

## **EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

Los equipos de trabajo son la manera de enfocar el comportamiento organizacional. Su evolución proviene del estudio de los grupos, cuyos antecedentes se remontan a la década de los años treinta y cuarenta. En aquellos tiempos surge la conciencia de que la conducta de las personas en grupos es algo más que la suma total de cada uno de ellos actuando en forma individual.

*Un equipo se define como dos o más individuos que interactúan y son independientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos comunes.*

Hoy se sabe que el trabajo empresarial tiene éxito en la medida en que cada uno de los integrantes de la empresa asume su responsabilidad local respecto al proceso integral.

Sin embargo, para que puedan llevar a cabo esa responsabilidad, es necesario, proporcionarle a cada colaborador la educación y entrenamiento adecuados para que alcancen un desempeño superior en todas las actividades.

Una de las habilidades clave a desarrollar en el proceso de educación y entrenamiento es el de trabajo en equipo.

Además de desarrollar la habilidad para trabajar en equipo y así formar equipos eficientes de trabajo se tiene que desarrollar la infraestructura para integrar los equipos de trabajo como si fueran una red.

Uno de las formas más exitosas para formar y entrelazar equipos de trabajo son los llamados *redequipos*.

### **¿Qué es un Redequipo?**

Un redequipo implica un concepto muy amplio que se puede aplicar en diferentes niveles de agrupación ínter o intraorganizacional. Podemos referirnos a los redequipos como: *“redes internas de equipos que derriban sus barreras funcionales, pero también se aplica a redes externas de equipos que derriban las fronteras con sus proveedores, clientes y competidores”*.

Lipnack Jessica  
Jeffrey Stamps

En el trabajo en equipo pequeños grupos de personas interactúan de manera enfocada, motivada y entrenada, para alcanzar metas compartidas, trabajan unidos para un propósito común.



En los **equipos de alto rendimiento** las personas trabajan al mismo nivel, y la red de trabajo funciona como un todo.

Estos **equipos de alto rendimiento** cruzan las fronteras convencionales, ya que derrumban los muros de separación entre clientes, proveedores e incluso con los competidores. Por supuesto, buscando siempre el beneficio mutuo.

Esta estructura es la tendencia de comportamiento organizacional que se vislumbra como la propuesta más exitosa para el Siglo XXI.

Ejemplos prácticos de esta propuesta se observan tanto a niveles internos de las organizaciones, como en grupos empresariales de regiones enteras:

Un caso particular se desarrolla en la región italiana de *Emilia-Romagna*, una zona subdesarrollada que se convirtió en la segunda región más rica de Italia, gracias a que sus pequeñas empresas se agruparon en forma de **un equipo de alto rendimiento**.

Otro casos de estudio son las *empresas integradoras* mexicanas, las cuales son grupos de micro y pequeñas empresas que buscan desarrollarse y crecer en equipos que fomenten la economía de sus regiones formando núcleos de proveedores, productores, distribuidores, empresas de apoyo y comercializadores para vender productos terminados a clientes nacionales e internacionales.

Sin embargo, los **equipos de alto rendimiento** pueden ir directo al fracaso si no se consideran algunos elementos básicos y funcionales que consolidan el concepto:

Un factor primordial para el éxito es la **visión inicial clara del equipo** sobre el por qué hace lo que hace. Sólo así el equipo crece y desarrolla una poderosa fuerza motivadora que dirige sus acciones. No hay que olvidar que los individuos forman **equipos de alto rendimiento** alrededor de sus necesidades. De esta manera, las metas comunes se vuelven tan explícitas que pueden ser comprobadas en soluciones factibles y productos o servicios concretos.

Es un mito pensar que si una persona se vincula a un **equipo de alto rendimiento** perderá su independencia. Es más, cuando las estructuras jerárquicas tradicionales no funcionan, surgen redes de trabajo para coordinar las actividades de las unidades independientes de negocio o de personas dentro y fuera de las empresas. Cuando no hay independencia, simplemente no hay **equipos de alto rendimiento**. La independencia es básica para que cada participante ofrezca algo único y diferente al equipo, que lo nutra, complemente, enriquezca y le permita innovar.

En los equipos de trabajo las relaciones que dan como resultado la toma de decisiones, tienden a ser voluntarias. El aspecto voluntario permite que muchos mecanismos administrativos sean reemplazados por procesos competitivos.

