

**L**a presión competitiva del entorno, la necesidad de proporcionar cada vez mejores productos y servicios, el cambio constante de la tecnología y la creciente convergencia con otros sectores productivos ha complicado los desafíos competitivos a los que se enfrentan las empresas hoy en día. A su vez, los cambios bruscos en el orden geopolítico (conflictos y guerras) y la reciente pandemia están generando un marco de actuación de gran inestabilidad e incertidumbre.

Como decía en su día Álvarez Novales (1998), "hay el entorno es turbulento y la estabilidad es únicamente un instante entre dos cambios". Por ello, es vital que la empresa posea una gran capacidad de innovación, siendo esencial la capacidad de replantearse las metas en todo momento y adaptarse con agilidad a los cambios.

El presente artículo trata de analizar cuáles son las claves para lograr la adhesión y compromiso de los equipos en la empresa, con los objetivos y metas de esta. En definitiva, cómo poner a los equipos en entornos de incertidumbre.

La condición necesaria para lograr la adhesión de los equipos es estar inmersos en una cultura empresarial que abrace la innovación, que atraiga y retenga el talento y que gestione a las personas desde el liderazgo.

Con respecto a la innovación, como ya decía Peters en 2006, "se trata de adaptar la empresa a los cambios de la sociedad y de los clientes". Una nueva raza de empresa sin burocracia, y con una actitud innovadora y emprendedora. Para ello, es necesario abandonar el fracaso rápido, con objeto de triunfar antes. La empresa debe estar organizada desde la libertad de acción para continuamente inventar un nuevo futuro.

En segundo lugar, inmersos en esa cultura de innovación es necesario e imprescindible captar y retener el talento. *Komensembler* lo define en cinco aspectos:

1. Descubrir las fortalezas de los recursos humanos de la empresa y utilizarlos en la mejora continua de la calidad de los productos, así como en la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes.

2. Convertir la función de recursos humanos en un área dinámica y estratégica para la empresa.

3. Establecer mecanismos de comunicación continua entre los empleados y la alta dirección que sean ágiles e informales.

4. Dar mucha importancia a la formación del personal.

5. Abrir las posibilidades de carrera profesional a todos.

Por último, la tercera condición necesaria es ejercer el liderazgo en la gestión de los equipos y que ello a su vez fomente la irradiación de líderes en toda la organización. Para Singh (2015), liderar significa lograr la adhesión de los equipos a los objetivos de la empresa y obtener de ellos el máximo nivel de ejecución. Según Coleman (2014), la empatía representa la habilidad fundamental para todas



COPY/IMAGERA

Tribuna

## La gestión de equipos en entornos de incertidumbre

Una cultura empresarial que abrace la innovación, atraiga y retenga talento y ejerza el liderazgo resulta fundamental

José Antonio Mendoza Gurrea, Doctor en Economía de la Empresa por la UAM. Ganador del Premio AECA de Artículos 2022 (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)

las competencias sociales importantes para el trabajo. El éxito de los directivos depende en gran medida de tener enfoque, ser capaz de perseverar y de concentrarse. Pero el enfoque por sí solo puede tener consecuencias no deseadas si no se contrasta con empatía. Cuando un directivo entiende a su gente y se lo comunica, se más querida y respetada. Así, la práctica de la empatía se traduce en un mejor desempeño del equipo.

Una vez establecida una cultura que garantice la innovación, el talento y el liderazgo, se trata de lograr un enfoque que favorezca la adhesión de los empleados a la misión y objetivos de la empresa y el logro y la ejecución de los mismos. Proponemos los siguientes pasos:

1. Diálogo interactivo entre directivos y empleados para la fijación de objetivos y metas. Los objetivos deben tener un alto grado de conciencia, ser realistas, siempre medibles y específicas. También deben incorporar un valor emocional que los haga atractivos. El fin último de este diálogo debe ser lograr que se establezcan objetivos retos para la empresa, al mismo tiempo que el empleado sienta que están a su alcance y se comprometa con su ejecución.

2. Priorizar los objetivos de equipo a los individuales. Establecer trabajos de intercambio y ayuda entre los miembros del equipo para la consecución de los objetivos. Aun cuando los objetivos se descompongan en individuales de equipo, hay que hacer todo lo posible porque el individuo se sienta integrado en un equipo con fines y metas comunes y sienta que su aportación es valiosa.

3. Benchmarking en positivo. Nunca en negativo. Resaltar a los miembros del equipo que lo hacen bien y pedirles que

transmitan su experiencia y ayuda (buenas prácticas) a los que van rezagados. Aquellos que alcanzan logros deben compartir sus experiencias con el resto. Hay que destacar el benchmarking negativo, ya que solo contribuye a desmotivar y a generar agravios comparativos. Es bueno incluir benchmarking con competidores. De la competencia hay que aprender a intentar emular sus logros y aciertos.

4. Coaching bidireccional. Realizar un coaching individual con todos los miembros del equipo. Esto debe estar enfocado a la relación/contribución entre el directivo y el empleado, enfocándose a potenciar habilidades e identificar áreas de mejora por ambas partes. Hay que aprender la técnica del coaching y estar dispuesto a emplearla en las dos direcciones empleado-jefe. El objetivo es corregir los desequilibrios en la relación y reforzar el compromiso mutuo con la mejora.

5. Sistema de recompensa justo, equilibrado y sencillo. Asociar los premios cuantitativos a los objetivos logrados y evitar objetivos llave. Incorporar un porcentaje de recompensa ligado a logros cualitativos vinculados al desarrollo de comportamientos corporativos clave. Instaurar de forma íntegra la valoración 360.

**Es importante destacar a los miembros del equipo que lo hacen bien y pedirles que transmitan su ayuda a los rezagados**