

# BRITE

Broad-based Roots Influencing Team Effectiveness

**NOMBRE DE LA EMPRESA** | NOMBRE DEL EQUIPO

24-01-2024



# 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.

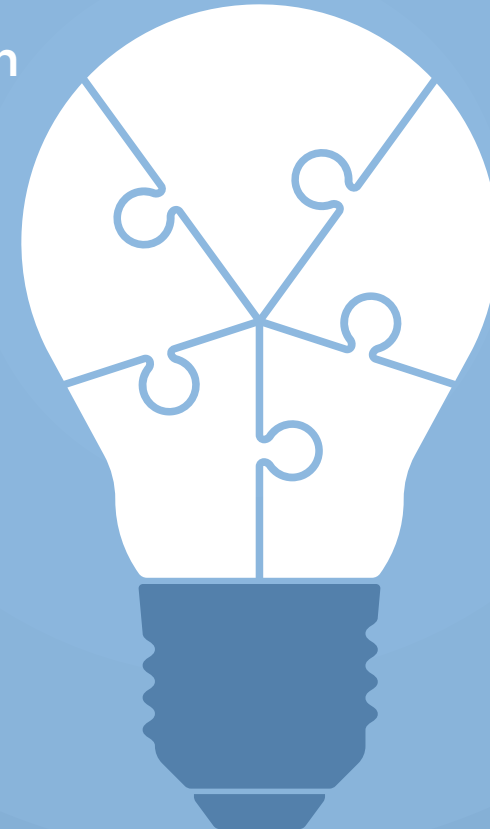
Al analizar los resultados de esta investigación, hemos identificado los generadores y los disruptores de energía que tienen una mayor influencia en la efectividad de los equipos. Midiendo el desempeño de estos generadores y disruptores y la interacción dinámica entre ellos, podemos evaluar la efectividad de un equipo.

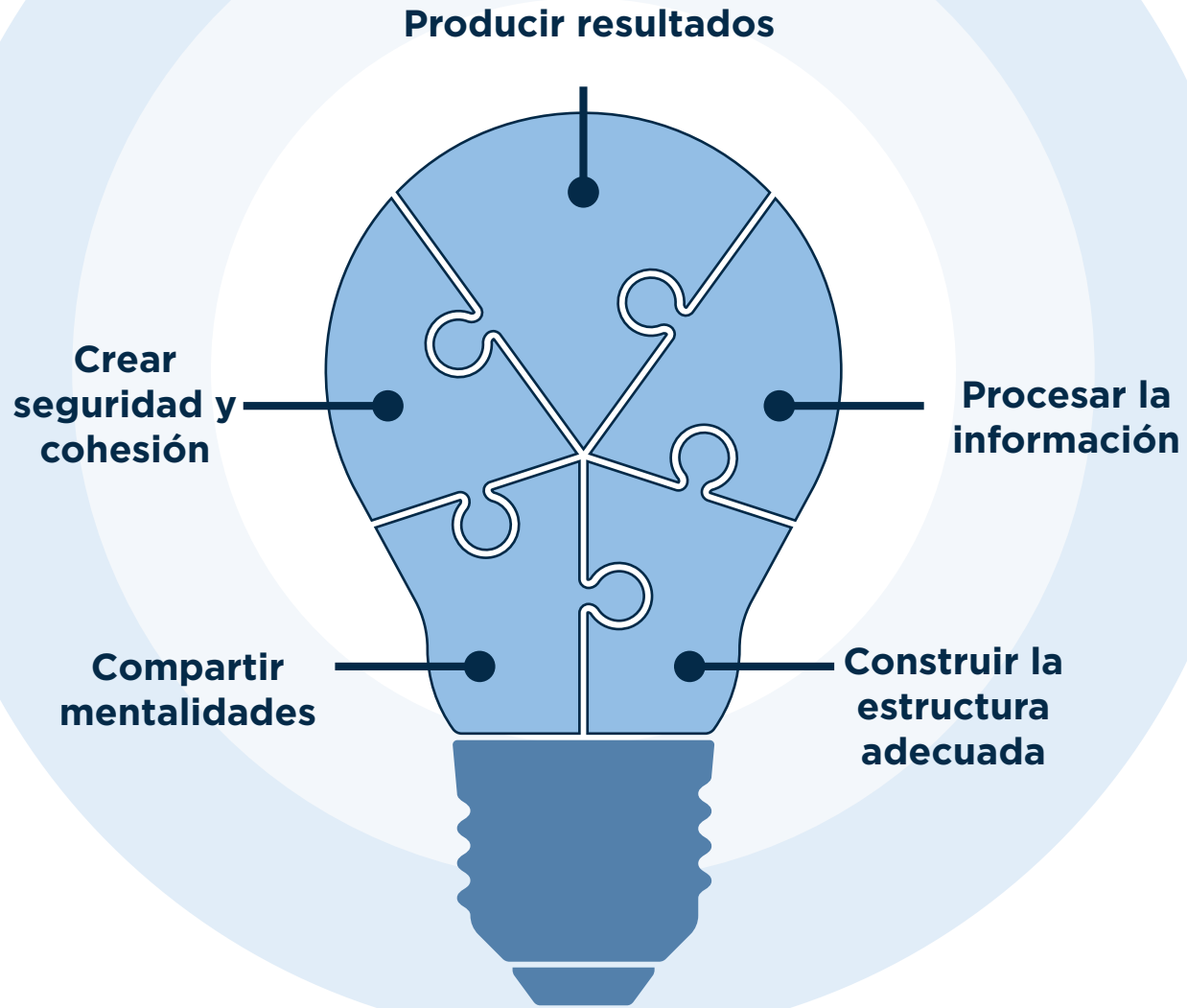
Los equipos altamente efectivos son como luces brillantes dentro de una organización. Aumentan la ventaja competitiva de una empresa. Y aunque la efectividad individual es necesaria, no es suficiente para generar resultados excepcionales. La efectividad colectiva es el resultado de la forma en la que 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.

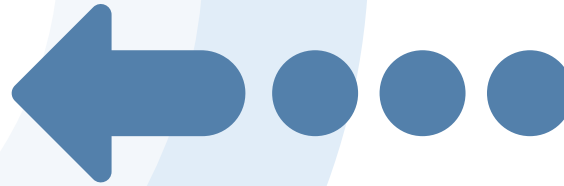
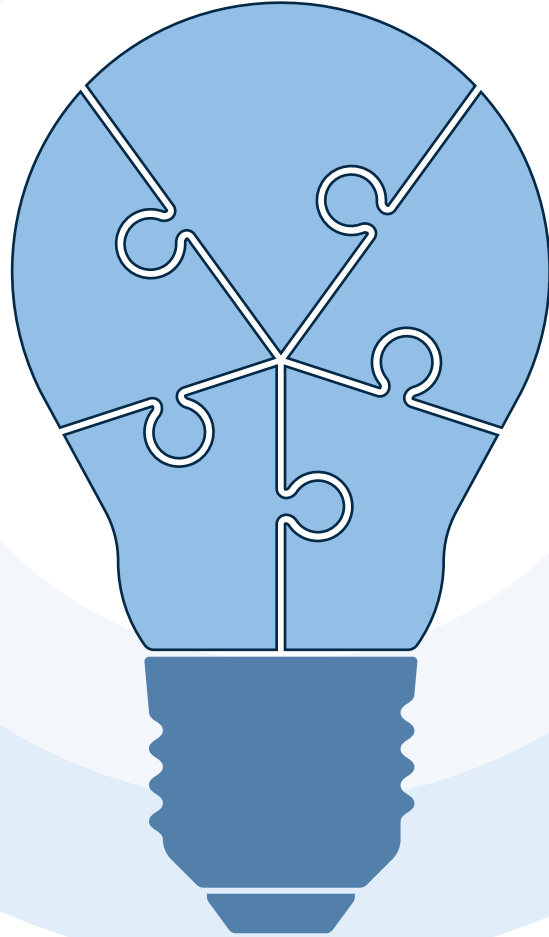
# LOS EQUIPOS EFECTIVOS GENERAN...

