



COACHING

Incentivando realmente los equipos

HAY QUE DEJARSE DE DISCURSOS HUECOS PARA LA GALERÍA Y CONSEGUIR QUE EL CONTENIDO DEL DISCURSO TENGA UNA TRADUCCIÓN REAL EN LA VIDA COTIDIANA



José Luis Rodríguez

SOCIO
BLC Human Coaching

Cada vez escuchamos con más frecuencia alabar el trabajo en equipo con frases tales como "gracias a nuestros equipos se han conseguido excelentes resultados durante el pasado año", o "sin nuestro equipo no hubiera sido posible lograr unos buenos resultados". Pese a todo, el tono como se dicen estas cosas nos hace dudar de que en realidad así sea.

¿Es una moda, es pura ficción o tiene algún viso de realidad? Veámoslo.

Durante las últimas décadas se han ido introduciendo en las organizaciones, de forma gradual, los objetivos de equipo, acompañados de sus correspondientes incentivos económicos. Hasta entonces los objetivos eran de dos clases, los generales de la compañía que incluían por lo general ingresos, beneficios, reducción de costes,

margen, etcétera; y los objetivos individuales con el fin de medir el grado de aportación de cada empleado a la organización.

Pero faltaba algo, en las últimas décadas se empezaba a imponer el trabajo en equipo, entendiendo el equipo como un ente superior a la suma de los individuos que lo

incentivos económicos que suelen acompañarlos, mostrando que, en efecto, una parte importante de los resultados conseguidos por las organizaciones, y en particular las exitosas, se deben al trabajo de los distintos equipos.

Sin embargo, si consideramos las diferencias salariales entre los distintos niveles de las organizaciones, sacamos la impresión de que la eficacia de esos equipos es limitada, incluso cuando hablamos del equipo constituido por el comité de dirección, que toma las decisiones de alto rango de la compañía en cuestión.

Si hacemos un repaso a la evolución del llamado rango o 'abanico' salarial, es decir la diferencia salarial entre el salario más alto y el salario más bajo de una empresa, podemos observar que en la década de los 80, el abanico podía ir como media de 1 a 10, mientras que, en la actualidad, veinticinco años más tarde, la distancia promedio puede ser de 1 a 100, y conste que hablamos de promedios, pues habrá casos en que esa diferencia sea menor y otros casos en los que puede llegar a ser de 1 a 200, y estamos hablando sólo del salario fijo. Resulta llamativa esta

¿Es compatible esa diferencia salarial con el énfasis que se pone en la importancia de los equipos para el logro de los resultados?

componen, de manera que las aportaciones de los miembros al equipo producen una sinergia, es decir unos resultados específicos muy superiores a la suma de los resultados individuales.

De ahí la necesidad de introducir los objetivos de equipo y los



tendencia de dispersión de los salarios, cuando los presidentes de las compañías en las juntas generales de accionistas repiten año tras año, que lo más importante de sus compañías son las personas que trabajan en ellas.

¿Es compatible esa diferencia salarial con el énfasis que se pone en la importancia de los equipos para el logro de los resultados? Habrá quien lo justifique aportando criterios como la necesidad de compensar la cualificación de los ejecutivos, la importancia de las decisiones que toman, la responsabilidad sobre los amplios recursos que han de gestionar, etc. ¿Pero qué puede pensarse, cuando incluso en el comité de dirección, el equipo que toma las decisiones más importantes y trascendentales de la empresa, el salario del presidente o del consejero delegado es diez o quince veces superior al del resto de los miembros del comité?

¿Seguiremos pensando que las palabras del presidente o del consejero delegado son sinceras y están en efecto convencidos del logro de sus equipos, o se sienten obligados a decirlo aunque luego no se refleje en los distintos tipos de reconocimiento económico?

La crisis también nos ha llevado a poner en duda la eficacia de las decisiones individuales y de las visiones que tenían los primeros ejecutivos de las empresas, muchas de las cuales han estado al borde de la quiebra, y pese a lo erróneo de algunas de esas decisiones han seguido o han tratado de seguir cobrando cuantiosas primas, bonos y otros incentivos económicos.



La crisis también nos ha llevado a poner en duda la eficacia de las decisiones individuales y de las visiones que tenían los primeros ejecutivos

Habrà quien diga que no todo ha de transformarse en dinero, ¿pero alguien a estas alturas puede creer en esas consideraciones con los altísimos salarios de los primeros ejecutivos de algunas empresas, y en particular, de las multinacionales? Desde hace tiempo es sabido que el reconocimiento más importante no

proviene del salario, pero los altos mandarios parecen estar por encima de estas consideraciones que quedan para los demás. Por lo tanto, el efecto ejemplarizante de los altos salarios, complementos, incentivos, bonos, etc., pulveriza todas las consideraciones de las teorías del management sobre cómo incentivar y motivar a los equipos de trabajo, puesto que no rigen para los niveles superiores de las organizaciones.

Se impone una revisión de los sistemas de compensación, de las escalas, rangos y abanicos salariales, acordes con la tendencia creciente a achatar la pirámide organizacional y con la importancia real y efectiva del trabajo en equipo. Hay que replantear, en el caso

de los salarios variables por cumplimiento de objetivos, el peso que finalmente se otorga a la consecución de los distintos objetivos, como antes decíamos, sean del total de la compañía, del equipo o individuales.

El salario es un componente más del conjunto de elementos o herramientas que inciden directamente sobre la motivación de las personas en el trabajo y ha de reflejar en la práctica los valores que se predicán acerca de la organización. Hay que dejarse de discursos huecos para la galería, para halago del común en las juntas de accionistas y conseguir que el contenido del discurso tenga una traducción real en la vida cotidiana de los componentes de los equipos de trabajo a todos los niveles. Una vez más el liderazgo se ejerce predicando con el ejemplo. ♦