



# BRITE

Buscando las Raíces que Influencian el Trabajo en Equipo

## Guía de facilitación estratégica

**Doctor Lani M. Van Dusen.**

*Director general de Investigación y Evaluación*

**Doctor Joseph Leman.**

*Psicometrista*

**LEADERSHIP  
CIRCLE®**



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
La metáfora de la bombilla	6
Uso de un enfoque de desarrollo para la efectividad del equipo	7
Un modelo universal	7
<b>PATRONES CLAVE EN LOS RESULTADOS</b>	8
El panorama general	8
Patrones dentro de cada elemento	9
Interpretación de las puntuaciones del equipo en la categoría Mentalidades	10
<i>Características de los equipos con alta energía</i>	10
<i>Características de los equipos con baja energía</i>	10
<i>Interacciones clave con otros elementos</i>	11
Interpretación de las puntuaciones del equipo en la categoría Estructura	11
<i>Características de los equipos con alta energía</i>	12
<i>Características de los equipos con baja energía</i>	12
<i>Interacciones clave con otros elementos</i>	13
Interpretación de las puntuaciones del equipo en la categoría Seguridad psicológica y cohesión	13
<i>Características de los equipos con alta energía</i>	13
<i>Características de los equipos con baja energía</i>	14
<i>Interacciones clave con otros elementos</i>	14
Interpretación de las puntuaciones del equipo en la categoría Procesos	14
<i>Características de los equipos con alta energía</i>	15
<i>Características de los equipos con baja energía</i>	15
<i>Interacciones clave con otros elementos</i>	16
Interpretación de las puntuaciones del equipo en la categoría Habilidades de desempeño en equipo	16
<i>Características de los equipos con alta energía</i>	16
<i>Características de los equipos con baja energía</i>	17
<i>Interacciones clave con otros elementos</i>	17
<b>Identificación de fortalezas y desafíos: puntuaciones de factores generativos y disruptivos</b>	18



<b>Dónde comenzar el trabajo de desarrollo</b>	19
Alineación del equipo	20
Potenciadores generativos	20
<b>ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FLUJO DE ENERGÍA</b>	21
<b>Desarrollo de mentalidades compartidas</b>	22
Estrategia de Mentalidad n.º 1: Buscar desalineaciones.	22
Estrategia de Mentalidad n.º 2: Cambiar el enfoque de lo que no funciona a lo que se puede hacer.	23
Estrategia de Mentalidad n.º 3: Descubrir la fuente de negatividad en un equipo.	23
Estrategia de Mentalidad n.º 4: Marcar una dirección/propósito de equipo convincente.	24
Estrategia de Mentalidad n.º 5: Definir claramente los objetivos colectivos del equipo.	24
Estrategia de Mentalidad n.º 6: Celebrar los éxitos del equipo.	25
Estrategia de Mentalidad n.º 7: Establecer una identidad de equipo.	26
<b>Desarrollo de una Estructura próspera</b>	26
Estrategia de Estructura n.º 1: Asegurarse de que el equipo tenga el tamaño adecuado.	26
Estrategia de Estructura n.º 2: Pasar del liderazgo transaccional al transformacional.	27
Estrategia de Estructura n.º 3: Gestionar la inestabilidad del equipo.	28
Estrategia de Estructura n.º 4: Confrontar a miembros del equipo poco fiables.	29
Estrategia de Estructura n.º 5: Formar un equipo con las habilidades necesarias y otras complementarias.	30
Estrategia de Estructura n.º 6: Aumentar la diversidad en la composición del equipo.	31
Estrategia de Estructura n.º 7: Definir claramente los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo.	32
Estrategia de Estructura n.º 8: Predicar con el ejemplo (para líderes de equipo).	33
<b>Desarrollo de un ambiente de equipo psicológicamente seguro y cohesionado</b>	34
Estrategia de Seguridad psicológica n.º 1: Cortar de raíz las represalias y el juicio crítico.	34
Estrategia de Seguridad psicológica n.º 2: Abordar la desconfianza y fomentar la confianza interpersonal.	34
Estrategia de Seguridad psicológica n.º 3: Desintegrar camarillas y subgrupos no autorizados.	35
Estrategia de Seguridad psicológica n.º 4: Centrarse en la diversidad y la inclusión.	36
Estrategia de Seguridad psicológica n.º 5: Desarrollar una estructura de participación acogedora.	36



Estrategia de Seguridad psicológica n.º 6: Desarrollar la IE de equipo.	37
Estrategia de Seguridad psicológica n.º 7: Fortalecer las conexiones entre los miembros del equipo.	38
<b>Desarrollo de procesos para un mejor intercambio de información y generación de conocimiento</b>	<b>39</b>
Estrategia de Proceso n.º 1: Equilibrar la participación del equipo y mejorar la comunicación.	40
Estrategia de Proceso n.º 2: Ir más lento para permitir la propagación de energía cognitiva.	41
Estrategia de Proceso n.º 3: Aceptar y gestionar los conflictos.	41
Estrategia de Proceso n.º 4: Superar la falta de aprendizaje.	41
Estrategia de Proceso n.º 5: Incluir controles periódicos.	42
Estrategia de Proceso n.º 6: Expandir los límites de las conversaciones o del equipo.	42
Estrategia de Proceso n.º 7: Utilizar la tecnología para mejorar el intercambio de información y la colaboración.	43
Estrategia de Proceso n.º 8: Energizar las reuniones de equipo.	44
<b>Desarrollo de mejores Habilidades de desempeño en equipo</b>	<b>45</b>
Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 1: Realizar evaluaciones de desempeño proactivas.	45
Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 2: Aprovechar las mejores ideas.	45
Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 3: Mantener el rumbo.	46
Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 4: Resolver problemas de forma colaborativa.	46
Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 5: Ser estratégico en la planificación.	47
Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 6: Tomar decisiones sensatas y oportunas.	48
Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 7: Desarrolle el equipo y planifique la sucesión de los miembros.	49
Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 8: Crear responsabilidad colectiva y mejorar la ejecución.	50
<b>LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y DE EQUIPO</b>	<b>50</b>
<b>Contribución de los comportamientos creativos y reactivos individuales en la energía del equipo</b>	<b>51</b>
<b>El desarrollo individual como camino hacia una mayor efectividad del equipo</b>	<b>51</b>
Habilidades y tendencias individuales que influyen en las Mentalidades	51
<b>Habilidades y tendencias individuales que influyen en la Estructura</b>	<b>52</b>
Habilidades y tendencias individuales que influyen en la Seguridad psicológica y cohesión	52
Habilidades y tendencias individuales que influyen en los Procesos	52
Habilidades y tendencias individuales que influyen en las Habilidades de desempeño en equipo	53
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>54</b>



## INTRODUCCIÓN

Los equipos son sistemas energéticos complejos y dinámicos. Cuando hay un elevado nivel de energía y sinergia entre los miembros del equipo, no hay casi nada que un equipo no pueda lograr. En los equipos efectivos, los miembros aprovechan las habilidades y el conocimiento de los demás para llegar a nuevas ideas y visiones, y producen resultados de manera más eficiente de lo que sería posible cuando se trabaja de manera individual.

Sin embargo, al igual que puede no aprovecharse el potencial de las personas, también es posible que los equipos no estén a la altura de su máximo potencial. Cuando las fuerzas dinámicas que pueden conducir al éxito fallan, es posible que la productividad de los equipos se vea reducida y se desperdicien recursos a un ritmo mayor que entre los individuos. Sin la energía creativa que desate su potencial, los equipos pueden sucumbir rápidamente al pensamiento de grupo, la polarización y muchas otras fuerzas que agotan su energía y reducen su capacidad para lograr resultados extraordinarios.

*“Los equipos ganadores aprovechan el talento y la energía de sus miembros para experimentar efectos sinérgicos. En otras palabras, cuando un equipo está trabajando bien, el total es mucho más grande que la suma de sus partes”.*

*(Kumari, 2017)*

La clave para garantizar la efectividad de los equipos es contar con una imagen realista del flujo de energía del equipo y una comprensión profunda de aquello que afecta de manera positiva o negativa a su nivel actual de energía. Si se puede medir, se puede gestionar. BRITE fue diseñada para medir y explicar hasta qué punto un equipo da rienda suelta sinérgicamente a la energía creativa y brilla, o bien no se integra completamente e implosiona.

La evaluación BRITE y su modelo teórico subyacente se desarrollaron durante un periodo de dos años. Durante ese tiempo, revisamos cientos de estudios de investigación realizados con más de 26 000 equipos de todo el mundo. También recopilamos datos de los equipos con los que trabajamos directamente y de los consultores y coaches principales que facilitan esos equipos. Identificamos los factores que predicen (con una elevada fiabilidad) la efectividad del equipo, según las mediciones de los resultados empresariales, las innovaciones, la consecución de objetivos y el valor añadido para la empresa.

Como resultado, BRITE resume qué hace que los equipos funcionen mejor y en qué aspectos podrían tener dificultades. Examina cinco elementos críticos que tienen una influencia directa y comprobada en la efectividad del equipo. Dentro de cada uno de estos elementos, medimos los factores generativos y disruptivos que afectan al flujo de energía del equipo. BRITE utiliza criterios probados para determinar las fortalezas y desafíos específicos y señala las áreas de desarrollo que tendrán un mayor impacto a la hora de incrementar la alineación y el éxito del equipo.

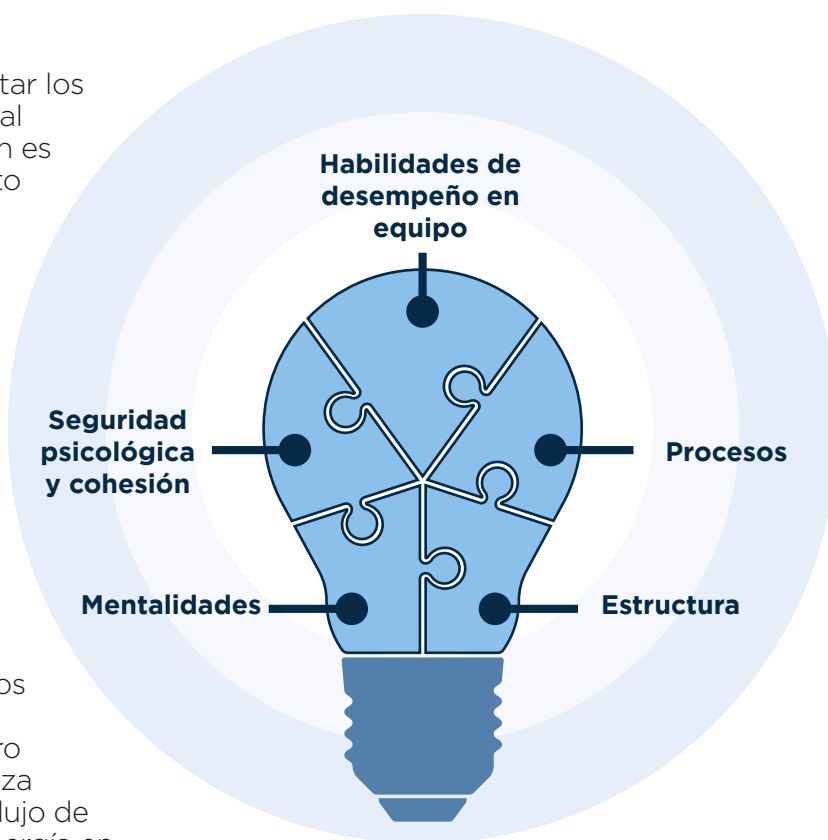
Esta guía se desarrolló para ayudar al equipo a utilizar los resultados de la evaluación BRITE a fin de comprender dónde se reprime la energía del equipo y qué procesos de pensamiento, actitudes y comportamientos pueden necesitar ajustes para generar un mejor flujo de energía entre los miembros del equipo.



## La metáfora de la bombilla

Seleccionamos una bombilla para representar los cinco elementos críticos de BRITE porque, al igual que los equipos, una bombilla también es un sistema de energía dinámico. El filamento de la bombilla produce un buen flujo de energía que conduce a la iluminación o, si hay algún tipo de carencia, disminuye la energía y se atenúa el resultado. De la misma manera, la interacción dinámica de los miembros del equipo puede liberar energía creativa que conduce a ideas brillantes e innovadoras o interrumpir el funcionamiento del equipo, lo que da como resultado una disminución del desempeño.

Los cinco elementos de BRITE son **Mentalidades, Estructura, Seguridad psicológica y cohesión, Procesos y Habilidades de desempeño en equipo**. Estos elementos se representan como las piezas interconectadas de un rompecabezas dentro de la bombilla, lo que representa la naturaleza interdependiente del trabajo en equipo. El flujo de energía en un elemento afecta al flujo de energía en otros elementos. Además, la interacción entre los elementos no es estática, sino que evoluciona con el tiempo a medida que el equipo trabaja en conjunto y, por lo tanto, afectará al desempeño del equipo durante su existencia.



Esta complejidad conforma el núcleo de la magia y el peligro de los equipos. Cuando todos los elementos funcionan en plena armonía, el equipo se convierte en una dínamo de energía creativa y a los miembros del equipo les resulta divertido y emocionante participar. Sin embargo, cuando un único elemento tiene una capacidad reducida, es probable que influya en otros sistemas interdependientes y la dinámica dentro del equipo se vuelva cada vez más desafiante, agotadora o, en casos extremos, caiga en un total abandono. Diseñamos nuestra evaluación para medir esta interdependencia, así como el estado actual del flujo de energía dentro de cada elemento.

Por último, los equipos pueden centrarse y, de hecho, se enfocan en diferentes elementos (ya sea consciente o inconscientemente) en distintos momentos durante el ciclo de vida del equipo, y no todos los equipos comienzan a trabajar en equipo con el mismo elemento ni evolucionan de la misma manera. Aunque estos diversos patrones pueden funcionar para diferentes equipos, nuestra investigación ha demostrado que existe un orden ideal para liberar la energía creativa que se desarrolla a medida que se extiende a otros elementos. Posteriormente, hemos situado los elementos dentro de la bombilla para indicar este orden ideal. Aquellos elementos más fundamentales para el flujo de energía se encuentran más cerca de la base de la bombilla (es decir, Mentalidades y Estructura) y aquellos elementos que se benefician de la distribución compuesta de energía se representan más lejos (es decir, Habilidades de desempeño en equipo).

Curiosamente, Habilidades de desempeño en equipo (por ejemplo, la toma de decisiones, resolución de problemas, ejecución de planes estratégicos) es a menudo el eje en el que los equipos centran su atención y cuyos resultados evalúan. Este aspecto del trabajo en equipo puede ser el más evidente, al igual que la luz parece emanar desde el extremo de la bombilla. Sin embargo, centrarse en este elemento sin la oleada de energía de los elementos anteriores hace que sea muy poco probable que el equipo sobresalga en esta área. Además, dedicar mucho tiempo y esfuerzo a tener un mejor desempeño en estas habilidades puede no dar tantos frutos tanto como aumentar el flujo de energía de la fuente de base asociada con las Mentalidades.



Presentamos más información sobre los elementos y las estrategias para mejorar el flujo de energía de los elementos en función del orden en la bombilla. A lo largo de esta guía, también hacemos referencia a las interacciones clave con otros elementos.

### Uso de un enfoque de desarrollo para la efectividad del equipo

Así como las interacciones del equipo evolucionan con el tiempo, la efectividad del equipo también lo hace. Aunque BRITE proporciona una instantánea de la efectividad actual del equipo, no significa que un equipo se mantendrá en ese nivel. Dada la naturaleza dinámica de los equipos, es mucho más probable que la energía de un equipo sea diferente al cabo de seis meses o un año. Que la energía aumente o disminuya en ese periodo depende en gran medida de la conciencia del equipo y del compromiso de mejorar.

***La efectividad del equipo se basa en liberar la energía creativa necesaria para que el equipo trabaje en conjunto de una manera integrada y satisfactoria.***

La efectividad del equipo es una práctica que requiere enfoque y trabajo constante. Los equipos altamente efectivos no surgen de la nada, sino que son el producto de solicitar retroalimentación (feedback) y aplicarla. Los resultados de BRITE 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 liberar energía creativa. Posteriormente, será trabajo del equipo nutrirse y reforzarse activamente este aprendizaje. Aplicar las estrategias contenidas en esta guía le ayudará a fortalecer los lazos dentro de su equipo y mejorar su desempeño general.

### Un modelo universal

BRITE se diseñó para proporcionar retroalimentación útil a cualquier tipo de equipo. Al desarrollar el modelo conceptual subyacente, realizamos y revisamos investigaciones con todo tipo de equipos, incluidos:

- Equipos con diferentes fines y composiciones (por ejemplo, equipos de liderazgo sénior, equipos de proyectos, equipos de diseño, equipos de producción, equipos de servicio, equipos de investigación y desarrollo, equipos médicos, equipos académicos, equipos deportivos, equipos de TI, equipos de recursos humanos, equipos de consultoría, equipos locales, equipos globales, equipos interdisciplinarios/interfuncionales y equipos de gestión del cambio).
- Equipos de diferentes sectores de actividad (por ejemplo, banca, fabricación, comunicaciones, hostelería, comercio minorista, publicidad, actividades recreativas, ventas, finanzas, construcción, administración, educación, transporte marítimo, productos farmacéuticos, entretenimiento, atención médica, atletismo, militar, automoción y sin ánimo de lucro).
- Equipos no solo ubicados en EE. UU., sino en la mayoría de las otras regiones del mundo (por ejemplo, Alemania, Argentina, Canadá, China, Corea del Sur, Dinamarca, España, Filipinas, Hong Kong, India, Irlanda, Jordania, Malasia, Noruega, Países Bajos, Portugal, Singapur, Suecia y Taiwán).

Nuestros resultados, al igual que investigaciones anteriores (Schaubroeck, Lam y Cha, 2007), revelaron que hay más similitudes que diferencias entre los equipos. Construimos nuestro modelo sobre aquellos factores que contribuyeron a la efectividad del liderazgo para todos los equipos. Los resultados de nuestra evaluación enfatizan los hallazgos relacionados con esos factores.

Sin embargo, reconocemos que algunos factores pueden desempeñar un papel más importante que otros dependiendo del tipo de equipo y de si el equipo está ubicado cerca y se reúne regularmente en persona o está disperso y, a menudo, se reúne virtualmente a través de un acceso remoto mediante la tecnología. Destacamos los diferentes énfasis dentro de la sección de estrategias y ofrecemos recomendaciones para generar un mejor flujo de energía en función de estos contextos específicos.





# PATRONES CLAVE EN LOS RESULTADOS

Los resultados BRITE se presentan y están destinados a ser explorados minuciosamente en cada nivel. Esta sección de patrones clave de desempeño se organiza utilizando este enfoque.