En la administración tradicional existen dos mitos que es conveniente desechar: el primero dice que todo liderazgo se presenta en una sola persona; el segundo, por lo contrario, dice que los **equipos de alto rendimiento** no tienen líderes. Ambas afirmaciones son falsas. Una red de trabajo tiene muchos líderes, lo cual provoca la existencia de un liderazgo diverso y fluido, formado por integrantes que establecen y mantienen compromisos, que saben cómo dar seguimiento y pueden participar en la toma de decisiones dentro de una red de trabajo.

Las redes y los **equipos de alto rendimiento** tienen jerarquías. Las personas ejercen varios roles y actúan en muchos niveles permitiendo el equilibrio en las diferentes situaciones que se presentan entre la competencia y la cooperación.

El aspecto competitivo se presenta principalmente entre los participantes independientes y los líderes. El aspecto cooperativo se observa en el propósito unificador y los vínculos voluntarios. Todos estos aspectos entran en equilibrio principalmente en los niveles interactivos.

A través de esta investigación hemos podido reconocer algunos niveles en donde acomodar a los **equipos de alto rendimiento** y a los redequipos sin importar si son grandes o pequeños, estos son:

El más amplio nivel de redequipo son las **redes de desarrollo de pequeñas y medianas empresas**.

**Alianzas**, las cuales son redes flexibles de negocios. Se presenta en las relaciones entre grupos determinados de empresas, unión de pequeños fabricantes o combinaciones de empresas grandes con pequeños proveedores.

**Grandes organizaciones**. En este nivel se presentan los tradicionales y obsoletos “feudos” de poder, los cuales es preciso rebasar porque dividen a la empresa en funciones, departamentos, divisiones, programas o proyectos, donde todos tratan de participar, pero ninguno es responsable del proyecto o proceso en su totalidad.

**Grupos pequeños**, como los equipos de alta dirección, los círculos de calidad, grupos naturales de trabajo o los equipos autodirigidos, etcétera. En este nivel es dónde se realiza el trabajo real, que va desde el consejo directivo, comité ejecutivo y grupos de asesores, hasta las unidades básicas de trabajo alrededor de los procesos. En ellos, cada miembro conoce su papel, responsabilidad y comportamiento.

Al nivel de la gran organización el redequipo puede tomar la forma de equipos interfuncionales. Aunque los equipos interfuncionales pueden ser grupos pequeños, sus integrantes con frecuencia representan a otros grupos en varios niveles.

Es preciso aclarar, que los redequipos o los **equipos de alto rendimiento** no tienen que ser grandes para tener una influencia mayor, sólo necesitan estar estratégicamente ubicados.

Un redequipo interfuncional opera como una red de trabajo de equipos funcionales. El equipo interfuncional es útil cuando existen varios grupos internos en competencia que impiden ver la cooperación como un todo.

Aquí surge la pregunta: ¿cómo una pequeña empresa puede formar una red flexible de negocio? El siguiente caso ilustra la respuesta:

### **Emilia - Romagna**

Éste es uno de los casos que mejor describen el funcionamiento de los equipos de alto rendimiento. En sólo 15 años, esta región se volvió la segunda más rica y la séptima más próspera de la Comunidad Económica Europea.

Cuenta con una empresa por cada doce habitantes en promedio (325,000 empresas en una localidad de 4'000,000 habitantes). De todas las compañías de la región 90,000 son manufactureras. Gracias a la contribución de esta región, Italia sobrepasó a Francia en su PIB.

La historia comenzó en 1970 cuando el gobierno regional (con Bologna como capital) estableció un programa de desarrollo económico basado en el desarrollo de sus pequeñas empresas.

En 1974 se creó la Junta Regional de Desarrollo Económico (ERVET), una compañía accionaria semiautónoma que abrió diez centros de servicio técnico, cada uno con un diferente enfoque. Algunos orientados a cubrir necesidades industriales específicas y otras para grupos de industrias.

Hasta 1976 el gobierno regional patrocinó una gran variedad de programas que estimulaban la colaboración. Estos beneficios estaban disponibles sólo para los grupos de empresas que actuaban ya conforme a un acuerdo.

