



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

**LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN EL
AREA DE VENTAS EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES**

Marcela Alejandra Vivas Velasco (Código 6501491)

Profesor:
MIGUEL GARCÍA

Bogotá D.C., Colombia, Junio de 2014

LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN EL AREA DE VENTAS EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

En la progresiva complejidad del mundo que nos rodea y la velocidad de los procesos organizacionales, se exige un manejo de las situaciones, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo. El trabajo eficiente en equipos de trabajo se considera como uno de los valores principales de las empresas que generan buenos resultados. Es por esto que las empresas de hoy en día manifiestan la necesidad de querer que sus colaboradores trabajen en equipo, que obtengan un buen desempeño y rendimiento.

Uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos, es la formación de grupos de trabajo de alto rendimiento. Sin embargo, esto es bastante difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan quebrantando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia. (Katzenbach, 2000)

En la nueva era del conocimiento y cambios rápidos, aquellas empresas que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto rendimiento puedan potencializar sus competencias principales y la alineación estratégica de sus diferentes áreas sea un proceso continuo, donde los colaboradores participen activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución, lograrán una verdadera ventaja competitiva.

Es por esto que para construir un equipo de alto rendimiento, es necesario crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

En el trabajo a continuación se resaltaré la importancia de contar con equipos comerciales de alto rendimiento en el área de ventas en empresas de Telecomunicaciones.

Según Claus Vogt, Gerente de Proyectos de Apoyo Innovación Organizacional, del portal de Capital Humano, el cual define a un equipo de alto rendimiento como un grupo de personas alineadas entre sí, en términos de objetivos, prioridades y esfuerzos, que logra resultados sostenidos acorde a las metas propuestas o establecidas, y alcanza resultados incrementales en el tiempo.

Es decir, que un equipo de alto rendimiento podría describirse como aquel que logra sinergias según la forma como interactúan los miembros del equipo; esto permite alcanzar resultados superiores a los esperados. Según la afirmación de Fernando Gil, Managing Partner de Jamming, del portal de Capital Humano: “Eso es así porque los individuos que conforman el grupo son capaces de aprovechar las fortalezas de los otros miembros en beneficio del equipo. Así mismo, aquellos que registran algunas debilidades saben pedir ayuda para que otro elemento del grupo lo compense”.

Se podría decir que, según la dinámica del grupo, no brotan las debilidades, sino que se multiplican las fortalezas para cumplir con el objetivo común, que es el propósito del equipo, y poder, así, obtener resultados superiores a los esperados. Actualmente toda compañía espera contar con equipos de alto rendimiento, lo cual éste podría formar parte de la cultura organizacional, pero esto resulta un poco complejo.

Un equipo de alto rendimiento debe contener una elevada sincronización y un alto nivel de complementariedad entre sus miembros. La sincronización se evidencia no sólo en la manera de actuar, sino también en la forma de pensar de los integrantes. Los miembros deben identificarse por una gran actitud positiva y por tener unas excelentes relaciones personales.

No sólo la elevada confianza entre ellos es un rasgo fundamental, sino también el poseer una gran capacidad para tolerar favorablemente con sus diferencias. De hecho, siempre van a existir conflictos que van a brotar en el interior del grupo, pero generalmente salen libres de ellos.

Como lo nombra Nicky Hayes en su libro Dirección de Equipos de trabajo: “Una estrategia para el éxito es que la idea de trabajo siempre sea fácil de entender, la mayoría de las organizaciones estructura su personal en grupos de personas que trabajan juntas pero en los que cada empleado tiene una labor propia. A menudo se denomina a estos grupos ‘equipos’. Sin embargo no es lo mismo trabajar en grupo que en equipo de trabajo.”

En un grupo, cada individuo tiene su propio trabajo y tiene que llevarlo a cabo, mientras que en un equipo existe una tarea en común, y el trabajo de cada individuo contribuye directamente al proyecto global. Es decir que el trabajo de cada individuo afecta a los demás. Para construir un equipo de trabajo se requiere de un excelente líder, el cual debe tener los conocimientos y la actitud necesaria para poder construirlo y llevarlo a obtener más allá de los resultados esperados y lograr, así, mantener dichos resultados.