- 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 **GENERADORES** que aumentan la energía y **DISRUPTORES** que la disminuyen. Esta evaluación examina la interacción dinámica de generadores y disruptores dentro de cada uno de los cinco elementos críticos vinculados a la efectividad de los equipos.

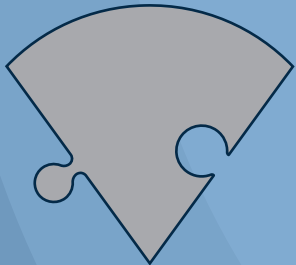
**Nota:** En este informe se incluyen todos los generadores y disruptores de cada elemento.

# 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 claro indica el flujo máximo de energía producido por una fuerte presencia de generadores y relativamente pocos o ningún disruptor.



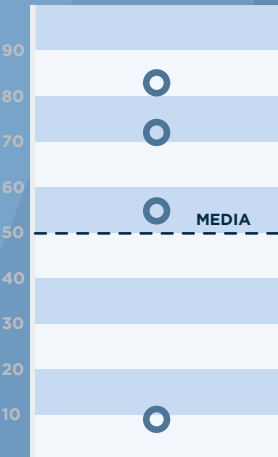
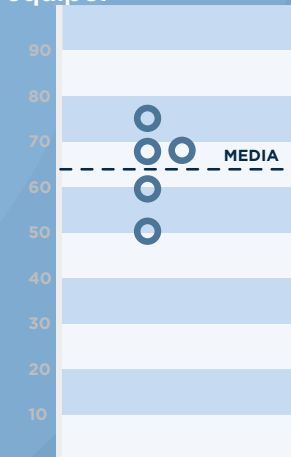
- El sombreado gris indica solo un flujo parcial de energía provocado por una menor presencia de generadores y/o una mayor presencia de disruptores.



- El sombreado oscuro indica niveles insuficientes de energía creados por una falta de generadores o una fuerte presencia de disruptores.

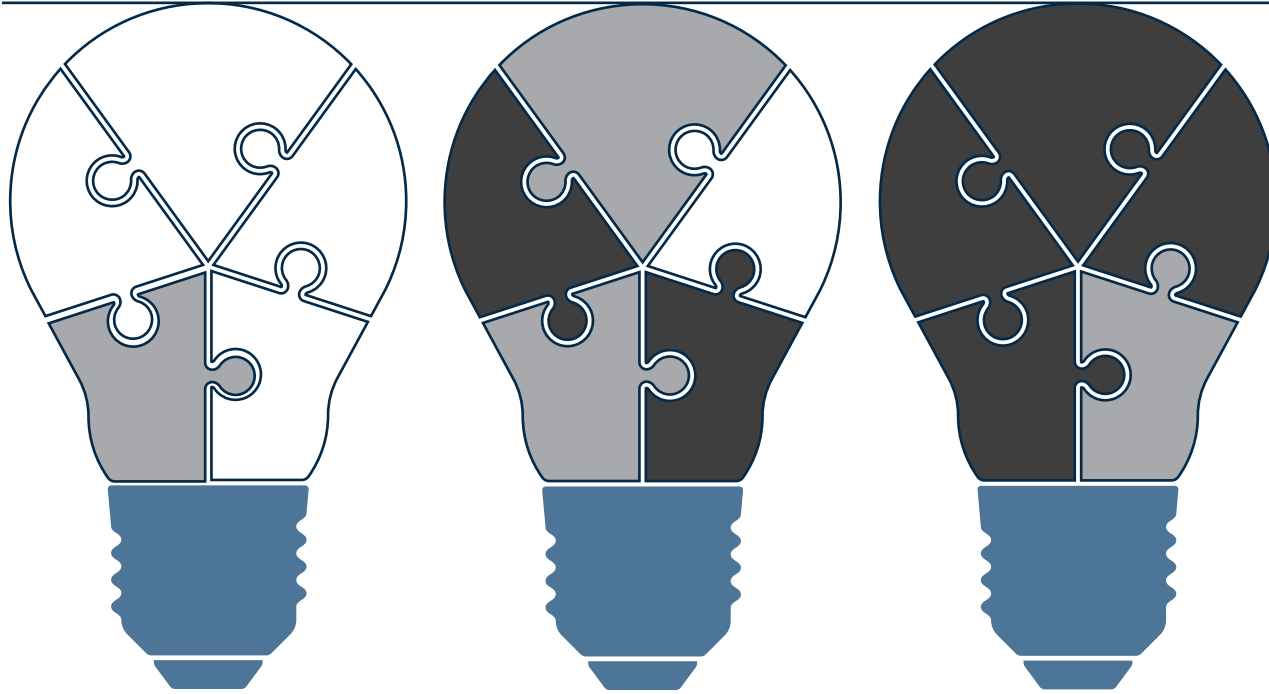
La alineación del equipo indica el acceso de cada uno de sus miembros al flujo de energía, es decir, hasta qué punto comparten las mismas experiencias.

- Cuando las puntuaciones de los generadores y disruptores 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 puntuaciones 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



