

# CAPITAL HUMANO

PERFILES Y RASGOS  
HORACIO ANDRADE



## EL ARTE DE DECIDIR

Uno de los procesos más importantes que se dan en las organizaciones, sobre todo en una época y en un entorno como los que se viven hoy en día, es el de la toma de decisiones. A fin de cuentas, la vida de cualquier empresa, y hasta de cualquier persona, casi se podría definir como un constante optar entre dos o más alternativas de acción.

En las organizaciones, este proceso puede equipararse a la homeostasis, fenómeno que se da en los sistemas vivos que consiste en la constante recuperación del estado de equilibrio dinámico necesario para adaptarse a los cambios externos. Si el organismo no fuera capaz de responder de manera rápida y efectiva a los retos que le plantean las continuas transformaciones de su entorno, no podría sobrevivir.

Del mismo modo las organizaciones, como sistemas sociales, y por lo tanto vivos que son, requieren de mecanismos similares a la homeostasis, que les permitan actuar adecuadamente cuando se dan cambios en el suprasistema en el que están insertas, que les presentan amenazas u oportunidades.

Sin duda, el principal de estos mecanismos es el de la forma como se toman las decisiones en ellas, y saber hacerlo se ha convertido en todo un arte, del que bien puede depender su capacidad de supervivencia.

El proceso de toma de decisiones comprende varios aspectos importantes, como quiénes las toman, qué grado de facultamiento y de descentralización existe para tomarlas, qué métodos se utilizan para analizar la información y elegir la mejor opción, qué tan rápido se hace esto, y cómo se evalúan y gestionan los riesgos, entre otros.

Sin embargo, pese a lo crítico que resulta este proceso, pareciera que en muchas organizaciones no se le presta la debida atención, y se deja que se lleve a cabo casi al azar: no hay lineamientos claros para tomar decisiones, no están bien definidos los responsables de hacerlo, y no hay un entrenamiento formal para aprender a tomar decisiones efectivas.

Aunado a lo anterior, existen varios sesgos, o prejuicios (en inglés se conocen como "biases") que son muy comunes en las personas, que hacen que se tomen decisiones de manera ilógica, lo que consecuentemente deriva en errores que pueden resultar muy costosos.

### Perder la objetividad

Uno de ellos, conocido como "sesgo de confirmación", consiste en ver aquello que confirma nuestra creencia y discriminar lo que va en contra de ella. Por ejemplo, si se trata de decidir si se lanza al mercado un nuevo producto al que se le tiene mucha fe, este sesgo podría hacer que se tome en cuenta la información que es favorable a nuestra intención, y se pase por alto la que no le favorece, por importante u objetiva que sea.

En pocas palabras, es perder la objetividad (lo que, por cierto, es muy común a la hora de evaluar a la persona por la que nos inclinamos para que sea nuestra pareja).

Otro sesgo es la tendencia a precipitarse en la decisión, utilizando solo la información obtenida al inicio del proceso, es decir, basándose en la primera impresión, en vez de hacer un análisis más detallado de ella y dándole el tiempo necesario. Se da cuando o somos muy desesperados, o nos da flojera pensar, o nos sentimos presionados por la situación o por terceros.

También está el exceso de confianza en uno mismo, en su experiencia, en su capacidad, en sus opiniones. Esta puede ser un arma de dos filos, ya que en algunos casos puede hacer que la persona se arriesgue y gane, pero también puede dar como resultado, lo que sucede no pocas veces, que se tomen decisiones erróneas por no haber considerado la información disponible.

Nótese que el problema no es confiar en la propia capacidad para decidir, sino el que esta confianza se vuelva excesiva; entonces, la persona, más que mostrar seguridad, demuestra arrogancia, y la arrogancia nunca ha sido una buena consejera.

Tenemos también la "falacia del jugador", que es la creencia de que los eventos del pasado influirán en el futuro. Se le llama así porque muchos de los apostadores piensan que si ya han tenido una mala racha, seguramente la siguiente vez el resultado les será favorable, olvidando que cada vez que se juega las probabilidades vuelven a ser del 50/50.

En los negocios este sesgo es tan común como peligroso. No hay que olvidar que vivimos en un entorno altamente incierto, y nada garantiza que las cosas serán como creemos, basados en nuestras experiencias pasadas.

Es mucho lo que se ha investigado y escrito sobre la toma de decisiones, y muchas también son las herramientas que se han desarrollado para mejorar esta habilidad. Sería muy conveniente que las organizaciones le dieran la importancia que tiene, por su propio beneficio.

# Automatización, trabajo y productividad

La inteligencia artificial y la automatización han planteado grandes retos a la humanidad; la gran pregunta es si las máquinas desplazarán a trabajadores dejando economías con problemas de desempleo. Estudios realizados en los últimos años plantean que la pregunta debe reformularse hacia la forma en cómo cambiarán las ocupaciones y la manera en cómo los trabajadores tendrán que adaptarse, posiblemente, a nuevas actividades que todavía no se han inventado y que surgirán de las nuevas tecnologías.

Thomas Veeman, cofundador de la firma de consultoría Conversari Communication, puntualiza en que evidentemente el trabajo se dirigirá hacia las labores que la tecnología no puede sustituir hasta ahora: la gestión de personas, la aplicación de conocimientos, experiencia y la comunicación con los demás. Algunas actividades físicas como el procesamiento de datos y el suministro de información serán probablemente automatizadas.