Según Fernando Gil, es fascinante ver en acción a un equipo de alto rendimiento, porque incluso cuando enfrentan conflictos se divierten entre ellos y alcanzan niveles de sinergias increíbles en el espacio emocional. En término de número de participantes, estos grupos deben estar conformados por un número limitado de integrantes, no más de 10 personas, de lo contrario se vuelve muy complejo de manejarlo. (www.infocapitalhumano.pe)

Ahora bien, a cualquier empresa le gustaría poseer estos equipos de trabajo,, en especial en el área de ventas de las empresas de Telecomunicaciones, ya que es un área en la cual su medición es por cumplimiento de metas y se manejan grandes equipos comerciales en diferentes canales como son: asesores de ventas puerta a

puerta, en puntos Retailer en Centros Comerciales, Telemarketing y Agentes distribuidores puerta a puerta.

El éxito de estas empresas depende, en gran medida, de la cohesión, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final. (www.degerencia.com)

Cada individuo piensa de manera diferente al otro, y a veces se cree que la 'opinión' aventaja sobre la del compañero; sin embargo, es importante llegar a un equilibrio para lograr el éxito, saber cómo desenvolverse con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones son diferentes a las de cada individuo.

A continuación se nombran algunas dificultades que se presentan cuando no se logra trabajar en equipo: (www.degerencia.com)

- **No existe un clima agradable de trabajo:** el clima laboral positivo es muy importante para sentirse a gusto y hacer las labores con mayor compromiso y constancia. La mayoría de las personas pasamos el 80% de nuestro tiempo en el trabajo, que en nuestro hogar, y muchas veces con sus actitudes y falta de trabajo en equipo, hacen que se genere un mal clima laboral, ocasionando esto que dedican su tiempo a solucionar cosas sin importancia, y se olvidan de los temas realmente importantes. En el clima organizacional, habitualmente nos encontramos compartiendo con diferentes personas, las cuales en el ambiente laboral no elegimos, como sí las elegimos en el seno de nuestra familia.

El concepto de trabajo en equipo es muy amplio, porque incluye todas las actividades humanas que se ejercen para obtener una recompensa monetaria como medio de intercambio. El clima laboral se refiere fundamentalmente a la relación de dependencia. (www.divanonline.com)

Por tal motivo, en el ámbito laboral se presentan mayores dificultades en las relaciones interpersonales, desencadenadas por la competencia del puesto, por incompatibilidades de carácter, por simpatía o antipatía, o simplemente porque no se cae bien.

Se puede considerar que el esfuerzo por compartir el tiempo en un clima laboral más agradable y saludable es importante, y la colaboración de cada uno lo es, aún más, ya que hace que cada persona se sienta más enérgica, sea más eficiente en su labor, sea más solidaria y, por sobre todas las cosas, tenga un mejor manejo del estrés y mejor calidad de vida.

- **Existe negatividad y egoísmo en el grupo:** Para Fernando Gil, uno de los principales inconvenientes que surge al momento de constituir equipos de trabajo es la diversidad en cuanto a la madurez de las personas. Los individuos son propensos a imponer a los demás sus principios y verdades, y en muy pocos casos reconocen los principios y verdades de los otros, ya que eso implica contar con un grado de madurez elevado.

Está comprobado que sólo un 8% de la población consigue un nivel alto de madurez, detalla el ejecutivo de Jamming. Es por eso que el coaching se ha convertido en una herramienta imprescindible para sacar adelante a los equipos de alto rendimiento, ya que facilita que las personas se adapten a los cambios de manera sencilla, eficaz y eficiente, se centra en los valores fundamentales y en los compromisos del ser humano, ayuda a las personas a encontrarse a sí mismas, a ser los responsables de su vida, renueva las relaciones y favorece la comunicación en las relaciones, logra generar en las compañías mayor conciencia en cada uno de sus integrantes frente al mejoramiento personal, a la generación de escenarios de confianza, comunicación efectiva, construcción de equipos efectivos de trabajo, optimización del clima de la organización y mejoramiento en el estilo de liderazgo. (Cuberes)

- **Los miembros están desmotivados y no son perseverantes:** A pesar de que uno de los aspectos más complejos es conciliar los distintos estilos de las

personas dentro del grupo, no obstante, uno de los secretos para conseguir resultados superiores radica en saber aprovechar esa diversidad. Esa diversidad le contagia calidad al equipo, pero a la vez hace el trabajo más complejo. Por eso es indispensable contar con un buen líder, asegura Jorge Luis Becker. Es común que el grupo tenga altibajos en su desempeño; lo importante es que puntée una tendencia creciente en el tiempo.

