

BRITE

Broad-based Roots Influencing Team Effectiveness

NOMBRE DE LA EMPRESA | NOMBRE DEL EQUIPO

24-10-2023



BRITE

Buscando las Raíces que Influencian el Trabajo en Equipo

Enhorabuena por utilizar una de las herramientas de evaluación de equipos más completas y bien fundamentadas. El modelo conceptual en el que se basa BRITE se desarrolló a partir de una investigación llevada a cabo con más de 26.000 equipos de todo el mundo.

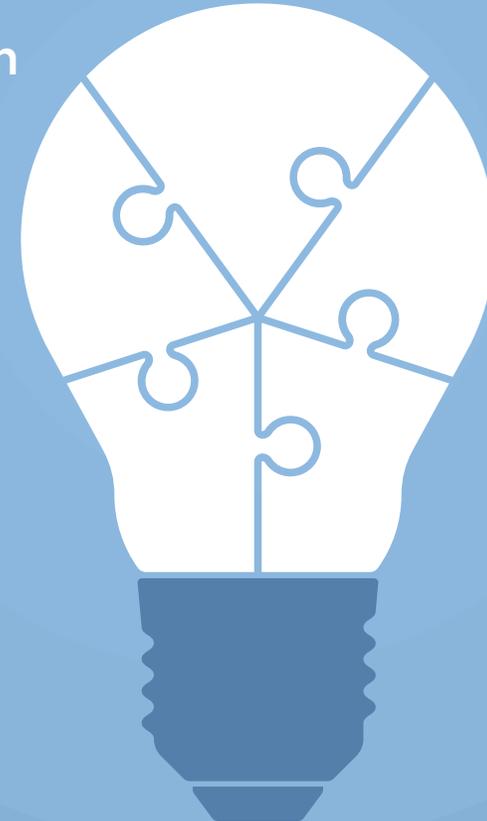
Al analizar los resultados de dicha investigación, hemos identificado los factores que tienen una mayor influencia en la efectividad de los equipos. Cuando medimos el desempeño en función de estos factores y de la interacción dinámica entre ellos, somos capaces de evaluar la efectividad de un equipo.

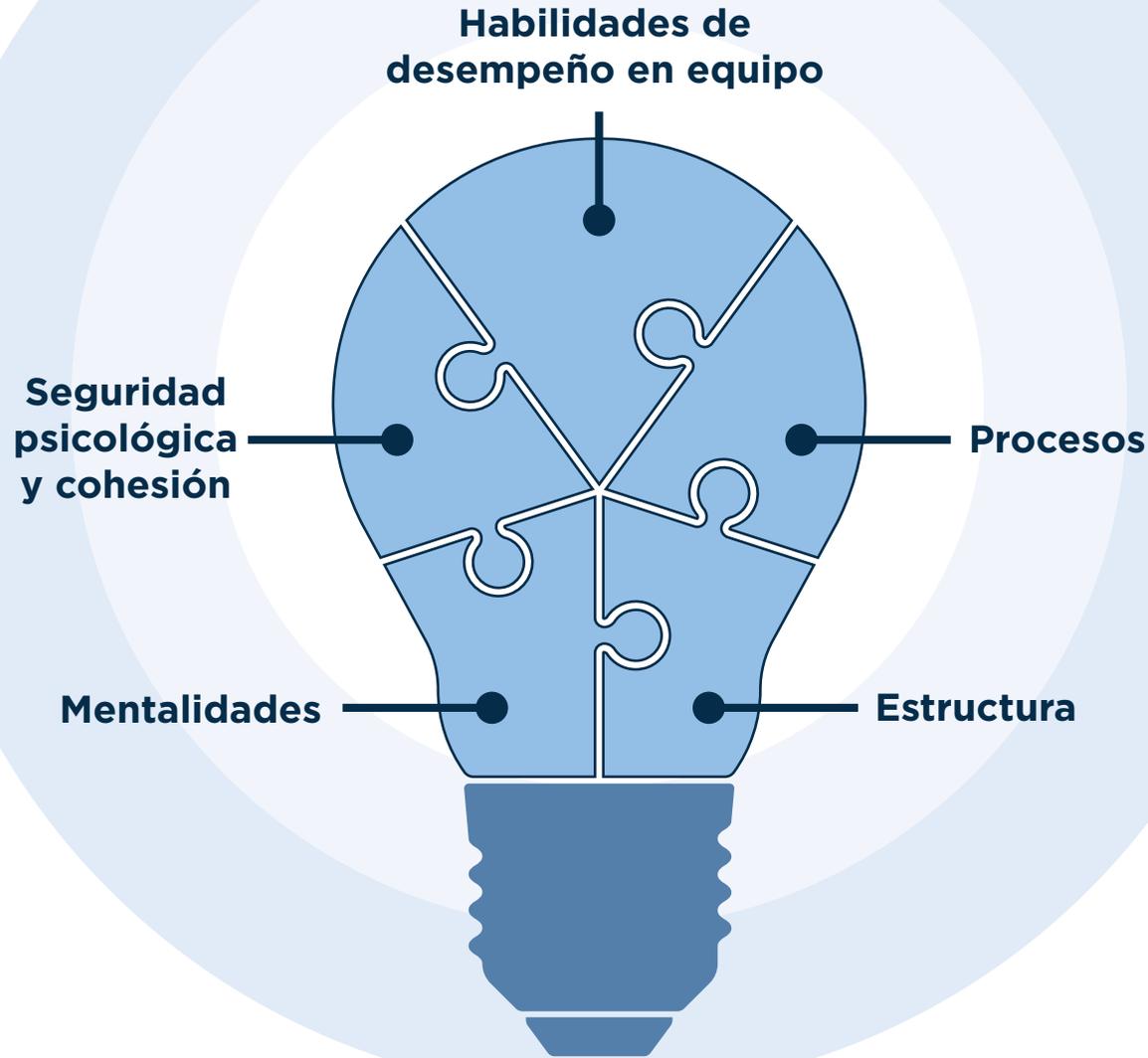
Los equipos altamente efectivos son como luces brillantes dentro de una organización. Aumentan la ventaja competitiva de una empresa. Y aunque la efectividad individual es necesaria, no es suficiente para generar resultados excepcionales. La efectividad colectiva es el resultado de la forma en la que los miembros del equipo interactúan entre ellos: la calidad de sus conversaciones, la efectividad de su toma de decisiones, su nivel de alineación en cuanto a la visión, su nivel de acuerdo sobre las estrategias clave, su grado de confianza y honestidad, la calidad de su ejecución conjunta, y mucho más. No obstante, los equipos altamente efectivos no surgen de la nada, sino que son el producto de un desarrollo continuo.

La efectividad del equipo es una práctica que requiere concentración y trabajo. Dicha práctica incluye solicitar y utilizar comentarios y opiniones para continuar mejorando la cohesión y la productividad. Los resultados de esta evaluación se pueden utilizar para concienciar sobre los puntos fuertes y los desafíos, así como para identificar las áreas en las que el trabajo de desarrollo tiene un mayor potencial para mejorar el desempeño y el impacto del equipo.

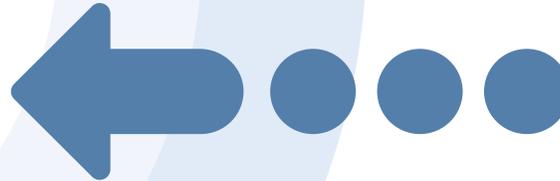
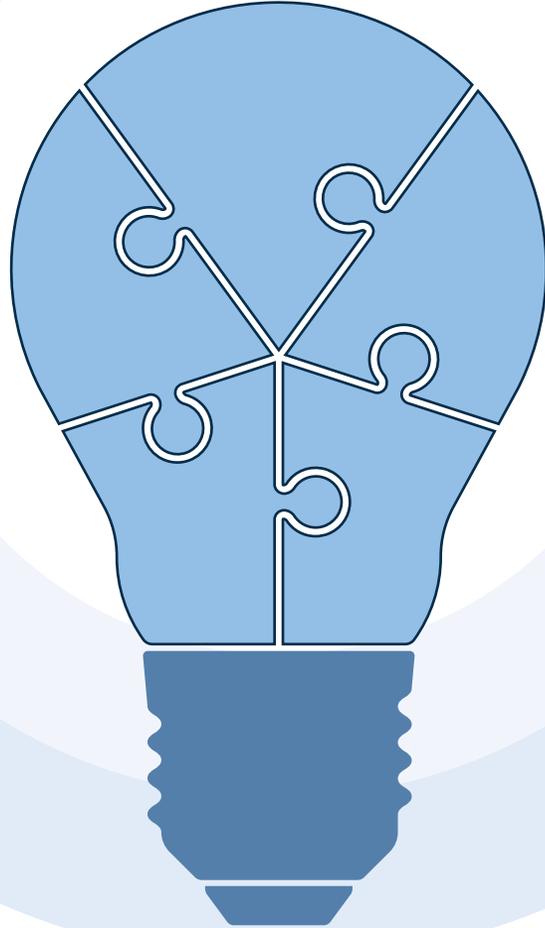
LOS EQUIPOS EFECTIVOS GENERAN...

- Valor añadido a la empresa
 - Alta productividad y rapidez de comercialización
 - Mayor satisfacción del cliente y compromiso de los empleados
 - Mayor cumplimiento de las tareas e implementación de las decisiones
 - Utilización eficiente de recursos
 - Ideas brillantes y estrategias y soluciones innovadoras





Existen 5 elementos críticos que contribuyen de forma interactiva a la efectividad del equipo



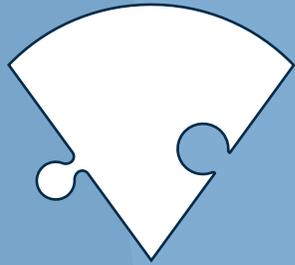
La efectividad del equipo viene determinada por el flujo de energía en el mismo. Los equipos altamente efectivos cuentan con un flujo máximo de energía, y utilizan esta energía para crear resultados que tienen un impacto significativo. Son, en esencia, una brillante fuente de innovación para la organización.

Existen factores **GENERATIVOS** que aumentan la energía y factores **DISRUPTIVOS** que disminuyen la energía. Esta evaluación examina la interacción dinámica de estos factores dentro de cada uno de los cinco elementos críticos vinculados a la efectividad de los equipos.

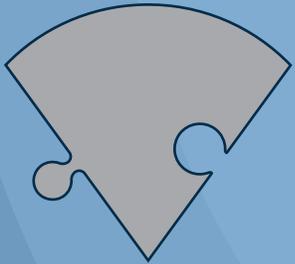
Nota: En este informe se incluyen todos los factores de cada elemento.

ENERGÍA DEL EQUIPO

El flujo de energía en un equipo se ilustra mediante el sombreado que se utiliza dentro de cada elemento de la efectividad del equipo.