## El panorama general

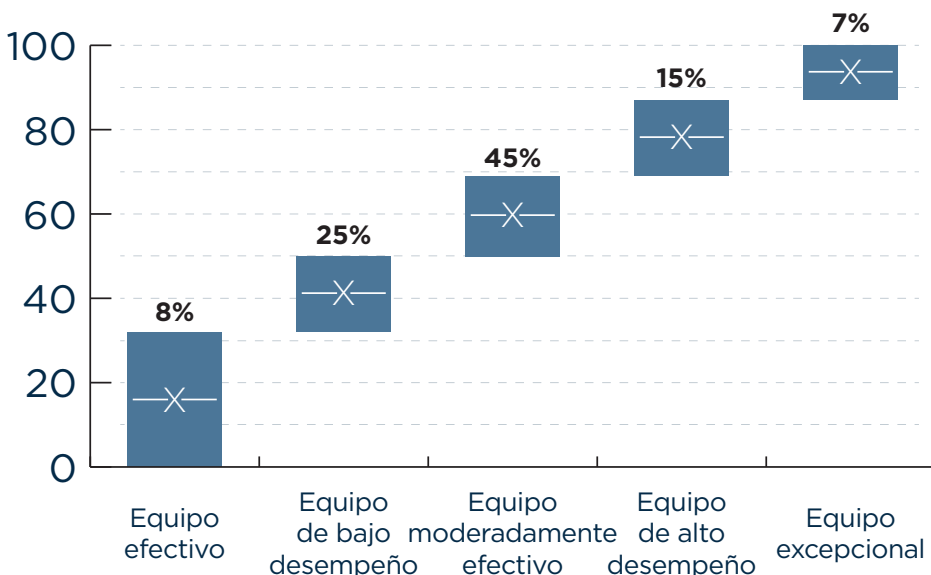
La efectividad general de su equipo se basa en el flujo de energía de los elementos BRITE y de estos elementos entre sí. Comenzamos analizando las respuestas que dio su equipo a los elementos que miden factores generativos y disruptivos específicos asociados con cada elemento. Las puntuaciones individuales se promedian entre los miembros del equipo y se genera una puntuación media para cada factor. A continuación, las puntuaciones de los factores se agregan en una puntuación de elementos que refleja si hay energía creativa “plena”, “parcial” o “insuficiente” para las interacciones dinámicas asociadas con cada uno de los cinco elementos críticos. Las puntuaciones de cada elemento se combinan en un perfil de flujo de energía interdependiente.



El perfil de desempeño general del equipo se compara con los estándares de efectividad del equipo. La puntuación resultante permite al equipo comprender su nivel general de desempeño y cuánto trabajo se requiere para avanzar al siguiente nivel en el camino para convertirse en un equipo excepcional, uno que logre sus objetivos, cree soluciones innovadoras y aporte un valor significativo para la empresa.

Los niveles de desempeño de la efectividad del equipo se muestran en el siguiente gráfico. Hay un rango más estrecho de puntuaciones de desempeño en los niveles superior e inferior de efectividad que indican valores de energía extremos. Además, muy pocos equipos (menos del 10%) son completamente inefectivos, de la misma manera que pocos equipos son excepcionales.

**Niveles de efectividad del equipo**  
y la frecuencia de la puntuación de los equipos en cada nivel



La mayoría de los equipos tienen algunas fortalezas, pero también uno o más desafíos importantes que reducen el flujo de energía creativa. El resultado más frecuente para los equipos es el nivel Moderadamente efectivo. En la página 9 del informe BRITE se proporcionan descripciones adicionales de cada nivel de efectividad.

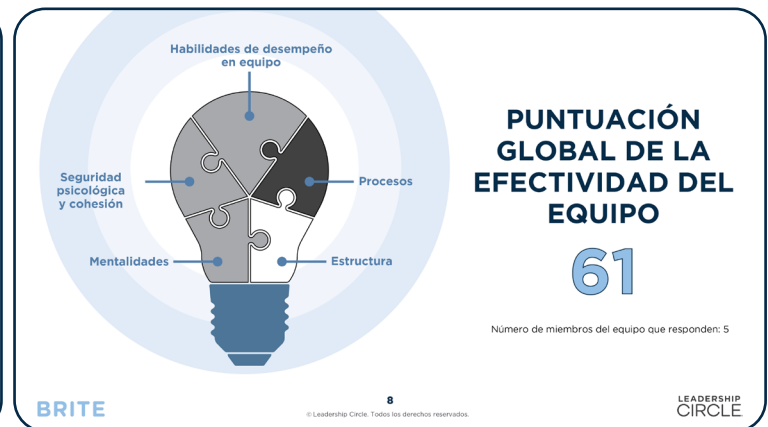
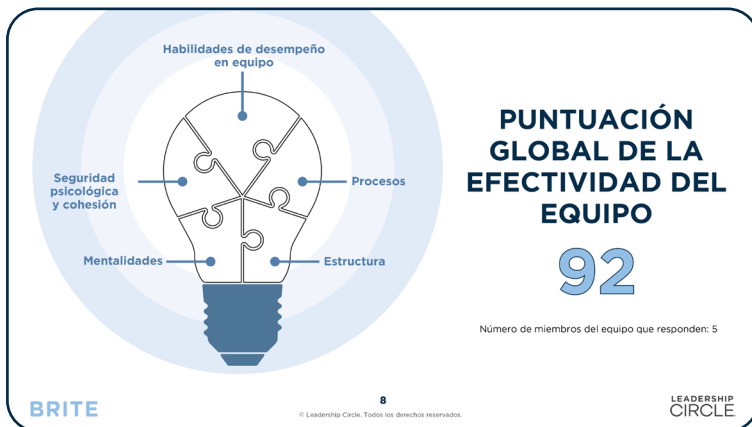
A medida que lea la descripción de la categoría a la que pertenece su equipo, piense cómo se alinea ese resultado con la puntuación que esperaba que lograra el equipo. Analizar cualquier discrepancia entre las expectativas y los resultados es un buen punto de partida para comenzar a elaborar su informe.





Para ayudar a los equipos a comprender mejor qué contribuye a su puntuación general, añadimos a la bombilla elementos sombreados, tal y como se muestra en la página 8 del informe BRITE. El sombreado refleja el flujo de energía dentro de cada elemento. 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 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.

Los equipos excepcionales obtienen buenos resultados en todos los elementos de efectividad de los equipos. En términos del modelo BRITE, esta sería una bombilla con todos los elementos brillando intensamente, como se muestra en el lado izquierdo del ejemplo siguiente. Sin embargo, la mayoría de los equipos tienen uno o más elementos sombreados en gris o negro, tal y como se muestra en el lado derecho del ejemplo siguiente.



Eche un vistazo al sombreado de la bombilla en la página 8 de su informe. ¿Se ha llevado alguna sorpresa? ¿En qué destaca su equipo y dónde tiene problemas importantes?

La siguiente sección de esta guía proporciona más información sobre los patrones de desempeño de alta y baja energía dentro de cada elemento. Tenga en cuenta aquellos que puedan ser relevantes para su equipo.

## Patrones dentro de cada elemento

Los resultados que se muestran en las páginas 10, 14, 18, 22 y 26 del informe BRITE proporcionan información adicional sobre la puntuación que recibe su equipo en cada elemento de la energía del equipo. Para cada elemento, verá una bombilla con la pieza específica del rompecabezas correspondiente a ese elemento sombreado en blanco, gris o negro (todas las demás secciones de la bombilla se apagarán). El sombreado de ese elemento será coherente con lo que ya ha observado en los resultados generales y proporciona una indicación del nivel de energía de su equipo con respecto a ese elemento (energía plena, parcial o insuficiente). La *puntuación de energía* sitúa con una mayor precisión su desempeño en una escala del 1 a 100 y proporciona una indicación de cuánta energía puede ser necesaria para pasar al siguiente nivel o para maximizar el desempeño de su equipo.

A continuación se proporcionan descripciones más detalladas de cada elemento y referencias a la investigación que respalda la importancia de ese elemento a la hora de influir en la efectividad del equipo. También se presentan las características relevantes que a menudo se observan en equipos con alta y baja energía, así como las formas en que la energía de un elemento se integra y afecta a la energía de otros elementos.



## Interpretación de las puntuaciones del equipo en la categoría Mentalidades

Las Mentalidades reflejan las creencias subyacentes y los sistemas de valores que tiene cada miembro con respecto al equipo. Las Mentalidades influyen en cómo los miembros del equipo piensan, sienten e interactúan entre sí y con el resto de la empresa.

La medida en que los miembros del equipo comparten una concienciación sobre quién es el equipo y lo que están tratando de lograr afecta a su capacidad de aprovechar la energía en una dirección. El mayor enfoque de la energía hacia una sola tarea/estrategia (o una limitada) permite al equipo lograr más de lo que sería posible si los miembros del equipo estuvieran trabajando en planes diferentes. Por lo tanto, los equipos que comienzan su andadura con mentalidades compartidas serán más efectivos y progresarán más rápidamente que los equipos que no tienen un entendimiento común o que dependen de mentalidades que surgen de forma natural con el tiempo (Smith-Jentsch, Cannon-Bowers, Tannenbaum y Salas, 2008; Ellis, 2006; Lewis, 2003; Wageman, Nunes, Burruss y Hackman, 2008).

### *Características de los equipos con alta energía:*

Los equipos que están unidos por sus valores y misión liberan una poderosa energía creativa para perseguir su visión (Katzenbach y Smith, 2005; Mathieu y Rapp, 2009; Misra, 2011).

- Tienen una identidad de equipo clara y un sentido de propósito compartido: están de acuerdo en lo que van a hacer y en qué persiguen.
- Trabajan en objetivos comunes claramente definidos y en línea con el fin del equipo.
- Logran aquello que más importa porque su energía se centra en lo que es más importante.
- Están alineados con las prioridades estratégicas/tareas específicas.
- Comprenden qué deben lograr y qué es superfluo.
- Comparten la creencia de que el equipo en su conjunto es capaz de alcanzar sus objetivos.
- Cuentan con miembros del equipo que están comprometidos y motivados para perseguir objetivos desafiantes y persisten incluso cuando el éxito no se presenta de inmediato.
- Comprenden que el equipo es parte de un todo más grande e interdependiente, y que el trabajo debe integrarse con los objetivos y procesos de otros equipos, la empresa y la comunidad en general.
- Fomentan colaboraciones y coordinación más amplias en toda la empresa.
- Valorán el crecimiento y el aprendizaje.

### *Características de los equipos con baja energía:*

Sin un propósito claro y convincente que les ayude a impulsar la unión, los miembros del equipo se centran en sus propios intereses y planes, lo que hace que disminuya la energía para lograr objetivos colectivos (Haas y Mortenson, 2016; Bang y Midelfart, 2017; Gardner y Mortensen, 2015).

- Trabajan de manera aislada o persiguen objetivos competitivos.
- Persiguen demasiados objetivos debido a la falta de alineación con las prioridades estratégicas.
- Se centran en por qué las cosas no funcionan en lugar de cómo hacer que las cosas funcionen.



- Se centran en el desempeño individual (o la falta de este) en vez de en el desempeño del equipo.
- Falta de compromiso o pesimismo en relación con el potencial del equipo.
- Evitan apuntar a objetivos desafiantes.
- Ven los errores como inaceptables o reprochables, en lugar de como una oportunidad para el aprendizaje y el crecimiento.
- Desarrollan una mentalidad competitiva en la que otros equipos y partes interesadas externas son vistos como un grupo marginal o en competencia con el equipo.

### *Interacciones clave con otros elementos*

La energía que fluye por medio de las Mentalidades no solo es crucial para establecer la identidad y los fines del equipo, sino que también influye en la energía disponible para todos los demás elementos de la efectividad del equipo. Es por ello que se encuentra en la base fundacional de la bombilla. Cuando los miembros de un equipo comparten valores, creencias y objetivos comunes, estos:

- Integran más fácilmente diferentes puntos de vista aprovechando al máximo una estructura de equipo diversa (Homan, van Knippenberg, Van Kleef y de Dreu, 2007).
- Están más motivados para trabajar juntos y apoyarse mutuamente fomentando la cohesión, la confianza y la satisfacción del equipo (Haas y Mortenson, 2016; Kozlowski, 2015; Druskat y Wolff, 2001; Ficapal-Cusí, Enache-Zegheru y Torrent-Sellens, 2021; Reis y Puente-Palacios, 2018).
- Están más pendientes los unos de los otros y se comunican más abiertamente entre sí, lo que, a su vez, incentiva los procesos de colaboración (Tanghe, Wisse y Van Der Flier, 2010; Aaron, McDowell y Herdman, 2014; Van der Vegt y Bunderson, 2005).
- Participan en una toma de decisiones más eficiente y son más resilientes para la resolución de problemas, lo que lleva a soluciones más innovadoras a los problemas (Bateman, Wilson y Bingham, 2002; Vogel, et al., 2014, Peralta, et al., 2014).



### **Interpretación de las puntuaciones del equipo en la categoría Estructura**

La estructura del equipo hace referencia a la forma en que este está organizado, incluido quién forma parte del equipo, los roles y responsabilidades de sus miembros y dónde reside la autoridad para tomar decisiones. Las estructuras del equipo pueden variar ampliamente según el tipo de empresa, el fin del equipo (por ejemplo, equipos de liderazgo, equipos funcionales, equipos interfuncionales, equipos matriciales o equipos de proyectos) y el papel del líder del equipo (si el equipo está estructurado para tener un líder).

Cuando una estructura de equipo se alinea con su propósito y está formado por la combinación correcta de personas, tiene roles y responsabilidades claramente definidos y emplea un liderazgo transformador, crea un clima próspero, ágil y lleno de energía que ayuda a los equipos a alcanzar



su máximo potencial. Cuando uno o varios aspectos de la estructura del equipo faltan, no están claros o son disfuncionales, la estructura resultante casi garantiza que no se materializará en la práctica toda la capacidad del equipo (Omar y Ahmad, 2014; De Jong, Dirks y Gillespie, 2016; Mathieu, Tannenbaum, Donsbach y Alliger, 2014; Fouse et al., 2011; Gorman y Cooke, 2011; Nicolaidis, et al., 2014; Haas y Mortenson, 2016).

### *Características de los equipos con alta energía:*

Los equipos con miembros competentes con la combinación correcta de habilidades y rasgos psicológicos y un líder de equipo efectivo multiplican la energía disponible dentro de un equipo (Haas y Mortenson, 2016; Resick, et al., 2010; Bunderson, 2003; Woolley, et al., 2008; Wageman y Gordon, 2005; Lvina, Johns y Vandenberghe, 2015; Downes, Gonzalez-Mulé, Seong, y Park, 2021; Prewett, et al., 2009; Bell, 2007). Estos equipos:

- Tienen miembros con las habilidades técnicas y la experiencia funcional (en la materia) necesarias para alcanzar los objetivos sin generar redundancias.
- Reconocen y aprovechan las fortalezas y habilidades únicas de cada miembro del equipo.
- Tienen una buena diversidad en términos de formación, etnia, nacionalidad, género y experiencias vitales de los miembros del equipo (por ejemplo, global frente a local).
- Cuentan con personalidades y rasgos/orientaciones psicológicas complementarias.
- Tienen el tamaño adecuado para realizar el trabajo, lo que permite al equipo dar respuestas ágiles.
- Tienen un líder de equipo que marca la pauta para un trabajo en equipo efectivo y que ilustra los comportamientos y actitudes que el equipo debe desarrollar.
- Tienen un líder de equipo que comparte el liderazgo con el equipo y anima a los miembros a crear estrategias conjuntas y participar activamente en la toma de decisiones.
- Tienen un líder de equipo que se centra en el desarrollo de los miembros del equipo y en establecer relaciones que permitan a los miembros del equipo trabajar juntos de manera efectiva.
- Tienen roles y responsabilidades claramente definidos e integrados que están vinculados a la responsabilidad colectiva.

### *Características de los equipos con baja energía:*

Los equipos en los que uno o más roles de miembros del equipo no apoyan el propósito del equipo, o donde los miembros del equipo no participan plenamente en él, interrumpen el flujo de energía e impiden la productividad (Felps, Mitchell y Byington, 2006; Kim, 2022; Wang, Waldman y Zhang, 2014; Stewart, 2006; Ye y Chen, 2021; Brandt y Edinger, 2015; Carson, Tesluk y Marrone; 2007; Vogelsmeier, 2008; Edmondson, Bohmer y Pisano, 2001). Estos equipos:

- Carecen de uno o varios roles críticos.
- No presentan una diversidad adecuada, lo que limita las perspectivas disponibles.
- Hacen que uno o más miembros no confiables entorpezcan activamente los procesos del equipo o no cumplan con los compromisos.
- Tienen uno o más miembros con dudas sobre su rol que posiblemente no asuman la responsabilidad de alcanzar los objetivos del equipo.



- Tienen un líder que asume la autoridad de todas las decisiones estratégicas.
- Tienen un líder que se centra exclusivamente en la gestión del desempeño (recompensar y castigar en función de si se alcanzaron los objetivos o no).
- Tienen demasiados miembros, lo que ralentiza el procesamiento, limita la colaboración y aumenta la holgazanería social.

### *Interacciones clave con otros elementos*

La energía que fluye a través de la Estructura sienta las bases sobre las que se puede construir un entorno de confianza y cohesión. Contar con la combinación correcta de miembros y un líder en el equipo que apoya y modela interacciones transparentes y vulnerables ayuda a propiciar las condiciones con las que generar seguridad psicológica (Resick, et al., 2010; Wageman y Gordon, 2005; Edmondson, Dillon y Roloff, 2007; Ye y Chen, 2021; Stashevsky y Koslowsky, 2006).



### **Interpretación de las puntuaciones del equipo en la categoría Seguridad psicológica y cohesión**

Lo que más influye en la dinámica del equipo, y una de las áreas más investigadas de la efectividad del equipo, tiene que ver con el entorno en el que trabaja el equipo. Un entorno psicológicamente seguro es aquel en el que los miembros del equipo se sienten seguros para asumir riesgos personales y confían en que los demás no los pondrán en ridículo, los rechazarán de plano ni castigarán a alguien por decir lo que piensa; y donde pueden confiar en las intenciones de los demás (Edmondson, 2003; Lencioni; 2002; Bell, Kozlowski y Blawath, 2012; Edmondson y Nembhard, 2009; Kim, Lee y Connerton, 2020; Edmondson, Bohmer y Pisano, 2001; Nembhard y Edmondson, 2006).

La Seguridad psicológica fomenta la interconexión y una actitud de pluralidad que implica un fuerte vínculo entre los miembros del equipo. Los individuos se ven a sí mismos como parte de un todo colectivo que trasciende la perspectiva del “yo y lo que yo apporto”. Tenga en cuenta que esta pluralidad está estrechamente relacionada con la categoría Mentalidades y se ve influenciada por creencias y valores, además de influir en la identidad del equipo.

### *Características de los equipos con alta energía:*

Los equipos efectivos crean un entorno psicológicamente seguro en el que los miembros del equipo están dispuestos a compartir abiertamente sus ideas. La energía creativa se genera porque todos los miembros del equipo contribuyen activamente a la hora de hacer aportaciones generando interacciones valientemente auténticas (Hall et al., 2012; Druskat y Wolff, 2001; Rosendaal y Bijlsma-Frankema, 2009; De Jong y Elfring, 2010; Salman y Hassan, 2016). Estos equipos:

- Presentan un elevado nivel de confianza interpersonal entre los miembros, así como entre los miembros y el líder del equipo.
- Demuestran la voluntad de las personas a la hora de compartir de manera vulnerable y valiente los otros miembros del equipo.
- Han creado un lugar libre de juicios en el que se fomenta y respeta todos los pensamientos y opiniones.
- Tienen miembros que entienden y pactan cómo deben interactuar entre sí.