## **Cómo Implantar un Equipo de Alto Rendimiento**

**Los equipos de alto rendimiento** surgen en cualquier momento, pero deben incluir ciertos ingredientes básicos para que puedan tener éxito, resulta conveniente poner atención en los siguientes aspectos:

- Saber si los participantes son de diferentes organizaciones o todos trabajan para la misma.
- La razón que los participantes tienen en mente para cooperar y cual es su interés mutuo.
- Los participantes deben tener la posibilidad de sobrevivir independientemente en los negocios, inclusive compitiendo entre sí.

Cuando se han satisfecho las condiciones mencionadas, se puede comenzar a trabajar, para lo cual se propone un Plan de acción:

### **Visión Común.**

Esto implica tener una reunión inicial para desarrollar su visión. Esta junta debe ser diseñada y planeada para estimular a los participantes a salir de sus paradigmas y llegar a una opinión compartida del trabajo que se debe realizar.

Esta junta debe tener por objeto definir el propósito. El producto final es un propósito creado y compartido por todos los involucrados.

Se puede entrevistar a algunos participantes, preguntándoles las creencias básicas del grupo. Con esto se conocerá si compartieron la misma misión básica.

Es necesario redactar una misión en la que todos los integrantes del equipo coincidan.

Es preciso que esté perfectamente entendido y claro el propósito del trabajo en equipo antes de dar el siguiente paso.

### **Participantes**

Una prueba de fuego para saber si hay otras personas trabajando para el mismo propósito es imaginar que se elimina al jefe del grupo. ¿Quiénes sobrevivirán? Los que lo hacen, son quienes conocen perfectamente su propósito y son aquellos que van a promover y aterrizar la visión propuesta. Otras acciones importantes son las siguientes:

- a) Identificar a los participantes. Es fundamental nombrar a los jugadores clave ¿Quiénes y cómo se comunican entre sí?
- b) Crear un directorio con todos los miembros que se identifican con el grupo. Mas tarde, agregue los nombres de las otras personas y organizaciones que necesiten estar en contacto con el equipo.
- c) No todos los participantes necesitan estar involucrados en todas las actividades. Sin embargo, es importante que sientan que pueden participar si quieren; un modo fácil para promover la participación es hacer que los voluntarios formen parte del proceso de revisión.
- d) Involucrar a distintos tipos de personas, esta acción conlleva al éxito de los **equipos de alto rendimiento**. Los mejores grupos tienen personas con distintas habilidades.

*¿Hay suficiente comunicación entre los miembros del **equipo de alto rendimiento** para alcanzar efectivamente el propósito planteado?*

Es fundamental establecer canales adecuados de comunicación como son: reuniones, llamadas telefónicas, memorandos, cartas, acuerdos, e-mails, intranet e internet, es decir, todo lo que vincule a la gente para que se pueda comunicar sin contratiempos.

Se debe comenzar con las conexiones físicas y registrar el tráfico interactivo entre los miembros. Las relaciones personales son las hebras que unen la red de trabajo.

Uno de los participantes debe tomar el papel de enlace. Esta persona tiene la función de vincular, facilitar relaciones y promover un ambiente de confianza.

Sin todos estos vínculos, la red no funcionará. Además se debe hacer énfasis en los siguientes aspectos:

A la lista de miembros se le debe agregar un apartado con las relaciones clave: ¿dónde están los eslabones más fuertes?, ¿dónde los más débiles?, ¿cuáles son los más importantes?

Como no todos los miembros de los equipos se pueden reunir al mismo tiempo, es importante determinar en una sesión de trabajo los sistemas de comunicación necesarios. En ocasiones se deben realizar algunas inversiones en equipo, para asegurar que la comunicación fluya.



- Juntas periódicas: también debe haber juntas donde estén todos los miembros del equipo, ya que en este tipo de reuniones es donde las personas aprenden a confiar entre sí.
- Desarrollar una presentación que capte el propósito, misión, metas y planes del grupo.
- Se debe crear un manual sencillo que incluya la información clave que se compartirá. Además es importante incluir un glosario con el vocabulario común y el directorio de los miembros. Cada miembro debe tener su propio manual.

