

de las principales motivaciones para usar el canal móvil para el despliegue de soluciones de pago es la posibilidad de llegar a la casi totalidad de la población, sin importar si estos clientes potenciales tienen una cuenta bancaria o están cerca de una agencia. Precisamente, en este punto del proceso evolutivo de los servicios bancarios es cuando se presentan los principales cuestionamientos en cuanto a la tecnología, los elementos de seguridad, los tipos de servicios e incluso la forma de manejar el dinero por este canal.

La adopción del celular como medio de pago ofrece ventajas a todos los que participan en el proceso. Comenzando por el usuario final y los comercios, el canal móvil ofrece mayor flexibilidad y capacidad para realizar más transacciones de forma segura, pues elimina el manejo de efectivo y tarjetas, e incluye mayores controles para la disminución del fraude. Para las operadoras de telefonía móvil constituye nuevas fuentes de ingreso al ofrecer servicios de valor agregado, que se hacen cada vez más importantes una vez alcanzada la penetración total del celular. Por último, a los bancos les permite ofrecer mayor flexibilidad y acceso a un mayor porcentaje de la población.

Como ocurre con toda tecnología naciente, aunque hay experiencias de más de diez años en el uso del celular como medio de pago, existe una variedad de propuestas en cuanto a tecnologías y modelos de negocio. En el mercado se encuentran propuestas cerradas, sumamente seguras, tal vez poco flexibles, en las cuales las operadoras de celulares tienen el control total. En el otro extremo están las soluciones abiertas, en las cuales los bancos tienen el control y el proveedor de telefonía celular tiene el papel de habilitador de conectividad. El objetivo último es que el usuario final tenga acceso a los servicios de forma transparente y sin preocuparse por los aspectos de seguridad. En resumen, no hay una solución correcta y otra incorrecta. Lo más importante es que tanto los bancos como las operadoras tengan muy bien definidos sus objetivos y el modelo de negocio, para seleccionar la mezcla de tecnologías que les permitan alcanzar sus metas.

En los próximos dos años el escenario estará más claro, los modelos de negocios serán más maduros y los usuarios habrán asimilado el servicio. Ya está muy cerca lo que antes parecía

una utopía: una billetera electrónica que permita, por ejemplo, transferir dinero a familiares y amigos, sin importar si se dispone de cuenta bancaria, o pagar desde un café hasta un mueble.

Cerca del 65 por ciento, o más, de las razones por las cuales un empleado se queda en una empresa están relacionadas con sus jefes y líderes organizacionales

Y este no es el final del camino; todo lo contrario, es el comienzo de un nuevo esquema de vida, pues la adopción de este tipo de tecnologías tiene un impacto directo en la forma de consumir y relacionarse con el entorno. Será apasionante seguir este proceso muy de cerca. ■

Nidal Barake

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

¿CÓMO SE SIENTEN LAS PERSONAS EN SU ORGANIZACIÓN?

ALEJANDRA GONZÁLEZ MÁRMOL

Muchos gerentes no logran comprender por qué, a pesar de los grandes esfuerzos que hacen, las personas que laboran en sus organizaciones se sienten descontentas. ¿Qué ocurre? En el difícil entorno laboral de hoy se hace cada vez más pertinente conocer las necesidades de la gente: qué los motiva y los moviliza y, también, qué les disgusta y paraliza. Un adecuado estudio de clima organizacional puede ayudar a despejar estas interrogantes. Sus resultados permiten entender los comportamientos de la gente: responsabilidad, compromiso, productividad y apoyo a las políticas de la empresa. El clima laboral es el medidor del éxito o el fracaso de un negocio.

¿Qué es el clima organizacional? Es un conjunto de percepciones que tienen las personas relacionadas directa o indirectamente con la organización en un momento determinado. La percepción que un trabajador tenga de algún componente del clima laboral genera un determinado comportamiento en un momento particular. Las grandes preguntas son: ¿es deseado y constructivo ese comportamiento? ¿Cómo influye en el resto de las personas? ¿Quién ejecuta ese comportamiento? ¿Es general y frecuente?