- **Los objetivos a cumplir no están claros:** Esto se presenta cuando no se canalizan adecuadamente las expectativas y necesidades de cada uno de las personas del grupo, y es un error frecuente. Por otro lado, a veces, el líder no comunica adecuadamente los mensajes y otras veces los omite; eso sin duda va afectar al grupo. También es habitual que algunos no sepan lidiar con la frustración o los malos entendidos, hecho que podría inmovilizar a todo grupo si es que no se saben manejar estas situaciones, según Claus Vogt, quien recomienda monitorear el desempeño de cada uno de los integrantes.
- **No se da la confianza mutua:** La confianza en los demás se construye sobre la base de las relaciones con los otros integrantes; en este aspecto ayuda mucho la cultura de la organización, ya que en ella están contenidos los valores, el código ético y comportamiento que generan los individuos. Respecto a la confianza en uno mismo se funda en el autoconocimiento.
- **Los involucrados no se sienten parte del equipo:** El no trabajar en equipo hace que algunos integrantes del equipo no se sientan parte del equipo, debido a que al líder del equipo le puede faltar destreza para manejar de forma constructiva la diversidad y conflictos que se presentan, así como el reconocer los logros y méritos de los integrantes del grupo. “La inclinación por lograr la excelencia en lo que se hace, es una competencia que también deben tener los individuos que conforman estos equipos de trabajo”, comenta Claus Vogt.

Para formar un equipo de alto rendimiento existen dos puntos muy importantes: el primero es contar con un ‘buen líder’, en quien están formadas la misión y visión, para sobrecumplir las metas, sostiene José Antonio Marroquín. Ese líder debe saber guiar al

grupo y brindar su apoyo para establecer las metas y prioridades. El segundo punto es tener un objetivo común; según Jorge Luis Becker, es crucial que los integrantes “compren o hagan suyo el propósito común”. Estas dos condiciones son muy importantes pero no suficientes, ya que el contar con equipos de alto rendimiento implica un sinnúmero de estrategias a generar para sostener el rendimiento del equipo.

Según la facultad de Altos Estudios de Administración y negocios de la Universidad del Rosario, el líder debe tener las siguientes competencias claves para llevar a cabo su objetivo:

Negociación y Manejo de conflictos: Esta competencia hace que un líder plantee soluciones y resuelva diferentes ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia.

Visión prospectiva: Esta competencia hace que el líder visualice el mejor escenario posible adonde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y adelantándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implanten.

Conocimiento del entorno: Competencia que tiene el líder para tener en cuenta en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa o indirectamente el normal desempeño de la compañía.

Pensamiento ético: Permite al líder valorar los eventos internos y externos de la compañía, basándose en los valores personales y morales, teniendo una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, estar dispuesto para el cumplimiento de normas y responsabilidad social.

Creatividad: Se refiere a la diversidad de ideas y soluciones ingeniosas que contribuyen a mejorar los procesos, resolver problemas y cumplir con sus objetivos, rompiendo paradigmas.

Innovación: Capacidad para realizar tareas nuevas e inexistentes, con el propósito de generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad.

Espíritu emprendedor: Competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades, y en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales, generando en sus colaboradores el mismo espíritu.

Comunicación efectiva: Consiste en saber escuchar, entender y valorar la información y las opiniones de su equipo.

Relaciones Interpersonales: Permite al líder reconocer que cada ser humano es diferente y se relaciona con otros individuos de acuerdo a sus motivaciones, principios y actitudes.

Confianza: Competencia que posee el líder referida al conocimiento de sí mismo, madurez, seguridad, credibilidad y convicción; todo esto lo transmite a su equipo de trabajo, para el logro de los objetivos comunes.

Flexibilidad: Está relacionada con disposición, agilidad y mente abierta para reconocer y adaptarse a los cambios que se generan en su entorno.