- El sombreado blanco indica el flujo máximo de energía producido por una fuerte presencia de factores generativos y relativamente pocos o ningún factor disruptivo.



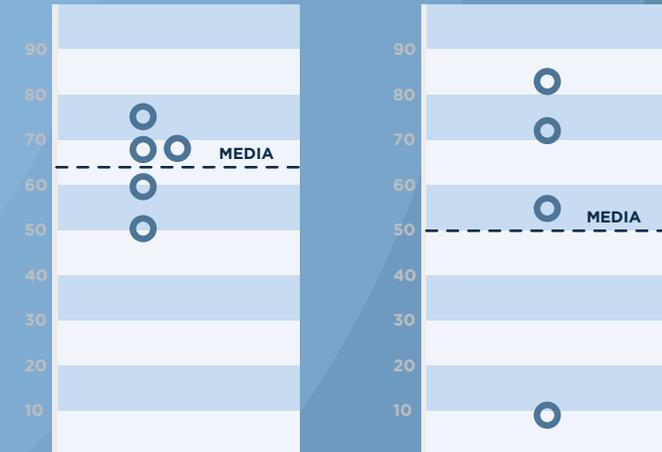
- El sombreado gris indica solo un flujo parcial de energía provocado por una menor presencia de factores generativos y/o una mayor presencia de factores disruptivos.



- El sombreado oscuro indica niveles insuficientes de energía creados por una falta de factores generativos o una fuerte presencia de factores disruptivos.

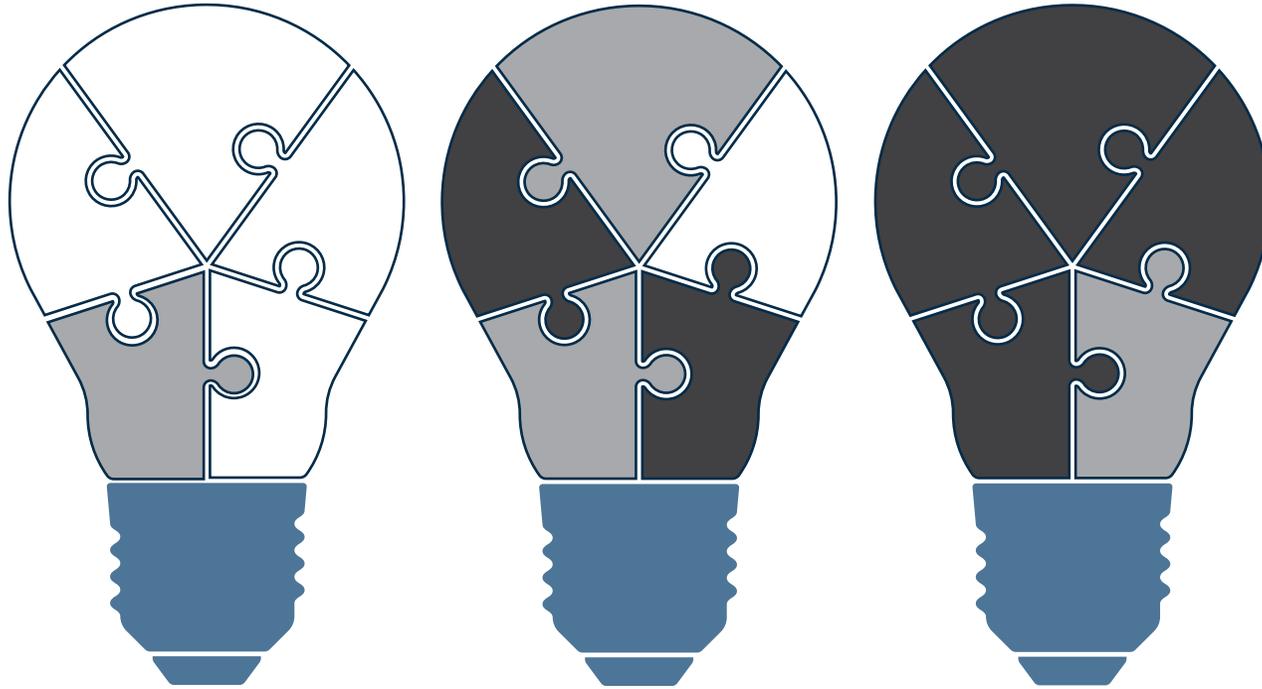
La alineación del equipo indica el acceso de cada uno de sus miembros al flujo de energía, es decir, hasta qué punto comparten las mismas experiencias.

- Cuando las valoraciones de los factores generativos y disruptivos de los miembros del equipo son similares, proporcionan una descripción más precisa de la energía disponible en el equipo, tal como se ilustra en el gráfico de la izquierda.
- Cuando las valoraciones de los miembros del equipo difieren significativamente o están dispersas, como en el gráfico de la derecha, indican un desequilibrio en el flujo de energía y sugieren que puede ser necesario un trabajo de equipo adicional para liberar el potencial de energía actual del equipo.



Nota: El nivel de alineación del equipo se mide por la **desviación estándar (DE)**, y los números más elevados reflejan una mayor dispersión.

EFFECTIVIDAD DEL EQUIPO



Muy efectivo

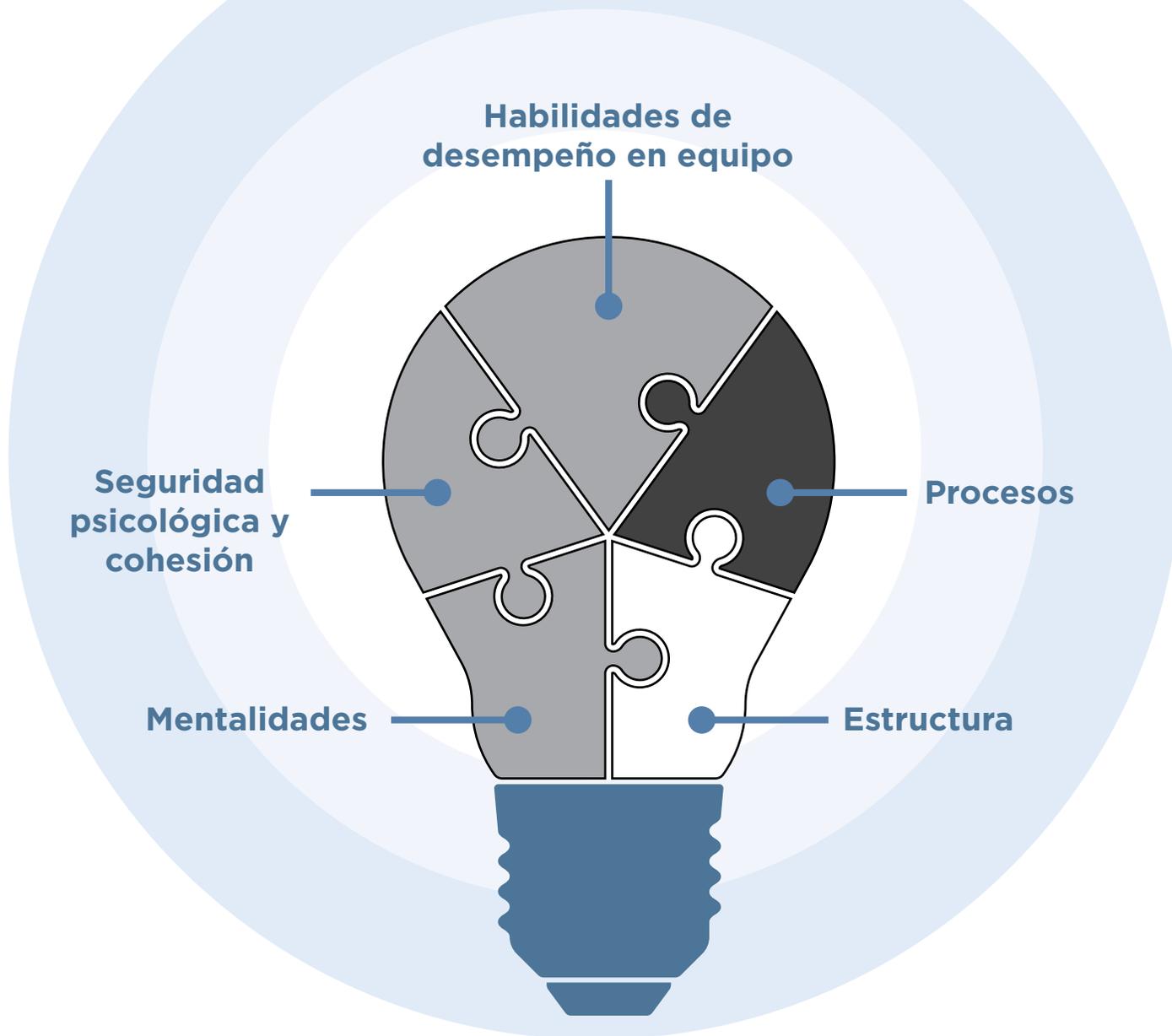
**Ni efectivo
ni inefectivo**

**Altamente
inefectivo**

La energía de todos los elementos se suman en una puntuación global de la efectividad del equipo. Esta puntuación se compara a continuación con los criterios de desempeño y los equipos se clasifican en una de las cinco categorías:

- Altamente efectivo
- Moderadamente efectivo
- Ni efectivo ni inefectivo
- Moderadamente inefectivo
- Altamente inefectivo

En las bombillas de la izquierda se muestran ejemplos de tres tipos de equipos con diferentes combinaciones de energías y niveles de efectividad.



SU PUNTUACIÓN GLOBAL DE EFECTIVIDAD DEL EQUIPO

61

Número de miembros del equipo que responden: 5

Puntuación global de la efectividad del equipo

La siguiente descripción categórica que se corresponde con la puntuación de su equipo refleja hasta qué punto el equipo ejecutará con éxito los planes estratégicos, alcanzará los objetivos y tendrá un impacto positivo en la organización.

Equipo altamente efectivo (Puntuaciones entre 88 y 100)

Su equipo puede considerarse un equipo altamente efectivo y de categoría mundial. Hay abundante energía y buena fluidez en todo el equipo, con muy pocos elementos disruptivos.

En todas las áreas de funcionamiento y la dinámica del equipo, los miembros del equipo se muestran positivos y plenamente comprometidos. Estar atento para conservar dicha energía garantizará que siga produciendo resultados excepcionales.

Equipo moderadamente efectivo (Puntuaciones entre 70 y 87)

Su equipo es moderadamente efectivo, pero todavía no ha madurado para convertirse en un equipo de categoría mundial. Hay buena energía en la mayoría de las áreas de funcionamiento, pero también existen algunas brechas que pueden estar reduciendo la capacidad general del equipo para alcanzar todos los objetivos de una manera oportuna y eficiente.