- Tienen miembros que leen y satisfacen las necesidades emocionales de otros miembros.
- Promueven la positividad y un fuerte sentido de unidad.
- Tienen miembros que se llevan bien entre sí.
- Tienen miembros del equipo que demuestran un mayor compromiso y confianza en el equipo.

### *Características de los equipos con baja energía:*

Los equipos inefectivos fomentan una actitud de “yo primero” y no valoran la diversidad y la inclusión de otros puntos de vista. Es poco probable que estos equipos se conviertan en un equipo como tal y su desempeño, en el mejor de los casos, se limitará a lo que las personas pueden lograr trabajando por su cuenta en lugar de utilizar toda la energía del equipo. En el peor de los casos, el drenaje de energía resulta tan perjudicial que afecta negativamente al desempeño de los miembros del equipo y, por ende, los resultados son menos productivos de lo que cualquier individuo podría lograr (Bang y Midelfart, 2017; Sunstein y Hastie, 2014; Lencioni, 2002). Estos equipos:

- Experimentan conflictos relacionales.
- Muestran competencia entre sus miembros.
- Organizan reuniones emocionalmente agotadoras.
- Experimentan desconfianza en las intenciones de los demás y miedo a la hora de mostrarse vulnerables.
- Tienen miembros que ocultan información y solo contribuyen cuando es políticamente ventajoso o resulta agradable para el líder u otras personas del equipo.
- Tienen miembros que sienten desprecio por otros miembros del equipo.
- Contemplan subgrupos “propios” y “ajenos” donde se favorecen las ideas del “grupo propio” sobre las ideas de los demás.
- Tienen miembros que persiguen objetivos individualistas frente a objetivos colectivos.
- Tienen más discusiones fuera de las reuniones de equipo que dentro de ellas.
- Experimentan una percepción de injusticia e insatisfacción significativa.

Seguridad psicológica  
y cohesión

Procesos

### *Interacciones clave con otros elementos*

A medida que crece la cohesión del equipo, también aumentan las capacidades de los miembros del equipo para colaborar de manera efectiva. Los elevados niveles de energía dentro del elemento de la Seguridad psicológica y cohesión aumentan la energía disponible para el intercambio abierto de información y otros procesos de equipo (Cooke, Salas, Cannon-Bowers y Stout, 2000; Smith-Jentsch, Kraiger, Cannon-Bowers y Salas, 2009).

### **Interpretación de las puntuaciones del equipo en la categoría Procesos**

Los procesos hacen referencia a la forma en que opera el equipo y a la calidad de las interacciones de los miembros del equipo. Incluye el nivel de comunicación y colaboración entre los miembros del equipo y la utilidad del conocimiento que se produce. También abarca la medida en que el equipo supervisa y regula su proceso y cómo gestiona los conflictos.





Los equipos altamente efectivos comparten información de manera voluntaria y abierta, hacen críticas constructivas y trabajan juntos para coordinar e integrar ideas. Los conocimientos y la significación generados superan lo que habría producido cualquier miembro individual y evolucionan más rápidamente y con mayor sabiduría que en equipos con poca energía (Sabri y Abu-Atiah, 2020; Salman y Hassan, 2016; Cooke et al., 2013; Moreland y Myaskovsky, 2000; Rentsch et al., 2010, 2014; Landry y Erwin, 2013; Mathieu, Gilson y Ruddy, 2006; Pritchard, Harrell, DiazGranados y Guzman, 2008).

### *Características de los equipos con alta energía:*

Una fuerte colaboración, una supervisión atenta de las interacciones y una buena gestión de conflictos permiten a los equipos manejar de manera efectiva incluso las situaciones más desafiantes, incluidas aquellas que requieren integrar puntos de vista dispares (Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga, 2006; Wageman, Nunes, Burruss y Hackman, 2008; Edmondson, Dillon y Roloff, 2007). Estos equipos tienen miembros que:

- Comparten información abiertamente.
- Tienen reuniones productivas y motivadoras.
- Supervisan activamente sus procesos y corrigen el rumbo cuando ven que sus interacciones suponen un desvío del rumbo marcado.
- Aprovechan el conflicto como una oportunidad para generar soluciones innovadoras.
- Desafían valientemente las ideas de los demás para sacar lo mejor de las reflexiones.
- Generan suficiente debate para comprender completamente los problemas sin gastar una cantidad excesiva de tiempo repitiendo ideas.
- Crean nuevos conocimientos.
- Tienen un buen conocimiento de la situación.
- Colaboran o establecen contactos con otras personas tanto dentro como fuera del equipo.
- Revisan e informan regularmente después de cada reunión formal.

### *Características de los equipos con baja energía:*

Los equipos inefectivos tienen una comunicación muy limitada e incluso problemas de comunicación que limitan el avance del equipo y fomentan el conflicto. Este conflicto a menudo no se resuelve, lo que agrava la disfuncionalidad y hace que se desvinculen los miembros del equipo (Bang y Midelfart, 2010; Hoozeboom y Wilderom, 2019; Sunstein y Hastie, 2014). En estos equipos:

- Solo algunos miembros contribuyen a las conversaciones en equipo.
- Los miembros solo dicen lo que piensan si cuentan con las competencias relevantes o si se hace referencia a sus áreas específicas del negocio.
- Los miembros pasan las reuniones divagando sobre temas con baja productividad.
- Los miembros solo tienen una visión limitada del problema.
- Los miembros aceptan las primeras ideas que se presentan o las opiniones del experto del grupo.





- Los miembros se polarizan en función de sus puntos de vista.
- Los miembros se centran en el conocimiento colectivo y no solicitan activamente puntos de vista únicos.
- Los miembros tienen reuniones improductivas.
- Los miembros evitan el conflicto.
- Los miembros no aprenden.

### *Interacciones clave con otros elementos*



Los procesos llenos de energía del equipo

son requisitos necesarios para utilizar de manera efectiva las habilidades de desempeño del equipo. Cuanta más energía dedique un equipo a procesar la información, mejor será el resultado cuando los miembros del equipo apliquen sus habilidades a esa información. Por ejemplo, la comunicación abierta e inclusiva puede ayudar a un equipo a capitalizar su diversidad para participar en una mejor resolución de problemas y más innovadora. Los equipos que están dispuestos a debatir problemas complejos desde perspectivas diversas (o incluso adversas) tienen más probabilidades de llegar a una solución viable (Bang y Midelfart, 2010; de Dreu y Weingart, 2003; de Wit et al., 2012).

Otro ejemplo proviene de estudios realizados con los mejores equipos de liderazgo. Aquellos que son más colaborativos toman mejores decisiones estratégicas que conducen a una mejor utilización de los recursos humanos, así como a un mejor desempeño económico y capacidad de respuesta a los cambios en el mercado (Carmeli y Schaubroeck, 2006; Carmeli, 2008; Fouse et al., 2011; Ye y Chen, 2021).

### **Interpretación de las puntuaciones del equipo en la categoría Habilidades de desempeño en equipo**

Las Habilidades de desempeño en equipo del equipo hacen referencia a las habilidades y destrezas cognitivas que producen resultados directos y hacen que se logren los objetivos del equipo. Incluyen la resolución de problemas, la planificación estratégica, la toma de decisiones, la implementación, la evaluación y la mejora continua. Son aquello que viene a la mente de la mayoría de las personas al hablar de las competencias del equipo porque llevan directamente al resultado obvio del trabajo en equipo (y es por eso que se encuentran en la parte superior de la bombilla).

Aunque las Habilidades de desempeño en equipo se basan en las capacidades individuales, la ejecución de estas habilidades se puede mejorar más allá de lo que un individuo específico podría ser capaz de hacer mediante la interacción dinámica del equipo. Sin embargo, sin un buen flujo de energía de todos los demás elementos, es poco probable que estas habilidades se apliquen con eficiencia o efectividad (Hagemann y Kluge, 2017; Fiore, et al., 2010).

### *Características de los equipos con alta energía:*

Los equipos efectivos comparten la responsabilidad de ver que los planes para alcanzar los objetivos se generen, implementen, midan y revisen según sea necesario (Haas y Mortensen, 2016; Katzenbach y Smith, 2005; Salman y Hassan, 2016). Estos equipos:

- Participan en la resolución colaborativa de problemas y la generación de soluciones innovadoras a problemas complejos.
- Muestran resiliencia frente a los obstáculos.
- Definen claramente la estrategia y toman decisiones de acuerdo con esa estrategia.



- Utilizan los recursos de manera efectiva.
- Obtienen resultados en iniciativas u objetivos clave.
- Solicitan periódicamente retroalimentación y cambian de dirección según sea necesario en función de las respuestas.
- Crean planes de implementación claros y evalúan la ejecución de esos planes.
- Toman decisiones a tiempo y satisfacen las necesidades del equipo y la empresa.
- Tienen miembros que se responsabilizan mutuamente por el logro de los objetivos colectivos.
- Utilizan eficazmente la tecnología.
- Celebran los éxitos.
- Revisan y adaptan periódicamente los objetivos, estrategias y procesos del equipo para mejorar el funcionamiento.
- Promueven el desarrollo personal y profesional tanto de los miembros como de aquellos que llegado el momento puedan formar parte del equipo para garantizar la productividad continuada del equipo.

### *Características de los equipos con baja energía:*

Los equipos inefectivos tienden a “pasar la pelota” evitando las decisiones difíciles, ignorando la retroalimentación del sistema, incumpliendo los plazos y produciendo resultados que no llegan a ser satisfactorios (Kim, 2022; Grenny, 2014; Levi, 2011; Sunstein y Hastie, 2014; Emmerling y Rooders, 2020). Estos equipos:

- Se resignan a la derrota porque los miembros no son capaces de encontrar una solución que funcione.
- Generan soluciones demasiado simplificadas que mantienen el statu quo.
- Quedan atrapados en las mismas viejas formas de pensar.
- Son más susceptibles al pensamiento de grupo y se conforman simplemente con las primeras ideas generadas.
- Sobrecargan los recursos.
- No cumplen con los planes.
- Tienen miembros que no están de acuerdo con las decisiones que se toman o que incluso las menoscaban.
- Participan en la toma de decisiones de manera reactiva en lugar de proactiva.
- Rara vez miden la consecución de los objetivos.
- Solo atribuyen la responsabilidad de los resultados a algunos miembros.
- No se centran en objetivos a largo plazo o en el futuro del equipo.

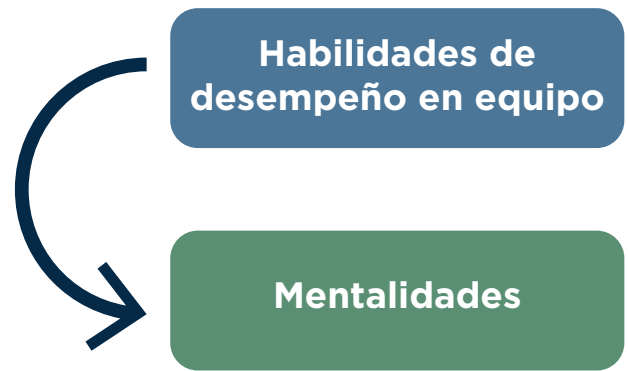
### *Interacciones clave con otros elementos*

Hay una energía interactiva que fluye de las Habilidades de desempeño en equipo a las Mentalidades. Crear imperativos estratégicos, supervisar el desempeño de estas iniciativas y tomar decisiones



## BRITE: Guía de facilitación estratégica

sobre cómo se deben revisar los objetivos y la estrategia del equipo influye directamente en la capacidad del equipo para unirse en torno a las prioridades y aumenta la comprensión compartida de los miembros del equipo sobre qué es más importante perseguir. Además, cuando los equipos miden y celebran sus éxitos, generan confianza en la fuerza del equipo y en lo que este puede lograr. (Letsky, Warner, Fiore y Smith, 2008; LePine, et al., 2008; Parayitam, Olson y Bao, 2012; Wu, Rivas y Liao, 2017; Bell et al., 2012; Edmondson, et al., 2007; Schippers, Den Hartog y Koopman, 2007).



## Identificación de fortalezas y desafíos: puntuaciones de factores generativos y disruptivos

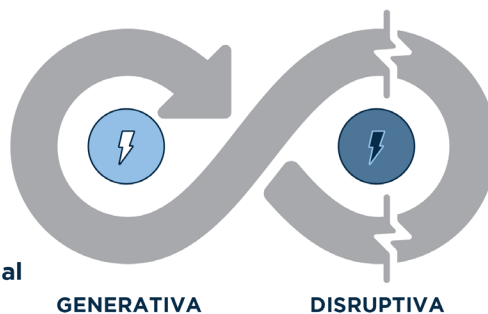
Continuando con los patrones del informe BRITE, es posible profundizar en los resultados para determinar los factores generativos y disruptivos específicos que influyen en la energía del equipo dentro de cada elemento. La visualización de este nivel se proporciona en las páginas 11, 15, 19, 23 y 27 del informe BRITE. Tenga en cuenta que la página que sigue a cada una de estas páginas del informe proporciona la descripción de los factores y se puede utilizar para aprovechar el trabajo de desarrollo.

A continuación, se proporciona un ejemplo de una página de informe que muestra los factores relacionados con la categoría Estructura (Nota: Las puntuaciones específicas de su equipo pueden o no parecerse a esta página). Al analizar esta página, es importante tener en cuenta que cuanto más altas sean las puntuaciones del factor generativo, más energía estará disponible para el funcionamiento del equipo en relación con ese elemento. Por otro lado, cuanto más altas sean las puntuaciones del factor disruptivo, más energía se pierde o redirige hacia canales improductivos y potencialmente disfuncionales.

### ESTRUCTURA

#### FACTORES GENERATIVOS

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



#### FACTORES DISRUPTIVOS

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

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

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



En general, cuanto más altas son las puntuaciones generativas, más bajas son las puntuaciones disruptivas y viceversa, como se puede ver en nuestro ejemplo. Más importante aún es señalar dónde hay margen de mejora en la parte generativa y qué elementos disruptores, si los hay, deben abordarse de inmediato para mejorar el flujo general de energía.

Para ayudar a tomar estas decisiones, recomendamos seguir la **regla 80/40**. Una puntuación inferior a 80 en cualquier factor generativo sugiere que no se está aprovechando la energía potencial. Al leer la definición de ese factor, preste atención a qué comportamientos, actitudes o creencias pueden no estar presentes durante el funcionamiento del equipo. Cualquier factor disruptivo en el que la puntuación se eleve por encima de 40 sugiere que se está drenando o reduciendo una parte significativa de la energía disponible. Al leer la definición de ese factor, preste atención a qué comportamientos, actitudes o creencias están presentes y deben abordarse o suprimirse.

En nuestro ejemplo, no hay factores disruptivos significativos en juego, pero hay algunos comportamientos generativos que podrían mejorarse definiendo más claramente los roles y responsabilidades y desarrollando un enfoque más transformador para el liderazgo del equipo. En la sección *Estrategias para mejorar el flujo de energía* de esta guía se proporcionan estrategias específicas sobre cómo desarrollar un mejor desempeño en estas y otras áreas.

Con los equipos más efectivos, la atención debe centrarse en generar más energía. Con los equipos mucho menos efectivos, la atención debe centrarse en abordar los elementos disruptores como forma de recuperar la energía que estaba mal enfocada. Con los equipos de desempeño moderado, en los que a menudo hay una combinación de algunos factores generativos que son bajos y algunos factores disruptivos que son altos, recomendamos centrarse primero en los factores disruptivos. Debido a la tensión y el estrés emocional causados por los elementos disruptores, eliminarlos tendrá a menudo un impacto más profundo e inmediato en el equipo que simplemente centrarse en la adición de nuevas habilidades de equipo.

## Dónde comenzar el trabajo de desarrollo

Una vez que haya revisado los resultados de la evaluación de su equipo, el siguiente paso es determinar dónde centrar sus esfuerzos de desarrollo. En general, le recomendamos que comience con cualquier elemento BRITE que esté sombreado con un tono oscuro en la bombilla de la página 8 del informe. Esto indica que un equipo tiene un desempeño significativamente bajo, y es probable que los bajos niveles de energía continúen desestabilizando al equipo si no se hace un esfuerzo coordinado para cambiar la dinámica del equipo.

Si los resultados de su equipo no incluyen ningún elemento sombreado con un tono oscuro, seleccione un elemento sombreado en gris. Estos elementos sugieren que el equipo está teniendo algunas interacciones exitosas, pero sigue habiendo margen para mejorar aún más la dinámica. Deberá observar los factores generativos y disruptivos subyacentes para ver dónde se está perdiendo energía o dónde se podría aumentar.

Si su equipo tiene varios elementos con sombreado del mismo nivel, y uno de estos elementos es la Mentalidades, recomendamos comenzar el trabajo de desarrollo con ese elemento, debido a su interdependencia con todos los demás elementos. Dar rienda suelta a la energía creativa en la categoría Mentalidades a menudo facilita la transición hacia un mayor desempeño en otras áreas.

Si su equipo tiene varios elementos con un sombreado al mismo nivel, pero ninguno de estos elementos son las Mentalidades, le recomendamos observar las puntuaciones de alineación adjuntas al elemento para determinar dónde existe la mayor discrepancia en las experiencias de los miembros del equipo (se verá en detalle más adelante). Cuando un equipo no está alineado, a menudo es porque los elementos disruptores están influyendo en el desempeño de sus miembros a nivel individual, por lo que abordar estos elementos disruptores será un paso importante para generar energía entre los miembros del equipo.



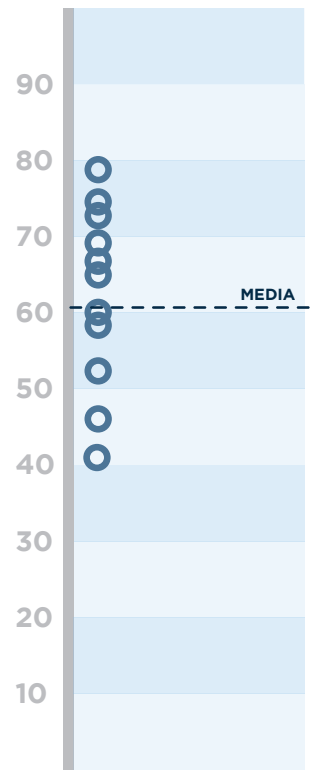
Finalmente, si su equipo se está teniendo un buen desempeño en todos los elementos BRITE (emana luz de todos los elementos), el trabajo en equipo debe pasar del desarrollo al mantenimiento de la energía creativa que fluye dentro del equipo. Busque específicamente cualquier factor generativo que tenga una puntuación próxima o inferior a 80 y revise periódicamente las estrategias del elemento correspondiente que contenga ese factor para asegurarse de que el desempeño no se desvíe.

