

las estrategias y los clientes de sus organizaciones.

La mejor fórmula para afrontar con éxito este panorama de transformación consiste en gestionar efectivamente el principal activo de la innovación: el talento de los profesionales. La escasez de talento impone un reto a la gestión humana. Esto no significa concentrarse

Los empleados talentosos valoran el liderazgo. De ahí la importancia de rescatar las habilidades de dirección que, por su poco uso en el mundo de negocios, se fueron perdiendo y olvidando

en los profesionales estrellas (el uno por ciento de la población, como dice Daniel Goleman), sino en la suma de los miembros de un equipo que generan el talento organizacional. El reto, como afirma José Antonio Marina, es lograr que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios.

El concepto de retención ha estado excesivamente relacionado con las simples fórmulas del cálculo de la rotación. Hoy es peligroso creer que retención significa lograr un índice de rotación deseada. En el nuevo enfoque, retención significa lograr que se queden personas comprometidas con la organización, que se queden no sólo con el cuerpo sino también con el alma. Resulta contraproducente para una organización que los empleados permanezcan en ella por el simple hecho de recibir una buena retribución. El nuevo concepto de retención se refiere a la creación de una cultura de compromiso: hacer que la gestión humana sea una gestión del compromiso.

¿Como atraer y retener asegurando el compromiso de los empleados? Aportando valor. Al igual que las empresas generan valor a sus clientes, se preocupan por su satisfacción y solucionan los problemas por los que se reducen los ingresos, deben implantar mecanismos para satisfacer las necesidades de sus empleados y asegurar su compromiso e identificación con ellas. ¿Qué compromete a un empleado? Depende de cada persona y tipo de fuerza laboral. Las investigaciones muestran que, para los profesionales talentosos, los principales factores son el clima laboral, una cultura de delegación y los estilos de liderazgo, más que un sueldo competitivo. Como dijera Tom Peters: «Los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes».

Un entorno de trabajo óptimo es un elemento determinante del éxito empresarial, que a su vez actúa como factor de cohesión y pertenencia para los empleados. Cuando trabajan en un ambiente de colaboración y comparten el éxito, los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a una organización y se perciben como integrantes de

un equipo que trabaja para alcanzar un objetivo común.

Las personas talentosas necesitan encontrar en la empresa un horizonte retador, con estándares de desempeño que les indiquen cómo están contribuyendo al éxito empresarial. Esto requiere voluntad de los líderes para hacer crecer a su equipo de colaboradores, mediante la confianza en su capacidad y el necesario apoyo y consejo para que asuman retos de mayor envergadura. El entorno de trabajo para los profesionales talentosos resulta más satisfactorio si perciben que se les da la oportunidad de tomar decisiones y asumir riesgos controlados. La ausencia de flexibilidad en la organización puede propiciar un clima desmotivador, pues los profesionales con talento encuentran limitada su capacidad para generar nuevas ideas. En muchas empresas el peso de la tradición y la rutina constituye un freno para que prosperen puntos de vistas alternativos o maneras diferentes de hacer el trabajo.

Para que una empresa sea capaz de mejorar constantemente los diferentes aspectos del clima laboral, y crear un entorno satisfactorio en el que cada persona dé lo mejor de sí, resulta imprescindible actuar sobre los estilos de dirección existentes. Muchos directivos muestran importantes carencias de liderazgo; dado que tradicionalmente los sistemas de reclutamiento y desarrollo de carreras se centran en la formación y la experiencia, como requisitos para acceder a puestos de dirección, y dejan en un segundo plano la capacidad para dirigir, motivar y desarrollar equipos.

Por ello se ha tenido que recurrir a novedosos enfoques de desarrollo para rescatar esas habilidades. Las experiencias en programas de desarrollo

de liderazgo para los puestos de dirección muestran que es posible cultivar competencias directivas. Los datos de evaluaciones realizadas a directivos por sus colaboradores, que miden los estilos antes y después de determinadas actividades de desarrollo, abren una verdadera oportunidad de mejora para las empresas y los gerentes de recursos humanos.