Intente integrar plenamente las habilidades individuales de los miembros del equipo en esfuerzos de colaboración que ayuden a maximizar el éxito del equipo.

Equipo ni efectivo ni inefectivo (Puntuaciones entre 51 y 69)

Su equipo no tiene un gran desempeño en uno o más elementos clave de la efectividad del equipo, lo que hace que su desempeño general sea mediocre. Es probable que esté experimentando algunos éxitos, pero también muchos contratiempos.

Para superar este punto de inflexión, es importante trabajar para reducir los factores que alteran la energía y, al mismo tiempo, fomentar la unidad y la cohesión del equipo.

Equipo moderadamente inefectivo (Puntuaciones entre 33 y 50)

En general, su equipo carece de energía, lo que hace que el trabajo en equipo resulte tedioso y agotador para la mayoría de sus miembros. Es posible que uno o dos miembros del equipo sean en gran medida disruptivos, agotando la energía del grupo.

Revisar el compromiso y la comprensión de cada miembro del equipo será importante para superar los problemas de desempeño. Esto puede incluir revisiones de la estructura del equipo o de las normas de participación, incluida la forma en la que los miembros se responsabilizarán mutuamente de participar de forma generativa.

Equipo inefectivo (Puntuaciones inferiores a 33)

Su equipo tiene un gran problema. Hay poca, o ninguna, energía positiva o capitalización de las habilidades colectivas de los miembros individuales del equipo. En consecuencia, la mayoría de los miembros del equipo han renunciado a perseguir los objetivos del equipo y trabajan únicamente en pos de sus propios intereses. Será necesario un esfuerzo deliberado y consciente para introducir cambios de forma generalizada si se quiere que el equipo tenga un impacto significativo.

Consideraciones adicionales

Para entender mejor lo que contribuye a la puntuación de su equipo, es importante tener en cuenta dónde se genera (o no) la energía y dónde puede estar mermándose y perdiéndose. En las siguientes páginas de este informe se ofrecen detalles sobre cada elemento que contribuye a la puntuación global de la efectividad del equipo.

Deberá prestar especial atención a cualquier puntuación generativa inferior a 80 y a cualquier puntuación disruptiva superior a 40 como posibles impulsores del impacto del equipo.

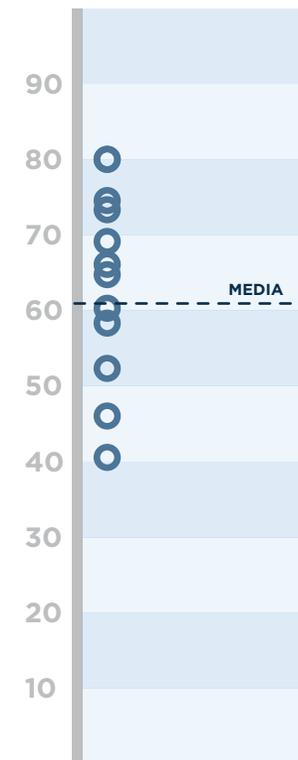
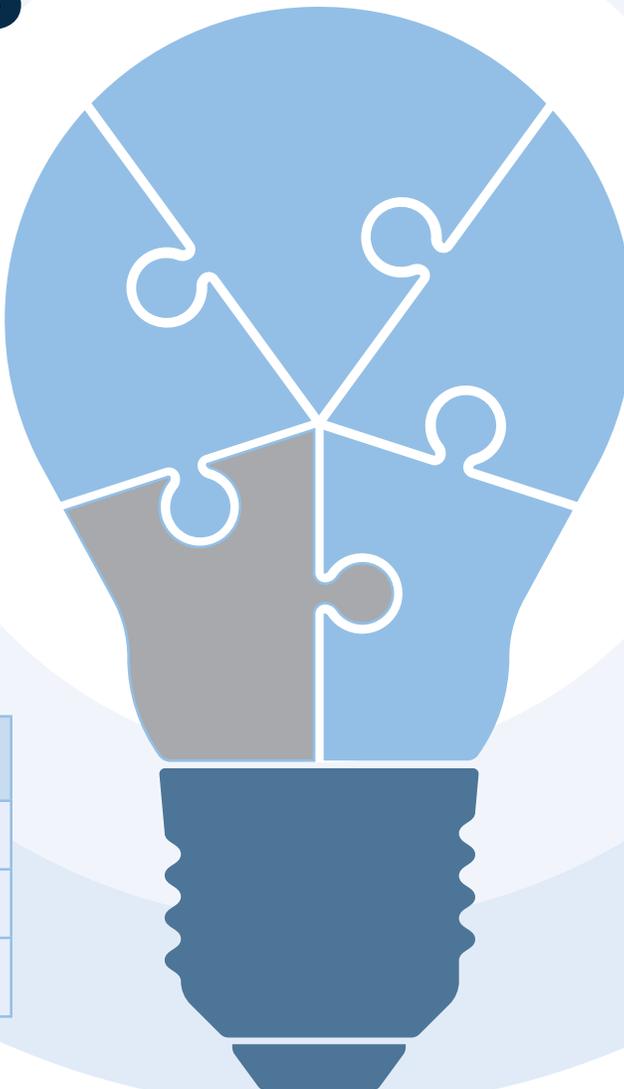
MENTALIDADES

Los equipos más efectivos comparten una idea común de quiénes son y qué persiguen juntos.

Puntuación de energía

62

COLOR	PUNTUACIÓN DE ENERGÍA	INTERPRETACIÓN
	80-100	Máxima energía
	40-79	Energía parcial
	Por debajo de 40	Energía insuficiente



ALINEACIÓN DEL EQUIPO

DE* = 13

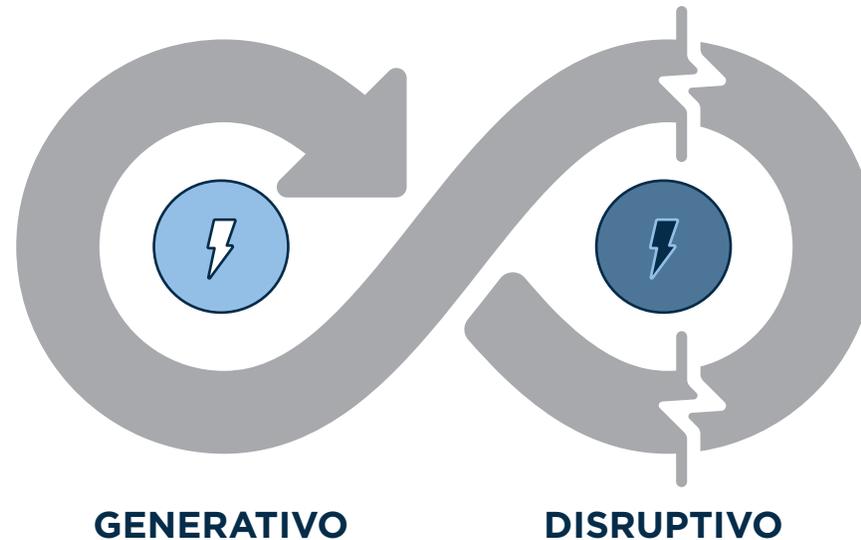
*Ver la nota de la página 6

MENTALIDADES

FACTORES GENERATIVOS

- 60 Un equipo, un objetivo
- 69 Creencia en la efectividad del equipo
- 59 Visión sistémica

Cuanto mayor sea la puntuación generativa, más energía fluirá en el equipo.



FACTORES DISRUPTIVOS

- 64 Mentalidad de silo
- 59 Actitud negativa
- 51 Cultura de culpabilización

Cuanto mayor sea la puntuación disruptiva, más se agotará la energía del equipo.

Factores que influyen en los mentalidades

Los factores generativos proporcionan una energía direccional que unifica y alinea los esfuerzos del equipo; mientras que los factores disruptivos tienden a dispersar la energía y fragmentar el equipo.

Factores generativos

Un equipo, un objetivo: Los equipos que están unidos en torno a su misión y visión y han creado una “identidad de equipo” persiguen su objetivo con pasión y creatividad. Un objetivo claro ayuda a los equipos a determinar qué está dentro y qué está fuera de su alcance, y a centrarse en lo que es importante para el equipo. Cuando los objetivos no se han definido y compartido con claridad, o cuando existe desacuerdo sobre la mejor manera de alcanzarlos, se dispone de menos energía para cualquier objetivo estratégico concreto y algunas prioridades estratégicas pueden no recibir la atención adecuada.

Creencia en la efectividad del equipo: La creencia compartida de que el equipo en su conjunto es capaz de alcanzar sus objetivos es una fuente clave de energía motivacional que aumenta el esfuerzo y la productividad individual y colectivos. Cuando los miembros del equipo no comparten esta mentalidad, se dispone de menos energía para perseguir objetivos desafiantes o para seguir persistiendo cuando el éxito no es inmediato.

Visión sistémica: Cuando los miembros del equipo ven colectivamente al equipo como parte de un todo mayor e interdependiente, la energía se centra en integrar y alinear los objetivos y procesos de otros equipos, de la organización y de la comunidad en general. Sin esta energía, los equipos pueden aislarse y evitar colaborar con partes interesadas ajenas al equipo, lo que se traduce en un menor impacto en la organización.

Factores disruptivos

Mentalidad de silo: Cuando los miembros de un equipo se centran únicamente en el trabajo que es relevante para su experiencia o área de influencia individual en lugar de adoptar una perspectiva más amplia del trabajo en equipo, es probable que pierdan oportunidades de integración y colaboración. Al tener una mentalidad de silo, es probable que se construyan muros que impidan un buen flujo de energía en todo el equipo y puede ser la causa de que un equipo tenga problemas con la responsabilidad colectiva. Además, cuánto más fuerte sea la presencia de la mentalidad de silo, menor será la probabilidad de que un equipo desarrolle objetivos compartidos, centrándose en cambio en objetivos egocéntricos que pueden socavar la agenda estratégica colectiva.

Actitud negativa: Cuando uno o más miembros del equipo tienen una perspectiva negativa, son excesivamente pesimistas sobre las oportunidades o cínicos sobre el futuro, disminuye la energía motivacional del equipo y hace que sea extremadamente difícil alinearse en torno a lo que se puede lograr.

Cultura de culpabilización: La forma en que un equipo ve los errores y los contratiempos en el desempeño puede influir enormemente en la energía productiva de un equipo. Una cultura de culpabilización, en la que los miembros del equipo se centran en “a quién” o “a qué” culpar por los problemas o la falta de desempeño, es contraproducente para una mentalidad de crecimiento y limita gravemente la capacidad del equipo para aprender y evolucionar con el tiempo, aumentando la probabilidad de que el equipo deba enfrentarse otra vez a los mismos desafíos. Además, en un intento de evitar la culpa, el equipo puede fijarse objetivos fácilmente alcanzables que dan lugar a un desempeño decepcionante.