**Alineación del equipo**

Al lado derecho de cada página de puntuación de energía del elemento del informe BRITE (páginas 10, 14, 18, 22 y 26), encontrará una gráfica de dispersión similar a la ilustración que se muestra aquí. Esta gráfica indica cómo puntuó cada miembro al equipo en ese elemento. Cada burbuja dentro de la gráfica representa a un miembro del equipo.

Cuanta más dispersión haya entre las burbujas, más probable es que los miembros del equipo no estén teniendo las mismas experiencias con el equipo, lo que crearía un desequilibrio en el flujo de energía. Esto sugiere que el equipo no está alineado ni contribuye en igualdad de condiciones a la dinámica asociada a ese elemento.

El nivel de alineación del equipo se mide mediante una estadística conocida como desviación estándar (DE) e indica qué tan dispersas están las puntuaciones con respecto a la media. Cuanto mayor sea la DE, más dispersas estarán las puntuaciones y mayor será la disparidad entre los miembros del equipo. En nuestro ejemplo, el equipo no está bien alineado. Las burbujas no se agrupan en torno a la media, sino que las valoraciones de los miembros del equipo están dispersas y algunas de estas burbujas presentan valoraciones considerablemente más altas y otras considerablemente más bajas. Esta falta de alineación se indica mediante DE = 13 en la parte inferior de la gráfica. Cualquier desviación estándar superior a 10 sugiere que la energía potencial del equipo puede no estar al alcance de todos sus miembros.



**ALINEACIÓN DEL EQUIPO**  
DE = 13

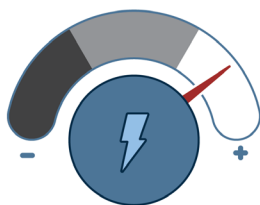
Trabajar juntos como grupo en estrategias para desarrollar un elemento con una desviación estándar superior a 10 ayudará a alinear a los miembros del equipo y mejorará el flujo de energía dentro del equipo.

**Potenciadores generativos**

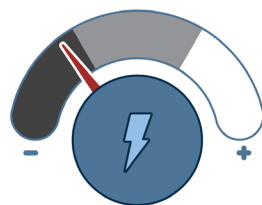
**POTENCIADORES GENERATIVOS**

**Aceleradores de equipo**

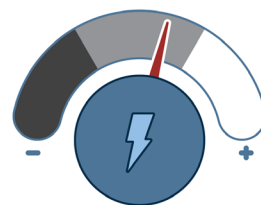
A pesar de que todos los elementos y factores interactúan en cierta medida, hay cuatro combinaciones críticas de factores que tienen un efecto acumulativo y potencian la energía disponible para un equipo. Una presencia elevada de estos potenciadores puede acelerar el movimiento de un equipo hacia una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



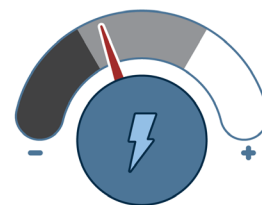
**DIVERSIDAD + UNIDAD  
DE PROPÓSITO Y  
OBJETIVOS**



**LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL +  
ANTIGÜEDAD DEL EQUIPO**



**ESTRUCTURA PROPICIA +  
APOYO DE LA EMPRESA**



**ESTABILIDAD DEL  
EQUIPO + TIEMPO PARA  
CONECTAR**



Una consideración final para determinar en qué centrarse durante el trabajo de desarrollo son las puntuaciones de los potenciadores generativos proporcionadas en la página 30 del informe BRITE e ilustradas en el ejemplo que aparece a continuación. Hemos descubierto que hay cuatro combinaciones de factores que aceleran significativamente la efectividad del equipo, siempre que el desempeño sea alto en ambos factores (tenga en cuenta que en la página 31 del informe se proporciona una descripción de cada combinación).

Cuando la aguja se mueve hacia el área sombreada en blanco del dial de energía, indica que el equipo está maximizando la energía disponible para esa combinación de factores. Se potenciará el desempeño del equipo, por lo que se superará el desempeño de otros equipos que tienen una puntuación similar en la efectividad del liderazgo general, pero que no cuentan con esta combinación de factores generativos. Como uno podría imaginar, solo los equipos excepcionales tienden a mostrar este patrón acelerado en los cuatro potenciadores y, sin duda, es en parte la razón por la que son excepcionales.

La mayoría de los potenciadores de los equipos indican una energía adecuada pero no acelerada, y la aguja aparece en el área gris en la mayoría de los diales. Hacer mover la aguja de los factores asociados con el desempeño de nivel “medio” puede ayudar a un equipo a progresar notablemente hacia una mayor efectividad de equipo.

Cualquier potenciador generativo en el que la aguja se encuentre en la región sombreada en color más oscuro del dial de energía sugiere que hay elementos disruptores en uno o ambos factores subyacentes. La atención inmediata para abordar estos factores disruptivos puede imprimir una aceleración significativa a un equipo de cara a una mayor efectividad.

**Consideración especial:** A veces, se sofoca la energía debido a factores que están fuera del control del equipo. Por ejemplo, la antigüedad del equipo y la cantidad de apoyo de la empresa no están directamente influenciados por el equipo. Sin embargo, puede haber oportunidades para influir en estos factores que ayudarán a mover la aguja al menos hasta el nivel adecuado. Por ejemplo, el apoyo de la empresa puede abordarse invitando a líderes de otros equipos de la empresa a reuniones de equipo y debatiendo objetivos, necesidades de apoyo y oportunidades para compartir recursos.

En la siguiente sección de este informe, identificamos aquellas estrategias que serán más útiles con cada uno de los potenciadores generativos.

## ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FLUJO DE ENERGÍA

Hemos diseñado un conjunto de estrategias que están destinadas a impulsar la conversación de su equipo para fomentar un mayor flujo de energía. A medida que las lea, reflexione sobre cualquier área que no haya explorado o que pueda modificar para adaptarla a su equipo. ¡Esperamos que, al aplicar estas estrategias, la efectividad de su equipo brille con fuerza!

Las estrategias están organizadas por cada elemento BRITE y están ordenadas por aquellas que abordan factores disruptivos, seguidas de aquellas que aumentan la energía generativa. Como se recomendó anteriormente, le sugerimos centrarse primero en la eliminación de los elementos disruptivos, y que tenga en cuenta que al centrarse en todas las estrategias dentro de un elemento puede aumentar significativamente la efectividad del equipo.

Además, si busca acelerar el desempeño del equipo centrándose en los factores asociados con los potenciadores generativos, le recomendamos específicamente las siguientes estrategias:





## BRITE: Guía de facilitación estratégica

### Diversidad + Unidad de propósito y objetivos

- Estrategia de Mentalidad n.º 4
- Estrategia de Estructura n.º 6

### Liderazgo transformacional + Antigüedad del equipo

- Estrategia de Estructura n.º 2
- Estrategia de Seguridad psicológica n.º 7

### Estructura propicia + Apoyo de la empresa

- Estrategia de Proceso n.º 6
- Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 6

### Estabilidad del equipo + Tiempo para conectar

- Estrategia de Estructura n.º 3
- Estrategia de Seguridad psicológica n.º 7

Cualquier estrategia se vuelve más potente para liberar energía cuando cada miembro del equipo la adopta y la aplica. Sin embargo, este desarrollo requiere tiempo y esfuerzo y evoluciona de manera gradual. Los equipos no deben dejarse llevar por el impulso de exigir un cambio inmediato de todos los miembros del equipo, sino centrarse en cómo apoyar a cada miembro del equipo y facilitar su participación.

Además, algunas estrategias pueden tener más peso para ciertos equipos, y puede haber enfoques específicos para implementar una estrategia basada en el tipo de equipo. Hemos incluido secciones sobre implicaciones y consideraciones para varios tipos de equipos. Los equipos deben estar atentos a estas indicaciones y explorar cómo adaptar cada estrategia para mejorar el flujo de energía dentro de su equipo específico.

## Desarrollo de mentalidades compartidas

La clave para desarrollar mentalidades compartidas radica en el debate abierto de lo que todos piensan y creen. Muy a menudo, los equipos caen en la trampa de creer que la percepción es la realidad. En nuestra experiencia, la mayoría de los equipos perciben que tienen un elevado nivel de consenso con respecto a su propósito, valores, objetivos y capacidad, pero cuando hablamos con sus miembros sobre su comprensión y creencias, a menudo encontramos que hay discrepancias significativas.

### Estrategia de Mentalidad n.º 1: Buscar desalineaciones.

No asuma que todos los miembros del equipo están alineados. Debata activamente y revise periódicamente el propósito, los objetivos y las prioridades del equipo. Puede ser beneficioso comenzar las reuniones haciendo que todos los miembros del equipo las registren e incluso califiquen su confianza a la hora de alcanzar cada una de ellas. Después, analicen dónde hay discrepancias en la comprensión o la confianza. Un buen punto donde comenzar esta conversación es consultar los comentarios proporcionados en la página 13 del informe BRITE. Examine qué nivel de acuerdo hubo sobre las prioridades estratégicas que se persiguen. ¿Por qué no sale la misma lista para todos? ¿Cómo podría influir la búsqueda de iniciativas desarticuladas o competitivas en el funcionamiento del equipo?

Esté atento a la mentalidad de “todos tenemos diferentes fortalezas y responsabilidades, por lo que no hay forma de que podamos centrarnos en las mismas cosas”. A veces los equipos se centran en las responsabilidades y resultados específicos de varias funciones o roles y simplemente los incluyen todos en lugar de crear el objetivo colectivo que incorpora e integra el trabajo.

**Implicación para los equipos de liderazgo:** La falta de una perspectiva estratégica unificada que integre las perspectivas de todas las áreas de la empresa es a menudo el mayor elemento disruptor de la energía de los equipos de liderazgo, y particularmente para el equipo de alta dirección.





### **Estrategia de Mentalidad n.º 2: Cambiar el enfoque de lo que no funciona a lo que se puede hacer.**

Cuando un equipo está unido y se centra en el futuro y lo que es posible, recupera la energía que de otro modo se gastaría en descubrir a quién o a qué culpar por los resultados pasados o actuales. La energía se puede redirigir para comprender cómo aprovechar los elementos que funcionan bien y encontrar nuevos enfoques que ofrezcan avances potenciales para obtener mejores resultados. El cambio de enfoque de culpar a centrarse en la oportunidad de aprender, adaptarse y generar soluciones innovadoras fomenta una mentalidad de crecimiento.

Una mentalidad de crecimiento es la creencia de que las habilidades y destrezas se pueden desarrollar y mejorar mediante la dedicación y el esfuerzo. Una mentalidad de crecimiento proporciona la energía que permite a un equipo persistir ante los desafíos y ser resiliente frente a los contratiempos o fracasos.

El cambio a una mentalidad de crecimiento debe ir acompañado de cambios en el lenguaje entre los miembros del equipo. Esté atento al uso de expresiones como “No podemos...”, que limitan la energía. Comience a emplear expresiones como “¿Y si...?”, ya que liberan energía.

**Consideración para equipos recién formados:** Durante las primeras etapas de la formación de un equipo, el trabajo puede parecer abrumador y puede resultar tentador centrarse en la desafiante complejidad de los problemas y las circunstancias existentes. El líder del equipo y los miembros más veteranos del equipo pueden ayudar a redirigir el enfoque hacia las oportunidades inherentes para el crecimiento y modelar una actitud positiva y optimista sobre la capacidad del equipo para encarar los desafíos.

### **Estrategia de Mentalidad n.º 3: Descubrir la fuente de negatividad en un equipo.**

Cuando uno o más miembros del equipo ven el potencial del equipo con pesimismo, o no aceptan las estrategias o enfoques del equipo, disminuye significativamente la energía para perseguir los objetivos colectivos del equipo. Hemos descubierto que las actitudes negativas generalmente surgen de una de cuatro fuentes, y recomendamos que el equipo mantenga debates abiertos para determinar cuál de estas fuentes puede estar interviniendo. Cambiar la negatividad puede requerir otras estrategias que se analizan posteriormente en esta guía. A continuación, describimos brevemente cada fuente de negatividad y cómo se podría abordar.

1. La falta de comprensión sobre lo que persigue el equipo y cómo los objetivos se relacionan específicamente con los roles y habilidades de un miembro del equipo puede aumentar los sentimientos de incertidumbre y frustración. Aplicar la estrategia de Mentalidad n.º 5 y la estrategia de Estructura n.º 7 ayudará a abordar esta fuente de negatividad.
2. Tipo de personalidad cínica. Algunas personas tienen una actitud naturalmente cínica y son propensas al pensamiento negativo. El cinismo puede ser algo inabordable y, a menudo, se manifiesta como un miembro poco confiable del equipo. Recomendamos la estrategia de Estructura n.º 4 para tratar con estas personas.
3. Los miembros del equipo sobrecargados de trabajo y estresados tienen más probabilidades de desarrollar actitudes negativas y de desconectarse del trabajo en equipo. Esté atento a los signos de agotamiento, como el aumento del ausentismo o la disminución de la productividad. Evalúe la posibilidad de ajustar la carga de trabajo o las responsabilidades de este miembro del equipo y proporcione apoyo adicional de otros miembros del equipo según corresponda. Revise también las prioridades estratégicas para determinar si se le pueden retirar algunas iniciativas al miembro del equipo de acuerdo con la estrategia de Mentalidad n.º 6.
4. Cuando un miembro se siente desconectado de otros miembros del equipo o no cree que se le esté escuchando o que se le valora, este puede abandonar o convertirse en la voz de la disensión. Centrarse en las estrategias de seguridad psicológica será importante para contrarrestar esta fuente de negatividad y, en concreto, recomendamos aplicar las estrategias n.º 4, 5, 6 y 7 en relación con este elemento.



### **Estrategia de Mentalidad n.º 4: Marcar una dirección/propósito de equipo convincente.**

Los miembros del equipo están más motivados a la hora de participar activamente en los equipos cuando creen que el propósito del equipo es importante y que la dirección que impulsa al equipo tendrá un impacto significativo en la empresa. Una imagen vívida e inspiradora de lo que el equipo logrará en el futuro inspira y unifica a los miembros del equipo. Tener un propósito bien definido guiará los esfuerzos del equipo y aumentará la probabilidad de que trabajen juntos hacia objetivos comunes.

Los equipos que crean en conjunto el propósito o la dirección del equipo liberan todavía más energía creativa. No obstante, independientemente de la fuente, los miembros del equipo deben sentir que el propósito les es propio y que son responsables de él. Hay varios elementos que ayudarán al equipo a adoptar colectivamente su propósito y dirección, entre los que se incluyen los siguientes:

- Asegúrese de que los miembros del equipo se sientan profundamente identificados con el propósito y la dirección y de avivar un sentido de propósito y pasión en cada miembro. Esto aumenta el compromiso con el propósito.
- Use metáforas visuales y palabras para describir una imagen del futuro que propiciará el equipo, describiéndolo en tiempo presente como si estuviera sucediendo ahora. Cuanto más detallada y visual sea la metáfora, más convincente será, ya que será más real/tangible.
- Aclare el propósito utilizando un lenguaje fácilmente comprensible para los miembros del equipo y que no deje lugar a ambigüedades o confusiones sobre lo que el equipo se esfuerza por lograr.
- El propósito debe alinearse con los valores y principios del equipo y de la empresa. Si el propósito es coherente con estos valores, es más probable que los miembros del equipo adopten dicho propósito.
- Debe ser desafiante, pero alcanzable. Debe inspirar a los miembros del equipo a ir más allá de sus zonas de confort y trabajar de cara a esos objetivos ambiciosos.
- Debe ser inclusivo, de manera que todos los miembros del equipo sientan que desempeñan un papel crucial en su consecución.
- El propósito y la dirección deben detallar el impacto que esa actividad tendrá para otras partes interesadas dentro y fuera de la empresa. Los miembros del equipo quieren saber que su aportación es importante.
- Un propósito convincente debe permitir la flexibilidad. Debe guiar al equipo a la vez que permite realizar ajustes en respuesta a las circunstancias cambiantes.

**Consideración para los equipos de proyectos y producto:** Para aclarar el propósito y la dirección de los equipos de proyectos y producto, resulta positivo crear unos estatutos de equipo. Estos estatutos sirven de hoja de ruta, definen claramente los objetivos del equipo y proporcionan un resumen del alcance, las limitaciones, los recursos disponibles y el cronograma para el proyecto o producto. Los estatutos de equipo establecen un marco que puede ser respaldado por los cargos de liderazgo y las principales partes interesadas para evitar malentendidos y la corrupción del alcance. Además, el apoyo y el compromiso confirmados de los cargos de liderazgo y las partes interesadas refuerzan la importancia del equipo y sus objetivos.

### **Estrategia de Mentalidad n.º 5: Definir claramente los objetivos colectivos del equipo.**

Un conjunto común de objetivos que se han definido claramente influye en la efectividad del equipo al enfatizar el conocimiento y las estrategias que son más relevantes para lo que un equipo pretende lograr. La claridad ayuda a todos a alinear sus esfuerzos hacia un fin común.

Al establecer los objetivos, es importante definir los temas específicos a los que debe prestarse atención y asegurarse de que todos entiendan el contexto y la significación. Mantenga un debate abierto en el que se identifiquen las áreas de desacuerdo y se establezcan puntos en común.



Al mismo tiempo, reconozca las diferencias y permita diferentes perspectivas. Busque maneras de integrar puntos de vista dispares en un objetivo mayor que proporcione un consenso de ideas que todos los miembros del equipo puedan apoyar. Centrarse en los valores fundamentales y los principios compartidos proporciona un buen punto de partida para generar consenso.

Escriba los objetivos en formato SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo. Eliminar las generalidades de los objetivos proporciona la energía dirigida necesaria para alcanzar los objetivos. Utilice las aportaciones de todos los miembros del equipo para determinar cómo se evaluarán los objetivos y cuándo deben alcanzarse. Esto no solo ayuda a alinear a los miembros del equipo, sino que también crea un sentido de propiedad y fomenta una mentalidad de colaboración. Es más probable que los miembros del equipo se comprometan con los objetivos que contribuyeron a definir.

La repetición es clave para garantizar que los miembros del equipo comprendan y recuerden plenamente los objetivos. Refuerce la comunicación de los objetivos mediante recordatorios periódicos, actualizaciones o informes de progreso. Reitere los objetivos durante las reuniones de equipo para reforzar su importancia y mantenerlos presentes en la mente de todos. Cree un documento que defina los objetivos y que el equipo pueda consultar fácilmente.

Finalmente, el impacto del equipo es elevado cuando los objetivos o proyectos del equipo son importantes para la empresa y cuentan con el apoyo de esta. Los equipos deben buscar oportunidades para alinear sus objetivos en función de las necesidades de la empresa. Comience preguntando a quién debe servir el equipo y qué necesitan y quieren del equipo las partes interesadas. Evalúe la posibilidad de invitar a las partes interesadas y a los líderes de las funciones de la empresa a las reuniones de equipo para compartir sus objetivos y perspectivas. Programe reuniones periódicas entre los equipos para debatir los proyectos en curso, compartir novedades y abordar problemas e inquietudes. Asegúrese de que todos estén de acuerdo, no solo dentro del equipo sino en toda la empresa.