Autodesarrollo: Competencia relacionada con el crecimiento personal, con fortalecimiento de sus capacidades personales, comparando lo que es versus lo capaz de hacer, en el proceso de búsqueda de la excelencia.

Trabajo en equipo: Capacidad para reconocer e identificar las habilidades y fortalezas de los integrantes de su equipo optimizando resultados y logrando un alto rendimiento, basado en el compromiso y la confianza.

Pensamiento estratégico: Le permite al líder analizar factores internos y externos, para así establecer estrategias integrales que vinculen la compañía.

Administración del tiempo: Es la capacidad del líder para establecer con criterio prioridades en el momento de ejecutar esquemas, basándose en la planificación de estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

Efectividad: Capacidad de lograr resultados con alta calidad, utilizando el menor recurso humano y técnico, comunicación efectiva, motivación, y la participación conjunta de sus integrantes del equipo.

Pensamiento sistemático: Esta competencia hace referencia a un enfoque integral, donde el líder tiene la capacidad de interrelacionar la toma de decisiones de la compañía con las decisiones de su equipo, ya que toda decisión incide en el sistema.

Toma de decisiones: Hace referencia a la capacidad de juicio, el diagnóstico de una situación específica, la identificación del propósito de la decisión, la priorización de alternativas, la evaluación del objetivo, sus consecuencias, y el desarrollo de una solución efectiva.

Motivar equipos: Capacidad para orientar a su equipo de trabajo hacia el enfoque de todos sus esfuerzos en el cumplimiento del objetivo en común.

Interés por mantenerse actualizado: Competencia que debe tener el líder, basada en el interés de aprendizaje continuo, que le permita implementar nuevos conceptos y metodologías posibles de aplicar en su equipo de trabajo, en pro de obtener resultados extraordinarios.

Para complementar el tema de las competencias que debe tener un líder, menciono una definición de liderazgo según el concepto del autor John Kotter: “El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades”.

Claus Vogt, ejecutivo de Apoyo Innovación Organizacional, sugiere que otro paso importante es fijar, de la manera más precisa posible, el potencial y las debilidades de cada uno de los integrantes. Para eso son fundamentales el autoconocimiento y el conocimiento grupal. Es decir, que el líder debe identificar las fortalezas y debilidades

de cada miembro de su equipo, establecer una asignación de roles claro y flexible, y asignar responsabilidades. Otro punto a tener en cuenta es que debe poder establecer inicialmente los medios y métodos para manejar diferencias que se presenten en el equipo, esto con el fin de mantener una excelente retroalimentación en pro del equipo.

Igualmente, al inicio de la formación del equipo de alto rendimiento es importante afianzar la confianza entre los miembros, y aclarar que la confianza no está referida a la amistad, sino a la capacidad y responsabilidad en el cumplimiento de los trabajos asignados, según Clauis Vogt.

Cuando el líder logra identificar las debilidades y fortalezas de cada integrante del equipo, su reto es lograr utilizar las competencias y capacidades de los integrantes en beneficio del objetivo plasmado; la labor del líder es esencial; por eso Jorge Luis Becker subraya que es fundamental que éste posea la habilidad para desarrollar personas; esto implica ir más allá del sólo hecho de decir solamente a las personas lo que tienen que hacer.

El líder da ejemplo, trabaja con los demás, y, como los demás, es congruente con su pensar, decir y hacer; su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso. (Cornejo, 1996). Este aspecto es muy importante en el líder, ya que con el ejemplo hace que su equipo lo siga y trabaje por convicción y no por obligación; en la mayoría de las ocasiones los miembros del equipo trabajan más por su líder que por su empresa.

El líder no necesita exhibir ante sus súbditos credenciales de legítima autoridad; su empeño generoso, su dinamismo mágico y su actitud de entrega son las mejores cartas por las que los seguidores se enteran de que tienen una autoridad, que no necesita imponerse por argumentos externos, sino por ejemplos entrañables. (Rosado, 2001)

Igualmente, el líder debe tener la capacidad para reconocer el aporte y el buen trabajo de cada uno de los miembros del equipo, para asegurar que el propósito del equipo sea seguido por cada uno de los integrantes; es imprevisible que los objetivos organizacionales y los personales coincidan en gran medida. Es necesario, entonces,

en opinión de José Antonio Marroquín, saber cuáles son las metas o retos que motivan a las personas para alinearlos con el propósito del grupo. Eso implica conocer de manera profunda a los integrantes del equipo.