Desarrollo en el punto de mira: ¿Hasta qué punto están alineados como equipo?

Aunque los miembros del equipo suelen pensar que están alineados, esta percepción puede no reflejar la realidad. Una prueba eficaz para complementar los resultados de la escala de valoración es revisar realmente los objetivos que los miembros del equipo marcan como prioridades. Pedimos a los miembros del equipo que enumeraran los tres principales objetivos estratégicos del equipo. Sus respuestas se recogen a continuación. Si no hay al menos un 80 % de coincidencia entre las listas de cada miembro, dedique algo de tiempo en su próxima reunión de equipo a plantear esta cuestión.

Aquí se incluirán las observaciones recibidas.

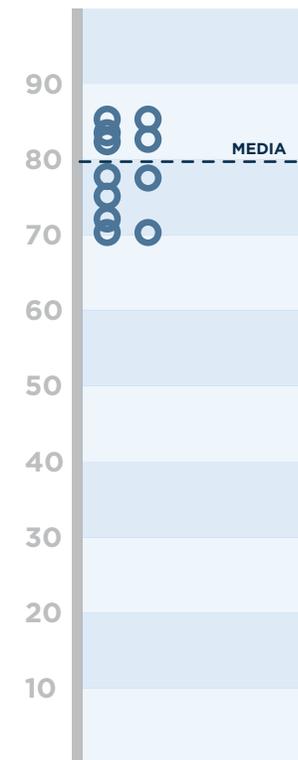
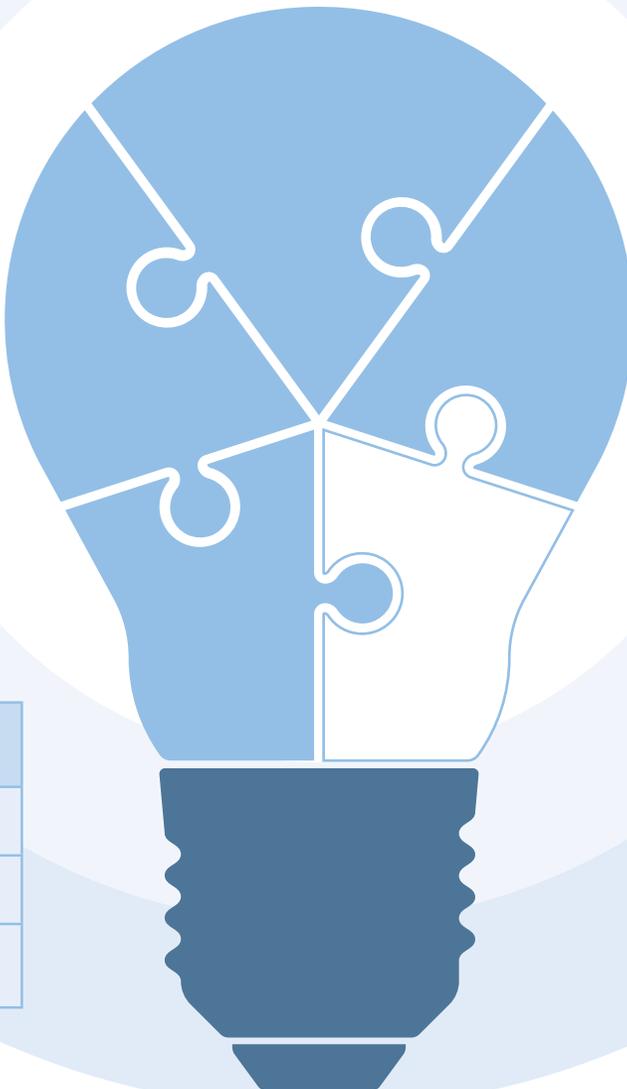
ESTRUCTURA

Los equipos más efectivos están estructurados para garantizar una cultura de equipo próspera.

Puntuación de energía

80

COLOR	PUNTUACIÓN DE ENERGÍA	INTERPRETACIÓN
	80-100	Máxima energía
	40-79	Energía parcial
	Por debajo de 40	Energía insuficiente



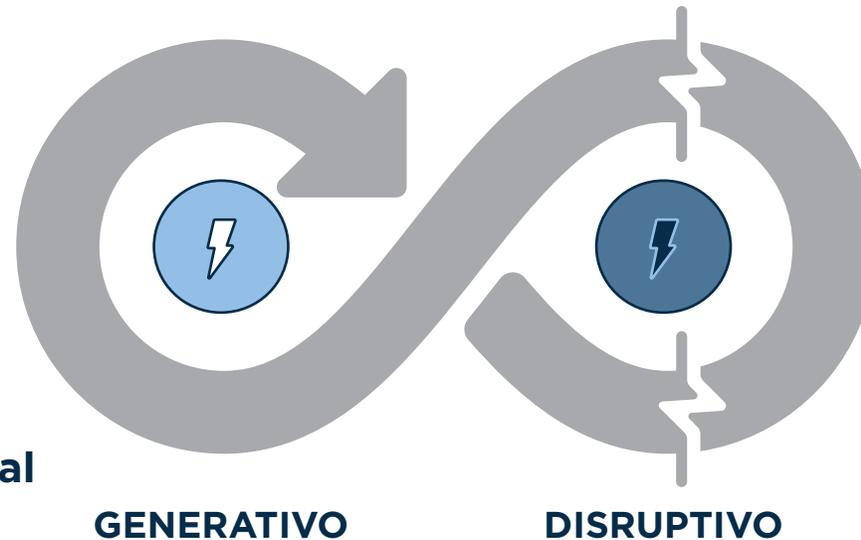
ALINEACIÓN DEL EQUIPO DE = 6

ESTRUCTURA

FACTORES GENERATIVOS

- 85 Composición efectiva del equipo
- 78 Funciones y responsabilidades bien definidas
- 78 Liderazgo transformacional de equipo

Cuanto mayor sea la puntuación generativa, más energía fluirá en el equipo.



FACTORES DISRUPTIVOS

- 39 Equipo demasiado grande
- 25 Miembros del equipo poco fiables
- 30 Liderazgo transaccional de equipos

Cuanto mayor sea la puntuación disruptiva, más se agotará la energía del equipo.

Factores que influyen en la estructura

Los factores generativos ayudan a garantizar que el equipo esté formado por personas adecuadas y desempeñe funciones que aumentan la cohesión y maximizan la agilidad; mientras que los factores disruptivos tienden a dar lugar a miembros de equipo redundantes, desmotivados y/o sin poder.

Factores generativos

Composición efectiva del equipo: Los equipos que cuentan con una combinación adecuada de personas capaces, que poseen las competencias necesarias, experiencias y trayectorias diversas, así como personalidades, valores y orientaciones complementarios hacia el trabajo en equipo, funcionan de forma mucho más efectiva juntos. Cuando existen brechas en las habilidades o demasiada similitud entre los miembros del equipo, los equipos suelen pasar por alto perspectivas que los harían más efectivos.

Funciones y responsabilidades bien definidas: Los equipos más efectivos han establecido claramente quién hace qué y fomentan y esperan una responsabilidad colectiva. Sin la energía creada por este entendimiento compartido, los equipos no pueden coordinar las acciones de la manera más eficiente, y es probable que no aprovechen la integración de los puntos fuertes individuales.

Liderazgo transformacional de equipo: Los líderes de equipo que comparten el liderazgo y capacitan a los miembros del equipo haciéndoles partícipes en la toma de decisiones y en la creación conjunta de la estrategia, al tiempo que reconocen y apoyan los esfuerzos del equipo, tienden a liberar la energía dentro del equipo para obtener resultados. Los líderes de equipo que abdican de su papel en el desarrollo de los miembros del equipo pueden encontrarse con que el trabajo complejo e interdependiente será más difícil para el equipo.

Factores disruptivos

Equipo demasiado grande: Cuando el tamaño del equipo es demasiado grande, aumenta la probabilidad de que se produzca una redundancia inefectiva de habilidades y una reducción de la adaptabilidad del equipo. En esencia, la energía se dispersa tanto que no es suficiente para implicar a todos los miembros, lo que puede aumentar las posibilidades de conflicto y dificultar la coordinación y la colaboración.

Miembros del equipo poco fiables: Si un único miembro del equipo no participa de forma plena o solidaria, el funcionamiento del equipo se ve alterado. El miembro disfuncional del equipo suele comportarse persistentemente en formas que reducen la energía necesaria para una interacción efectiva, a menudo ocultando información, incumpliendo compromisos o violando las normas de participación acordadas.

Liderazgo transaccional de equipos: Cuando un líder de equipo centra más su energía en las tareas que en las personas, adoptando un enfoque de “mando y control” y/o trabajando sólo con algunos miembros del equipo, tiende a reducir la energía motivacional de otros miembros del equipo, lo que se traduce en una menor satisfacción. Además, los miembros de un equipo sin poder son menos propensos a asumir riesgos sin que se les pida explícitamente que lo hagan, lo que reduce la innovación natural que surge de los miembros de un equipo plenamente comprometido.

Desarrollo en el punto de mira: ¿Su equipo cuenta con las personas adecuadas ?

Las escalas de valoración indican la efectividad de la composición actual del equipo, pero no siempre reflejan lo que puede ser necesario cambiar. Por ello, también pedimos a los miembros del equipo que hicieran recomendaciones sobre posibles adiciones o reducciones en la composición del equipo que pudieran mejorar su efectividad. Sus sugerencias figuran a continuación y deben tenerse en cuenta a la hora de considerar cambios.

Aquí se incluirán las observaciones recibidas.