**Alto desempeño**

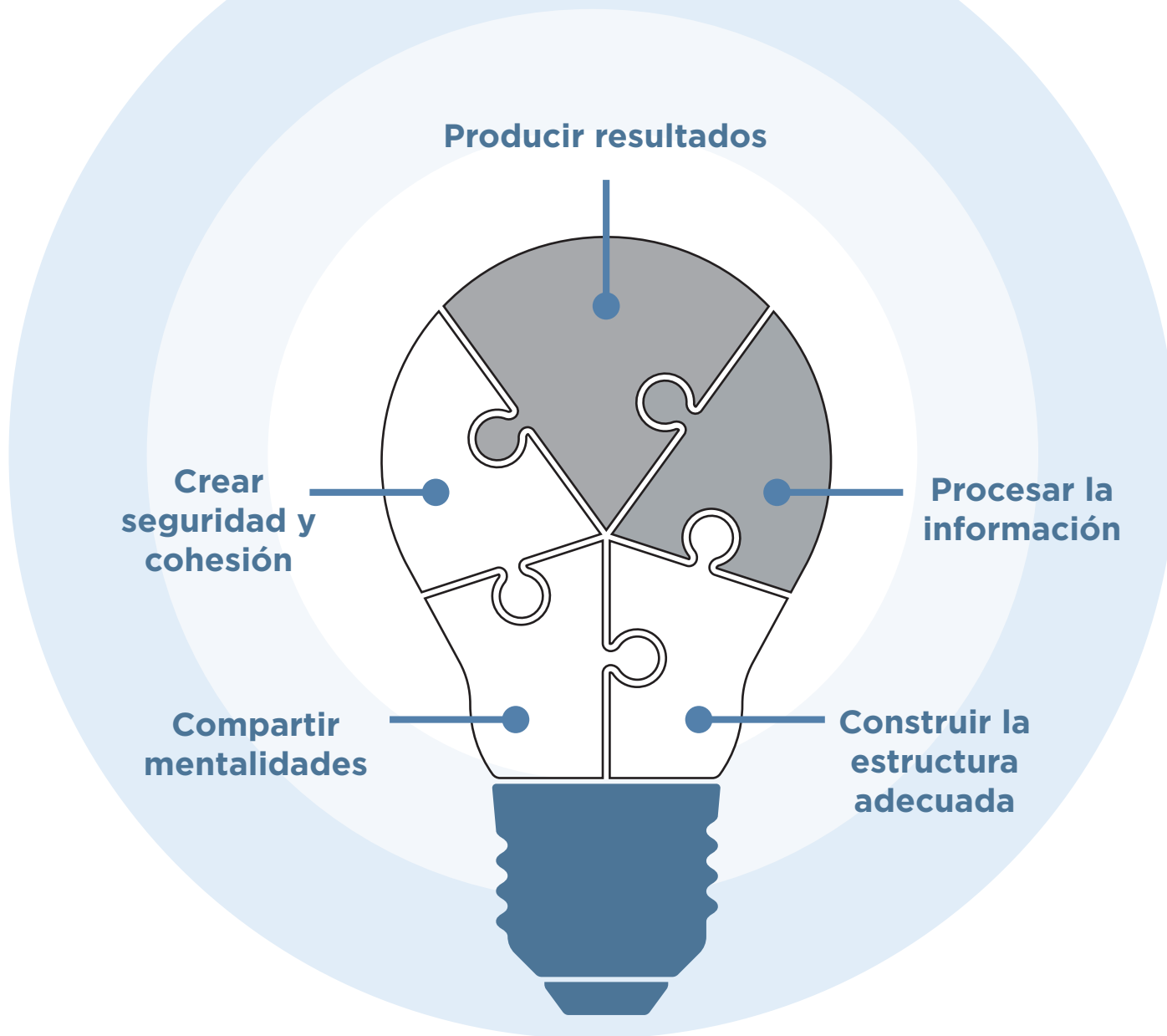
**Moderadamente  
efectivo**

**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:

- Excepcional
- De alto desempeño
- Moderadamente efectivo
- De bajo desempeño
- 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

71

Número de miembros del equipo que responden: 12



# 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 excepcional (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 de alto desempeño (Puntuaciones entre 70 y 87)**

Su equipo es 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 moderadamente efectivo (Puntuaciones entre 51 y 69)**

Su equipo no es ni muy efectivo ni inefectivo. Tiene puntos fuertes, pero también una o dos áreas clave que le están frenando. Es probable que esté experimentando algunos éxitos, pero también muchos contratiempos.

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

## **Equipo de bajo desempeño (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.

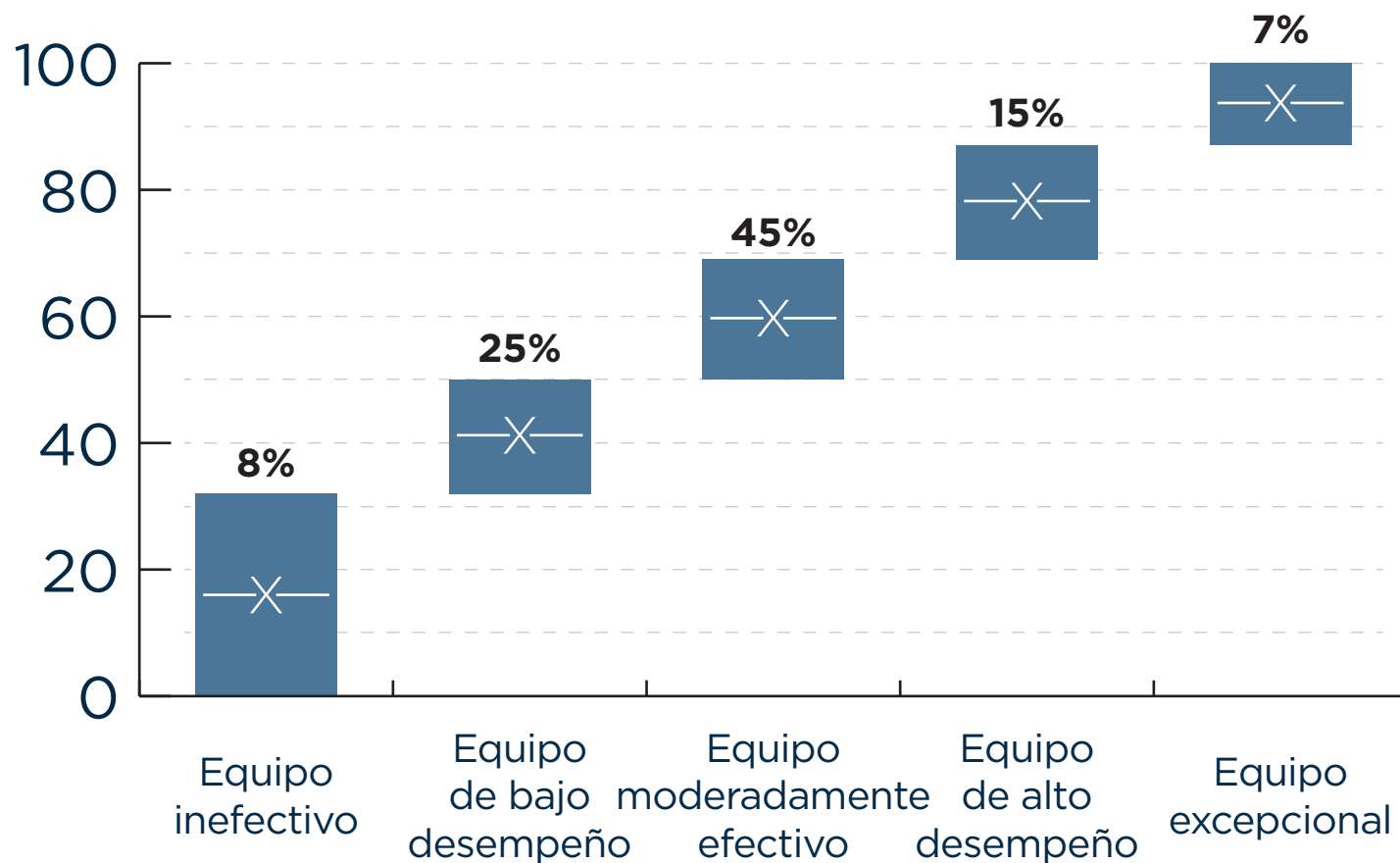
## **Consideraciones adicionales**

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 de generador inferior a 80 y a cualquier puntuación de disruptor superior a 40 como posibles impulsores del impacto del equipo.