La gestión humana es una gestión del compromiso, lo que requiere de las empresas conocer su aportación de valor a los profesionales y medir y gestionar los factores que más impactan el compromiso: clima laboral, cultura de delegación y estilo de liderazgo. Vivir en esta época de grandes transformaciones implica una gran responsabilidad: abrir nuestras mentes hacia nuevos enfoques de gestión humana y poner en primer lugar de la agenda los factores que menos se miden y gestionan, pero que aseguran el sentido de compromiso y pertenencia de los empleados. ■

Natalia Batista
Socia directora de la empresa
de consultoría en Recursos Humanos
People Approach,
República Dominicana

PRINCIPALES TENDENCIAS DE LA TECNOLOGÍA MÓVIL PARA 2010

NIDAL BARAKE

En cada una de las industrias los profesionales, inversionistas y planificadores se preguntan: ¿cuáles son las principales tendencias que marcarán el camino en 2010? Específicamente en el ámbito de la tecnología móvil, esta inquietud tiene gran relevancia, pues es una de las industrias en las cuales la adopción de dispositivos ingeniosos va a un ritmo acelerado. El lapso en el cual las nuevas tecnologías móviles llegan a su madurez se reduce a un par de años.

Para averiguar las tendencias de esta industria, y con el fin de tomar en cuenta diferentes puntos de vista y diferentes mercados, se hizo la siguiente pregunta a un grupo de profesionales de diversos países: «¿Cuáles crees que serán las tres principales tendencias de la movilidad en 2010?». Las respuestas fueron diversas: aumento de las funcionalidades utilizadas por el usuario final, mejoramiento de la infraestructura y equipos, y perfeccionamiento de los dispositivos y sistemas operativos.

A pesar de las diferentes opiniones, podemos observar una coincidencia en cuanto a cuales serán las principales tendencias en cada uno de estos ámbitos.

Hay un consenso marcado en cuanto al fortalecimiento de los App stores como canales de distribución de aplicaciones y funcionalidades. Madanmohan Rao, editor de *Asia Unplugged* en Bangalore, India,

En América Latina habrá un aumento importante de campañas de mercadeo móvil. Esta tendencia vendrá reforzada por el desarrollo de soluciones de comercio móvil, para que los usuarios puedan usar su teléfono celular para pagar productos y servicios

afirmó que la capacidad para distribuir aplicaciones a usuarios en zonas rurales tendrá un impacto importante en el desarrollo de la población. Con respecto al desarrollo de tendencias identificadas en 2009, las empresas seguirán apostando al mercadeo móvil y a la publicidad móvil, lo que va a generar un incremento en la inversión en estos canales por parte de los anunciantes, agregando cada vez más funcionalidades como cupones, tickets móviles y QR codes. Según Terence Reis, director de Latam Mobile Marketing, de la empresa Wunderman, en Sao Paulo, Brasil, habrá un aumento importante de campañas de mercadeo móvil en América Latina. Esta tendencia vendrá reforzada por el desarrollo de soluciones de comercio móvil, lo que permitirá al usuario final utilizar su teléfono celular para pagar por productos y servicios en cualquier parte, incluso sin necesidad de tener una cuenta bancaria.

En cuanto a aplicaciones específicas 2010 será, definitivamente, el año en que la «realidad aumentada» termine de establecerse, concuerdan Raimo van der Klein (co-fundador y presidente de Layar, en Ámsterdam, Holanda), Tomi Ahonen (consultor que trabaja en Hong Kong) y Bruno Bensaid (asesor de inversiones y experto en China Mobile, que trabaja en Shanghai). Esto abrirá un abanico muy amplio a los desarrolladores de aplicaciones, quienes podrán emplear esta tecnología para ofrecer nuevos servicios, potenciar las redes sociales e incluso aplicarla a comercio y mercadeo móvil. Adicionalmente, los servicios basados en localización tendrán un nuevo aliado en la «realidad aumentada», dando más peso a aplicaciones basadas en localización como los juegos.