Son varios los componentes del clima organizacional:

1. Las estructuras organizacionales. Las estructuras responden al entorno, que en Venezuela se caracteriza

por cambios rápidos, creciente necesidad de tecnologías, mayor cantidad de leyes, diversidad de la fuerza de trabajo y evolución del trabajo y el papel de la familia. Para no afectar negativamente el clima laboral y adaptarse a este entorno, las organizaciones deben cambiar constantemente sus estructuras organizativas y su esquema de relaciones; todo ello basado en el mercado y el tipo de empresa.

2. El liderazgo y las prácticas de dirección. Es impresionante reconocer que algunos directores y gerentes no comprenden todavía que el liderazgo es el principal factor que retiene y expulsa gente. Cerca del 65 por ciento, o más, de las razones por las cuales un empleado se queda en una empresa están relacionadas con sus jefes y líderes organizacionales. Difícilmente será bueno el ambiente de una organización si sus líderes no conocen a su gente y sus necesidades, a la vez que ejecutan acciones para ajustar ambos elementos.

3. Los equipos de trabajo. Es la interpretación que dan los empleados a las acciones que promueve la empresa para formar equipos de trabajo interdisciplinarios y eficientes. Esto implica lograr interdependencia, identidad e interacción para alcanzar objetivos comunes y, sobre todo, comprender que existe tensión en todos los grupos: lo importante es aprovecharla para incrementar la productividad. En las empresas donde no se promueve el trabajo en equipo, aunque el tipo de trabajo sea de especialización individual, el clima laboral es negativo.

4. La comunicación. Mide la opinión de los trabajadores acerca de los procesos de comunicación en la empresa. Casi todas las dificultades entre los seres humanos se originan por problemas lingüísticos. Ejemplos hay muchos: explicaciones mal formuladas, conversaciones mal encaminadas, recados mal transmitidos, peticiones mal entendidas, memorandos mal escritos.

Para romper las barreras comunicacionales es necesario estimular un ambiente participativo, informal y de libre flujo de ideas. La invitación es a reflexionar: ¿cómo es la comunicación en la organización donde trabajo?

5. Las condiciones de trabajo. Es la percepción de las condiciones de infraestructura, tecnología, procesos, tareas, rutinas y seguridad en la empresa

En las empresas donde no se promueve el trabajo en equipo, aunque el tipo de trabajo sea de especialización individual, el clima laboral es negativo

que permiten a los empleados ejecutar los procesos con métodos adecuados, con las herramientas correctas y con la protección necesaria. Las condiciones de trabajo también están relacionadas con la seguridad que proyectan las empresas de que los individuos puedan mantenerse prestando sus servicios por un período largo o, al menos, durante el tiempo prometido. ¿Cómo está su empresa en cuanto a políticas de beneficios, seguridad e higiene, y administración de personal?

6. La capacidad de supervisión. ¿Los trabajadores respetan, admiran y confían en su supervisor? Las empresas necesitan supervisores con destrezas y habilidades para desempeñar su papel; pues, de lo contrario, generan desmotivación en su equipo de trabajo y, por consiguiente, un clima organizacional negativo. Para evitarlo, los supervisores deben ser capaces de asumir fervientemente sus responsabilidades y actuar en consonancia con el desarrollo de su gente.

7. La compensación. ¿Qué sienten los trabajadores en cuanto a los mecanismos de compensación que tiene la empresa para atraer, retener, desarrollar y motivar a su gente? La compensación total que recibe un trabajador es algo más que su salario: es el valor económico, pero también es el conjunto de oportunidades de desarrollo, la posibilidad de conciliar vida personal y profesional, y los planes de reconocimiento. Los problemas de clima resaltan si no se cumplen las leyes y políticas; se identifica el personal clave; se ofrecen paquetes de remuneración y beneficios competitivos, flexibles, ajustados a la realidad y segmentados; y se mantienen buenas relaciones con los sindicatos.

