas, muchos colaboradores no tienen claridad sobre su propio nivel de autoridad; no basta con documentar las responsabilidades, sino que es necesario comparar la manera como jefes y colaboradores perciben el puesto.

"El trabajo para nosotros como expertos es conciliar las perspectivas y alinearlas hacia el verdadero facultamiento. La idea es buscar actividades que el colaborador pueda asumir de acuerdo con sus competencias y nivel de experiencia. Los ejecutivos necesitan cambiar su forma de operar; no es cuestión de soltar el control, sino de enfocarse en los resultados clave de desempeño (KPIs) y permitir más libertad a los colaboradores para que ellos descubran y propongan la manera en cómo se pueden lograr los objetivos. Los jefes necesitan hacer a un lado los temores y sustituirlos por mecanismos razonables de control", enfatiza.

Al lograr esta transformación en la relación supervisor-colaborador, puntualiza, ambas partes quedan más satisfechas. El supervisor se convierte más en un coach o guía y menos en un jefe, puede concentrarse en temas más estratégicos sin vigilar los detalles operativos y el colaborador aprecia la libertad y la oportunidad de crecer al ejercer sus propios recursos, y aprender de sus propias experiencias. "Las investigaciones indican que el facultamiento mejora el nivel de desempeño y la retención de colaboradores," concluye Kenneth Andersen.



Kenneth Andersen.

# Cómo pedir un incremento de sueldo

Tarde o temprano los colaboradores descubren que si no hay una política de revisión de sueldos en forma anual, tienen que acercarse a su jefe para solicitar un incremento. Bajo las condiciones actuales, el tema de inflación y sueldo se vuelven temas cada vez más importantes. Estos son algunos de los puntos a considerar:

- Los colaboradores piensan que hay una relación directa entre buen desempeño y un incremento salarial, los jefes no piensan igual, también consideran sus costos, las ventas, las inversiones y la facilidad con la que pueden reponer a la persona si se va. También juega un papel importante su escala de valores, su orientación al dinero, su empatía y su manera de valorar la calidad de vida de su personal.
- Los resultados entregados en el periodo juegan un papel fundamental, pero también son importantes las actitudes y las habilidades en el manejo de diversas situaciones: una buena relación jefe-colaborador, un buen manejo bajo presión, disposición a trabajar por resultados y no sólo por horario, relaciones interpersonales positivas, aceptación de las ideas de otros, manejo constructivo de los problemas del día a día y aportaciones e iniciativas.
- Es importante prepararse con evidencias y estar abierto a reconocer fallas cuando se señalan, una actitud defensiva bloquea la comunicación.
- Una actitud negociadora es clave, muchos incrementos no se resuelven en la primera conversación, el jefe puede requerir consultar sus finanzas, obtener autorización o validar su opinión con la opinión de otros.



- Si el jefe no está dispuesto a dar un incremento, el colaborador puede solicitar retroalimentación sobre lo que tiene que mejorar para lograrlo y en el mejor de los casos acordar una nueva fecha de revisión.
- Aún cuando es un momento emocional es importante prepararse, platicarlo antes con otras personas para escuchar ideas sobre la mejor manera de manejar la situación, prever posibles respuestas y mantenerse en control para lograr los resultados deseados.

## EXPEDIENTE ABIERTO

### HRPS

La HR People + Strategy, originalmente llamada Human Resource Planning Society (HRPS), fue fundada hace 40 años para mejorar el desempeño de las empresas mediante la creación de una red global de personas que fungan como socios del negocio; tiene su sitio en [www.hrps.org](http://www.hrps.org), donde se puede encontrar información valiosa sobre sus eventos y otros tópicos de interés.



### ENCUESTA DE VALORES

El organismo internacional World Values Survey (WVS) realiza periódicamente su Encuesta Mundial de Valores. Al día de hoy se cuenta con los resultados hasta el 2015. Su sitio se encuentra en [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org).



¡Cumple de manera sencilla!

# Nómina Digital 2017



Aspel NOI es el Sistema de Nómina Integral más utilizado que genera Recibos de Nómina Electrónicos con los nuevos requisitos fiscales.

[www.nominaefectiva.com](http://www.nominaefectiva.com)