**Implicación para los equipos de liderazgo:** Tener una visión sistémica y formular objetivos a nivel empresarial que incluyan perspectivas multifuncionales es crítico para tener un impacto holístico en la empresa e involucrar a todos los empleados. A menudo, los equipos de gestión flaquean cuando los miembros individuales abordan el trabajo en equipo principalmente desde el contexto de su función o división específica dentro de la empresa, en lugar de trabajar de cara a lograr un objetivo más amplio y de alto nivel que abarque todas las áreas. Esto puede llevar a una asignación inadecuada de recursos o a duplicar esfuerzos entre diferentes divisiones, lo que resulta en una pérdida de tiempo y recursos.

**Implicación para los equipos de servicio/operaciones/tecnología:** Los equipos que se crean para brindar apoyo a diversas funciones u otros equipos dentro de la empresa deben mantener una comunicación periódica con las partes interesadas a las que dan servicio. Este diálogo continuo garantiza que el equipo comprenda las necesidades y requisitos específicos necesarios para lograr sus objetivos. Sin esta información vital, los procesos esenciales pueden no implementarse de manera efectiva, lo que puede conducir a ineficiencias que no se alinean con los objetivos de la empresa.

**Implicación para los equipos de proyectos y producto:** Es crucial que los equipos de proyectos y producto creen objetivos SMART para ayudar a unir y dirigir la energía del equipo, así como para permitir que los miembros del equipo progresen más rápidamente. Hemos observado varios casos en los que los equipos no cumplieron con los plazos de entrega porque no estaban seguros de sus objetivos o de cómo medir si estaban avanzando adecuadamente.

### **Estrategia de Mentalidad n.º 6: Celebrar los éxitos del equipo.**

La creencia de los miembros del equipo en la capacidad del equipo para tener éxito se fortalece mediante la revisión periódica de los logros del equipo. A menudo, los equipos están tan ocupados trabajando para lograr los objetivos que no se toman el tiempo para celebrar sus logros. Sin embargo, cuando el equipo se toma el tiempo para compartir historias de éxito y revisar las victorias pasadas y cómo el equipo superó los desafíos, esto inspira confianza, refuerza el orgullo del equipo, aumenta su compromiso y eleva la motivación para perseguir objetivos más ambiciosos.



### Estrategia de Mentalidad n.º 7: Establecer una identidad de equipo.

Los equipos que entienden quiénes son como equipo, en lugar de un conjunto de individuos, combinan la energía disponible para cumplir con su propósito y alcanzar objetivos colectivos. La formación de una identidad compartida se produce cuando todos los miembros del equipo creen en la misión del equipo, comparten los mismos valores y se ven a sí mismos como partes integrales del todo.

La identidad del equipo se fortalece:

- Cuando cada uno de los miembros del equipo pone los intereses del equipo por delante de sus propios intereses individuales.
- Cuando se llevan a cabo debates para identificar y articular los valores y creencias fundamentales que comparten los miembros.
- Cuando los miembros del equipo conocen mejor las habilidades de los demás y lo que los diferencia de otros equipos.
- Cuando los miembros del equipo crean símbolos o rituales significativos para el grupo. Entre ellos se podrían incluir logotipos, lemas, tradiciones o ceremonias que representen la identidad del equipo.
- Cuando se dedica tiempo a compartir historias que recuerdan eventos importantes, divertidos o memorables que el equipo ha experimentado.
- Cuando el equipo está abierto a la retroalimentación y dispuesto a adaptarse a medida que evoluciona. Es posible que la identidad compartida deba evolucionar con el tiempo para adaptarse a nuevas circunstancias y cambios en los objetivos de la empresa.

**Implicación para los equipos virtuales:** Debido a la dispersión geográfica, los miembros de los equipos virtuales tienen pocas oportunidades para participar en persona. Por lo tanto, desarrollar una identidad de equipo sólida se convierte en un eje central en torno al cual el equipo puede confluir, mejorando la cohesión del equipo y fomentando un sentido de pertenencia que de otro modo no podría surgir.

### Desarrollo de una Estructura próspera

La clave para desarrollar una estructura próspera es formar un equipo con la composición adecuada de miembros cuyas habilidades, roles y personalidades se complementen entre sí. Los equipos deberán resistir la tentación de pensar en esto como un simple proceso de a quién añadir o a quién eliminar del equipo, sino que también deben considerar cómo maximizar y aprovechar el potencial de los miembros actuales del equipo.

### Estrategia de Estructura n.º 1: Asegurarse de que el equipo tenga el tamaño adecuado.

Esfuércese por conseguir un tamaño de equipo óptimo que permita una comunicación, colaboración y desempeño efectivos. Un número reducido de miembros puede combinar menos habilidades de las requeridas para realizar tareas, mientras que un número excesivo de miembros pueden conducir a desafíos de coordinación y conflicto.

Varios estudios sugieren que los equipos de liderazgo más efectivos no tienen más de ocho miembros. Los equipos más pequeños tienden a ser más eficientes tomando decisiones y, a medida que aumenta el tamaño, el proceso de decisión se vuelve más complicado y costoso en términos de tiempo y recursos. Sin embargo, con equipos funcionales, de proyectos, de producción y algunos de servicio, hay indicios que apuntan a que pueden ser necesarios equipos mucho más grandes para lograr todos los objetivos. En general, los equipos más pequeños son más ágiles por lo que, incluso si el equipo es grande, puede ser beneficioso dividirlo en subequipos más pequeños y asignar diferentes objetivos colectivos a los diferentes subgrupos.



Comience por evaluar si el tamaño del equipo es realmente necesario. A veces, los equipos pueden hacerse demasiado grandes debido a razones históricas o a la inercia empresarial. Piense si ciertas tareas o responsabilidades se podrían delegar a equipos más pequeños y especializados. Si fuera posible, divida el equipo grande en subequipos o grupos de trabajo más pequeños y manejables según las funciones, proyectos o experiencia específicos. Si reduce el tamaño, asegúrese de mantener todos los roles necesarios, así como la representación interfuncional en la medida de lo posible para fomentar perspectivas más amplias en la comunicación y las colaboraciones.

Evalúe continuamente la estructura y el desempeño del equipo. Realice ajustes y reorganícelos según sea necesario para garantizar una eficiencia óptima. En algunos casos, puede ser beneficioso contratar a consultores o expertos externos para ayudar a agilizar los procesos y optimizar la estructura del equipo.

**Consideración para los equipos de proyectos, productos y tecnología:** Merece la pena considerar la adopción de metodologías ágiles o Scrum, especialmente si su equipo se dedica al desarrollo de software o a la gestión de proyectos. Estos enfoques enfatizan el uso de subequipos multifuncionales más pequeños e iteraciones frecuentes, lo que puede mejorar la productividad y la colaboración.

### **Estrategia de Estructura n.º 2: Pasar del liderazgo transaccional al transformacional.**

Muchos equipos funcionan con una estructura de liderazgo que emula la estructura jerárquica tradicional de las empresas de los últimos años. El líder del equipo proporciona dirección y asigna tareas; los miembros del equipo hacen el trabajo y luego informan al líder del equipo, que es responsable de integrar todas las partes y tomar las decisiones sobre los próximos pasos. Esta estructura se conoce como liderazgo transaccional y la evidencia muestra que puede ser efectivo hasta cierto punto, particularmente con equipos recién formados, pero que no involucra por entero la energía dinámica de los equipos.

Por otro lado, cuando los equipos cambian a una estructura de liderazgo transformacional, todos los miembros del equipo participan en la generación de energía creativa, y supera la que el líder del equipo podría producir por sí solo. Los líderes transformacionales comparten la responsabilidad de marcar objetivos y tomar decisiones con el equipo, y luego el equipo se involucra en la responsabilidad mutua para integrar ideas y lograr objetivos colectivos. El rol del líder del equipo pasa de convencer al equipo para que siga la dirección establecida para ellos, lo que hace que el líder domine las conversaciones y fomente la dependencia del líder para establecer las soluciones, a guiar a los miembros del equipo y hacer que apliquen colectivamente sus habilidades y conocimientos para crear estrategias y generar soluciones innovadoras.

Al hacer estos cambios, el equipo querrá identificar cuándo resurgen los viejos hábitos. El líder del equipo deberá tener cuidado para no intervenir y tomar el control, especialmente cuando parezca que el equipo puede estar teniendo problemas. En su lugar, el líder deberá aprovechar este tipo de situaciones como una oportunidad de aprendizaje y guiar a los miembros del equipo para identificar estrategias que cambien las cosas. A continuación, se presentan otros comportamientos y características que el equipo deberá desarrollar para completar la transición:

- El líder y los miembros del equipo crean objetivos y estrategias juntos y toman decisiones conjuntamente.
- Los miembros del equipo están facultados para liderar discusiones, asumir riesgos calculados y responsabilizarse de su trabajo.
- El equipo se centra en las personas (y en su desarrollo), así como en las tareas (y en el logro de los objetivos).
- El líder del equipo se muestra vulnerable y comparte con el equipo sus propias fortalezas, debilidades y preocupaciones, e invita al equipo a que expresen sus puntos de vista sobre cómo abordar los desafíos.





- El líder del equipo promueve el crecimiento de los diferentes roles, brindando el apoyo y la formación necesarios para ayudar a los miembros del equipo a sobresalir en sus funciones. Esto puede darse en forma de talleres, mentorías o acceso a recursos de aprendizaje.

**Implicación para los equipos de liderazgo:** En los equipos de alta dirección, el liderazgo transformacional del equipo es de suma importancia. Este aumenta el compromiso del equipo y se correlaciona con un desempeño financiero superior. Además, la naturaleza compleja e interdependiente del liderazgo integrado en el trabajo en equipo eleva la importancia del liderazgo compartido y el empoderamiento del equipo para lograr el éxito.

**Consideración para equipos recién formados:** Cuando los equipos se acaban de formar, es posible que no todos los miembros tengan aún las habilidades necesarias o sean conscientes de las capacidades que existen en el equipo, lo que causa estrés e incertidumbre. En estas circunstancias, un líder transaccional puede proporcionar la dirección y la seguridad necesarias que ayuden al equipo a centrarse mejor en lo que se necesita. Sin embargo, a medida que los equipos maduran, el líder debe hacer la transición hacia un estilo de liderazgo más transformacional para empoderar al equipo a lograr más de lo que ya ha logrado anteriormente.

### Estrategia de Estructura n.º 3: Gestionar la inestabilidad del equipo.

El cambio de roles, los ascensos, los cambios en la carrera profesional y las elevadas tasas de rotación pueden provocar cambios en la composición del equipo. Esta inestabilidad puede disminuir la cohesión, la consistencia y la fiabilidad del equipo. Para garantizar un mínimo impacto negativo, los equipos necesitarán una estrategia para gestionar los cambios en la composición del equipo.

En primer lugar, y lo más importante, es asegurarse de que los roles críticos estén cubiertos. Si su equipo tiene un plan de sucesión, esto será bastante sencillo e implica seleccionar nuevos miembros del equipo en función de sus competencias para ocupar el puesto vacante (Nota: en la estrategia de Habilidades de Desempeño n.º 7 se proporciona más información sobre cómo desarrollar un plan de sucesión). Si no tiene un plan de sucesión, considere llevar a cabo una o varias de las siguientes acciones para cubrir las vacantes:

- Reevalúe los roles y responsabilidades del equipo para garantizar que se alineen con los objetivos actuales del equipo y las fortalezas de cada miembro del equipo. Determine con precisión qué habilidades se necesitan y si esas habilidades existen actualmente en otros equipos que puedan ocupar puestos temporalmente hasta que se pueda encontrar un miembro para el equipo con carácter más permanente.
- Redistribuya las responsabilidades entre los miembros existentes del equipo. Invierta también en programas de formación y desarrollo para que estos miembros amplíen sus capacidades y refuercen su confianza en el cumplimiento de nuevas responsabilidades.
- Sea flexible al ajustar los objetivos y las expectativas del equipo. Evalúe la posibilidad de eliminar, posponer o reducir la prioridad de algunas tareas o iniciativas que actualmente no se pueden lograr.
- Aumente el enfoque en los debates abiertos sobre la situación actual y cómo está afectando al desempeño del equipo. Incluya el tema en las reuniones de equipo e identifique de forma colaborativa las soluciones y los ajustes necesarios. Esto ayuda al equipo a superar los periodos de inestabilidad y emerger más fuertes y unidos.
- Cuando se unan al equipo nuevos miembros, ofrézcales mentoría y coaching en gran cantidad. Considere emparejarlos con miembros experimentados del equipo que puedan guiar y fomentar su crecimiento para que puedan asumir más rápidamente los desafíos actuales del equipo.

También es una buena idea realizar un análisis cuando un miembro abandona el equipo para determinar si hay problemas dentro del equipo que puedan haber llevado a la decisión de irse. Observe las relaciones existentes entre los miembros del equipo y con el líder del equipo y



determine si existe alguna ambigüedad sobre los objetivos y roles del equipo o la estructura de participación que pueda conducir a un sentimiento de eliminación de atribuciones. Si su evaluación sugiere que hay razones para que los miembros del equipo se vayan debido a la insatisfacción o la falta de conexión, aplique otras estrategias incluidas en esta guía para cambiar la cultura del equipo y aumentar el compromiso.

### **Estrategia de Estructura n.º 4: Confrontar a miembros del equipo poco fiables.**

Si no se puede confiar en que un miembro del equipo participe plenamente y apoye al equipo, se altera el funcionamiento del equipo. Cuando la disfunción es algo persistente, esta conduce a una reducción significativa de la energía del equipo y da como resultado un menor desempeño del mismo. El miembro disfuncional del equipo a menudo se comporta de maneras que impiden las interacciones del equipo al ocultar información, no cumplir con los compromisos, ser cínico o negativo en relación con los resultados o infringir las normas de participación acordadas.

Es importante intervenir rápida y directamente con los miembros del equipo poco fiables para minimizar el impacto en el equipo y generar una mayor cantidad de energía disponible a través de una mejor participación de todos los miembros. Aunque el líder del equipo desempeñará un papel importante en el trato con los miembros poco fiables del equipo, todo el equipo debe estar atento y denunciar los comportamientos disfuncionales. La presión de grupo puede ser un poderoso motivador para mejorar la fiabilidad. Otras consideraciones específicas al trabajar con miembros del equipo poco fiables son, por ejemplo, las siguientes:

- Mantenga un registro de los casos en que el miembro del equipo poco fiable no haya cumplido con los compromisos o plazos. Esta documentación será valiosa a la hora de abordar el problema.
- Observe por qué el miembro del equipo no está participando plenamente. El líder del equipo debe programar una reunión individual para analizar esas preocupaciones. Aborde la conversación con empatía y centrándose en comprender su perspectiva. Brinde al miembro del equipo la oportunidad de explicar cualquier desafío u obstáculo al que pueda estar enfrentándose. La escucha activa puede poner de relieve problemas subyacentes que pueden ser la causa de su falta de fiabilidad.
- Ofrezca comentarios específicos sobre el comportamiento del miembro del equipo, enfatizando el impacto de su falta de fiabilidad en el éxito del equipo. Expresé las preocupaciones sin señalar culpables. Busque de forma colaborativa soluciones para mejorar la fiabilidad. Pida la opinión del miembro del equipo sobre cómo puede cumplir sus compromisos y sugiera estrategias de mejora.
- Comunique claramente las consecuencias de la continua falta de fiabilidad, como la reducción de responsabilidades, la pérdida de oportunidades o las evaluaciones formales de desempeño. Implemente medidas que impliquen la rendición de cuentas, como controles periódicos, informes de progreso o comentarios de compañeros, para ayudar al miembro del equipo a mantener el rumbo. Vigile de cerca el progreso del miembro del equipo y el cumplimiento de los compromisos. Ofrezca comentarios constructivos y reconocimiento por las mejoras.
- Determine si el miembro poco fiable del equipo necesita recursos adicionales, formación o apoyo para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. Proporcione estos recursos según sea necesario.
- Documente continuamente el progreso o la falta de avances del miembro del equipo en el cumplimiento de sus compromisos. Esta documentación puede ser útil para tomar decisiones informadas con el equipo sobre su futuro.
- Si el comportamiento disfuncional del miembro continúa obstaculizando al equipo, involucre a la alta dirección o a RR. HH. para discutir las posibles consecuencias y acciones formales. Estudie la posibilidad de reasignarlo a un rol que se adapte mejor a sus fortalezas y habilidades.





## **Estrategia de Estructura n.º 5: Formar un equipo con las habilidades necesarias y otras complementarias.**

Tener a las personas adecuadas en el equipo es importante y tal vez algo evidente. Sin embargo, identificar la composición del equipo más adecuada para que el equipo tenga éxito es un desafío y depende en gran medida del propósito del equipo. Al estructurar un equipo, es esencial evaluar la naturaleza del trabajo, las habilidades y la experiencia requeridas, así como los objetivos asociados con las iniciativas, proyectos o tareas del equipo. La composición debe incluir a miembros con las habilidades necesarias que respalden el logro de los objetivos del equipo sin crear redundancias que no aporten valor o puedan interferir con una respuesta ágil. No solo es importante tener la combinación correcta de habilidades técnicas, sino también crear una combinación armoniosa de personalidades y rasgos psicológicos dentro de un equipo que permita a los miembros inspirarse entre sí y ofrecer perspectivas integrales.

Al formar equipos con habilidades esenciales y complementarias, es importante considerar los siguientes factores y técnicas:

- Lleve a cabo una evaluación exhaustiva de las habilidades, competencias, rasgos y experiencias de cada miembro del equipo, teniendo en cuenta sus personalidades y estilos de comunicación. La compatibilidad y la dinámica positiva del equipo son esenciales para una colaboración efectiva.
- Identifique las competencias básicas requeridas para cada función. Esto incluye tanto las habilidades técnicas como las habilidades interpersonales, como la comunicación, la capacidad de resolución de problemas y el trabajo en equipo. Combine miembros de equipo con roles que se alineen con sus fortalezas y experiencia.
- Incluya miembros con diferentes habilidades técnicas e interpersonales para componer un equipo versátil preparado para abordar diversos desafíos. Las diferencias de habilidades, orientaciones, preferencias y estilos permiten a los miembros del equipo aprovechar sus diferencias para lograr un desempeño colectivo que supere lo que podría lograr cualquier individuo por sí solo. Sin embargo, es imperativo que estas diferencias sean complementarias para fomentar la armonía y la eficiencia dentro de los procesos de equipo.
- Busque un equilibrio entre fortalezas y debilidades dentro del equipo. Todos los miembros deben complementarse entre sí, llenando vacíos y creando colectivamente un conjunto fuerte. Esto garantiza que se cubran de manera efectiva diferentes aspectos de una iniciativa, proyecto o tarea.
- Elija miembros que se alineen con los valores fundamentales del equipo y que demuestren un compromiso inquebrantable con el propósito compartido del equipo. El desempeño vigorizado del equipo se basa no solo en poseer las habilidades adecuadas, ya que estas se pueden desarrollar, sino también en tener miembros de equipo fiables que compartan y defiendan los valores del mismo.
- Evite miembros de equipo disfuncionales. Los tipos de personalidad más destructivos que agotan la energía del equipo son el cínico y el narcisista. La persona cínica tiende a tener una perspectiva limitada cuando se trata de reconocer el potencial del equipo. Tienden a expresar su desacuerdo tanto con los miembros como con el líder del equipo, mostrando una resistencia al cambio basada en principios y, en general, no son receptivos a la persuasión o al convencimiento. La persona narcisista exhibe rasgos como un sentido de prepotencia exacerbado, tendencia a explotar a los demás, falta de empatía, arrogancia, celos de los demás y una incapacidad para moderar sus rasgos en beneficio del bien colectivo. Su presencia a menudo puede tener un impacto perjudicial en el equipo, ya que tienden a minar la moral de quienes los rodean y se resisten al desarrollo personal. Si cualquiera de estos tipos de personalidad ya están presentes en el equipo, puede ser necesaria una terapia o intervención profundas para permitirles contribuir de una manera más constructiva y productiva.