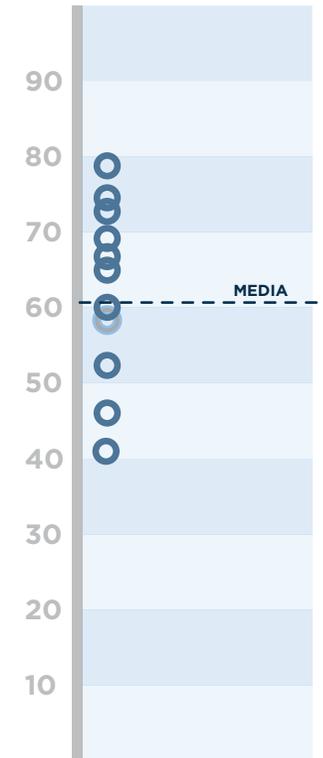
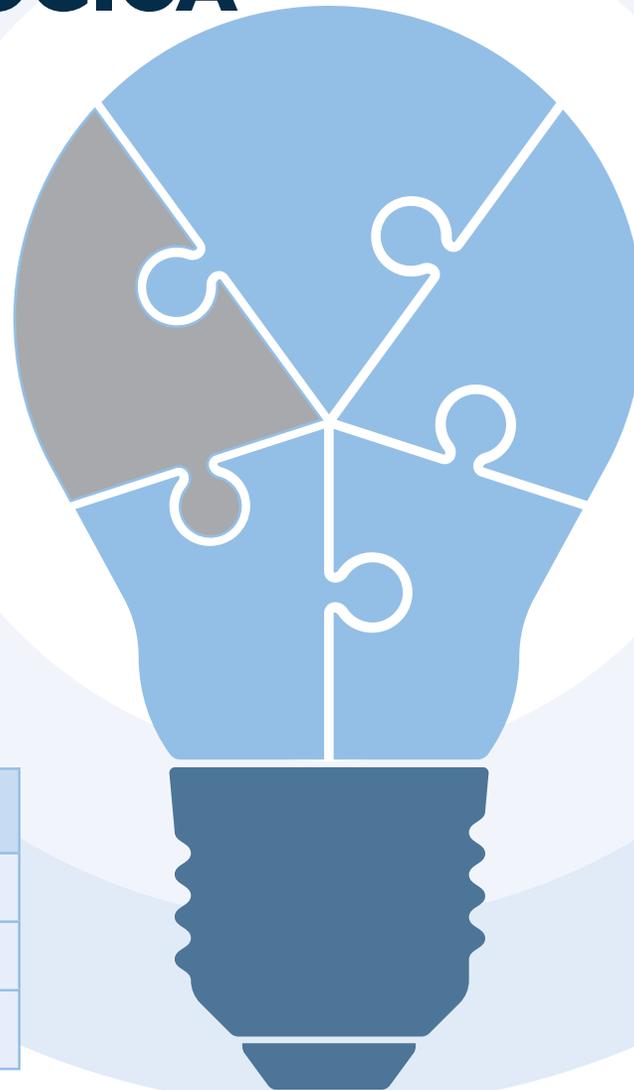
SEGURIDAD PSICOLÓGICA Y COHESIÓN

Los equipos más efectivos han creado un entorno en el que los miembros se sienten seguros para asumir riesgos personales, apoyarse mutuamente, y mantener una actitud colectiva.

Puntuación de energía

62

COLOR	PUNTUACIÓN DE ENERGÍA	INTERPRETACIÓN
	80-100	Máxima energía
	40-79	Energía parcial
	Por debajo de 40	Energía insuficiente

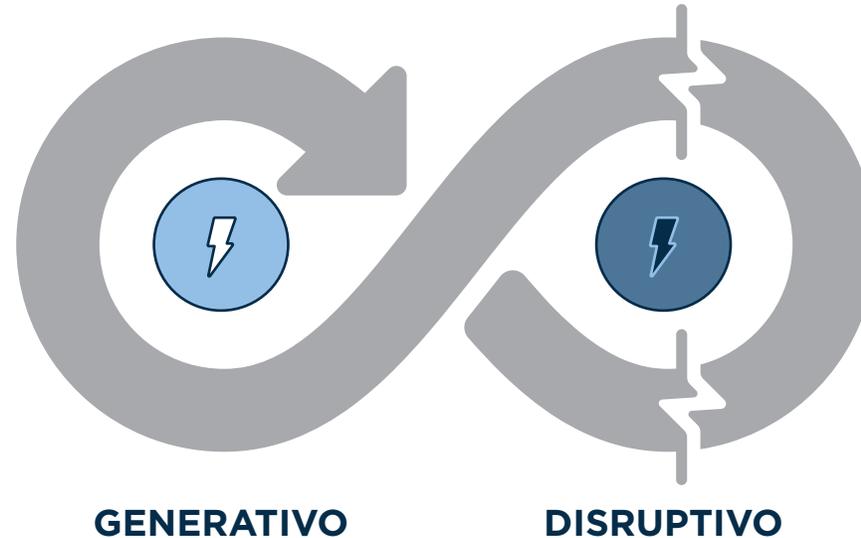


ALINEACIÓN DEL EQUIPO
DE = 13

SEGURIDAD PSICOLÓGICA Y COHESIÓN

FACTORES GENERATIVOS

- 85 Estructuras de participación acogedoras
- 78 Interconexión
- 78 Inteligencia emocional del equipo



Cuanto mayor sea la puntuación generativa, más energía fluirá en el equipo.

FACTORES DISRUPTIVOS

- 39 Desconfianza
- 25 Política / Cultura de la complacencia
- 30 Dinámicas destructivas

Cuanto mayor sea la puntuación disruptiva, más se agotará la energía del equipo.

Factores que influyen en la seguridad psicológica y la cohesión

Los factores generativos aumentan el compañerismo y son la esencia de lo que significa ser un equipo frente a un grupo de individuos; mientras que los factores disruptivos tienden a desintegrar un equipo, reduciendo su capacidad para poner sobre la mesa toda su capacidad colectiva.

Factores generativos

Estructura de participación acogedora: Los equipos que han verbalizado o publicado formalmente las normas y expectativas del grupo sobre cómo interactuarán los miembros del equipo aumentan la participación activa. Cuando los miembros del equipo no están seguros de que todas sus opiniones tengan una buena acogida, de que serán aceptadas sin repercusiones o incluso de que serán escuchadas, es mucho menos probable que compartan ideas o hagan críticas constructivas.

Interconexión: Cuando los miembros de un equipo se llevan bien y disfrutan de verdad pasando tiempo con los demás, se produce una energía sinérgica que fomenta la colaboración y una mejor gestión de los conflictos, además de permitir a los miembros del equipo seguir siendo optimistas, incluso ante los contratiempos. El tiempo que pasamos juntos sin esta interconexión puede desembocar en un “desprecio” hacia los demás miembros del equipo.

Inteligencia emocional (IE) del equipo: La inteligencia emocional del equipo se base en la inteligencia emocional individual. Amplía la conciencia de los estados emocionales individuales para incluir también los estados de ánimo del equipo que deben regularse. Los equipos con una alta inteligencia emocional tienen la capacidad de gestionar conversaciones difíciles y buscar activamente información para aclarar opiniones sobre su desempeño, lo que permite a sus miembros trabajar juntos de forma más efectiva en relaciones recíprocas. Los equipos con una baja inteligencia emocional no suelen reconocer ni gestionar las emociones del equipo, lo que reduce la energía cohesiva.

Factores disruptivos

Desconfianza: Cuando los miembros de un equipo desconfían de las intenciones o la integridad de otros miembros, están menos dispuestos a interactuar de forma vulnerable y valiente con los demás. La consiguiente disminución de energía puede provocar otras disfunciones en el equipo, como procesos de equipo deficientes y una aplicación inefectiva de las habilidades de desempeño en equipo.

Política/cultura de la complacencia: Cuando los miembros del equipo contribuyen con sus opiniones sólo cuando serán políticamente aceptables, complacerán al líder del equipo o estarán de acuerdo con el pensamiento predominante y, por lo demás, se abstienen de participar para no arriesgarse al ostracismo o a una confrontación negativa, disminuye el potencial de sacar a la luz la información más importante durante los debates del equipo. Una cultura de complacencia reduce la probabilidad de que los miembros del equipo cuestionen las ideas, incluso cuando existan problemas si se avanza en esa dirección.

Dinámicas destructivas: Los miembros del equipo que se dedican activamente a socavar las ideas de los demás (de forma abierta o encubierta) o que sólo interactúan y apoyan a algunos miembros tienden a fragmentar la energía del equipo. En consecuencia, el equipo funciona menos como una unidad y más como individuos o “grupitos” basados en intereses compartidos. En casos extremos, esto puede dar lugar a facciones atrincheradas de “nosotros contra ellos” en el equipo que se oponen diametralmente a cualquier cosa que “ellos” ofrezcan, lo que hace casi imposible alcanzar objetivos colectivos.

Desarrollo en el punto de mira: ¿Cuáles son sus normas participación?

Muchos equipos dan por sentado que todos comprenden las expectativas de participación de sus miembros. Sin embargo, hacer explícitas estas expectativas puede ayudar al equipo a participar más activamente y a supervisar cuándo no se cumplen las expectativas. Le solicitamos a los miembros del equipo que nos indicaran cuáles creían que eran las expectativas de participación en este equipo. Revise los comentarios que figuran a continuación y busque los principios atípicos o ausentes que deberían explicitarse.

Aquí se incluirán las observaciones recibidas.

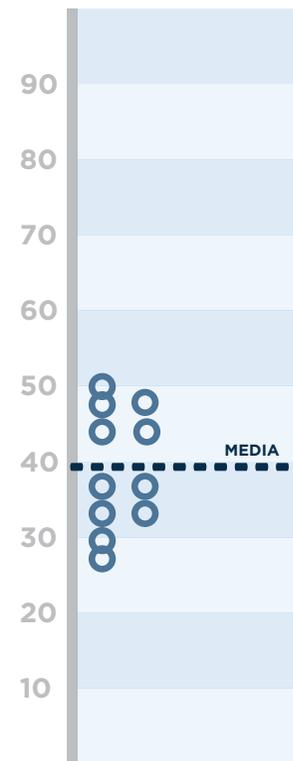
PROCESOS

Los equipos más efectivos procesan la información a través de interacciones de calidad, en las que todos sus miembros participan activamente y en las que surgen nuevas ideas.

Puntuación de energía

39

COLOR	PUNTUACIÓN DE ENERGÍA	INTERPRETACIÓN
	80-100	Máxima energía
	40-79	Energía parcial
	Por debajo de 40	Energía insuficiente



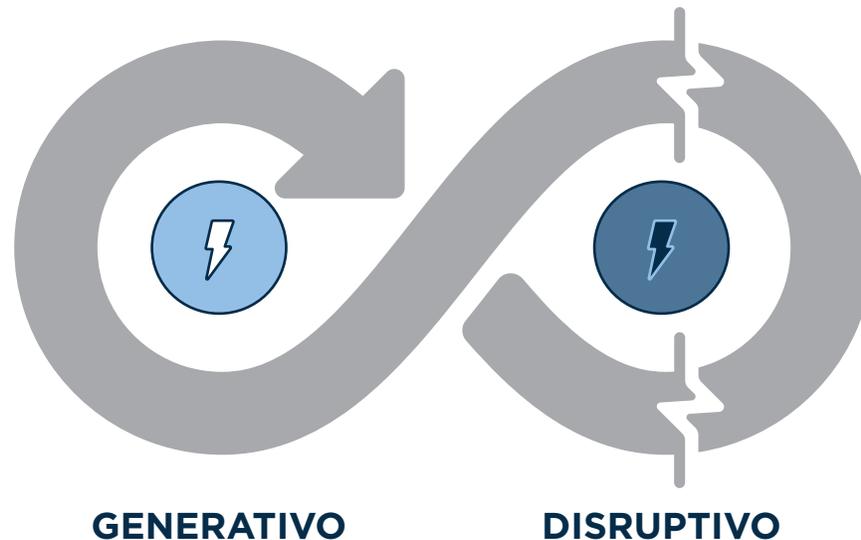
ALINEACIÓN DEL EQUIPO DE = 7

PROCESOS

FACTORES GENERATIVOS

- 39 Intercambio abierto de información
- 40 Reuniones efectivas
- 35 Generación de conocimiento colectivo
- 38 Supervisión y regulación activas

Cuanto mayor sea la puntuación generativa, más energía fluirá en el equipo.