## Niveles de efectividad del equipo

y la frecuencia de la puntuación de los equipos en cada nivel



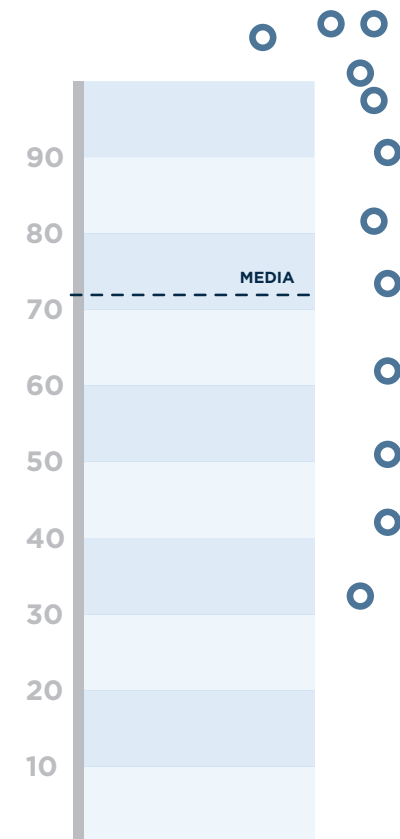
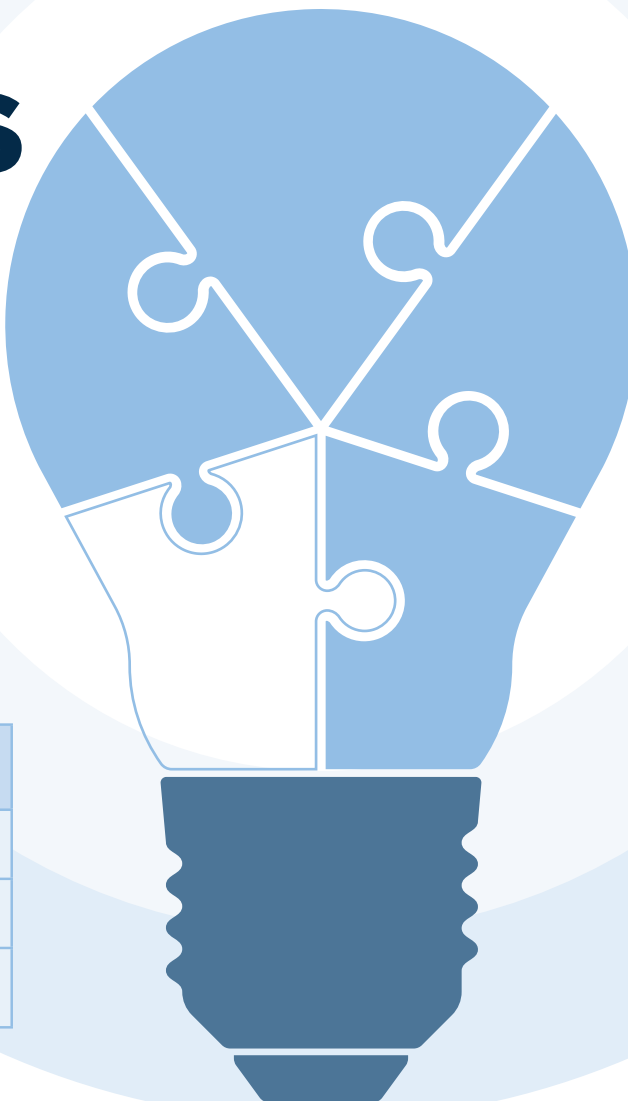
# COMPARTIR MENTALIDADES

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

## Puntuación de energía

# 73

COLOR	PUNTUACIÓN DE ENERGÍA	INTERPRETACIÓN
	70-100	Máxima energía
	50-69	Energía parcial
	Por debajo de 50	Energía insuficiente



ALINEACIÓN DEL EQUIPO

DE\* = 9

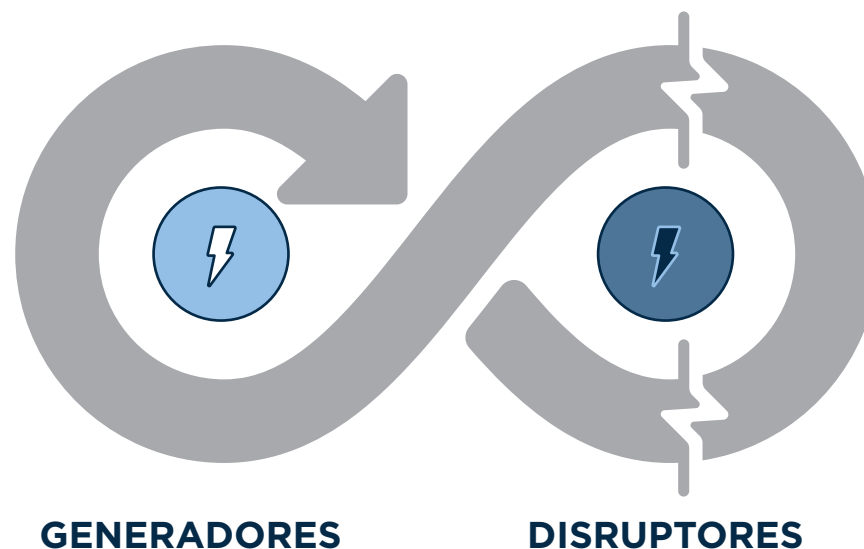
\*Ver la nota de la página 6

# COMPARTIR MENTALIDADES

## GENERADORES DE ENERGÍA

- 62 Un equipo, un objetivo
- 78 Creencia en la efectividad del equipo
- 71 Visión sistémica

*Cuanto mayor sea la puntuación del generador, más energía fluirá en el equipo.*



## DISRUPTORES DE ENERGÍA

- 60 Mentalidad de silo
- 52 Actitud negativa
- 45 Cultura de culpabilización

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

# Energía disponible para Compartir mentalidades

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

## Generadores de energía

**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.

## Disruptores de energía

**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.*

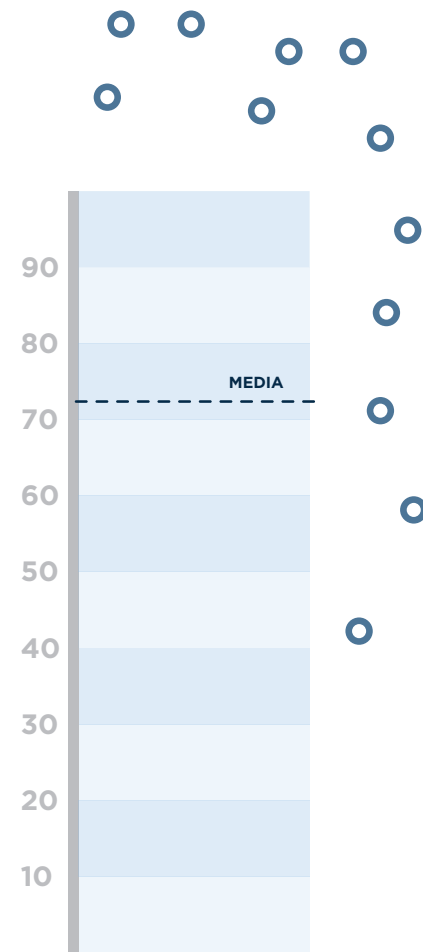
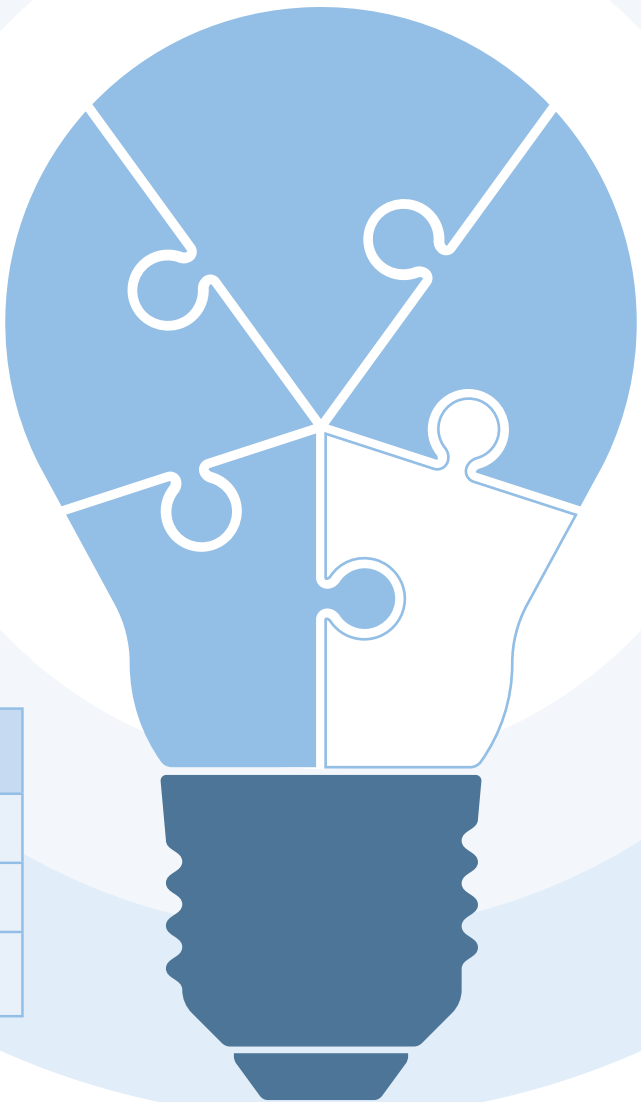
# CONSTRUIR LA ESTRUCTURA ADECUADA