La mayoría de las veces se requiere que cada uno de los integrantes del equipo ponga sobre la mesa sus objetivos o metas, que pueden ser a corto, mediano o largo plazo; esto, con el fin de resaltar la importancia que tiene el hecho de que cada individuo sea consciente de sus intereses personales. El líder juega un papel muy importante en este aspecto, ya que si existe algún o algunos miembros del equipo que no tienen sus objetivos o metas personales claras y definidas, puede entrar a ayudar a determinar, expresar los objetivos personales, aquello que los motiva y alienta en la vida.

Se puede decir que el líder debe relacionar el objetivo del equipo con esos retos que animan o ilusionan a los miembros que conforman al equipo. Es importante que verifique ese alineamiento de intereses, y es esencial para que el participante del equipo no abandone los objetivos de la empresa a favor de los intereses individuales.

El líder capacita permanentemente a su equipo de trabajo para que su gente pueda hacer las cosas con autonomía y eficacia; él vive poniendo flechas indicadoras para lograr el éxito. (Rosado, 2001)

Para lograr el éxito en un equipo, de tal forma que consiga resultados extraordinarios, la capacitación y la comunicación efectiva son indispensables. Claus Vogt destaca dos aptitudes imprescindibles: el sentido de propósito (propio y común) y la confianza en sí mismo y en los demás. Contar con sentido de propósito ayuda a sobrellevar las dificultades de una manera mucho más fácil, y la confianza permite que el trabajo fluya de forma más rápida.

Establecer la credibilidad y la capacidad para influenciar a los miembros del equipo es otro reto del líder. El estudio realizado por Kouzes y Posner (1987) identificó la credibilidad como el requerimiento más importante para liderar equipos efectivos. Una vez que se ha establecido la credibilidad, existen siete comportamientos que favorecen la construcción de credibilidad:

1. Demostrar integridad: implica hacer lo que uno dice, ser congruente con los valores pregonados; la integridad es indispensable para que los miembros del equipo no perciban que existe una doble agenda.

2. Ser claro y consistente: Es necesario expresar y transmitir certidumbre en lo que se quiere, sin ser necios ni tajantes.

3. Crear energía positiva: Es muy importante mantener optimista al equipo, y evitar críticas u objeciones.

4. Usar empatía y reciprocidad: Los miembros del equipo tienen una tendencia a estar más de acuerdo con el líder si han recibido reciprocidad y comprensión, a cambio.

5. Gestionar acuerdos y desacuerdos: Cuando los miembros del equipo están de acuerdo con el líder, el resultado será mejor que si se utiliza un argumento de un solo lado.

6. Motivar y aconsejar: Es muy importante ayudar a los miembros del equipo a evitar temores, y encaminar los esfuerzos a la obtención de resultados.

7. Compartir información: A través de compartir información, se podrán identificar y comprender las perspectivas de los miembros del equipo.

Fernando Gil destaca algunas competencias intrínsecas que debe poseer el individuo, como la integridad, entendido como el hecho de practicar lo que se predica; otra aptitud es la pro-actividad y lealtad.

La orientación a resultados es también clave, la persona tiene que ser ambiciosa en este sentido. Otra característica vital es la capacidad en el manejo de sus emociones o inteligencia emocional. (Goleman, Enero 1999)

Igualmente, destrezas como la capacidad y el gusto de aprender, la habilidad para tomar decisiones y habilidades de comunicación y retroalimentación, son características individuales imprescindibles de un buen líder.

El líder jamás apaga la llama que aún tiembla, jamás corta el tallo que aún verdece; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar. (Cornejo, 1996)

La labor de conformar equipos de alto rendimiento es una tarea esencialmente de la empresa y personificada en los jefes; sin embargo, muchas veces se requiere el apoyo de consultores. La labor de los consultores, según Jorge Luis Becker, es hacer que los líderes puedan constituir estos equipos de trabajo de forma más rápida y eficiente.

Los consultores ayudan a los jefes a conocer y comprender de forma más amplia a los integrantes del equipo; también ofrecen técnicas para que, apoyados en su experiencia, puedan conseguir que el grupo se desempeñe en forma más efectiva.