FACTORES DISRUPTIVOS

- 64 Respuesta impulsiva y polarización
- 56 Participación desequilibrada
- 66 Conflictos no resueltos

Cuanto mayor sea la puntuación disruptiva, más se agotará la energía del equipo.

Factores que influyen en los procesos

Los factores generativos producen un pensamiento expansivo e innovador, mientras que los factores disruptivos extraen toda la energía creativa, dejando los debates, las reuniones y las interacciones sin información y sin vida.

Factores generativos

Intercambio abierto de información: La comunicación es clave para que los miembros del equipo conozcan mejor la naturaleza y el alcance de los objetivos que persiguen y evalúen el mejor enfoque para avanzar. A medida que los miembros del equipo comparten información, van comprendiendo mejor los puntos fuertes y la experiencia de los demás, lo que puede aprovecharse para la resolución de futuros problemas. Cuando no todos comparten información o cuando la comunicación no es transparente o no está focalizada, aumentan las posibilidades de malentendidos y de que el equipo no tenga en cuenta la información más relevante para progresar.

Reuniones efectivas: La información fluye más libremente en reuniones bien gestionadas y centradas en prioridades estratégicas importantes. Cuando las reuniones se desvían del objetivo o se convierten en debates interminables, se desperdicia una valiosa energía que podría utilizarse para atraer a los miembros del equipo y garantizar que todos estén alineados.

Generación de conocimiento colectivo: Para ser efectivos, los equipos no sólo deben compartir información, sino también coordinar e integrar ideas para crear una comprensión más completa de los problemas y las posibles soluciones. La falta de producción colectiva de conocimientos puede hacer que no se procese totalmente la información ni se alcance el aprendizaje necesario para la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Supervisión y regulación activas: Los procesos del equipo mejoran cuando sus miembros siguen las estructuras de participación acordadas y se responsabilizan unos a otros cuando alguien incumple lo acordado. Además, dedicar tiempo a informar tras las reuniones para determinar qué está funcionando bien y qué preocupaciones han surgido garantiza que se aborden las cuestiones importantes. Sin supervisión y regulación, puede

Factores disruptivos

perderse la oportunidad de corregir el rumbo de forma proactiva.

Respuesta impulsiva y polarización: Cuando los miembros del equipo no reflexionan en profundidad sobre los temas y optan por quedarse con las primeras ideas o soluciones ofrecidas, o se centran únicamente en el conocimiento común sin solicitar activamente puntos de vista únicos, es posible que solo obtengan una perspectiva limitada. Además, los miembros del equipo que inicialmente no están de acuerdo con una opinión ofrecida por otro miembro pueden atrincherarse todavía más en su propio pensamiento, adoptando puntos de vista más extremos y limitados.

Participación desequilibrada: Cuando sólo algunos miembros del equipo participan en los debates, se limitan las perspectivas del equipo y aumenta la probabilidad de que se pase por alto información importante. La participación desequilibrada suele deberse a dos motivos. En primer lugar, algunos miembros del equipo dominan las conversaciones, dejando poco o ningún espacio para que los demás participen. En segundo lugar, los miembros del equipo pueden mostrarse pasivos debido a una difusión natural de la responsabilidad que se produce en el entorno social, un fenómeno conocido como “pereza social”.

Conflictos no resueltos: Debido a las diferencias de opiniones, perspectivas y personalidades en el equipo, es inevitable que surjan conflictos. El grado en el que este conflicto perturba la energía del equipo depende en gran medida de cómo se gestione. Los equipos que tienden a ignorar o pasar por alto las discrepancias y evitan mantener conversaciones para abordarlas directamente suprimen la energía creativa que se generaría al incluir ideas más dispares. Con el tiempo, los conflictos no resueltos siguen absorbiendo energía y pueden agotar por completo la motivación de un equipo para trabajar juntos.

Desarrollo en el punto de mira: ¿Cómo se pueden mejorar las reuniones del equipo?

Las reuniones de equipo suelen ser el eje central para un procesamiento más efectivo de la información dentro de un equipo. Realizar cambios en el diseño, el enfoque y la efectividad de las reuniones de equipo puede mejorar significativamente la productividad y la satisfacción del equipo. Cuando se pidió a los miembros del equipo que dieran su opinión sobre cómo podrían mejorarse las reuniones, proporcionaron las siguientes sugerencias.

Aquí se incluirán las observaciones recibidas.

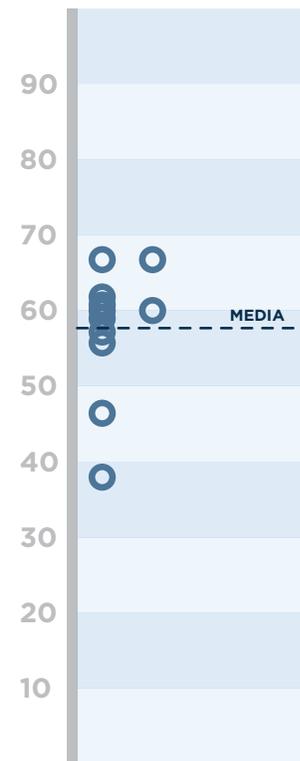
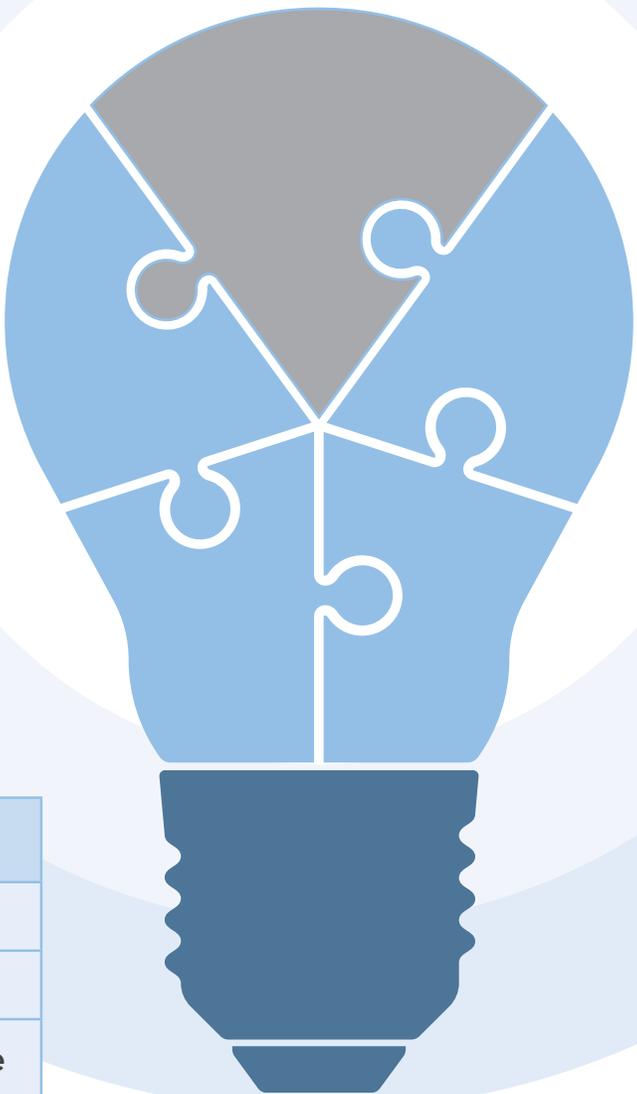
HABILIDADES DE DESEMPEÑO EN EQUIPO

Los equipos más efectivos son ágiles en realizar tareas y garantizar la responsabilidad colectiva de los resultados.

Puntuación de energía

57

COLOR	PUNTUACIÓN DE ENERGÍA	INTERPRETACIÓN
	80-100	Máxima energía
	40-79	Energía parcial
	Por debajo de 40	Energía insuficiente



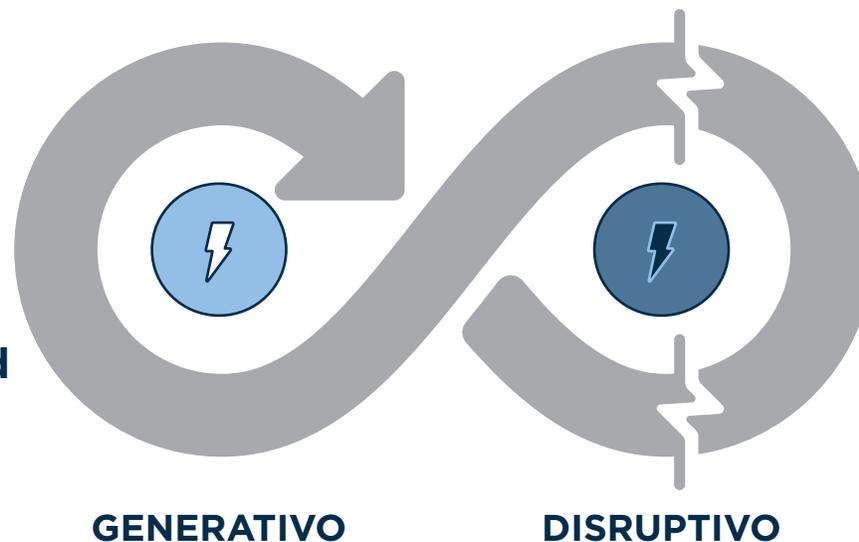
ALINEACIÓN DEL EQUIPO DE = 6

HABILIDADES DE DESEMPEÑO EN EQUIPO

FACTORES GENERATIVOS

- 59 Resolución colaborativa de problemas
- 54 Planificación estratégica y toma de decisiones
- 55 Ejecución y responsabilidad colectiva
- 47 Concentración en la mejora continua

Cuanto mayor sea la puntuación generativa, más energía fluirá en el equipo.



FACTORES DISRUPTIVOS

- 53 Pensamiento de grupo
- 72 Respuesta reactiva
- 51 Capitulación

Cuanto mayor sea la puntuación disruptiva, más se agotará la energía del equipo.

Factores que influyen en las habilidades de desempeño en equipo

Los factores generativos aumentan la probabilidad de tomar decisiones oportunas y proactivas, de encontrar soluciones innovadoras y de mejorar de forma continua; mientras que los factores disruptivos aumentan la probabilidad de que un equipo se estanque, se atasque y/o simplemente se dé por vencido antes de alcanzar plenamente los objetivos.