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

## Puntuación de energía

# 73

COLOR	PUNTUACIÓN DE ENERGÍA	INTERPRETACIÓN
	70-100	Máxima energía
	50-69	Energía parcial
	Por debajo de 50	Energía insuficiente

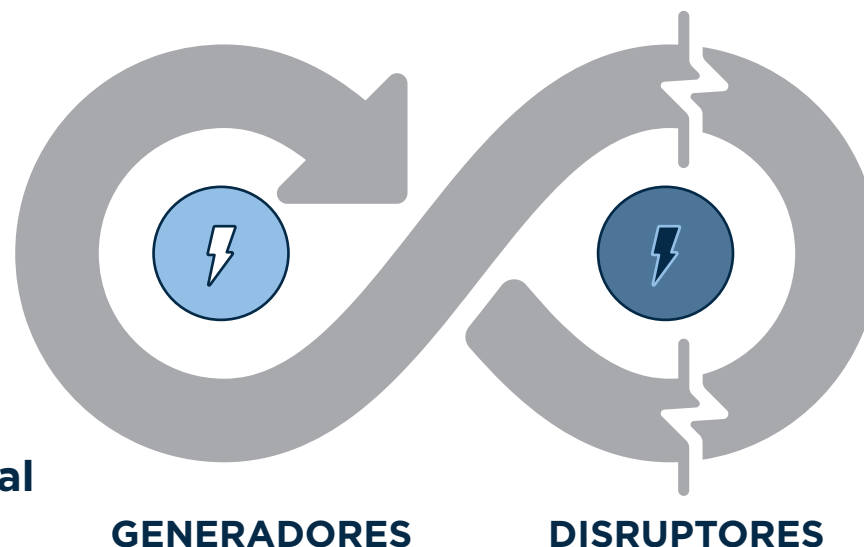


ALINEACIÓN DEL EQUIPO DE = 10

# CONSTRUIR LA ESTRUCTURA ADECUADA

## GENERADORES DE ENERGÍA

- 70 Composición efectiva del equipo
- 75 Funciones y responsabilidades bien definidas
- 81 Liderazgo transformacional de equipos



## DISRUPTORES DE ENERGÍA

- 50 Equipo demasiado grande
- 52 Miembros del equipo poco fiables
- 52 Liderazgo transaccional de equipos

*Cuanto mayor sea la puntuación del generador, más energía fluirá en el equipo.*

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



# Energía disponible para Construir la estructura adecuada

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

## Generadores de energía

**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.

## Disruptores de energía

**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: ¿Cómo puede el líder del equipo facilitar el crecimiento del equipo?

El líder del equipo desempeña un papel especialmente importante en el éxito del equipo. Por ello, preguntamos a los miembros del equipo **qué medidas debería tomar para sacar lo mejor del equipo**. A continuación se presentan sus sugerencias, que se deben revisar para determinar si hay maneras en que el líder puede aumentar la energía del equipo.

*Aquí se incluirán las observaciones recibidas.*

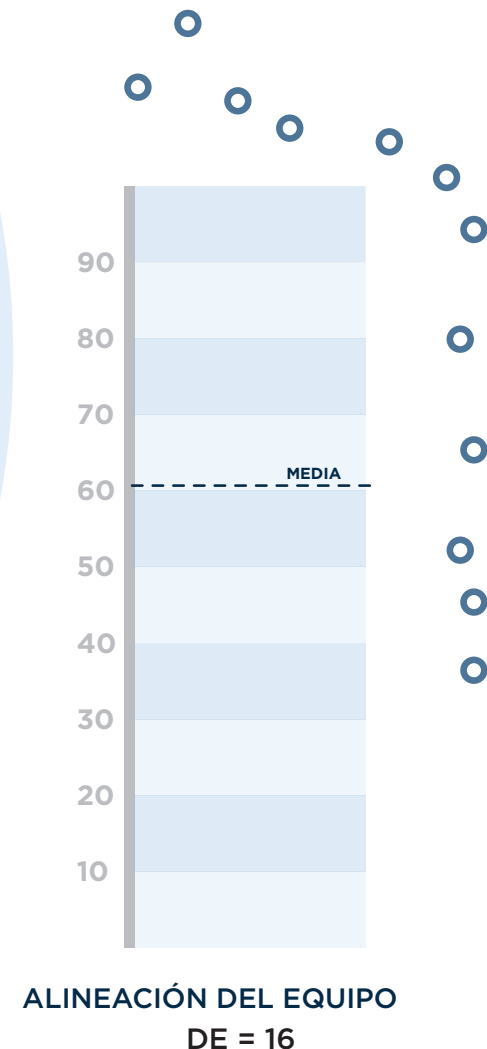
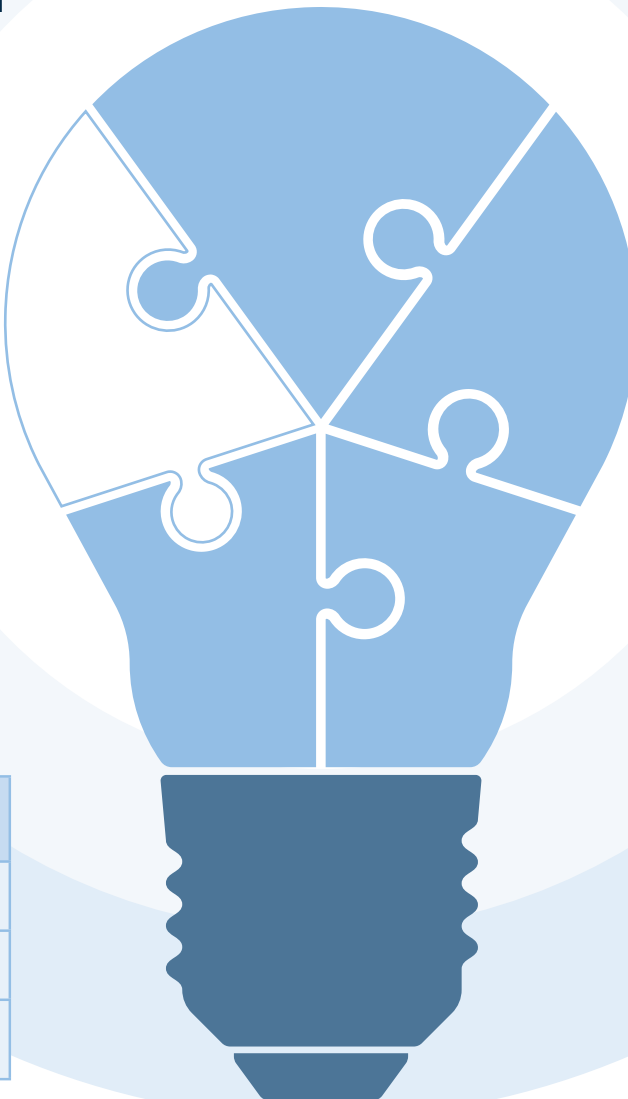
# CREAR SEGURIDAD Y COHESIÓN