Se presenta constantemente que las personas talentosas se sienten dueñas de la verdad, y eso puede dificultar el trabajo en equipo; el consultor apoya al líder para que los integrantes del equipo puedan mirar las cosas desde otro punto de vista, y ayuda también a tomar conciencia de las fortalezas del otro.

Para las empresas de Telecomunicaciones en el área de ventas, es primordial contar con equipos de alto rendimiento que estén enfocados en la obtención de resultados extraordinarios, aunque a veces no es común ver, en la práctica, que las empresas se interesen decididamente por este tema.

Según Jorge Luis Becker, se presenta debido a que todavía no se entiende cabalmente el vínculo entre satisfacción personal en el trabajo y la superación de resultados, porque todavía se requiere un mayor desarrollo en cuanto al liderazgo en las empresas. “Hay que tener claro que un equipo es reflejo de su líder”.

Fernando Gil coincide en que es bajo el porcentaje de empresas donde se observan extraordinarios equipos gerenciales. En su opinión, la mayoría de empresas tienen equipos que funcionan muy bien, pero no son equipos de alto rendimiento, pues no han logrado esa sinergia emocional. Es así que la mayoría se mueve en un entorno de acciones impulsadas por la racionalidad y por la visión a tiempo futuro que han construido. No salen de ese esquema.

Es por esto que se podría considerar que cuando terminan las reuniones de estos grupos de trabajo, cada individuo parte por su lado, porque no existe una conexión emocional, en la cual cada uno es consciente que entre ellos se están ayudando, no sólo a alcanzar resultados extraordinarios en la empresa, sino a ser cada día mejores personas.

Dentro de las empresas de telecomunicaciones en el área de ventas, también existen los equipos totalmente jerárquicos, donde el gerente general da la pauta y el resto simplemente obedece. Fernando Gil estima que el 50% de las empresas están manejadas por equipos de ese tipo.

Inicialmente se requiere desarrollar mayor consciencia de las competencias débiles que acompañan la gestión; también es importante insistir en las consecuencias positivas que tiene el hecho de que el líder asesore al individuo en sus labores y le brinde retroalimentación de forma continua. La comunicación efectiva con el equipo es una función esencial del líder, no sólo en el entorno de trabajo sino también fuera de él.

Las ventajas que tiene la empresa al contar con equipos de alto rendimiento, dan como resultado equipos más funcionales, con sinergia, pasión por el aprendizaje y la innovación.

En este punto hay que precisar que innovación y creatividad son dos conceptos diferentes; la creatividad es una aptitud personal, mientras que la innovación es una capacidad particular de un equipo. En este sentido, la creatividad culmina en la creación de ideas y la innovación en la ejecución de esas ideas. Fernando Gil explica que en una organización, la ejecución no puede ser individual; requiere necesariamente de un equipo. Por lo tanto, los procesos de innovación exigen equipos de alto rendimiento.

“Sólo si entendemos cabalmente que los equipos de alto rendimiento van a permitir a las organizaciones llegar a resultados innovadores, estaremos en condiciones de dar el salto que garantizará un crecimiento elevado por varias décadas más en nuestro país”.
(www.infocapitalhumano.pe).

En los equipos de alto rendimiento, el comportamiento de los integrantes es interdependiente, y las metas personales se subordinan a la obtención del objetivo del equipo. El reto principal en la construcción de equipos de alto rendimiento es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Una vez que los equipos han desarrollado confianza en el líder, es posible para el líder articular una visión motivante para el equipo. Todos los equipos tienen metas y objetivos específicos a cumplir; sin embargo, una visión es algo diferente. La visión ayuda a iluminar los valores centrales y principios que guiarán el futuro. La visión da guía a las acciones, y algunas de sus características son: (Goleman, Enero 1999)

- 1. Cerebro izquierdo y derecho:** Una visión efectiva contiene el objetivo, metas y acciones a cumplir así como metáforas, lenguaje colorido y emoción. Debe capturar la razón e imaginación de las personas.
- 2. Interesante:** Una visión deberá estrechar las perspectivas y contradecir el status o metas sencillas a lograr.
- 3. Principio y pasión:** Una visión efectiva debe estar fundamentada en los principios y valores en los que los miembros del equipo creen.