- Adopte una posición flexible y tener margen de crecimiento dentro de la composición del equipo. A medida que el equipo evoluciona y los proyectos cambian, es posible que sea necesario ajustar o ampliar ciertas habilidades. Realice revisiones periódicas y vuelva a evaluar la composición del equipo para determinar si es necesario realizar cambios o si las necesidades cambiantes se pueden abordar con una nueva formación.

Además, poseer las habilidades necesarias por sí solo puede no garantizar que el equipo tenga un impacto significativo. Los miembros del equipo también deben poseer una gran sensibilidad y un profundo aprecio por las habilidades de los demás, lo que les permitirá hacer un uso sensato de esas capacidades. Los equipos se enfrentan a desafíos para lograr sus objetivos cuando los miembros carecen de conocimiento o confianza en las competencias de sus compañeros, incluso cuando esas competencias están presentes. Por lo tanto, es imperativo abrir vías para mostrar y analizar habilidades, así como compartir información sobre las fortalezas. Esto refuerza la confianza de los miembros del equipo en sus habilidades colectivas y contribuye a cultivar una convicción compartida en la efectividad del equipo.

**Consideración para los equipos de liderazgo:** Es crucial garantizar que los equipos de liderazgo incluyan miembros de diversas áreas de especialización, como marketing, finanzas e ingeniería, para fomentar una visión sistémica. También es importante que los miembros del equipo tengan habilidades estratégicas y de pensamiento crítico sólidas. Dada la influencia sustancial que los equipos de liderazgo, y en particular los equipos de alta dirección, ejercen en la empresa, es aconsejable contratar a una compañía de consultoría externa que se especialice en la contratación de ejecutivos. Este recurso externo puede ayudar a seleccionar líderes que posean las habilidades adecuadas que complementen al equipo y aumenten su efectividad y éxito generales.

### **Estrategia de Estructura n.º 6: Aumentar la diversidad en la composición del equipo.**

Asegúrese de que su equipo incorpore la diversidad en términos de origen étnico, nacionalidad, género y experiencias vitales, y que sus estrategias de captación de personal y promoción vayan en la línea de este compromiso con la diversidad. La diversidad del equipo abarca distinciones demográficas entre los miembros del equipo que no están relacionadas con sus habilidades o atributos psicológicos. Ampliar la diversidad de los miembros del equipo es un paso fundamental para aprovechar un rango más amplio de perspectivas y fomentar la creatividad.

Los equipos diversos aportan una base de conocimientos más amplia, que se puede aplicar y capitalizar durante la colaboración y la resolución de problemas, siempre que estos conocimientos se centren en los mismos objetivos. Por lo tanto, es fundamental establecer una comprensión compartida acerca del propósito del equipo y los objetivos colectivos para aprovechar al máximo esta diversidad en el equipo (Nota: las estrategias de Mentalidad n.º 4 y 5 proporcionan sugerencias para crear un entendimiento común).

Cuando se encuentre en búsqueda activa de miembros diversos para ocupar puestos en el equipo, tenga en cuenta lo siguiente:

- Examine sus prácticas de captación y contratación para asegurarse de que promuevan activamente la diversidad. Modifique las descripciones de trabajo y los requisitos para que sean más inclusivos.
- Incorpore grupos de entrevistadores diversos formados por personas de diversos orígenes. Estos pueden desempeñar un papel fundamental en la reducción de sesgos inconscientes durante el proceso de contratación.
- Amplíe su búsqueda más allá de las fuentes de candidatos tradicionales aprovechando diversas redes y organizaciones. Asista a ferias de empleo y eventos dirigidos a grupos subrepresentados.
- Utilice preguntas de entrevista que evalúen la capacidad de un candidato para prosperar en un entorno diverso e inclusivo. Pregunte sobre su experiencia trabajando con equipos diversos.



- Evalúe continuamente la demografía, la cultura y las prácticas de su equipo para asegurarse de que las iniciativas de diversidad e inclusión estén logrando un cambio positivo.

### **Estrategia de Estructura n.º 7: Definir claramente los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo.**

Cuando todos los miembros del equipo comprenden con claridad su función y cómo contribuye al éxito del equipo, se reduce la confusión y mejora la colaboración. Los equipos más efectivos establecen roles y responsabilidades bien definidos, delimitando las tareas de cada uno, definiendo quién tiene autoridad para tomar decisiones y cuáles son las interrelaciones entre los roles. Esta claridad fomenta la responsabilidad colectiva al delimitar tanto aquello que distingue a los individuos como las responsabilidades compartidas entre los miembros del equipo y entre los miembros y el líder del equipo. En consecuencia, aumenta la probabilidad de que el equipo coordine las acciones de manera eficiente, asegurando que el conocimiento único de cada miembro del equipo se aproveche y se enfoque en lo que más importa.

Cada miembro del equipo debe tener un rol distinto en línea con su experiencia y que contribuya directamente al propósito y los objetivos del equipo. Entre las consideraciones específicas se incluye las siguientes:

- Comience por elaborar descripciones completas de los puestos de cada miembro del equipo. Describa las tareas, deberes y responsabilidades específicos asociados con cada función. Asegúrese de que estas descripciones estén actualizadas y reflejen las necesidades actuales de la empresa.
- Relacione las responsabilidades individuales y los objetivos del equipo para que los miembros del equipo entiendan cómo sus aportaciones marcan la diferencia. Esta alineación fomenta el compromiso compartido por el logro de los objetivos y la responsabilidad colectiva por el éxito del equipo.
- Distinga claramente los distintos roles para evitar que haya responsabilidades redundantes. Cuando los roles no se distinguen claramente, se puede generar confusión, duplicación de esfuerzos y posibles conflictos.
- Identifique cómo se integran los roles y de qué forma son interdependientes. Evalúe la posibilidad de rotar las responsabilidades y roles de liderazgo entre los miembros del equipo. Esto puede ayudar a todos a apreciar los desafíos y las contribuciones de sus compañeros.
- Celebre reuniones para comentar y aclarar cualquier ambigüedad sobre el rol de cada miembro del equipo. Esto brinda una oportunidad para que los miembros del equipo formulen preguntas, reciban aclaraciones y se aseguren de tener una comprensión completa de sus responsabilidades.
- Documente las descripciones y hágalas fácilmente accesibles a todos los miembros del equipo. Centralice esta información en una plataforma compartida o en un repositorio de documentos para poder obtener una referencia rápida.
- Revise y reevalúe periódicamente los roles y responsabilidades, especialmente en tiempos de cambios organizativos o de reestructuración del equipo. Esto garantiza que los roles sigan siendo relevantes y estén alineados con los objetivos del equipo y de la empresa.

**Consideración para los equipos con estructura de matriz:** Los roles y responsabilidades en los equipos matriciales pueden ser bastante complejos. Los miembros del equipo a menudo informan a varios líderes y las responsabilidades de toma de decisiones se distribuyen entre varias partes interesadas. En estas situaciones, es de suma importancia integrar objetivos y establecer qué decisiones pueden tomar los miembros del equipo de forma independiente y cuáles requieren de la colaboración o una aprobación.



**Implicación para los equipos de proyectos:** Los equipos de proyectos suelen ser transitorios, formados para proyectos o tareas específicos con fechas de inicio y finalización definidas. Con estos equipos, resulta crucial establecer roles y responsabilidades claras con rapidez para mantener el enfoque en los objetivos del proyecto y mejorar las posibilidades de cumplir con los plazos.

### **Estrategia de Estructura n.º 8: Predicar con el ejemplo (para líderes de equipo).**

Los líderes de equipo desempeñan un papel particularmente fundamental a la hora de ayudar al equipo a prosperar. Sus comunicaciones y acciones marcan la pauta de cómo se espera que interactúe el equipo. La probabilidad de que se produzca una dinámica creativa aumenta en la medida en que el líder del equipo fomenta y modela la energía generativa dentro de cada elemento de la efectividad del equipo. Estos son algunos comportamientos y actitudes importantes que debe considerar un líder de equipo:

- Expresar una actitud positiva. Cuando los líderes demuestran positividad y optimismo por lo que se puede lograr, es más probable que los miembros del equipo participen en el trabajo y crean en la capacidad del equipo para generar un impacto significativo en la empresa.
- Mantener conversaciones estratégicas periódicas que vuelvan a centrar al equipo en las prioridades actuales y evaluar si se necesitan cambios. Reiterar la conexión entre el propósito del equipo y los objetivos colectivos que se persiguen.
- Empoderar a los miembros del equipo confiándoles responsabilidades y permitiéndoles tomar la iniciativa en proyectos o tareas. Esto demuestra que confía en sus habilidades y hace aumentar la motivación de los miembros del equipo a la hora de asumir objetivos desafiantes.
- Adoptar un enfoque humilde y empático para apoyar y reconocer los esfuerzos del equipo. Proporcionar retroalimentación constructiva, estando abierto a recibir comentarios y entender que todos aportan su grano de arena a los éxitos del equipo.
- Reconocer y celebrar los logros individuales y del equipo. Reconocer y celebrar los casos en que los miembros del equipo demuestren poseer nuevas habilidades o formas exitosas de interactuar dinámicamente. El reconocimiento público ayudará a reforzar estos comportamientos vigorizantes entre todos los miembros del equipo.
- Proporcionar orientación y mentoría para ayudar a los miembros del equipo a desarrollar sus habilidades y alcanzar su máximo potencial. Hacer consultas regulares con los miembros del equipo para comprender sus desafíos y brindar asistencia cuando sea necesario.
- Comunicar sus expectativas periódicamente al equipo y ofrecer sus propias ideas durante las discusiones. Sin embargo, tenga cuidado de no monopolizar las conversaciones, proporcionando espacio y oportunidades para que otros contribuyan.
- Aclarar los roles y responsabilidades del equipo y responsabilizar a todos los miembros del equipo del logro colectivo de los objetivos.
- Demostrar cuánto se agradecen las aportaciones de todos los miembros del equipo fomentando la participación de los demás. Solicitar ideas a aquellos miembros del equipo que sean más reticentes a hablar, escuchando activamente sus ideas e incorporándolas en las conversaciones en curso.
- Supervisar activamente los conflictos y abordar rápidamente los problemas para que no obstaculicen los procesos de colaboración en curso.
- Involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones y facilitar la ampliación de los límites (buscar respuestas fuera del equipo) para mejorar la resolución de problemas.

También sugerimos que los líderes revisen los comentarios presentados en la página 17 del informe BRITE para identificar cualquier recomendación adicional específica para los equipos sobre cómo pueden dar rienda suelta a una mayor cantidad de energía creativa dentro del equipo.



## Desarrollo de un ambiente de equipo psicológicamente seguro y cohesionado

Es crucial que un equipo cultive un entorno en el que sus miembros establezcan conexiones sólidas entre sí, y en el que cada individuo se sienta apreciado, apoyado y capacitado para asumir riesgos y compartir abiertamente sus pensamientos y emociones. Aunque es más probable que este entorno evolucione con el tiempo, el equipo no debe asumir erróneamente que el simple hecho de pasar más tiempo juntos propiciará naturalmente esta atmósfera. Aumentar el tiempo dedicado a un entorno que carece de seguridad psicológica puede, en el mejor de los casos, llevar a que los miembros del equipo coexistan sin una interacción significativa o, en el peor de los casos, fomentar la animosidad u hostilidad. Como dice el refrán, “Donde hay confianza (sin un entorno seguro y cohesionado), da asco”.

### **Estrategia de Seguridad psicológica n.º 1: Cortar de raíz las represalias y el juicio crítico.**

Pocas cosas pueden sofocar las interacciones dinámicas de un equipo tan rápidamente como cuando los miembros del equipo se sienten amenazados por sus propias aportaciones. Los equipos deben poner en marcha políticas que aborden los comportamientos problemáticos y establecer una responsabilidad mutua para garantizar que se respeten estas políticas.

Implemente una política de “no represalias” y comunique claramente que no habrá represalias por informar de problemas o errores. Es importante reconocer que adherirse a esta política es significativamente más fácil dentro de un equipo que adopta colectivamente una mentalidad de crecimiento, viendo los errores como valiosas oportunidades de aprendizaje (ver Estrategia de Mentalidad n.º 2).

Cree una zona libre de juicios donde las personas se sientan seguras, respetadas y valoradas, permitiéndoles expresarse libremente y compartir sus pensamientos, ideas y experiencias sin temor a críticas o prejuicios. Articule claramente el propósito y las pautas de la zona libre de juicios. Asegúrese de que todos entiendan que se trata de un espacio para la comunicación abierta, honesta y sin prejuicios. Reafirme a los miembros del equipo que cualquier información compartida dentro de la zona libre de juicios se mantendrá confidencial a menos que se acuerde lo contrario. Promueva el uso de lenguaje positivo, alentador y no crítico a la vez que desincentiva el sarcasmo, la ridiculización o los comentarios despectivos. Establezca una regla que prohíba interrogar a los miembros del equipo cuando comparten sus pensamientos o experiencias. Recuerde periódicamente a los participantes las reglas y principios de la zona libre de juicios, sobre todo al comienzo de las reuniones o debates.

Permanezca atento a comportamientos de manipulación. Si los miembros del equipo intentan participar en maniobras políticas durante conversaciones y chismorreos o emplean otras tácticas negativas para lograr sus objetivos, aborde estos comportamientos directamente y responsabilice a las personas por sus acciones.

### **Estrategia de Seguridad psicológica n.º 2: Abordar la desconfianza y fomentar la confianza interpersonal.**

Resulta esencial comprender las causas subyacentes de la desconfianza para iniciar un cambio positivo y generar confianza. La desconfianza puede deberse a conflictos anteriores, a la falta de comunicación, a luchas de poder o a prejuicios personales. Identificar las causas subyacentes ayudará al equipo a abordar el problema de manera más efectiva. Cree un espacio seguro y abierto para que los miembros del equipo expresen sus preocupaciones y sentimientos, y fomente discusiones sinceras sobre las razones de la desconfianza. Asegúrese de que todos escuchen activamente las perspectivas ofrecidas antes de proporcionar comentarios constructivos sobre posibles soluciones.

Generar confianza interpersonal lleva tiempo, pero también se consigue cuando todos se responsabilizan mutuamente a la hora de adherirse a las políticas acordadas (ver Estrategia n.º 1) y las estructuras de participación (ver Estrategia n.º 5). A veces, es posible que un miembro del equipo se desvíe del camino, ante lo que el resto de los miembros del equipo deben sentirse cómodos y estar dispuestos a señalar la infracción.





Además, la confianza interpersonal depende del análisis cognitivo de los miembros del equipo sobre el nivel de confianza que generan sus compañeros y el nivel de seguridad emocional con el que se puede interactuar con cada miembro. Estos análisis se basan en evaluar las capacidades de los miembros del equipo (habilidades y experiencia), las motivaciones (la medida en que se involucran en el equipo o en sus propias tareas) y la integridad (el grado en que se puede confiar en que los miembros hagan lo que dicen y digan lo que hacen).

Reservar tiempo durante las reuniones para que los miembros del equipo puedan compartir sus experiencias y motivaciones puede ayudar a generar confianza. Los miembros del equipo también deben esforzarse por demostrar credibilidad en sus interacciones, por ejemplo, de las siguientes maneras:

- Siendo coherentes y fiables (cumpliendo los compromisos y los plazos).
- Siendo abiertos y transparentes a la hora de comunicarse.
- Escuchando de manera activa y prestando plena atención a los demás miembros del equipo cuando hablan evitando interrumpir, es decir, dejando que terminen de expresar sus pensamientos y aceptando sus perspectivas.
- Tomándose tiempo para conocer a otros miembros del equipo a nivel personal y crear conexiones personales.
- Compartiendo vulnerabilidades, errores y desafíos. Compartiendo los defectos que hacen más humanos a los miembros del equipo y rompiendo barreras.
- Respetando y protegiendo la privacidad y confidencialidad de los miembros del equipo, asegurando que la información confidencial se maneje con cuidado.
- Compartiendo las experiencias propias y orientando a los miembros más nuevos para promover el desarrollo de habilidades y haciendo que aumente su confianza para realizar aportaciones.

Además, los miembros del equipo deben practicar la paciencia y la persistencia en sus esfuerzos. Generar confianza lleva tiempo y esta es frágil, por lo que es esencial nutrir la continuamente. Es importante reconocer y celebrar los pequeños pasos dados para generar (o volver a generar) confianza. Reconocer el progreso puede motivar a los miembros del equipo a la hora de mantener sus esfuerzos por mejorar sus relaciones.

### **Estrategia de Seguridad psicológica n.º 3: Desintegrar camarillas y subgrupos no autorizados.**

Cuando los equipos se aíslan en subgrupos elegidos libremente, se fomenta una cultura de “nosotros” y “ellos” que puede impedir la colaboración efectiva y propiciar la desconfianza entre los miembros. Si el comportamiento de una camarilla se vuelve disruptivo o excluyente, debe abordarse la situación directamente, centrándose en el comportamiento y sus consecuencias, en lugar de señalar a los individuos. El objetivo no es eliminar las conexiones sociales, sino garantizar que no obstruyan la colaboración y la inclusión en el equipo.

Antes de emprender cualquier acción, tómese tiempo para comprender la naturaleza y la dinámica de la camarilla. Identifique quién está involucrado, por qué se han formado estas camarillas y qué impacto están teniendo en el equipo. Tenga en cuenta las siguientes acciones para desalentar o disolver las camarillas:

- Rotar periódicamente las tareas de los miembros del equipo o los grupos de proyectos para evitar la formación de grupos estáticos y fomentar las interacciones con diferentes compañeros.
- Abordar los malentendidos o sesgos que contribuyen a la división en caso de haberse formado camarillas debido a malentendidos o a la falta de comunicación.



- Emparejar a miembros del equipo de diferentes camarillas como mentores y aprendices. Esto puede estimular las interacciones y la colaboración entre personas que de otro modo podrían no conectar.
- Rotar con frecuencia los roles de liderazgo, en caso de haber una camarilla específica con miembros asignados a los mismos, para distribuir las responsabilidades de liderazgo de manera más equitativa.
- Supervisar continuamente la dinámica y las interacciones del equipo, prestando atención a cualquier signo de formación de nuevas camarillas y abordarlas con prontitud.
- Reconocer y celebrar los logros individuales y las contribuciones al propósito general del equipo. Esto puede reducir la necesidad de que los miembros busquen la validación o apoyos exclusivamente dentro de las camarillas.