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

# 74

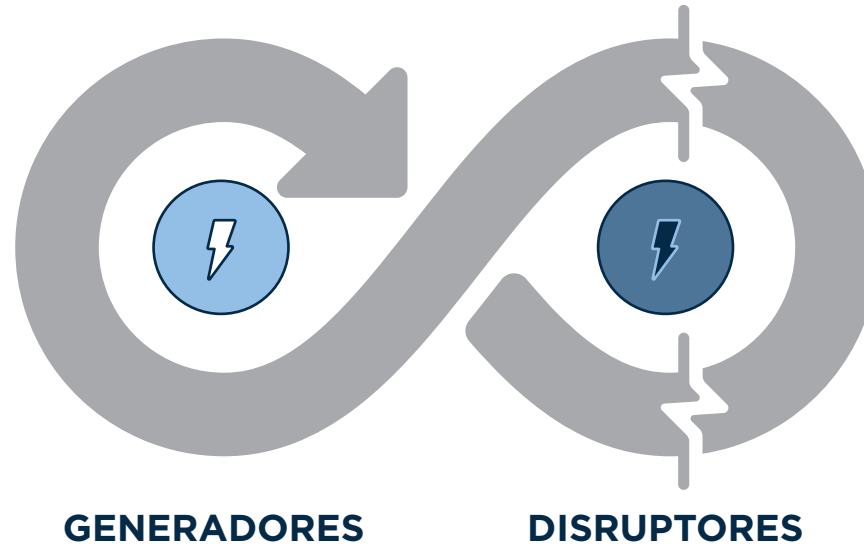
COLOR	PUNTUACIÓN DE ENERGÍA	INTERPRETACIÓN
	70-100	Máxima energía
	50-69	Energía parcial
	Por debajo de 50	Energía insuficiente



# CREAR SEGURIDAD Y COHESIÓN

## GENERADORES DE ENERGÍA

- 72 Estructuras de participación acogedoras
- 82 Interconexión
- 71 Inteligencia emocional del equipo



## DISRUPTORES DE ENERGÍA

- 46 Desconfianza
- 52 Política / Cultura de la complacencia
- 50 Dinámicas destructivas

*Cuanto mayor sea la puntuación del generador, más energía fluirá en el equipo.*

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

# Energía disponible para Crear seguridad y cohesión

Los generadores aumentan el compañerismo y son la esencia de lo que significa ser un equipo por oposición a un grupo de individuos; mientras que los disruptores tienden a dividir a un equipo, lo cual reduce la capacidad del equipo para poner sobre la mesa toda su capacidad colectiva.

## Generadores de energía

**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.

## Disruptores de energía

**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. Hemos preguntado **cuáles son las expectativas explícitas o implícitas respecto a la forma en que se espera que los miembros participen conjuntamente en el equipo**. Revise los comentarios que figuran a continuación y busque los valores atípicos o los principios ausentes que deberían explicitarse.

*Aquí se incluirán las observaciones recibidas.*

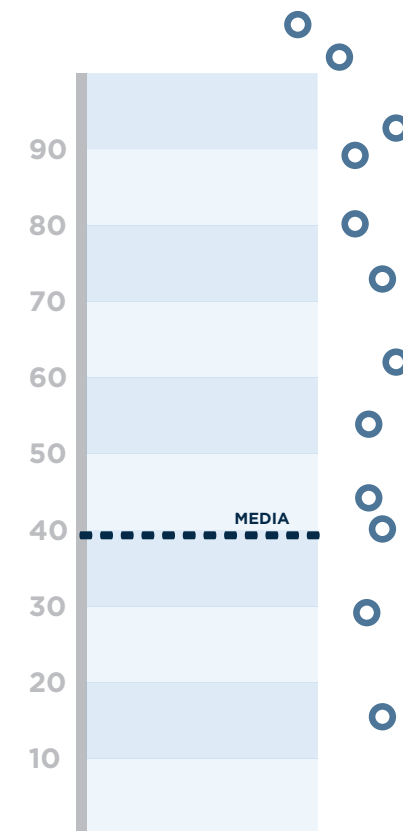
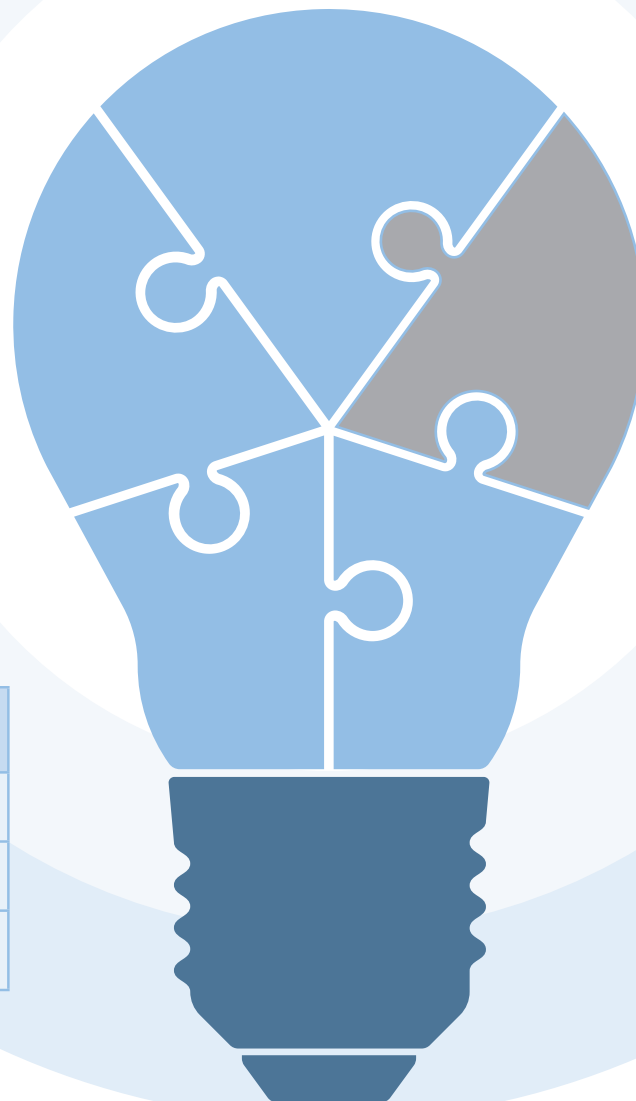
# PROCESAR LA INFORMACIÓN

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

# 69

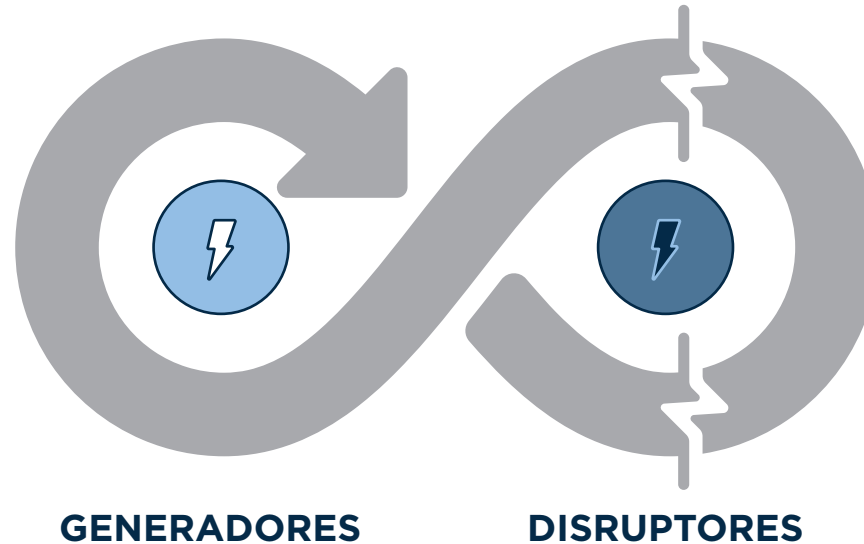
COLOR	PUNTUACIÓN DE ENERGÍA	INTERPRETACIÓN
	70-100	Máxima energía
	50-69	Energía parcial
	Por debajo de 50	Energía insuficiente