"Se requerirán más habilidades sociales, emocionales y capacidades avanzadas como el razonamiento lógico y la creatividad; el campo de la salud ofrecerá trabajo para sociedades envejecidas. El

campo de la construcción y la generación de energía compensarán el desplazamiento de los trabajadores. Se mantendrán, sin duda, los trabajos de ocupaciones como jardineros, plomeros o proveedores de cuidado infantil y de ancianos", expresa Veeman.

Hasta ahora, asevera, la introducción de nuevas tecnologías ha resultado en un menor desgaste, menos horas promedio de trabajo por semana y más tiempo de ocio que algunos empleadores reconocen y lo han transformado en trabajos desde casa. El incremento de la productividad ha generado mayor actividad económica, pero el cambio deberá fomentar el consumo y el poder adquisitivo para mantener funcionando la economía.

"En el futuro, los gobiernos y el sector privado necesitarán preocuparse por el ritmo de la transformación y la tasa de desplazamiento de los trabajadores para generar los incentivos que permitan generar nuevas oportunidades, un ágil sistema educativo y seguramente nuevas categorías ocupacionales", afirma el cofundador de Conversari Communication.

Asimismo, Thomas comenta que las compañías necesitan invertir más en habilidades socia-

les y emocionales, creatividad y capacidades cognitivas de alto nivel, así como en el desarrollo de equipos de trabajo y atención al cliente para generar una experiencia emocional positiva. Conforme las organizaciones se automatizan, los especialistas y técnicos tienen mayor contacto con los clientes, pero no cuentan con las habilidades humanas para mantener la calidad de los servicios, incluyendo temas éticos y de impacto de negocio. La súper especialización técnica deja de lado temas fundamentales como la negociación, elaboración de planes de negocios, la interacción desde una perspectiva intercultural y el manejo de la ambigüedad en situaciones sociales.

"Las empresas necesitan revertir estas tendencias con un mayor enfoque en la experiencia del cliente. La inteligencia artificial cambia el rol y la función de los colaboradores, y se requiere fortalecer la parte humana junto con la creación de una cultura de innovación en todos los ámbitos, alineando la estrategia, el modelo de liderazgo y de comunicación", concluye Thomas Veeman, quien resume todo en una frase: "Habilidades suaves con resultados duros."



Thomas Veeman.

# Reconocimientos de fin de año



Para muchas empresas los eventos de fin de año son solo parte de un ritual que los empleados esperan, pero en realidad es una oportunidad para dar un mensaje significativo que despierte la motivación y el agradecimiento de los colaboradores.

El evento de fin de año es el cierre de un ciclo acordado entre la dirección y sus colaboradores, y también es un momento para dar reconocimientos. Algunos puntos clave a cuidar son:

- Los desaciertos deben ser presentados como aprendizajes y nuevas oportunidades para hacer mejor las cosas en el siguiente ciclo. Los errores pueden dar mayor conocimiento sobre la manera de ser productivos o competitivos y también pueden ser reconocidos si marcan el rumbo de un plan exitoso.
- La experimentación y el riesgo de romper con lo establecido debe ser contemplado; las empresas innovadoras son aquellas que están dispuestas a cuestionar, explorar, crear y plantear nuevos escenarios.
- Los aciertos deben ser reconocidos de múltiples maneras. Una

cultura de reconocimientos tiene varias maneras de agradecer a los colaboradores: reconocimientos por antigüedad, por innovación, por labor social, por servicio al cliente, por participación en proyectos y, desde luego, por cumplimiento de resultados.

- Los reconocimientos pueden ser simbólicos como cartas, expresiones de valoración y aprecio, permisos y días de descanso adicionales, publicación en boletines y redes sociales, cursos y convenciones, felicitaciones públicas, diplomas, participación en foros importantes, entre otros.
- También pueden tener un valor económico como promociones e incrementos salariales, bonos, regalos, comidas o vacaciones pagadas para el colaborador y otra persona, monederos electrónicos.
- Las rifas no son realmente un reconocimiento porque no van enfocadas a méritos, solo van a beneficiar a algunas personas que tuvieron suerte.

Siempre será más productiva una cultura de reconocimiento que una cultura de sanciones.

## EXPEDIENTE ABIERTO

### MÚLTIPLES RECURSOS

En [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com) se encuentra un sitio en el que hay una gran cantidad de información referente al Management y al desarrollo personal y profesional, para coaches, líderes, emprendedores, consultores y facilitadores. Vale la pena dar un paseo por los muy variados temas que abarca.



### TOMAR DECISIONES

En su libro "La toma de decisiones: principios, procesos y aplicaciones" (Granica), Santiago Lazzati hace una amplia revisión de los aspectos relacionados con la toma de decisiones, a fin de contar con mejores herramientas cuando se trata de elegir la mejor alternativa. Su organización a base de módulos hace más fácil la lectura de la obra.



conaic  
Consejo Nacional de Acreditación  
en Informática y Computación, A.C.



## IV CONGRESO 2018 NACIONAL DE EVALUADORES

Mérida, Yucatán

20 • 21 DE SEPTIEMBRE

informes:

[www.conaic.net](http://www.conaic.net)

@difusionconaic

@difusionconaic

@conaic\_hotmail.com

tel.: 01 (55) 5615 7489

CONAIC CUMPLE 20 AÑOS DE HABER NACIDO