Es importante conocer las etapas del desarrollo y construcción de un equipo de alto rendimiento, ya que nos permite desarrollar una estrategia para visualizar y optimizar las fortalezas de cada etapa; de esta forma se puede planear en qué momento se deberán exigir resultados y renovaciones de equipos y objetivos, de acuerdo a estos ciclos.

A continuación se muestran, en la siguiente tabla, las características principales de cada etapa del desarrollo y construcción de un equipo: (www.gestiopolis.com)

Etapa	Explicación
Formación	El equipo se encuentra con la necesidad de compenetrarse, lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar así como la creación de confianza.
Normalización	El equipo se enfrenta con la creación de cohesión y unidad, existen roles, se identifican las expectativas de los miembros y el compromiso se incrementa.
Tormenta	El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario gerenciar el conflicto. El reto incluye superar el <i>groupthink</i> .
Desempeño	El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

Se puede concluir que la creación de los equipos de alto rendimiento para las empresas de Telecomunicaciones en el área de ventas es uno de los retos más grandes, ya que se deben crear mecanismos de cultura, estructura y recompensa que eviten que las personas busquen sus propios intereses para cumplir sus objetivos; que trabajen en sinergia con el equipo, para cumplir objetivos en común, que beneficie a los miembros del equipo y a la empresa.

Equipos de alto rendimiento no quiere decir que trabajen más, ni que sean los más inteligentes; la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados extraordinarios según la integración de sus fortalezas y organización interna.

Para lograr un buen trabajo de alto rendimiento hay que tener en cuenta el trabajo del líder, ya que se ve reflejado en el desarrollo de las capacidades y talentos de sus seguidores, logrando que sean capaces de trabajar en equipo. Así que los miembros

del equipo deben estar comprometidos con el objetivo, para con esto llegar a una meta en la cual todos salgan favorecidos.

El líder debe lograr administrar factores humanos y estratégicos que le permitan crear un ambiente de colaboración y encajar correctamente en las estructuras de una empresa para poder llegar al éxito.

Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por tener un objetivo claro y retador, están estructurados en función de lograr resultados extraordinarios, cuentan con miembros competentes, mantienen un clima de cooperación y compromiso común, cuentan con indicadores para la medición de su rendimiento, tienen un liderazgo basado en los valores y principios de la compañía donde laboran.

También se puede concluir que los cuatro fundamentos básicos para la construcción de equipos de alto rendimiento son:

Tener objetivos claros: Consiste en tener, como base, que el equipo llegue a un acuerdo sobre su misión, su propósito y sus metas.

Roles definidos: El líder debe lograr que todos los miembros entiendan sus deberes y responsabilidades.

Comunicación clara, abierta y efectiva: Tanto el líder como los integrantes del equipo deben hablar con claridad, compartir información, escuchar y comunicar de forma efectiva. En este aspecto hay que resaltar que todos los integrantes del equipo sean conscientes de la importancia que tiene la comunicación en pro de estar enfocados en alcanzar resultados extraordinarios, que superen los esperados.

Toma efectiva de decisiones: Consiste en planear, determinar los programas, eventos importantes y estrategias que ayuden al equipo a identificar qué capacitaciones, ayudas, clínicas de ventas, materiales y otros recursos necesitan.

Las ventajas de contar con un equipo de alto desempeño son: conocimientos e información más completas, mayor variedad de puntos de vista, mayor aceptación de una solución, mayor compromiso, mayores resultados, mejor rendimiento y

productividad del equipo, consecución de objetivos y calidad de los resultados, rapidez en el aprendizaje y menor resistencia a los cambios, buen clima organizacional, comunicación con el equipo.

Para el miembro del equipo, las ventajas serían que logra desarrollar las habilidades para trabajar en equipo, mejora el rendimiento y eficacia personal en el equipo de trabajo, incremento de motivación y satisfacción personal.

Las desventajas podrían ser: inversión de tiempo, dedicación, presiones para conformarse, doble responsabilidad.

Otros aspectos a tener en cuenta para la construcción de un equipo de alto rendimiento son:

La participación balanceada: todos los integrantes deben participar, contribuir con su talento y compartir el compromiso con éxito.