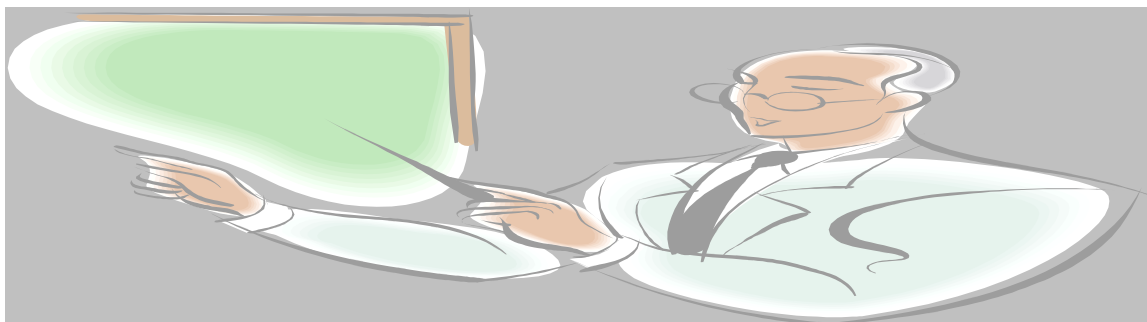
## **Líderes**

Los líderes naturales existen, aunque en este esquema de trabajo también se convierten por momentos en seguidores.

Se necesitan muchos líderes para expresar temas comunes desde diferentes puntos de vista y traer a discusión las diversas contribuciones necesarias.

Un miembro del equipo puede ser el visionario y otro puede conceptualizar el curso de acción.

Un líder específico sobresale dependiendo de la naturaleza del problema que enfrenta el grupo.



La habilidad de este tipo de líderes incluye que sepan qué tan estrechamente está ligado el ser líder y seguidor a la vez.

Al tratar el tema de liderazgo dentro de un **equipo de alto rendimiento** es importante tener en cuenta:

- a) Líderes múltiples. La prueba es sencilla: ¿se puede escuchar varias voces en el grupo o sólo una?
- b) Facilitadores. Un facilitador ayuda a equilibrar la actuación de los líderes y de los seguidores.
- c) Roles. Una lista de la contribución de cada individuo al grupo.
- d) Responsabilidades. La responsabilidad de cada quién debe ser clara.
- e) Quién es quién. Se debe discutir quién cubre cada responsabilidad para que se pueda indicar dónde los líderes además son seguidores.
- f) Papeles del liderazgo. Se necesitan diferentes papeles de liderazgo para diferentes etapas de desarrollo: visionarios, comunicadores, facilitadores, prácticos, teóricos, retadores, colaboradores y contribuyentes; cada uno dirigiendo en su momento el proceso del equipo.



### **¿Cómo Funcionan las Redes de Trabajo y los Equipos de Alto Rendimiento?**

La expresión “trabajo en red” por sí misma evoca un modelo claro y sencillo, una estructura de puntos o círculos y líneas, vínculos que por si solos están llenos de actividad.

Para que una red pueda funcionar es preciso reconocer que cada uno de los participantes juega varios roles en diversos niveles y en pequeños grupos muy diferentes.

Por lo tanto, el primer paso para entender las redes de trabajo y los **equipos de alto rendimiento** es entender los algunos principios básicos:

- El propósito en común debe traducirse en misiones compartidas, en metas medibles, resultados claramente identificables y, finalmente, en tareas específicas. Obviamente, la acción debe estar acompañada de compromisos o el círculo nunca se cierra. Una red fracasa si el propósito no es suficientemente claro, pero un sobre énfasis en el propósito también lleva al fracaso. Esto se conoce como *pensamiento de grupo*, en donde las personas pierden sus facultades críticas buscando tal cohesión, pudiendo llegar a convertirse en fanáticos.
- Cada integrante debe ser razonablemente independiente. Los *miembros* de un **equipo de alto rendimiento** deben ser sustancialmente autosuficientes, al grado que no dependan de la red misma. Una sana independencia es una necesidad, incluso un prerrequisito, para la adecuada interdependencia. Las redes fracasan si sus participantes no pueden actuar independientemente, porque temen tomar decisiones y no aceptan la responsabilidad.
- Los **equipos de alto rendimiento** se caracterizan por tener muchos *vínculos*, relaciones crecientes entre las personas y conexiones extensas por medio de la tecnología. La gente desarrolla relaciones duraderas en el tiempo por medio de interacciones. Una falta de vínculos es una causa clara de fracaso para conectarse en red. Ninguna red se formará donde las conexiones personales sean débiles. La confianza es un factor fundamental en el trabajo de un **equipo**, sin ella, simplemente la red no existe. La red funcional de equipos maneja la información de forma dinámica, la filtra, clasifica, almacena, comparte y actualiza, ofreciendo una interpretación oportuna.
- Cada participante se convierte en líder momentáneamente, cuando su experiencia y conocimiento únicos se agregan a la inteligencia del grupo. Todas las organizaciones humanas tienen líderes, pero la jerarquía y la burocracia los reducen, mientras que los **equipos de alto rendimiento** los aprovecha al máximo. Sin embargo es preciso puntualizar que debe haber un balance. Con puros seguidores, los equipos fracasan.
- La red de trabajo no es de un solo nivel, sino de varios. Externamente las redes de equipos son organizaciones abiertas que evolucionan de acuerdo con sus entornos. Es fácil desligarse de la jerarquía, pero muy peligroso, porque ésta tiene la última palabra. Se debe entonces involucrar a todos los niveles. Si sólo se vincula a los niveles operativos la red fracasará. Si sólo se vincula a la alta dirección, también el fracasará.