# PROCESAR LA INFORMACIÓN

## GENERADORES DE ENERGÍA

- 67 Intercambio abierto de información
- 62 Reuniones efectivas
- 66 Generación de conocimiento colectivo
- 55 Supervisión y regulación activas



## DISRUPTORES DE ENERGÍA

- 57 Respuesta impulsiva y polarización
- 54 Participación desequilibrada
- 45 Conflictos no resueltos

*Cuanto mayor sea la puntuación del generador, más energía fluirá en el equipo.*

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



# Energía disponible para Procesar la información

Los generadores fomentan un pensamiento expansivo e innovador, mientras que los disruptores drenan toda la energía creativa, dejando los debates, las reuniones y las interacciones sin información y sin vida.

## Generadores de energía

**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

## Disruptores de energía

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.*

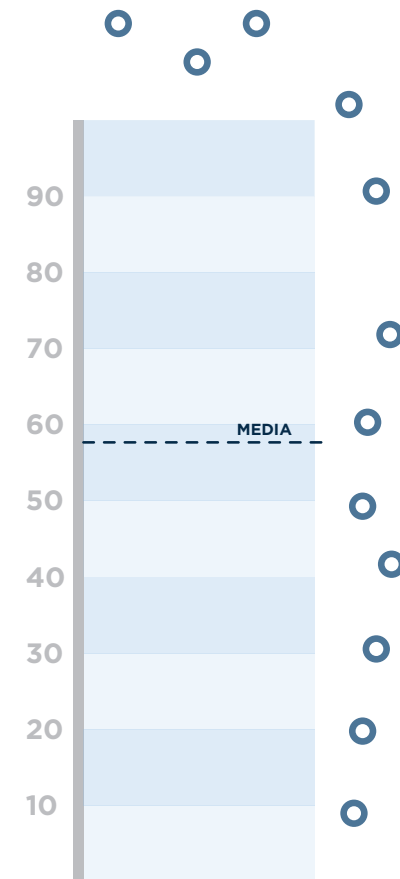
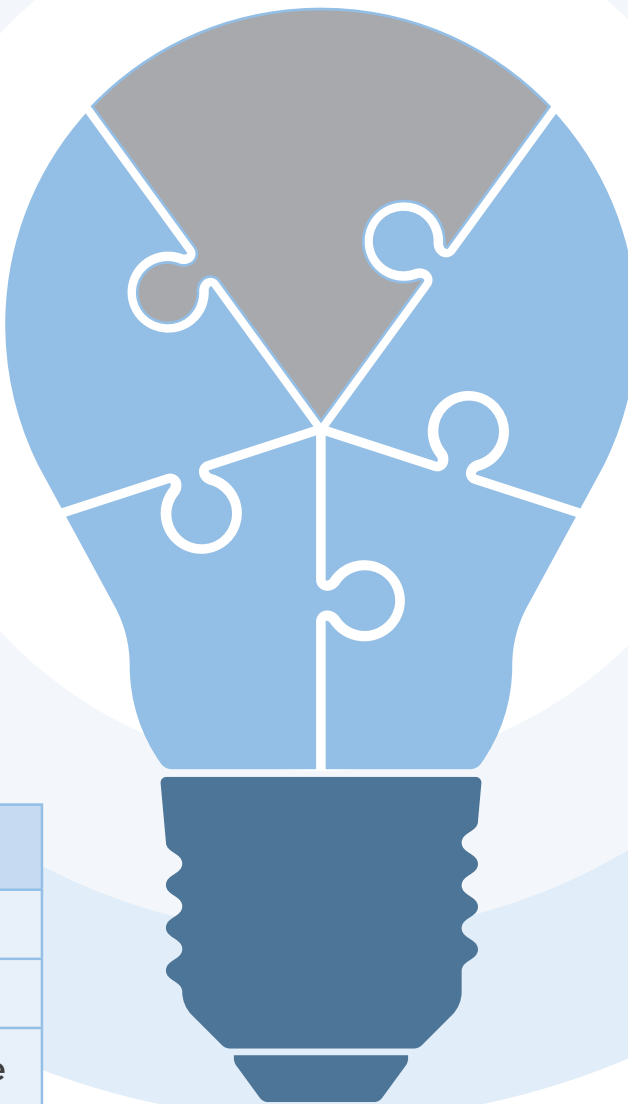
# PRODUCIR RESULTADOS

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

## Puntuación de energía

# 66

COLOR	PUNTUACIÓN DE ENERGÍA	INTERPRETACIÓN
	70-100	Máxima energía
	50-69	Energía parcial
	Por debajo de 50	Energía insuficiente



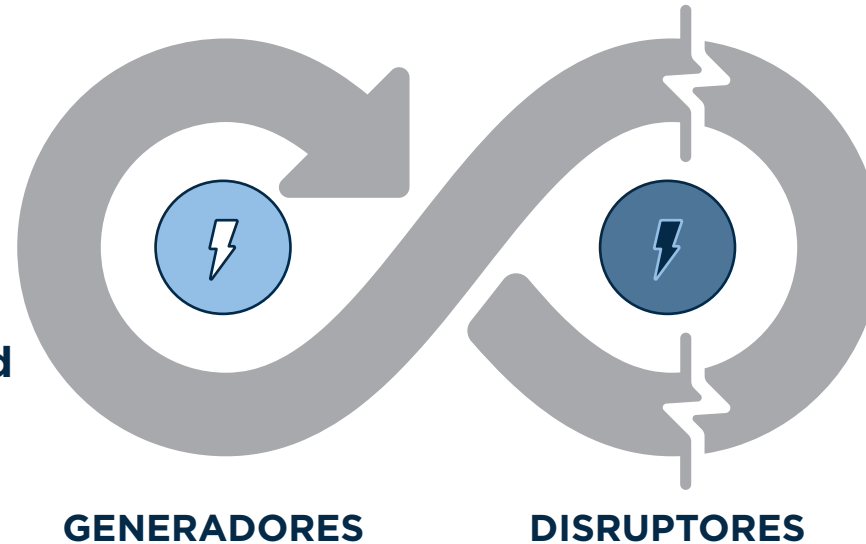
ALINEACIÓN DEL EQUIPO DE = 6

# PRODUCIR RESULTADOS

## GENERADORES DE ENERGÍA

- 64 Resolución colaborativa de problemas
- 60 Planificación estratégica y toma de decisiones
- 60 Ejecución y responsabilidad colectiva
- 56 Concentración en la mejora continua

*Cuanto mayor sea la puntuación del generador, más energía fluirá en el equipo.*



## DISRUPTORES DE ENERGÍA

- 66 Pensamiento de grupo
- 57 Respuesta reactiva
- 59 Capitulación

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

# Energía disponible para Producir resultados

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

## Generadores de energía

**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.

## Disruptores de energía

**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.*

# RESUMEN DE LOS RESULTADOS

Puntuación global de la efectividad del equipo: **65**

## COMPARTIR MENTALIDADES

Puntuación de energía: 72

Puntuación de alineación: 12

Subescalas de energía	Ptje.
<b>Generadores:</b> Un equipo, un objetivo	82
Creencia en la efectividad del equipo	69
Visión sistémica	59
<b>Disruptores:</b> Mentalidad de silo	41
Actitud negativa	58
Cultura de culpabilización	52