Factores generativos

Resolución colaborativa de problemas: Los equipos dispuestos a debatir cuestiones complejas desde perspectivas diversas (o incluso adversas) tienen más probabilidades de llegar a una solución viable e innovadora. Utilizando el conocimiento colectivo, el equipo es capaz de desarrollar un esquema más completo del problema, lo que supera las “brechas” de comprensión respecto a por dónde empezar y cuál es la mejor manera de proceder que suelen afectar a los equipos que se basan en uno o dos puntos de vista únicamente.

Planificación estratégica y toma de decisiones: Los equipos efectivos debaten periódicamente las iniciativas clave, aportan sus experiencias sobre lo que ha funcionado y lo que no en el pasado, e integran toda la información para analizar a fondo el mejor camino a seguir. Toman decisiones proactivas sobre los recursos necesarios para llevar a cabo la agenda estratégica y determinan la prioridad de cada iniciativa en consonancia con el propósito general del equipo. Los equipos que dedican menos energía a realizar estas tareas suelen acabar persiguiendo objetivos numerosos y desalineados con menos resultados oportunos o significativos.

Ejecución y responsabilidad colectiva: Para tener un impacto significativo en la organización, es importante no sólo identificar soluciones y tomar decisiones acerca de cómo aplicarlas, sino también ejecutar y evaluar esos planes. Los equipos más efectivos miden los progresos, incluida la utilización de recursos y el funcionamiento de los sistemas de apoyo internos, y después adaptan los objetivos, las estrategias y los procesos según sea necesario. Los equipos que no adoptan prácticas de responsabilidad compartida pierden oportunidades de corregir el rumbo, lo que habría evitado un peor desempeño del equipo y de la empresa.

Concentración en la mejora continua: Los equipos más efectivos solicitan y utilizan los comentarios y las opiniones que reciben para crecer y mejorar como equipo. Crean una cultura de liderazgo y tutoría, incluida la planificación de la sucesión para sustituir a los miembros del equipo. Sin este enfoque, los equipos no maduran y es improbable que desarrollen todo su potencial.

Factores disruptivos

Pensamiento de grupo: Para avanzar rápidamente en las iniciativas, a veces los equipos se limitan a seguir el consejo del experto residente o se decantan por la primera idea generada. Todos los debates y planes posteriores quedan entonces atrapados en esta única forma de conceptualizar la situación, que puede malinterpretarse como búsqueda de consenso cuando, en realidad, es conformidad. El pensamiento de grupo suele ocasionar puntos muertos o soluciones poco ideales (poco imaginativas e inspiradoras) porque puede que no se hayan tenido en cuenta datos importantes que liberarían la energía creativa.

Respuesta reactiva: Los equipos que dedican la mayor parte de sus esfuerzos cognitivos a reaccionar ante crisis inmediatas y a emplear soluciones a corto plazo, aumentan la carga de energía sobre el equipo. Los equipos que se dedican a “apagar fuegos” disponen de menos tiempo y energía para centrarse en estrategias preventivas, lo que puede provocar la persistencia de los problemas y el uso inefectivo de los recursos. Estar en una situación constante de “apagar fuegos” no es sostenible, provoca el agotamiento de los miembros del equipo y reduce el impacto sobre los objetivos a largo plazo.

Capitulación: Cuando los equipos no progresan, se enfrentan a un problema especialmente difícil o carecen de compromiso con los objetivos del equipo, algunos miembros del equipo pueden “desconectarse” o abstenerse de seguir esforzándose. Esta capitulación de la responsabilidad conduce a una disminución general de la motivación y el compromiso del equipo y, en última instancia, aumenta la probabilidad de que el equipo se rinda antes de encontrar una solución que pueda revertir la situación.

Desarrollo en el punto de mira: ¿Cuál es el imperativo para el cambio?

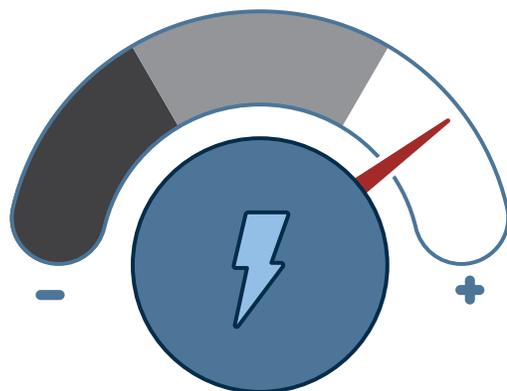
Cuando le pedimos a los miembros del equipo que sugirieran aquello en lo que el equipo debería centrarse de inmediato para mejorar la efectividad general, dieron las respuestas que figuran a continuación. Busque temas comunes y cómo influyen en las habilidades de desempeño en equipo como una llamada a la acción para el desarrollo del equipo.

Aquí se incluirán las observaciones recibidas.

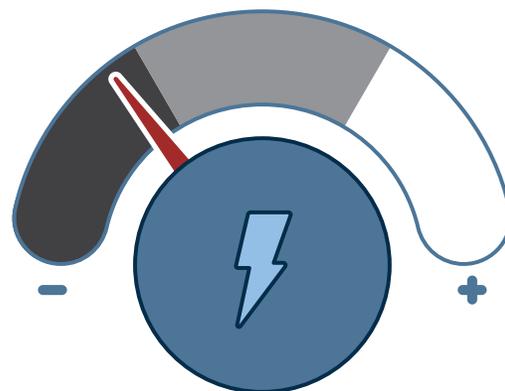
POTENCIADORES GENERATIVOS

ACELERADORES DE EQUIPO

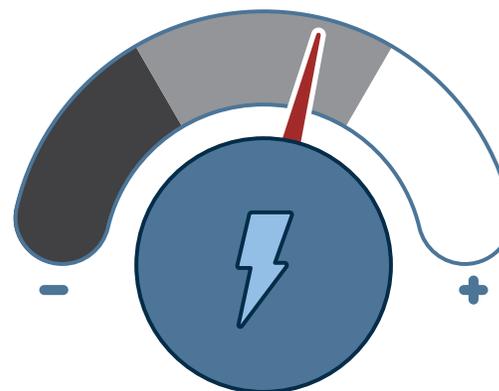
A pesar de que todos los elementos y factores interactúan en cierta medida, hay cuatro combinaciones críticas de factores que tienen un efecto acumulativo y potencian la energía disponible para un equipo. Una presencia elevada de estos potenciadores puede acelerar el movimiento de un equipo hacia una mayor efectividad.



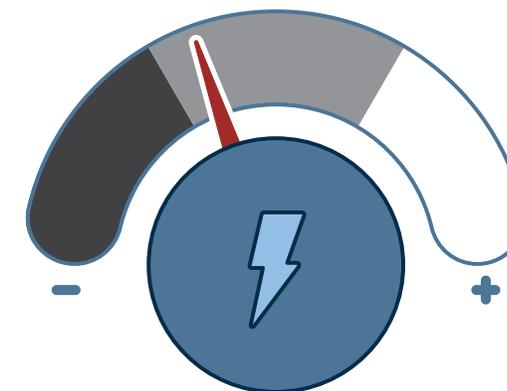
DIVERSIDAD + UNIDAD DE PROPÓSITO Y OBJETIVOS



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL + ANTIGÜEDAD DEL EQUIPO



ESTRUCTURA PROPICIA + APOYO DE LA EMPRESA



ESTABILIDAD DEL EQUIPO + TIEMPO PARA CONECTAR

Descripción de los potenciadores generativos

Diversidad + Unidad de propósito y objetivos

Los equipos formados por miembros de distintas procedencias, nacionalidades, géneros y experiencias vitales (por ejemplo, global vs. local) son a veces más efectivos que los equipos que no cuentan con miembros tan diversos. Esto ocurre porque un equipo diverso puede aportar más perspectivas lo que, a su vez, pueden superar el pensamiento único y otras limitaciones del procesamiento en equipo, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

No obstante, contar con un equipo diverso puede no ser suficiente para garantizar resultados positivos. Otras investigaciones sugieren que sin un enfoque claro para canalizar la energía diversa, la diversidad puede dar lugar a la división de la energía de equipo en una serie de caminos improductivos, algo conocido como la “paradoja de la diversidad”. Para potenciar al máximo la energía del equipo, es importante contar con diversidad y objetivos claros y compartidos a los que dirigir esa energía diversa. Cuando ambos están presentes, el desempeño del equipo se acelera.

Liderazgo transformacional + Antigüedad del equipo

Durante las primeras fases de maduración del equipo, es posible que los líderes del equipo necesiten ser más

prescriptivos para ayudar a los miembros del equipo a afrontar la incertidumbre. No obstante, a medida que los equipos maduran, la capacidad del líder del equipo para aumentar su orientación transformadora y compartir el liderazgo con los miembros del equipo redundará en un mejor funcionamiento. Cuanto más tiempo pasen juntos los miembros del equipo, mayor será la probabilidad de que surjan el conocimiento colectivo, la cohesión y la colaboración. El líder del equipo que aprovecha y anima a los miembros del equipo a utilizar sus habilidades y experiencias observará una mayor efectividad del equipo y un pensamiento más creativo que el que se da sin que estos dos factores estén en juego.

Estructura propicia + Apoyo organizativo

La efectividad de un equipo se ve influenciada por el entorno organizativo en el que opera y el nivel de apoyo que le presta la organización. El desempeño de un equipo aumenta cuando su trabajo es importante para la organización. Cuando una organización proporciona recursos suficientes y recompensa al equipo por la consecución de los objetivos organizativos, fomenta la cooperación, la colaboración y la resiliencia.

Además, la estructura dentro de la organización, junto con el tipo de apoyo que puede ofrecerse y se ofrecerá, afecta al equipo. Cuando la

estructura y el apoyo organizativo se potencian mutuamente, se produce un efecto acumulativo que acelera la efectividad del equipo. Un ejemplo: las organizaciones que estructuran la autoridad de toma de decisiones para que resida en el nivel del equipo responsable del trabajo y no en los equipos de supervisión (estructuras descentralizadas vs. centralizadas), aumentan los sentimientos de capacitación y confianza en el equipo y mejoran la agilidad del equipo para responder a las necesidades de la organización.

Estabilidad del equipo + Tiempo para conectar

Tal vez sea evidente que cuanto menor sea la tasa de rotación de personal en un equipo, más probable será que sus miembros aumenten sus conocimientos y su interdependencia mutua. Sin embargo, no solo se trata de retener a los mismos miembros del equipo, sino también de dar a estos miembros suficientes oportunidades para desarrollar vínculos y establecer un entendimiento mutuo. A medida que los mismos miembros del equipo pasan más tiempo juntos en un entorno de equipo abierto y alentador, aumenta su influencia y confianza, y es más probable que entablen conversaciones complejas y tensas con menos reticencias a la controversia constructiva.