- Para que los **equipos de alto rendimiento** funcionen, se necesita tener una actitud positiva en las personas. Esa es la primera parte del éxito.

Los seres humanos tienen tal vez más capacidad que ninguna otra especie sobre la tierra para compartir; sin embargo también tienen un sinnúmero de temores que los alejan de sus semejantes.

- El hecho de reunir personas educadas para realizar un trabajo, no genera el **trabajo en equipo**. Ni tampoco el hecho de ordenar a la gente que se unan para que la compañía genere utilidades. Se necesita una fuerte dosis de talento en el liderazgo.
- Una persona no comparte los atributos de su propio capital intelectual a menos que exista un ambiente de completa confianza con las otras personas involucradas y con la disposición de compartir el nuevo capital intelectual que se pueda generar de la interacción.

Uno de los mayores beneficios que aporta el nacimiento de un equipo de trabajo de alto rendimiento es la efectividad para la:

### **TOMA DE DECISIONES**

Invariablemente cualquier persona está expuesta a tomar decisiones simples o complejas durante el transcurso de un día normal, en una semana, mes, año, o incluso durante su vida. En ocasiones habrá la necesidad de tomar decisiones inmediatas y en otras habrá que esperar a que transcurra el tiempo para decidir. Ya sea que ésta tenga que darse inmediatamente o no, el efecto final que se espera de ella es alcanzar aquello que está propuesto. Es decir, que la acción que haya originado esa decisión contribuya positivamente a lograr los objetivos iniciales.

La metodología que en todo el mundo existe para facilitar la toma de decisiones y convertirlas en algo atractivo e inteligente está basada en la honestidad, información, individualidad, flexibilidad, mente abierta, confirmación, asesoría externa, en fin, en una serie de cualidades que le permitirán acercarse a la efectividad en la elección de una alternativa y su implementación.

El éxito en la toma de decisiones depende de transitar por todas las partes de la metodología para realizar elecciones inteligentes. Su seguimiento ayudará a alcanzar las metas, reducir el tiempo y dinero invertido y posiblemente facilitará y aumentará las acciones que mejoren la calidad de vida de una persona al permitirle manejar de una forma más ordenada el temor, la ansiedad, la incertidumbre o la inseguridad para tomar decisiones.

Es necesario considerar que aun cuando sea una buena decisión, no implica ello que exista garantía de un buen resultado. Así también, una mala decisión no garantiza un mal resultado.

En la toma de decisiones es importante tomar en cuenta dos elementos: la identificación de todos los elementos que componen la decisión y la actitud proactiva de quien la va a tomar. Ambos elementos permiten centrar la atención sobre lo más importante de toda la información disponible y de los eventos inciertos. Incluso mediante la actitud proactiva, la persona se anticipa a los sucesos y propicia aquellos que quiere decidir, más que decidir sobre los que simplemente suceden sin su control. En otras palabras, la proactividad da mayor control de una decisión que la actitud reactiva o pasiva.

Las decisiones más importantes de la vida son generalmente las más complejas o las que no tienen una solución obvia. Estas decisiones, muchas veces afectan a más de una persona, así como también las personas de alguna forma influyen el curso de una decisión. Esta complejidad obliga a tomar decisiones apresuradas, más que por resultado de un análisis, por cansancio y agotamiento durante el proceso. Para mejorar la efectividad de alguna decisión y sobre todo si es de un **Equipo de Alto Rendimiento** pueden tomarse en consideración estos criterios:

Enfocarse principalmente a lo más importante, intentar que sea lógico y consistente el uso de la información para poder considerar los factores objetivos y subjetivos, así como la intuición. Los **equipos** requieren de tanta información y análisis como sea necesario además de requerir información relevante y confiable. Los **equipos** no pueden esperar a que la naturaleza del problema presione la decisión.