La Diversidad Valorada: El líder debe ser consciente de la gran variedad de pensamientos y aprovechar al máximo la lluvia de ideas que cada miembro del equipo aporte; debe utilizar métodos y experiencias que contribuyan al buen rendimiento del equipo.

Los conflictos gestionados: Facilitar una comunicación efectiva, fomentar la participación, incrementar la creatividad, generar calidad en las decisiones, y cuidar las emociones de los miembros del equipo.

El clima laboral positivo: Es muy importante trabajar en conjunto por generar un excelente clima organizacional, con el fin de que los miembros del equipo se encuentren totalmente a gusto, generando así, en cada uno, la creatividad e innovación que les permita sumir riesgos y superar los errores que se puedan cometer.

Generar relaciones de unión y cooperación: Lograr que cada miembro del equipo sea consciente de que necesita los conocimientos, habilidades y experiencia del resto del equipo, para sobre-cumplir los objetivos esperados.

Fomentar el liderazgo participativo: El líder debe aprovechar todo el potencial del equipo identificando sus fortalezas y debilidades, para así enfocar a cada uno de los integrantes en el objetivo en común.

En conclusión, las empresas de telecomunicaciones en el área de ventas, al contar con fuerzas comerciales muy grandes en diferentes canales como son: Retailer en los puntos de los centros comerciales, Telemercadeo, Asesores de venta puerta a puerta, Agentes distribuidores puerta a puerta, es indispensable que inviertan en capacitaciones y alineaciones mensuales, que ayuden a sus jefes a ser mejores líderes día a día, ya que considero que un líder puede nacer o se puede hacer, y en cabeza del líder está el éxito de construir y mantener un equipo de alto rendimiento que sobrepase los resultados que espera la compañía.

También cabe resaltar que las empresas deben motivar y mantener informados a sus líderes, para que así, en cascada, baje la motivación y la información a sus equipos, generando un alto compromiso con la compañía por parte de cada uno de los miembros del equipo; como se dice: “Ponerse la camiseta”.

La motivación en un equipo de alto rendimiento, podría decir que es uno de los factores más importantes para lograr el éxito, y esto lo puede lograr el líder, identificando los intereses y motivaciones personales y laborales de cada integrante del equipo, incentivando actividades diarias que hagan que cada miembro del equipo tenga en cuenta sus metas que hacen que trabaje motivado, demostrando el interés suficiente para que la persona sienta que sus motivaciones son importantes para su líder, y compensar y equilibrar los puntos fuertes y débiles de cada integrante de equipo.

Identificar qué riesgos pueden hacer que peligre el trabajo bajo presión; identificar cómo influye la presión sobre el equipo para ejecutar las tareas; desarrollar técnicas y habilidades que permitan mantener constantemente motivado al equipo con detalles, no materiales sino vivenciales.

Finalmente, cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento y apoyo de los demás, lo cual lleva a sobrepasar los resultados

esperados, y a trabajar por convicción y no por obligación. Se logra un equilibrio y una armonía entre las tareas que cada miembro desempeña en función de sus habilidades naturales.

Al contar con un equipo de alto rendimiento, se logra un grado de autonomía, y cada integrante puede organizarse por sí mismo; se logra igualmente una gran capacidad para la solución de problemas, debido a la realización de reuniones productivas, en las que los integrantes del equipo aportan ideas útiles en pro de la solución. Tanto el líder como cada miembro de su equipo sienten gran satisfacción en el desarrollo de sus tareas laborales, que los ayuda a poder realizar sus metas personales.

Bibliografía

Cornejo, M. Á. (1996). *Enciclopedia de la excelencia T.1: Liderazgo de excelencia*. Grijalbo.

Cuberes, M. C. *Manual Coaching Coanco, Euroinnova Editorial*.

Goleman, D. (Enero 1999). *La práctica de la inteligencia emocional*.

Katzenbach. (2000). *El trabajo en equipo, ventajas y dificultades*.

Rosado, M. A. (2001). *El poder del líder: carisma, influencia, motivación, comunicación*. Miguel Angel Cornejo Editores.

Cibergrafía

www.degerencia.com. http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

www.divanonline.com. <http://www.divanonline.com/index.php/clima-laboral-agradable/>

www.gestiopolis.com. <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm>

www.infocapitalhumano.pe. <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=16&t=equipos-de-alto-rendimiento-como-construirlos>