En el ámbito de los dispositivos habrá un auge importante de la mano

del esperado Google Phone y las aplicaciones en Android, que se sumarán a la extensa oferta de aplicaciones para iPhone, Blackberry y Nokia. Desde el punto de vista de la infraestructura de comunicaciones, los servicios basados en Long-Term Evolution (LTE) aparecerán comercialmente en 2010, principalmente por empresas tales como

Verizon y AT&T, lo que representa una evolución de la plataforma GSM. Lubna Dajani (co-fundador y presidente de Stratemerge, Nueva York) destaca también las ventajas que traerá el desarrollo de aplicaciones móviles utilizando HTML5.

En América Latina y otras economías emergentes estas tendencias podrán ser adoptadas siempre y cuando comience a masificarse el acceso a Internet móvil, con una reducción de los costos de planes de datos y una mayor penetración de Smartphones y teléfonos con acceso a Internet, tal como sostiene Matthew Garlick, director para América Latina de Zergo, en Buenos Aires. Además, es muy importante que las operadoras se enfoquen en ofrecer valor agregado al usuario, como una vía para mantener altos niveles de ingresos, una vez alcanzado un alto grado de penetración. Adicionalmente, debido a la masificación de dispositivos móviles y la escasa bancarización de la población, los ojos del mundo estarán puestos en la región para el uso creciente del celular como medio de pago. De hecho, Lars Cosh-Ishi, director de Digital Media de Mobikyo, en Tokio, Japón, destaca las grandes oportunidades de crecimiento en el grupo llamado BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

El transcurrir de los meses dirá si realmente estas tendencias se establecen o si, por el contrario, surgen otras nuevas aún no identificadas. De lo que no queda duda es de lo interesante que será seguir estos desarrollos muy de cerca y adaptar los negocios para proveer mayor valor al usuario final. ■

Nidal Barake
Director de Tedexis, empresa proveedora de soluciones empresariales basadas en tecnología móvil

TRABAJO EN EQUIPO: PARADOJAS, COOPERACIÓN Y CRISIS MUNDIAL

JOSÉ VICENTE LOSADA S.

El trabajo en equipo está afectado por diversas contradicciones. Por ejemplo, Anne Donnellon, en *Team talk* (Conversación en equipo; Harvard Business School, 1996), ha señalado que el trabajo en equipo es «inherentemente paradójico», pues sus integrantes enfrentan unas cuantas aparentes incompatibilidades que, muchas veces, les impiden una adecuada comprensión de su labor: «diferenciación-integración», «individualismo-colectivismo», pertenencia a uno o a múltiples grupos, «dependencia-independencia» y «confianza-desconfianza». La famosa «paradoja de Abilene» se relaciona con la falta de confianza entre los integrantes del equipo, que dificulta la expresión franca de pensamientos, análisis, ideas y propuestas acerca de las decisiones tomadas (esta paradoja es expuesta con gracia por J. B. Harvey en *The Abilene paradox and other meditations*; La paradoja de Abilene y otras meditaciones; San Francisco: Jossey Bass). Se ha hablado también de la paradoja diversidad-homogeneidad, que implica ventajas y beneficios, pero también conflictos.

Ese juego dialéctico de polaridades es originado y reforzado probablemente por las características de la cultura en general y, especialmente, por los matices de la cultura organizacional en la que se forman y se desarrollan los equipos de trabajo. No debe extrañar, por ejemplo, que la paradoja «individualismo-colectivismo» resulte la más presente en culturas caracterizadas por el excesivo individualismo, la competencia desmesurada, la propensión al consumismo exagerado y el culto desaforado a los valores que exaltan el hedonismo egocéntrico —especialmente, la llamada «cultura occidental»—. Es conocida la investigación comparativa sobre «individualismo-colectivismo» realizada en cincuenta países por el psicólogo social Geert Hofstede en los años ochenta. En ese estudio Estados Unidos apareció como prototipo de cultura individualista, Japón mostró rasgos de una cultura centrada en el colectivismo y Venezuela ocupó el primer lugar en colectivismo.

Las organizaciones de hoy —desde una institución financiera o una universidad hasta un hospital— están viviendo una creciente interconexión. Esto ha generado en sus directivos una mayor preocupación por crear equipos efectivos de trabajo, cuyas relaciones se basen en la