Un problema es una circunstancia simple o complicada que requiere de una solución. Los problemas no siempre son malos, la mayoría de ellos son oportunidades para cambiar, mejorar o ganar. Como todo, los problemas tienen un origen, casi siempre este origen es ajeno a quien debe tomar la decisión. Es decir, un problema puede ser originado por un cambio de gobierno, un cambio de política en la organización, una enfermedad, en fin, una serie de eventos que van más allá de lo que quien toma la decisión desearía tener que elegir.

La forma en que se plantea el problema hace la diferencia en la búsqueda y selección de alternativas. Por ello, la definición debe realizarse de manera cuidadosa, reconociendo su complejidad, sin suposiciones, sin prejuicios ni apresuramientos y considerando las restricciones impuestas por la situación tales como tiempo, objeto y lugar.

Cuando un problema se ha planteado de manera obvia y fácil, puede esconder mucha complejidad y descuido en su confección. Para evitar lo anterior, la persona

debe esforzarse en pensar creativamente acerca de la misma situación pero con diferentes enfoques que se alejen de la simple rutina. También debe desmenuzar los componentes del problema, entender qué otras decisiones afectan la definición del problema y evitar ver el problema como algo estático que no cambia en el transcurso del tiempo. De hecho encontrar la definición correcta de un problema es en si otro problema que debe clarificarse sin ninguna fuerza, más bien esperando que este se entienda en el tiempo ya que el 99% de las veces cuando se le asigna más tiempo para la definición del problema ello ayuda a incrementar la calidad de la decisión con una serie de soluciones más creativas.

El objetivo es un enunciado personal que guía hacia la decisión. Es necesario tomar en cuenta que con el paso del tiempo y las circunstancias cambiantes un buen objetivo no varía o su ajuste es mínimo. Así también se debe estar alerta a la aparición de objetivos que en un principio no habían sido considerados. Por ello, el planteamiento efectivo del problema condiciona en mayor medida la claridad, solidez y permanencia del objetivo.

En algunas ocasiones, simplemente con pensar y escribir de manera sencilla el objetivo se vislumbran las soluciones.

Una vez que se ha formulado el problema con claridad, es conveniente preguntarse honestamente por el objetivo que se persigue. Para ello es necesario saber qué se desea, hacia dónde se quiere llegar, qué se quiere ganar o qué desea lograr.

Los objetivos que se pretenden alcanzar deben haber tomado en cuenta todo lo que sea relevante para la decisión: aspectos de corto y largo plazo, datos cualitativos y cuantitativos, conciencia e inconciencia (información oculta dentro de la persona). Para identificarlos, conviene escribir las preocupaciones presentes y futuras en una lista de deseos, considerar la peor y la mejor situación posible, asesorarse de gente que haya experimentado la misma circunstancia, pensar como explicar claramente a otras personas sobre la decisión, realizar lo anterior individualmente antes de hacerlo en grupo.

En seguida, es útil plantear las preocupaciones en términos de objetivos cortos y precisos. Una vez hecho esto, es conveniente organizarlos empezando por los más importantes y continuamente preguntarse el porqué se desean alcanzar. Finalmente, los objetivos más importantes serán aquellos que servirán para evaluar las alternativas

Desafortunadamente, las personas que forman el **equipo** dedican poco tiempo en su toma de decisiones para plantear y evaluar las alternativas. Asumen que una vez que tienen los objetivos, las opciones aparecen instantáneamente. Muchas veces se comparan situaciones similares y se aplican alternativas comunes, lo cierto es que también se invierte poco tiempo para su planteamiento.

Considerando que las alternativas representan los diferentes cursos de acción a elegir, al no tener identificadas varias alternativas, prácticamente no se cuenta con opciones para mejorar la decisión. Por ello, debido a la importancia en la efectividad de una decisión un **equipo de alto rendimiento** debe evitar:

- Tomar una decisión basándose en una alternativa no considerada desde el inicio del análisis.
- Tomar decisiones de alternativas presentadas por otras personas ajenas al **equipo**, antes de concluir el análisis. Aun cuando la alternativa ajena sea buena no está en relación al objetivo ni problema planteado desde el inicio.
- Escoger la primera alternativa planteada podría generar falta de profundidad en el análisis para tomar la decisión.