8. La toma de decisiones. ¿Cómo perciben los trabajadores su participación en el proceso de decisión o elección de

opciones para la solución de problemas? Se presentan problemas de clima si constantemente no se sabe cuándo resolver un problema, quién es el responsable de una decisión, con quién compartir la responsabilidad y cuáles opciones estudiar. Las organizaciones que no toman decisiones rápidas y oportunas, así como las que toman decisiones ambiguas e inseguras, tienen problemas de clima laboral.

9. Las oportunidades de desarrollo profesional. La mayor parte de las organizaciones están de acuerdo en invertir en desarrollo profesional; sin embargo, es importante tomar en cuenta varios obstáculos. ¿Quién es el responsable del desarrollo? ¿La empresa o el empleado? Pueden existir problemas de clima si el desarrollo es mucho mayor que la posibilidad de ascenso. ¿Hasta qué punto hay que darle importancia al desarrollo? Pueden existir problemas de clima si las expectativas de promoción son poco realistas. ¿Cómo satisfacer las necesidades de una fuerza laboral diversa? Pueden existir problemas de clima si no se incluye a todos en un plan de desarrollo profesional.

10. El compromiso. La responsabilidad que tienen los trabajadores de cumplir su parte del acuerdo formal y el contrato psicológico entre ellos y la organización tiene estrecha relación con la identificación del personal con la organización. Es el sentimiento de que se es parte de la compañía y un miembro valioso de un equipo de trabajo. Es un valor que toda empresa debe promover e insertar en la cultura organizacional. El clima de una empresa es negativo si su gente no está comprometida. Es más, un individuo no comprometido puede influir negativamente en el resto del equipo.

11. El manejo de los conflictos. Los conflictos surgen porque no se aprovecha adecuadamente la tensión en los equipos de trabajo, por falta de información precisa y abierta sobre objetivos y resultados, por las barreras jerárquicas, por el enfoque dado a un problema, por agresividad reprimida, frustración por presiones o comunicación inadecuada. Manejar eficazmente los conflictos requiere seguir prácticas de serenidad, negociación efectiva, humildad y resistencia pasiva; en muchos

casos, es recomendable pedir consejo. Si una organización se encuentra en conflicto constante genera un ambiente sumamente estresante, que desmotiva y produce un clima laboral negativo.

12. Necesidad de logro. Esta dimensión se refiere a las actitudes de las personas con respecto a sus metas laborales. La persona que tiene una gran necesidad de logro se esfuerza para hacer un buen papel en cualquier situación en que se le ponga a prueba. Si en una organización abundan personas con muy poca necesidad de logro, difícilmente se puede tener un clima laboral positivo, porque no está orientada a la acción exitosa.

La herramienta más utilizada para medir el clima laboral es la aplicación de cuestionarios seleccionados cuidadosamente en cuanto a su contenido, longitud, la población a la que se le va a aplicar, dimensiones, escalas, validez y fiabilidad. Lo más recomendable es utilizar herramientas automatizadas que generen resultados inmediatos. Al aplicar los cuestionarios es conveniente que los resultados puedan ser clasificados en tres perspectivas (fortalezas, oportunidades de mejora y aspectos críticos), porque las acciones necesarias serán diferentes. Asimismo, es conveniente presentar los resultados en forma general, por unidades organizativas, y distribuciones por variables tales como sexo, edad, nivel académico, nivel jerárquico, antigüedad, ubicación geográfica, localidades, cursales, entre otras, con la finalidad de aplicar medidas correctivas específicas.

El clima organizacional está relacionado con todos los aspectos de la organización. No existen reglas para su optimización, pues cada organización es un mundo. Sin embargo, sí se debe considerar siempre que todos somos seres humanos, que sentimos, sufrimos, nos equivocamos, nos levantamos y experimentamos momentos de felicidad. Pero lo más importante de todo es que percibimos. La clave consiste en saber cuándo y cómo actuar para que la percepción de bienestar que tienen los individuos en las organizaciones en un momento determinado se mantenga y se convierta en un factor motivador que impulse hacia la excelencia. Para ello, no hay nada mejor que conocer cómo se sienten las personas en su organización. ■

Alejandra González Mármol

Gerente general de B&G Desarrollos de Negocios, especialistas en gestión de capital humano