### **Estrategia de Seguridad psicológica n.º 4: Centrarse en la diversidad y la inclusión.**

Establezca expectativas claras para fomentar un comportamiento respetuoso e inclusivo dentro del equipo. Comunique el elevado valor que se atribuye a la diversidad y enfatice que se espera que los miembros del equipo acepten las perspectivas y bagaje únicos de sus compañeros. Promueva debates que pongan de manifiesto estas diferencias e identifiquen oportunidades para aprovechar los diversos puntos de vista a la hora de generar conocimientos de forma más amplia e innovadora.

Establezca canales para que los miembros del equipo den sus opiniones sobre la inclusión y la diversidad, así como para informar de cualquier problema. Reserve tiempo durante las reuniones de equipo para que los miembros compartan sus experiencias, ya que esto puede ayudar en la identificación temprana y a la resolución de problemas. Además, el líder del equipo puede tener conversaciones individuales con los miembros del equipo interesados, ofreciendo atención individual para abordar cualquier sentimiento de aislamiento o exclusión que puedan estar experimentando.

Sea consciente del lenguaje utilizado en las comunicaciones del equipo y evite el lenguaje excluyente o sesgado. Fomente terminología y frases inclusivas y respetuosas. Esto puede implicar contratar a un coach u otro profesional para capacitar a los miembros del equipo y concienciar sobre los prejuicios y estereotipos inconscientes que influyen en las interacciones.

Aplice una política de tolerancia cero a la discriminación, el acoso o el comportamiento excluyente dentro del equipo. Asegúrese de que las personas que participan en dicho comportamiento se enfrenten a las consecuencias correspondientes.

### **Estrategia de Seguridad psicológica n.º 5: Desarrollar una estructura de participación acogedora.**

Los equipos a menudo asumen que los miembros saben que se aprecia su participación. Sin embargo, crear y difundir pautas formales que describan las interacciones esperadas facilita la participación de todos y da como resultado un funcionamiento más fluido del equipo. La estructuración de las formas en que el equipo colaborará debe abarcar varios puntos focales clave:

- Las normas de inclusión para garantizar que todos los miembros del equipo se sientan cómodos ofreciendo sus opiniones sin temor a las repercusiones o que se ignoren sus ideas (basadas en las Estrategias n.º 1 y 4, presentadas anteriormente).
- Las reglas de comunicación que promueven el habla y la escucha equitativas. Aclare cuándo se debe y no se debe hablar (como evitar interrumpir a los demás) y establezca expectativas sobre cómo se deben dar respuestas respetuosas.





- Mantener una actitud abierta ante los comentarios y sobre cómo entablar un diálogo sobre una “crítica constructiva” que conduzca a la creatividad en lugar de poner fin a la conversación.
- Lista de “obligaciones y restricciones” para las reuniones, como llegar puntualmente a las reuniones y escuchar cuando otra persona tiene la palabra, en lugar de mantener conversaciones paralelas, etc.
- Procedimientos sobre cómo se logrará el consenso o acuerdo y cómo se gestionarán los conflictos.
- Descripción de los roles del equipo y cómo se espera que se integren (basándose en la estrategia de Estructura n.º 7).
- Reglas básicas sobre qué información es pertinente para la discusión, cuánta discusión es adecuada y cómo se tomarán las decisiones.
- Uso de la medición para identificar el impacto en el equipo y promover el cambio y los principios para establecer la responsabilidad colectiva y un mayor desarrollo del equipo.
- Expectativas de adhesión a la estructura de participación y las consecuencias si algún miembro no cumple con lo establecido.

El equipo también puede consultar los comentarios proporcionados en la página 21 del informe BRITE para identificar las estructuras de participación importantes que deben incorporarse y descubrir cualquier expectativa faltante que no se mencione, pero que sería importante incluir. Los procesos y procedimientos bien definidos pueden evitar malentendidos que tienden a alterar la cohesión del equipo.

**Implicación para los equipos virtuales:** Las normas de participación son particularmente importantes para las reuniones de equipo virtuales, dados los desafíos de mantener el compromiso en un entorno remoto. Sin normas claras y un acuerdo mutuo sobre cómo interactuarán los miembros del equipo durante las reuniones virtuales, existe el riesgo de desorganización, ya que los participantes hablarán entre sí, no prestarán toda la atención a la discusión (por ejemplo, multitarea revisando el correo electrónico) y se distraerán con su entorno. Establecer y cumplir con las pautas puede mejorar significativamente la calidad y la efectividad de las interacciones virtuales del equipo.

### **Estrategia de Seguridad psicológica n.º 6: Desarrollar la IE de equipo.**

La inteligencia emocional de equipo (IE de equipo) hace referencia a la capacidad colectiva de un equipo para reconocer, comprender, gestionar y aprovechar eficazmente las emociones en un entorno grupal. Abarca y va más allá de la inteligencia emocional individual y se centra en la dinámica emocional, la comunicación y las relaciones dentro de un equipo. Cuanto mayor sea el nivel de inteligencia emocional del equipo, más positivo e inclusivo será su entorno.

El líder del equipo desempeña un papel fundamental en la configuración de la inteligencia emocional del equipo dando ejemplo de un comportamiento emocionalmente inteligente. Esto incluye demostrar autoconciencia, una gestión efectiva de las emociones, empatía y comprensión, lo que proporciona un modelo a seguir para el resto del equipo. Es igualmente importante que todos los miembros del equipo mejoren su autoconciencia y dediquen tiempo a la introspección con respecto a sus estados emocionales, desencadenantes y respuestas.

Para promover la empatía dentro del equipo, anime a los miembros a practicar la escucha activa entre ellos, considerar las perspectivas de los demás y hacer un esfuerzo por comprender las emociones y necesidades de los demás. Anime a los miembros del equipo a imaginarse a sí mismos en el lugar del otro para lograr comprender mejor sus emociones. Cultive una cultura de retroalimentación y reflexión dentro del equipo, donde los miembros se sientan cómodos compartiendo comentarios sobre la dinámica emocional y sus experiencias en la gestión de las emociones.



La formación formal en inteligencia emocional de equipo puede ser muy beneficiosa para un equipo. Esta formación debe centrarse en lo siguiente:

- Cómo reconocer y etiquetar sus emociones y las de los demás con precisión.
- Cómo validar los sentimientos y emociones de los miembros del equipo sin juzgarlos, alentándolos a expresarse de manera auténtica.
- Cómo usar vocabulario emocional para expresar sentimientos con mayor precisión, mejorando la comprensión y la comunicación dentro del equipo.
- Cómo interpretar las señales no verbales y el lenguaje corporal, ya que pueden transmitir una gran cantidad de información emocional.
- Cómo emplear técnicas para regular las emociones del equipo, como ejercicios de respiración profunda, atención plena (mindfulness) o hacer descansos cortos cuando sea necesario para manejar las respuestas emocionales de manera efectiva.
- Cómo manejar el estrés y mantener el bienestar emocional, especialmente en situaciones de alta presión.

### **Estrategia de Seguridad psicológica n.º 7: Fortalecer las conexiones entre los miembros del equipo.**

Crear oportunidades para que los miembros del equipo pasen tiempo juntos es esencial para tejer relaciones interpersonales sólidas, descubrir valores compartidos y mejorar la cohesión del equipo. La estructuración de estas oportunidades maximiza de manera efectiva su impacto y contribuye al desarrollo del equipo. Estas son algunas consideraciones clave:

- Si es posible, diseñe un espacio de trabajo físico que facilite la interacción y la colaboración. Los diseños de oficinas abiertas, las áreas comunes y las zonas de colaboración pueden ayudar a promover la interconexión.
- Participe en actividades que impliquen trabajar o jugar juntos y que promuevan una comprensión más profunda de los demás. Las actividades que se centran en intereses y experiencias compartidos pueden ser muy efectivas, divertidas y atractivas. Estas actividades ayudan a los miembros del equipo a establecer una buena relación y a apreciar mejor sus conexiones naturales.
- Busque ejercicios de integración de equipos y simulaciones de juegos de roles que se alineen con el propósito y los objetivos del equipo. Los ejercicios que enfatizan la finalización de tareas mediante la colaboración, la comunicación efectiva y la integración de ideas son especialmente útiles para derribar barreras y fomentar interacciones dinámicas. Además, a medida que los equipos (o subequipos) logran el éxito, los logros compartidos fortalecen el vínculo entre los miembros.
- Asegúrese de que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de participar en las actividades. Tenga en cuenta las necesidades y preferencias individuales para que las experiencias sean inclusivas y agradables para todos.
- Cuando el equipo alcance hitos o logre éxitos, celebre estos logros en grupo. Esto refuerza la noción de que los logros son el resultado del esfuerzo colectivo.
- Apoye a los miembros del equipo en el desarrollo de redes profesionales tanto dentro como fuera de la empresa. La creación de redes de contactos puede ampliar las perspectivas y fomentar la interconexión entre los miembros del equipo y entre los equipos.



- Establezca un ritmo regular de oportunidades para mantener la energía del equipo y reforzar los lazos que se han forjado. Incorpore actividades variadas para adaptarse a las diferentes preferencias dentro del equipo. Es posible que algunos miembros del equipo prefieran las aventuras al aire libre, mientras que otros disfruten más de reuniones sociales en interiores.
- Anime a los miembros del equipo a reflexionar sobre las experiencias y los conocimientos adquiridos durante estas actividades. Analice cómo pueden aplicar estas lecciones a su trabajo dentro del equipo.

**Implicación para los equipos de liderazgo:** La cohesión dentro de los equipos de liderazgo es de suma importancia, ya que afecta directamente a su capacidad para influir en la empresa. Los estudios han demostrado que los equipos de alta dirección muy cohesionados son más efectivos superando los límites porque los miembros del equipo están más inclinados a aprovechar sus relaciones externas para el beneficio colectivo de los objetivos de la empresa.

**Implicación para los equipos virtuales:** Debido a la falta de interacciones en persona, los miembros de equipos virtuales a menudo se sienten desconectados entre sí y tienen menos certeza sobre las fortalezas y los valores de sus compañeros, lo que puede socavar la confianza y la cohesión. En este contexto, es crucial que los equipos virtuales pongan gran énfasis en desarrollar conexiones entre los miembros y permitirles llegar a conocerse mejor. Aprovechar la tecnología se convierte en un recurso importante para reducir las distancias. Las herramientas como las salas de chat, las listas de distribución de correo electrónico y las conversaciones telefónicas de seguimiento han demostrado ser efectivas para ayudar a los equipos virtuales a mantener la comunicación y generar confianza.

**Implicación para los equipos recién formados:** Proporcionar oportunidades frecuentes para desarrollar conexiones de calidad es muy importante para los equipos recién formados o los equipos que han experimentado una rotación significativa. Es recomendable celebrar reuniones quincenales al menos durante las primeras semanas o hasta que el equipo alcance sus primeros objetivos. Estas reuniones iniciales deben centrarse en actividades que ayuden a los miembros del equipo a conocerse mejor. Dependiendo de la dinámica y las circunstancias del equipo, puede ser necesario celebrar reuniones más intensivas con un fuerte énfasis en desarrollar las relaciones interpersonales.

**Implicación para los equipos matriciales:** Los miembros que forman parte de varios equipos deben tener en cuenta que pueden tener disponible un tiempo limitado para cada equipo. Por lo tanto, deben hacer un esfuerzo consciente para maximizar la calidad de sus interacciones limitadas con los miembros de cada equipo en el que participan. Esto implica mantenerse enfocado, forjar lazos fuertes y mantener un nivel equivalente de compromiso con cada equipo. Es esencial que los miembros de los equipos matriciales gestionen su tiempo de manera efectiva y se aseguren de que su participación contribuya positivamente a las metas y objetivos de cada equipo.

## Desarrollo de procesos para un mejor intercambio de información y generación de conocimiento

Un mejor intercambio de información y generación de conocimiento dentro de un equipo gira en torno a considerar activamente todos los datos, ideas, detalles y experiencias pertinentes. Como expresaron algunos de los equipos con los que hemos trabajado, esto se refiere a “poner las cartas sobre la mesa”; esto es una llamada a compartir información crítica de manera transparente y directa y discutir asuntos esenciales. Sin embargo, un obstáculo común para los equipos es que estas discusiones ocasionalmente se dan para divagar sin rumbo, desviarse por caminos improductivos o fijarse en un único razonamiento. El equipo debe estar dispuesto no solo a ampliar la conversación, sino a reconducirla cuando las discusiones comiencen a descarrilar el progreso del equipo.



### Estrategia de Proceso n.º 1: Equilibrar la participación del equipo y mejorar la comunicación.

Equilibrar la participación del equipo y fomentar una comunicación efectiva es crucial para las discusiones productivas del equipo. Para lograrlo, considere implementar las siguientes técnicas:

- Asegurar la distribución equitativa de los turnos de palabra entre los miembros del equipo. Alentar a todos a no desviarse el asunto que se está tratando dando tiempo para que otros contribuyan.
- Implementar un turno de palabra rotativo para cada punto de la orden del día durante las reuniones del equipo. Esto evita que sean siempre las mismas personas las primeras o las últimas en hablar.
- Designar un moderador o facilitador neutral para que guíe las discusiones y se asegure de que se escuche la voz de todos los miembros del equipo. El facilitador puede intervenir si alguien está monopolizando la conversación.
- Priorizar las comunicaciones cara a cara para que los miembros del equipo se relacionen directamente entre sí, utilizando señales visuales para indicar que se entiende la información y que es hora de seguir adelante.
- Tomar descansos planeados en la conversación para permitir que los miembros del equipo trabajen en grupos más pequeños o salgan a grupos externos y luego transmitan información a todo el equipo.
- Cuando note que alguien no ha hablado por un tiempo, hacerle preguntas directas para pedirle que comparta sus pensamientos y opiniones y para que el equipo pueda incluir sus comentarios.
- Utilizar un enfoque por turnos “round-robin”, es decir, cada miembro del equipo debe aportar una idea o comentario antes de volver a aquellos que deseen añadir algo más. Esto garantiza que todos tengan la oportunidad de hablar antes de que alguien pueda monopolizar la discusión.
- Comenzar la discusión con una sesión silenciosa de lluvia de ideas en la que cada miembro del equipo escriba sus ideas antes de compartirlas. Este método fomenta el pensamiento diverso e independiente, asegurando que los miembros del equipo no alineen inmediatamente sus pensamientos con el primer punto de vista presentado (conocido como el efecto cascada). Al permitir que primero se generen múltiples ideas por escrito, existe una mayor probabilidad de que la discusión incluya una gama más amplia de perspectivas y que el equipo no se pierda las valiosas aportaciones de diferentes miembros.

**Consideración para los equipos virtuales:** Los equipos virtuales a menudo se enfrentan a limitaciones en la comunicación y el intercambio de información debido a varios factores. Las oportunidades informales para interactuar y compartir información están más restringidas en entornos virtuales. Además, el tiempo limitado y la observación limitada durante las reuniones en línea pueden dificultar la participación de los miembros del equipo y hacerlos más susceptibles a errores de comprensión de la información, efectos en cascada y respuestas reactivas. Para mitigar estos desafíos, es posible que los equipos virtuales deban celebrar reuniones más frecuentes y reuniones potencialmente más largas en comparación con los equipos presenciales. Estas reuniones adicionales pueden ayudar a garantizar el intercambio de información de calidad y promover una colaboración efectiva al compensar las limitaciones inherentes a las interacciones virtuales.



### **Estrategia de Proceso n.º 2: Ir más lento para permitir la propagación de energía cognitiva.**

Es importante proporcionar suficiente tiempo para que surjan completamente nuevos conocimientos a partir de las discusiones. Los equipos necesitan tiempo para reflexionar después de interactuar para consolidar e integrar la información y tomar decisiones informadas en lugar de reaccionar impulsivamente a los problemas.

Es crucial incorporar momentos de silencio para permitir un tiempo adicional para pensar antes de pasar al siguiente tema. Avanzar demasiado deprisa o apresurarse en las discusiones aumenta la probabilidad de que los equipos se centren únicamente en la información más común y prioritaria, por lo que podrían pasar por alto otros conocimientos valiosos que pueden ser clave para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Además, sin tiempo suficiente para reflexionar, los miembros del equipo que inicialmente no están de acuerdo con una idea pueden atrincherarse más en sus propios puntos de vista, lo que puede conducir a la polarización y a que se tomen posiciones extremas o restringidas. Fomentar la reflexión puede ayudar a prevenir esta polarización y promover una mayor diversidad de perspectivas dentro del equipo, lo que aumenta la probabilidad de llegar a ideas innovadoras.

### **Estrategia de Proceso n.º 3: Aceptar y gestionar los conflictos.**

El conflicto dentro de los equipos es inevitable. Cuando las personas con diversos trasfondos, perspectivas e ideas se unen para trabajar en un objetivo común, es probable que surjan diferencias de opinión y enfoque. Sin embargo, el conflicto no tiene por qué ser negativo. Cuando se gestiona de manera efectiva, puede conducir a una mejor toma de decisiones, a una mayor creatividad y a relaciones de equipo más sólidas.

La clave es abordar los conflictos de forma inmediata, constructiva y respetuosa. Si bien los conflictos no resueltos pueden dividir a un equipo, permitir que los miembros del equipo expresen sus preocupaciones, encuentren un terreno común y trabajen para encontrar soluciones puede ayudar a los equipos a superar los desafíos y convertir los conflictos en oportunidades de crecimiento y mejora.

Algunas estrategias efectivas para la resolución de conflictos son las siguientes:

- Enfrente el conflicto directamente una vez que ocurra y busque llegar a un compromiso para los desacuerdos (terreno común) mientras mantiene una apertura a nuevas soluciones y flexibilidad para probarlas.
- Diseñe proactivamente estructuras de participación que ayuden a guiar las discusiones sobre conflictos, incluyendo que cada miembro del equipo acepte ser responsable de controlar sus propias reacciones.
- Desarrolle una tolerancia al desacuerdo y reformule el conflicto como una oportunidad para participar en la resolución innovadora de problemas. Desarrolle el respeto por la diversidad de pensamiento y canalice las diferencias hacia enfoques más creativos de las discusiones.
- Utilice la técnica de la “controversia constructiva” para que los miembros del equipo estructuren ideas opuestas de forma que puedan evaluar el mérito de cada idea y buscar formas de incorporar lo mejor de cada una, llegando a un nuevo conjunto de conclusiones.
- Fomente debates saludables y acepte los diferentes puntos de vista. Establezca reglas básicas para el desacuerdo respetuoso para evitar que los conflictos se vuelvan personales o divisivos.