Detrás de cada alternativa existen una serie de consecuencias que el **equipo de alto rendimiento** debe identificar con precisión, ordenarlas y darles un valor representativo. Estas se refieren a que tan bien las alternativas permiten satisfacer los objetivos. Para incrementar la eficiencia en la identificación de las alternativas se debe visualizar el futuro, probar de ser posible antes de tomar una decisión, construir una escala personal de medición lo más objetiva posible, reunir la información más relevante disponible, pedir asesoría externa e incorporar la incertidumbre con estimados representativos.

Es decir, ya sea que fuere un día o un año debe pensarse cómo será la consecuencia vista en el tiempo. Aunado a esta prueba, la alternativa y su consecuencia deberán ser relevantes. Aquellas que logren ser representativas quedarán como alternativas viables, las demás se recomienda descartarlas para hacer más manejable el análisis.

Cuando existen objetivos que se contraponen, es necesario balancearlos dentro de un objetivo general. Una decisión con este tipo de objetivos es una decisión por naturaleza más compleja que requiere de la aplicación de técnicas específicas para entenderla, simplificarla y ordenarla.

En ocasiones también debe considerarse sacrificar un objetivo a favor de otro para concluir en una decisión acertada para el **equipo**. De hecho las decisiones más complejas siempre tienen objetivos y alternativas que hacen conflicto. Una forma de llegar a una solución es elegir aquellas que son menos que perfectas y continuar con las siguientes decisiones.

Otro aspecto importante para la toma de decisiones inteligentes y acertadas lo constituye la consideración de la incertidumbre dentro de las situaciones. Dado que no se conocen con certeza las consecuencias de las alternativas, la decisión por naturaleza es más compleja bajo tintes de incertidumbre. Para contrarrestar

este efecto incontrolable deben preverse los posibles impactos que pudieran suceder y considerarse los siguientes puntos:

- Reconocer la existencia de incertidumbre.
- Calificar la decisión en base a la decisión misma no en base a las consecuencias no previstas.
- Asignar cualitativamente o cuantitativamente valores a aquellas consecuencias que resulten inciertas para el **equipo**.
- Consultar a expertos en la materia.
- Reunir información que argumente y confirme las consecuencias inciertas.
- Utilizar esquemas para representar las alternativas.
- Asignar tiempo para pensar detenidamente sobre las incertidumbres que pudieran no ser obvias pero que a la larga determinarían el éxito de la decisión.



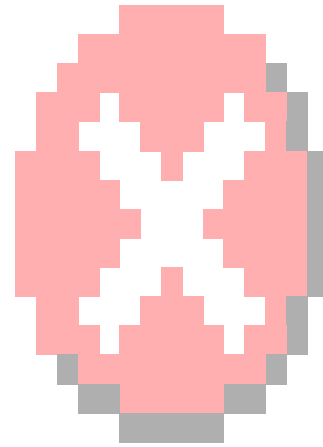
Es también imprescindible considerar el nivel de tolerancia al riesgo. Entre más conciencia se tenga acerca de lo propenso al riesgo, se contribuirá a tener mayor control sobre una decisión. En muchas ocasiones mientras el nivel de riesgo no quite el sueño es un nivel aceptable, sin embargo conviene considerar los siguientes aspectos:

- Tomar en cuenta todo el rango posible de consecuencias, sin enfocarse en las malas.
- Evitar sobrestimar la incertidumbre, las alternativas deben incluir la incertidumbre que les corresponda.
- Evitar el optimismo desmedido, es conveniente pensar en la realidad.
- Evitar realizar decisiones riesgosas debido a que son complejas. Lo complejo y el riesgo son cuestiones inevitables, sin embargo hay que mantener el control sobre lo que se decide antes de que se decida por si solo.
- Compartir el riesgo con otras personas del **equipo** y diversificarlo con otras decisiones.
- Asegurarse contra el riesgo y sobre todo asumirlo como tal.

Una decisión nunca está aislada de la vida de una persona. Así como una decisión influye a otras, una decisión está siendo influenciada. Es decir, todo aquello que se decida en cierto momento afectará de manera positiva o negativa las decisiones del mañana y del futuro cercano o lejano. Por tanto, aprender sobre el pasado, sin vivir en él, para aplicar lo aprendido en el presente y en el futuro mejora la calidad en las decisiones.