Mejorar la efectividad del equipo

Crear un flujo de buena energía

Claves para revisar sus resultados

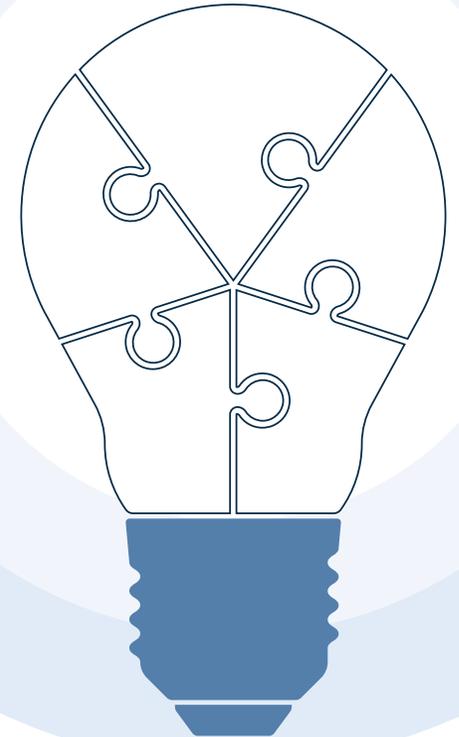
Los equipos son sistemas energéticos dinámicos. Cuando la energía fluye plenamente a través y entre los miembros del equipo, se crean fuerzas colectivas y emergentes que de otro modo no surgirían. Cuando los equipos carecen de energía suficiente, o el flujo se interrumpe, la carga sobre el sistema puede fracturar el trabajo en equipo y dar lugar a interacciones de menor calidad, menor productividad y falta de innovación. Por lo tanto, la clave para ser más efectivos como equipo es aumentar el flujo de energía 1) potenciando la generación de energía, 2) abordando los elementos disruptores y 3) garantizando el flujo en todo el equipo.

Comparación de puntuaciones: Busque oportunidades para aumentar la energía de su equipo cambiando su forma de enfocar el trabajo en equipo. Considere qué elemento, p. ej.: “Mentalidades” muestra la energía más baja. A continuación, compruebe qué factores generativos asociados al elemento pueden no estar suficientemente presentes (tienen puntuaciones inferiores a 80). Asimismo, compruebe qué factores disruptivos asociados al elemento pueden estar en juego (tienen puntuaciones superiores a 40). Debata con el equipo estrategias para centrarse más en los factores generativos y cómo los miembros del equipo se responsabilizarán unos a otros cuando se encuentren con uno de los factores disruptivos.

Alineación del equipo: La desviación estándar (DE) indicada debajo de cada gráfico de alineación representa el grado de dispersión o desequilibrio de energía en el equipo. Cualquier desviación estándar superior a 10 sugiere que la energía potencial del equipo puede no estar al alcance de todos sus miembros. Se recomienda que los equipos revisen cualquier elemento donde exista una gran variación y analicen qué factores generativos y disruptivos pueden jugar de forma diferente para los miembros del equipo y por qué. Corregir el rumbo para que la experiencia del equipo sea más inclusiva ayudará a liberar todo el potencial de energía del grupo.

Consideraciones para el equipo recién formado

Las puntuaciones pueden ser menos relevantes para el equipo recién formado porque muchos de los puntos fuertes generativos surgen a medida que los miembros del equipo interactúan entre sí. Cuando los equipos no han pasado suficiente tiempo juntos, las puntuaciones pueden reflejar la falta de interacción y la falta de factores generativos, y la puntuación puede subestimar el potencial real de ejecución del equipo. También es posible que los miembros de un equipo que se ha formado recientemente respondan basándose en su deseo y no en el desempeño debido a las limitadas oportunidades de observar los comportamientos del equipo. En consecuencia, pueden sobrestimar el verdadero potencial de un equipo.



Mejorar la efectividad del equipo (continuación)

Centrarse en las mentalidades es un punto importante para el desarrollo de los miembros de un equipo que se ha formado recientemente. Entablar conversaciones para asegurar la unidad de propósito y objetivos contribuirá en gran medida a la efectividad final del equipo. En particular, el equipo debe prestar atención a las conclusiones de la página 13 de este informe para comprobar la alineación actual y dónde puede haber oportunidades para aumentar la comprensión y el vínculo con el propósito general del equipo.

Consideraciones para el equipo virtual

Los equipos virtuales a menudo experimentan desafíos debido a la frecuencia y naturaleza limitadas de las interacciones del equipo debido a la no localización (conexiones remotas vs. cara a cara). El uso de la tecnología para tener un “contacto virtual” alivia algunos de los inconvenientes, pero no todos, y el equipo virtual debe hacer un esfuerzo colectivo para superar las limitaciones naturales de la energía del equipo en varias áreas. A la hora de considerar dónde comenzar el trabajo de desarrollo, el equipo virtual debe centrarse en cualquiera de los siguientes factores que demuestren problemas de desempeño, es decir, una puntuación generativa inferior a 80 o un factor disruptivo superior a 40.

- Visión sistémica (mentalidades)
- Desconfianza (seguridad psicológica y cohesión)
- Interconexión (seguridad psicológica y cohesión)

- Intercambio abierto de información (procesos)
- Respuesta impulsiva y polarización (procesos)
- Reuniones eficaces (procesos)
- Producción colectiva de conocimientos (procesos)
- Pensamiento de grupo (habilidades de desempeño en equipo)

Consideraciones para el equipo de liderazgo sénior

El equipo de liderazgo sénior no solo es responsable de los resultados del equipo, sino también del éxito de la organización. Para conseguir el impacto que hará avanzar el negocio y fomentará y apoyará el desempeño de todos los demás equipos de la organización se requiere excelencia (idealmente una puntuación superior a 88) en varios dominios generativos. Se recomienda que los miembros del equipo de liderazgo sénior revisen su desempeño en los siguientes factores:

- Un equipo, un objetivo (mentalidades)
- Líder transformacional (estructura)
- Interconexión (seguridad psicológica y cohesión)
- Intercambio abierto de información (procesos)

Centrarse en el desarrollo individual y colectivo

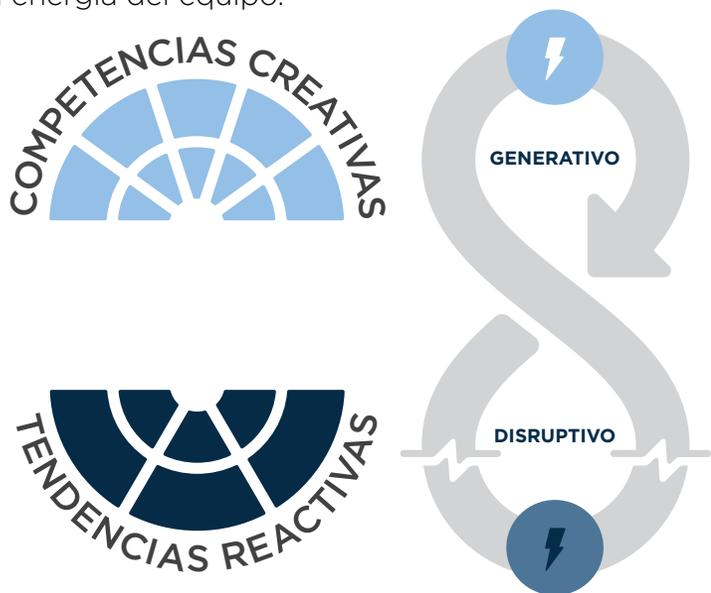
Los miembros individuales aportan al equipo sus propios puntos fuertes y desafíos, que pueden aumentar o disminuir la energía disponible para un equipo. Un equipo con más miembros capaces individualmente tiene el potencial de generar más energía de equipo. Sin embargo, la capacidad individual colectiva por sí sola no es suficiente para garantizar la efectividad del equipo, puesto que los miembros del equipo deben integrar sus puntos fuertes de forma colaborativa para construir y superar lo que podrían lograr todos los miembros individualmente. Los individuos altamente capaces que no trabajen bien juntos no alcanzarán todo el potencial de su equipo. Además, el trabajo en equipo efectivo y el conocimiento emergente pueden compensar los desafíos de cada miembro del equipo. En esencia, las habilidades de cada miembro influyen en un trabajo en equipo efectivo, pero también es mayor que la simple suma de estas habilidades. Para mejorar la efectividad de un equipo, este debe centrarse tanto en el desarrollo de cada uno de sus miembros como en el trabajo colectivo en equipo.

Nuestro modelo universal de liderazgo proporciona un modelo integral de las habilidades de liderazgo que influyen en las capacidades individuales y en la energía que pueden aportar al equipo. Recomendamos que la herramienta de evaluación

Mejorar la efectividad del equipo (continuación)

basada en este modelo, conocida como Leadership Circle Profile® (LCP) se utiliza junto con los resultados de BRITE para proporcionar una experiencia de desarrollo más completa y maximizar la efectividad del equipo.

La herramienta LCP evalúa las competencias creativas de los individuos, las habilidades que un equipo puede utilizar para generar energía. La LCP también evalúa las tendencias reactivas de los individuos, las creencias y suposiciones subyacentes que tienden a correlacionarse con los disruptores que consumen la energía del equipo.



En la lista que figura a continuación se indican las dimensiones LCP específicas que contribuyen a cada uno de los elementos BRITE. Los miembros de un equipo que desarrollen las habilidades individuales a la vez que abordan las tendencias reactivas, verán que es más fácil liberar la energía generativa dentro de un equipo y evitar las fugas de energía. (Nota: las tendencias reactivas aparecen en rojo).

Mentalidades

Con Propósito y Visión
Interés por la Comunidad
Pensamiento Sistémico
Ambición

Estructura

Líder Abnegado
Autocrático

Seguridad psicológica y cohesión

Inteligencia interpersonal
Compostura
Complaciente

Procesos

Colaborador
Fomenta el trabajo en equipo
Autenticidad con valentía
Pasivo
Arrogancia

Habilidades de desempeño en equipo

Enfoque estratégico
Decisiones
Logra Resultados
Perteneciente

Apoyo adicional a los equipos

Para comprender mejor la efectividad de su equipo e identificar patrones específicos y las estrategias de desarrollo para abordarlos, le recomendamos que recurra a uno de nuestros coaches certificados, que puede proporcionarle un informe detallado de los resultados incluidos en este informe.

Además, contamos con el programa Team Accelerator que lleva a los equipos al siguiente nivel a través de una serie de talleres interactivos que se centran en el avance creativo y el coaching personalizado para los miembros del equipo. A partir de los resultados de las evaluaciones BRITE y LCP, los equipos aprenden a modificar las pautas y redefinir las posibilidades para aumentar la efectividad.

Póngase en contacto con nosotros para obtener más información.

<https://leadershipcircle.com/contact/>