## CONSTRUIR LA ESTRUCTURA ADECUADA

Puntuación de energía: 80

Puntuación de alineación: 6

Subescalas de energía	Ptje.
<b>Generadores:</b> Composición efectiva del equipo	85
Funciones y responsabilidades bien definidas	78
Liderazgo transformacional de equipos	80
<b>Disruptores:</b> Equipo demasiado grande	39
Miembros del equipo poco fiables	25
Liderazgo transaccional de equipos	27

## CREAR SEGURIDAD Y COHESIÓN

Puntuación de energía: 62

Puntuación de alineación: 13

Subescalas de energía	Ptje.
<b>Generadores:</b> Estructuras de participación acogedoras	62
Interconexión	69
Inteligencia emocional de equipos	51
<b>Disruptores:</b> Desconfianza	51
Política / Cultura de la complacencia	46
Dinámicas destructivas	60

## PROCESAR LA INFORMACIÓN

Puntuación de energía: 39

Puntuación de alineación: 7

Subescalas de energía	Ptje.
<b>Generadores:</b> Intercambio abierto de información	39
Reuniones efectivas	40
Generación de conocimiento colectivo	35
Supervisión y regulación activas	38
<b>Disruptores:</b> Respuesta impulsiva y polarización	68
Participación desequilibrada	72
Conflictos no resueltos	66

## PRODUCIR RESULTADOS

Puntuación de energía: 57

Puntuación de alineación: 4

Subescalas de energía	Ptje.
<b>Generadores:</b> Resolución colaborativa de problemas	59
Planificación estratégica y toma de decisiones	54
Ejecución y responsabilidad colectiva	55
Concentración en la mejora continua	47
<b>Disruptores:</b> Pensamiento de grupo	53
Respuesta reactiva	72
Capitulación	51

# Mejorar la efectividad del equipo

## Crear un flujo de buena energía

### Claves para revisar sus resultados

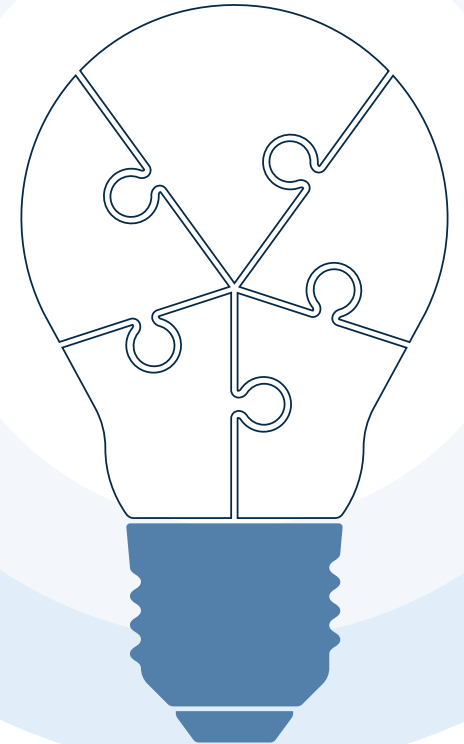
Los equipos son sistemas energéticos dinámicos. Cuando la energía fluye plenamente a través y entre los miembros del equipo, se crean fuerzas colectivas y emergentes que de otro modo no surgirían. Cuando los equipos carecen de energía suficiente, o el flujo se interrumpe, la carga sobre el sistema puede 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.: “Compartir mentalidades” muestra la energía más baja. A continuación, compruebe qué generadores asociados al elemento pueden no estar suficientemente presentes (tienen puntuaciones inferiores a 80). Asimismo, compruebe qué disruptores asociados al elemento pueden estar en juego (tienen puntuaciones superiores a 40). Debata con el equipo estrategias para centrarse más en los generadores y cómo los miembros del equipo se responsabilizarán unos a otros cuando se encuentren con uno de los disruptores.

**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 generadores y disruptores 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 del generador de energía 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 generadores de energía, y la puntuación puede subestimar el potencial real de ejecución del equipo. También es posible que los miembros de un equipo recién formado respondan en función de sus deseos en lugar del desempeño real, ya que tienen oportunidades limitadas para observar los comportamientos del equipo. Como resultado, podrían sobrestimar el verdadero potencial de un equipo.





## Mejorar la efectividad del equipo (continuación)

Centrarse en Compartir 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 las siguientes subescalas de energía:

- Visión sistémica (Compartir mentalidades)
- Desconfianza (Crear seguridad y cohesión)
- Interconexión (Crear seguridad y cohesión)

- Intercambio abierto de información (Procesar la información)
- Respuesta impulsiva y polarización (Procesar la información)
- Reuniones eficaces (Procesar la información)
- Producción colectiva de conocimientos (Procesar la información)
- Pensamiento de grupo (Producir resultados)

### 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 en las siguientes subescalas de energía:

- Un equipo, un objetivo (Compartir mentalidades)
- Líder transformacional (Construir la estructura adecuada)
- Interconexión (Crear seguridad y cohesión)

- Intercambio abierto de información (Procesar la información)

### Centrarse en el desarrollo individual y colectivo

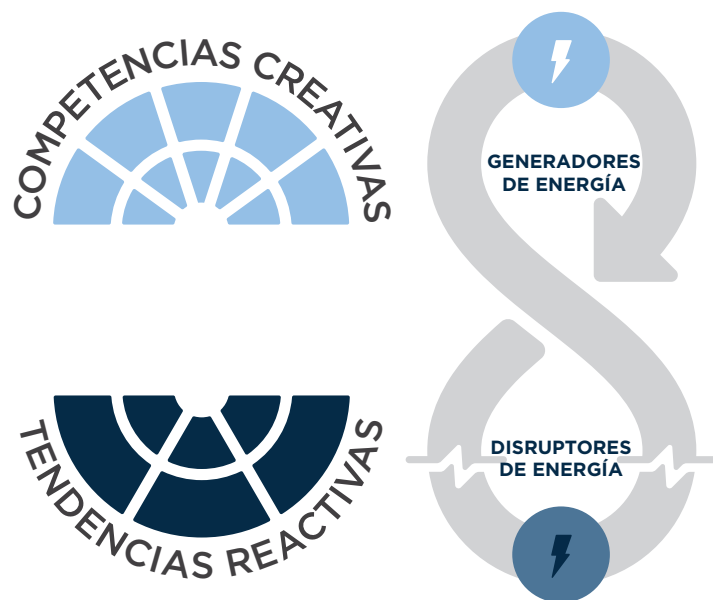
Los miembros individuales aportan al equipo sus propios puntos fuertes y desafíos, que pueden aumentar o disminuir la energía disponible para un equipo. Un equipo con más miembros capaces individualmente tiene el potencial de generar más energía de equipo. Sin embargo, la capacidad individual colectiva 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

## Mejorar la efectividad del equipo (continuación)

que influyen en las capacidades individuales y en la energía que pueden aportar al equipo. Recomendamos que la herramienta de evaluación 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 los generadores de energía dentro de un equipo y evitar las fugas de energía. (Nota: las tendencias reactivas aparecen en rojo).

### Compartir mentalidades

Con Propósito y Visión  
Interés por la Comunidad  
Pensamiento Sistémico  
**Ambición**

### Construir la estructura adecuada

Líder Abnegado  
**Autocrático**

### Crear seguridad y cohesión

Inteligencia interpersonal  
Compostura  
**Complaciente**

### Procesar la información

Colaborador  
Fomenta el trabajo en equipo  
Autenticidad con valentía  
**Pasivo**  
**Arrogancia**

### Producir resultados

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, 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/>