Algunos errores comunes en las decisiones son:

- *Trabajar el problema equivocado*
- *No identificar claramente los objetivos*
- *Desarrollar alternativas y sus consecuencias estériles*
- *No darle importancia a la incertidumbre*
- *Dejar de planear cuando hay decisiones relacionadas*



La toma de decisiones inteligentes implica sistematizar la información obtenida, analizarla, madurar la idea, ser honesto consigo mismo y mantener el control de la situación.

### **El Rol del Líder en los Equipos de Alto Rendimiento.**

Los líderes imaginan el futuro y entonces inspiran a otros a crearlo. Los líderes ayudan a llevar orden y ayudan a la gente a encontrar pensamientos y propósitos en sus vidas, por lo que no hay absolutamente rasgos o cualidades que universalmente distingan a una persona como un líder y a otra como un seguidor.



Los líderes nos guían en una dirección significativa, una ayuda para que nosotros creamos en nosotros mismos, inspira nuestra confianza y hace que sintamos que el mundo es algo mejor, a causa de que nosotros lo hemos hecho.

El rol de líder dentro de un **equipo de alto rendimiento**, será oír los asuntos, analizar los problemas basado en sus conocimientos, redactar (aunque sea en su mente) un análisis y finalmente ofrecer un diagnóstico que resuma las conclusiones a las que todo el **equipo** llega y proponer así las recomendaciones para posibles soluciones.

Dentro de un **equipo de alto rendimiento** la visión está donde el líder quiere terminar. La visión es la parte de la realidad que todavía no existe, lo que el líder quiere crear. La dirección de pensamiento es la función necesaria para desarrollar y dar forma a una visión.

Los líderes tienen grandes sueños eso hace que una gran parte de la gente no sea líder. ¿Cuáles son las diferencias entre ellos? Ciertamente una diferencia es como los líderes efectivamente pueden persuadir a otros.

Mucha gente tiene buenas ideas, sin embargo no logran que otros los escuchen. Los líderes logran que la gente no sólo los escuche, sino que también crea en ellos, lo que es más importante aún.

Decida con base en las consecuencias, ya sea buenas o malas, proceda y si entonces continúa, convenga a otros para implementar las acciones requeridas y así producir el cambio.

La parte más dinámica del liderazgo dentro de un **equipo** es el proceso de la transformación de una visión en una realidad.

Una vez que el líder ve el mundo de una manera nueva, debe comunicar esa imagen a su **equipo** para que la visión se convierta en realidad.

El líder debe habilitar a los seguidores experimentando la visión como si esta fuera realidad. Todo este tipo de funcionamientos son parte de la habilitación para lograr una comunicación efectiva.

Las decisiones que los líderes toman establecen direcciones nuevas.

#### *Declaración de la misión*

En su más amplio sentido, la declaración de la misión da la razón de la existencia de la organización, esta declaración explícita o implícitamente expresa los propósitos, valores, cultura y competencias de la organización. Esta establece claramente la dirección.

#### *Plan estratégico*

El plan estratégico representa la parte de la estrategia de administración del proceso que integra los proyectos de dirección de la organización, con los pasos que serán necesarios para lograrlo.

El plan estratégico, generalmente responde a la pregunta, ¿Qué necesita la organización hacer para que la misión permanezca viva entre los integrantes del **equipo**?

Lo que un líder debe tener claro al dirigir a un **equipo de alto rendimiento** es que a veces hay más de un camino para alcanzar los objetivos. El desafío del líder es desarrollar la habilidad, reestructurar una situación problemática dentro de una oportunidad para imaginar una nueva y creativa posibilidad.

El liderazgo en un equipo de alto rendimiento empieza con la visión y su propósito es producir cambio.

El liderazgo trata de alcanzar fronteras nuevas. Y como cualquier frontera, el camino estará lleno de obstáculos que habrá que vencer, con nuevos riesgos.

Nadie es inmune de riesgo. Escoger crea riesgos, éstos son tan grandes como hagamos nuestras elecciones, no podemos evitar riesgos. Los líderes se encuentran con riesgos en cada decisión que toman y en cada acción que proponen para los integrantes de su equipo.

La diferencia entre unas decisiones individuales y las decisiones hechas por los líderes es el número de personas afectadas. Si un líder escoge cambiar la dirección de un negocio y fracasa, cientos y tal vez miles de trabajadores y sus familias serán impactadas.