### **Estrategia de Proceso n.º 4: Superar la falta de aprendizaje.**

Algunos equipos no extraen lecciones significativas de sus experiencias de colaboración, lo que hace que pierdan oportunidades y pongan en riesgo su éxito futuro. Para mejorar la transmisión de conocimientos y garantizar que los equipos participen del aprendizaje continuo, es importante documentar los resultados de las discusiones en equipo. Esta documentación puede adoptar



diversas formas, como informes o información grabada compartida en formatos que los demás puedan digerir fácilmente. Esta información debe archivarse sistemáticamente en un repositorio centralizado, ya sea por medio de plataformas digitales o sistemas de gestión de documentos accesibles para todos los miembros del equipo.

También es importante cultivar una cultura en que se comparta las prácticas recomendadas dentro del equipo. Otorgue reconocimiento y recompense a los miembros del equipo que comparten voluntariamente sus experiencias y proporcionan información valiosa que enriquezca el conocimiento colectivo de todo el equipo. Convoque debates para analizar las lecciones aprendidas e intercambiar ideas de manera colaborativa sobre soluciones a los desafíos comunes. Cree ciclos de comentarios para evaluar la transferencia de conocimiento y aprovechar esta retroalimentación para pulir el proceso de manera constante.

### **Estrategia de Proceso n.º 5: Incluir controles periódicos.**

Llevar a cabo controles periódicos del equipo para evaluar la satisfacción actual de los miembros con los procesos del equipo y los sentimientos de inclusión. Estos controles pueden tener lugar durante reuniones o discusiones o se pueden distribuir encuestas rápidas a todos los miembros del equipo. Los equipos más efectivos realizan algún tipo de control semanal o quincenal, especialmente cuando se acercan a un objetivo importante.

Los controles ofrecen a los miembros del equipo la oportunidad de compartir novedades sobre el progreso de los objetivos, discutir los desafíos actuales, evaluar su bienestar y mantener una comunicación abierta. Los comentarios recopilados durante estos controles deben utilizarse para mejorar los procesos y enfoques según sea necesario. En particular, el equipo debe advertir cualquier caso de exclusión, desalineación, desviación del objetivo o falta de progreso significativo. La identificación de cualquiera de estos problemas indica la necesidad de celebrar reuniones adicionales para abordar inquietudes, resolver problemas o hacer las correcciones de rumbo necesarias.

### **Estrategia de Proceso n.º 6: Expandir los límites de las conversaciones o del equipo.**

Para ampliar la diversidad de perspectivas y garantizar que el trabajo en equipo se alinee con las necesidades sistémicas de la empresa, el equipo debe buscar activamente los conocimientos y puntos de vista de las partes interesadas fuera del equipo. Del mismo modo que la colaboración y la integración dentro de un equipo mejoran la eficiencia y la productividad, la creación de redes efectivas con otros equipos amplía la influencia del equipo e impacta positivamente en la agilidad y el desempeño de la empresa. Este aumento de la influencia a menudo se conoce como expansión de los límites del equipo, ya que implica la integración de información de fuera de los límites del equipo.

Además, al interactuar con otros equipos y socios externos, los equipos pueden aumentar su aprendizaje compartiendo las prácticas recomendadas y haciendo uso de los recursos compartidos. Esta colaboración puede evitar esfuerzos redundantes, lo que lleva a una mayor eficiencia y a la capacidad de resolver problemas más complejos.

Para sobresalir en esta colaboración más amplia, los equipos deben gestionar proactivamente las relaciones externas y explorar oportunidades para asociarse en objetivos empresariales más grandes. Esto requiere que los miembros del equipo expresen sus puntos de vista de manera auténtica y digan lo que piensan en situaciones en las que las estructuras de participación pueden no estar bien definidas. Programar reuniones periódicas entre departamentos o equipos para discutir proyectos en curso, proporcionar actualizaciones y abordar cualquier problema o inquietud garantiza que todos estén alineados y trabajen hacia objetivos comunes.

**Implicación para los equipos de servicio y operaciones:** Debido a la naturaleza orientada al servicio de estos equipos, es absolutamente crucial que involucren a las partes interesadas externas en sus reuniones para garantizar que los esfuerzos del equipo se alineen y satisfagan las necesidades de aquellos a quienes sirven.





**Implicación para los equipos virtuales:** Los miembros de los equipos virtuales a menudo se topan con dificultades al colaborar con otras personas que no forman parte de su equipo directo. Esto puede impedir el progreso general del equipo y su efectividad para tener un impacto significativo en la empresa. Los miembros de los equipos virtuales a menudo tienen un contacto limitado con las partes interesadas externas que no se encuentran físicamente con ellos y no puedan participar en sus llamadas remotas. Como resultado, pueden carecer de acceso a las perspectivas y necesidades de los diferentes equipos dentro de la empresa. Para abordar estos desafíos, los equipos virtuales deben tomar la iniciativa de invitar a otras partes interesadas a unirse a sus reuniones virtuales y participar en debates colaborativos.

**Implicación para los equipos matriciales:** Los miembros de equipo que participan en varios equipos pueden aprovechar una ventaja única sobre otros equipos si comparten las ideas y conocimientos obtenidos de su participación en todos estos equipos. Este límite natural se puede aprovechar para desarrollar el conocimiento del equipo e integrar una amplia gama de ideas, lo que en última instancia contribuye al logro de los objetivos de la empresa. En esencia, al servir como puentes entre diferentes equipos, estos miembros desempeñan un papel crucial en el fomento de la colaboración y el intercambio de conocimientos en toda la empresa.

### **Estrategia de Proceso n.º 7: Utilizar la tecnología para mejorar el intercambio de información y la colaboración.**

La tecnología ofrece a los equipos formas efectivas de mantenerse en contacto, compartir ideas y participar en el trabajo colaborativo. De hecho, promueve una comunicación abierta y transparente entre los miembros del equipo y se puede utilizar para fomentar la participación de todos.

Varias de las herramientas tecnológicas que se enumeran a continuación permiten a los miembros del equipo contribuir sin tener que esperar a que otros participen o a que alguien que puede estar monopolizando la conversación deje de hablar, lo que puede ayudar a abordar problemas comunes en la comunicación, como el efecto cascada, la polarización o la dominación. Además, los miembros del equipo en diferentes ubicaciones y zonas horarias pueden contribuir cuando sea más cómodo para ellos. Usando estas herramientas, un equipo puede aprovechar las conversaciones iniciadas en las reuniones cara a cara, utilizadas para crear un entendimiento común de lo que se necesita, y dar tiempo a todos para que generen ideas por su cuenta antes de evaluar la mejor opción y sin gastar un valioso tiempo cara a cara.

El intercambio en tiempo real que ofrecen algunas herramientas, como Slack, permite que las ideas se nutran entre sí y fomenten la creación en conjunto en lugar de competir y criticar. Se pueden utilizar otros tipos de tecnología, como SharePoint, para el seguimiento de las discusiones, ya que proporciona espacios para que el equipo converja en puntos importantes, documente los resultados de las reuniones, realice un seguimiento, recupere información y mida el progreso.

Existen numerosas tecnologías disponibles para la colaboración en equipo, y la elección de las herramientas depende de las necesidades y preferencias específicas de un equipo. Estas son algunas de las tecnologías y categorías más populares:

- Herramientas de comunicación, mensajería y conferencias: Zoom, Microsoft Teams, Slack, Google Meet y Discord
- Herramientas de gestión de proyectos, flujo de trabajo y gestión del tiempo: Asana, Trello, Jira, Monday, Zapier, Integromat, Toggl y RescueTime
- Herramientas de Intercambio de archivos y gestión del conocimiento: Google Workspace, Dropbox, Box, SharePoint y Confluence
- Herramientas de pizarra, diagramación y toma de notas: Miro, Lucidchart, Stormboard, Mural, InVision, Ayoa Ultimate y Evernote
- Herramientas de encuestas y comentarios del equipo: SurveyMonkey, Typeform, Qualtrics y Outgrow



**Implicación para los equipos virtuales:** La tecnología desempeña un papel indispensable en el establecimiento de conexiones dentro de los equipos virtuales. Las reuniones en línea y las herramientas de colaboración son esenciales para el funcionamiento fluido de estos equipos, por lo que es casi imposible que operen de manera efectiva sin estos recursos tecnológicos.

### Estrategia de Proceso n.º 8: Energizar las reuniones de equipo.

Idealmente, las reuniones deben tener un enfoque claro y ser divertidas y enriquecedoras. Nada quita más energía al equipo que las reuniones aburridas e improductivas. La siguiente lista proporciona algunos métodos para garantizar que las reuniones estén bien gestionadas y den como resultado un intercambio de información y una generación de conocimientos efectiva.

- Minimice las reuniones innecesarias: si no contribuyen a los objetivos del equipo ni añaden valor, elimínelas.
- Toda reunión debe tener un propósito claramente definido y una orden del día bien estructurada que describa los temas que se tratarán. Comparta la orden del día con anticipación para permitir que los participantes se preparen adecuadamente.
- Comience la reunión con una revisión de la orden del día y llegue al acuerdo de que estos son los temas de discusión importantes.
- Enfoque la reunión en lograr dos o tres resultados e impulse la conversación hacia la toma de decisiones. Elimine los temas de la orden del día que puedan ser resueltos de manera efectiva por un pequeño subgrupo de miembros del equipo en una reunión aparte.
- Mantenga el foco en el tema y evite desviarse a discusiones no relacionadas con dicho tema. Si surgen temas relacionados, téngalos en cuenta para una posible discusión futura (cree espacios de aparcamiento), pero redirija rápidamente el enfoque al orden del día principal.
- Distribuya el tiempo de la reunión de acuerdo con las siguientes proporciones:
  - 20%: *intercambio de información. Considere otras formas de compartir información fuera de las reuniones de equipo (por ejemplo, la tecnología). Es mejor dedicar tiempo a aclarar preguntas.*
  - 40%: *conversaciones generativas que permitan la manifestación de nuevas ideas aprovechando el conocimiento de los miembros del equipo.*
  - 20%: *toma de decisiones.*
  - 20%: *nuevas actividades o gestión.*
- Establezca límites de tiempo específicos para cada tema del orden del día para evitar que alguien monopolice la discusión. Utilice un temporizador o un reloj para gestionar los turnos de palabra. Inicie y finalice la reunión a tiempo para respetar los horarios de los participantes. Distribuya el tiempo dedicado a cada tema del orden del día y cumpla la programación.
- Designe un facilitador de reuniones que pueda guiar la discusión, mantener la reunión según lo planeado y gestionar el tiempo.
- Las reuniones deben dar lugar a decisiones procesables o próximos pasos. Asigne responsabilidades y plazos con claridad para las tareas que surjan durante la reunión. Al final de la reunión, resuma los puntos clave de discusión y las decisiones tomadas, y revise los elementos de acción, las responsabilidades y los plazos.
- Envíe las actas de la reunión o un resumen a todos los participantes después de la reunión. Asegúrese de que se realice un seguimiento de los elementos de acción y que se revise el progreso en las reuniones posteriores.



- Al final de la reunión, realice una revisión final para identificar las conclusiones de los miembros del equipo, el compromiso con las decisiones tomadas, el acuerdo sobre quién es el encargado del seguimiento y cómo se comunicarán las decisiones. Reserve unos minutos para la reflexión sobre lo que salió bien o no tan bien durante la reunión.

Consulte la página 25 del informe BRITE para identificar otras formas en que los miembros del equipo sugirieron que mejorarían las reuniones del equipo.

## Desarrollo de mejores Habilidades de desempeño en equipo

El camino para mejorar las habilidades de desempeño radica no solo en combinar las habilidades individuales, sino también en aprovecharlas y ampliarlas para aumentar las fortalezas colectivas. Los equipos deben evitar la trampa de conformarse con lo “suficientemente bueno” cuando hay un margen considerable de mejora y crecimiento.

### Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 1: Realizar evaluaciones de desempeño proactivas.

Es importante evaluar regularmente el desempeño del equipo para garantizar que los resultados que consigue estén creando valor y ser proactivo al abordar cualquier carencia. Este ciclo de retroalimentación continua permite al equipo realizar correcciones de rumbo a tiempo y evita la debacle reactiva que tiende a producirse cuando los equipos esperan hasta medir el logro de los objetivos para tomar medidas.

Los equipos que incorporan un ritmo constante de reflexión, acción y reflexión son más rápidos para detectar las áreas que necesitan mejorar y aprovechar las oportunidades de desarrollo. Además, son capaces de aplicar los aprendizajes en diferentes proyectos y objetivos, gastando a la larga menos energía que los equipos que deben recurrir a “esfuerzos heroicos” para rescatar proyectos o iniciativas debido a problemas agravados producidos por la dejadez.

La energía ahorrada se puede canalizar hacia la adquisición de conocimientos adicionales, manteniéndose al tanto de las tendencias de la industria, los cambios del mercado y las necesidades cambiantes de las partes interesadas. Este conocimiento prepara al equipo para responder de manera proactiva a eventos inesperados y capitalizar las nuevas oportunidades.

### Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 2: Aprovechar las mejores ideas.

Los equipos a menudo están compuestos por miembros muy inteligentes que poseen buenas habilidades de pensamiento crítico. Sin embargo, los equipos no siempre aprovechan estas habilidades. Ya examinamos algunas limitaciones cognitivas relacionadas con el procesamiento de la información en las reuniones de equipo, como el efecto cascada y la polarización (consulte las Estrategias de Proceso n.º 1 y 7 para obtener información adicional). Hay dos patrones de pensamiento adicionales que pueden atascar a los equipos, lo que dificulta su capacidad para tomar decisiones y resolver problemas de manera efectiva.

La primera limitación cognitiva es el **pensamiento binario** o, llamado más comúnmente, el pensamiento “o uno u otro”. Esto ocurre cuando un equipo considera situaciones, problemas o elecciones como limitadas a dos opciones mutuamente excluyentes, sin considerar posibilidades más matizadas o intermedias. Enmarcan las decisiones como: “¿debemos hacer esto o debemos hacer aquello?” Se pierden opciones alternativas que podrían surgir de la combinación creativa de la información disponible, incluidos elementos de ambas opciones.

Una segunda limitación cognitiva se conoce como **pensamiento de grupo**. El pensamiento de grupo se produce cuando los miembros del equipo se fijan en una sola perspectiva de un problema o asunto. A veces, esta fijación ocurre inconscientemente, como cuando los miembros del equipo se basan automáticamente en la primera idea presentada. Sin un esfuerzo intencional para expandir



su pensamiento, el grupo se queda encerrado naturalmente en una concepción limitada de la situación. En lugar de llegar a un consenso genuino, se produce simplemente la conformidad con la idea inicial. En algunos casos, el pensamiento de grupo puede deberse a que los miembros del equipo reprimen conscientemente sus opiniones para ajustarse al grupo o mantener la armonía de este. Es más probable que esto suceda en equipos con una estructura jerárquica o cuando hay una dependencia excesiva en las opiniones expertas.

En ambos casos, el equipo no aprovecha al máximo toda la información disponible en el seno del equipo. Tomar conciencia de estos desafíos y estar atentos a su aparición es un buen primer paso para superarlos. A continuación, se proporcionan otras tres estrategias que pueden ayudar a un equipo a aprovechar el pensamiento y la información de todos:

- Utilizar la escritura de ideas en lugar de la lluvia de ideas oral para que los miembros del equipo escriban individualmente sus ideas antes de compartirlas. Este enfoque reduce la influencia de las voces dominantes o expertas y aumenta la probabilidad de que surjan varias estrategias.
- Dividir al grupo en dos subequipos para que cada subequipo revise y critique de manera constructiva las suposiciones, decisiones y soluciones del otro. Esto puede revelar puntos flacos y descubrir posibles obstáculos.
- Estar atento a las señales no verbales que puedan indicar discrepancias o desacuerdo. Anime a los miembros del equipo menos habladores a expresar sus pensamientos e ideas opuestas, ya que su perspectiva puede ser la clave para desbloquear las limitaciones del pensamiento binario y el pensamiento de grupo.

### **Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 3: Mantener el rumbo.**

A veces, los equipos se rinden demasiado rápido cuando se enfrentan a desafíos o abandonan un plan cuando no produce resultados de inmediato. En cambio, deberían perseverar, analizar, ajustar y mantener un enfoque en el éxito a largo plazo. Los equipos deben estar dispuestos a invertir el esfuerzo necesario y la debida diligencia para comprender por qué un plan en particular no funciona como se esperaba. En lugar de abandonar el plan, deben centrarse en ajustarlo y retocar detalles para mejorar su efectividad.

También es crucial que los equipos tengan una visión a largo plazo, particularmente en el caso de los equipos de liderazgo, en los que se ponen en marcha iniciativas complejas y polifacéticas. Dichos equipos deben considerar los resultados más amplios y a más largo plazo, así como la intrincada integración de varios componentes. Además, deben estar preparados para invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para asegurarse de que todas las piezas móviles se alineen para lograr sus objetivos estratégicos.

Desglosar los objetivos a largo plazo en una serie de objetivos a corto plazo es una estrategia que no solo proporciona motivación y energía a lo largo del recorrido, sino que también garantiza que cualquier problema u obstáculo que se encuentre en el camino se pueda abordar con mayor facilidad. Este enfoque incremental permite a un equipo mantener una sensación de progreso e impulso, haciendo que el objetivo general sea más alcanzable y manejable.

### **Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 4: Resolver problemas de forma colaborativa.**

La resolución colaborativa de problemas es el proceso de trabajar juntos como equipo para encontrar soluciones a problemas desafiantes o complejos. Los equipos más exitosos alientan a los miembros del equipo a abordar el problema desde diversas perspectivas, ofreciendo una visión única sobre el problema y posibles estrategias de resolución. Este enfoque colaborativo ayuda a los miembros del equipo a superar las fijaciones mentales o los conjuntos de respuestas que pueden limitar el rango de posibles soluciones, ya que la inteligencia colectiva del equipo supera lo que cualquier miembro individual del equipo podría considerar. Como resultado, la resolución colaborativa de problemas a menudo conduce a la generación de resultados innovadores y exitosos.



Los equipos efectivos son capaces de aprovechar el conocimiento colectivo de cada miembro del equipo para formular una concepción integral del problema y llenar cualquier vacío en la comprensión que de otro modo podría obstaculizar tanto la evaluación inicial del problema como el desarrollo posterior de la estrategia. Sin embargo, el equipo deberá tener cuidado con el pensamiento de grupo (tratado en más detalle con anterioridad en la Estrategia n.º 2) y evitar recurrir automáticamente al experto del equipo. Si bien los miembros del equipo ciertamente deben valorar y utilizar las ideas del experto, es igualmente crucial incorporar las ideas de todos los miembros del equipo de manera reflexiva. Es posible que el experto no posea toda la información relevante requerida para resolver el problema de manera integral. La inteligencia colectiva de todo el equipo a menudo excede la capacidad de cualquier individuo, incluido el experto. Por lo tanto, fomentar un entorno en el que se consideren las ideas y perspectivas de cada miembro del equipo puede conducir a soluciones más innovadoras y bien informadas.

Además, se puede capacitar a los equipos para que hagan un uso más eficiente de los conocimientos de los demás, lo que conduce a soluciones de mayor calidad. A continuación, se enumeran algunas de estas técnicas:

- Definir claramente el problema a resolver, así como por dónde empezar y el resultado deseado. Asegúrese de que todos los miembros del equipo compartan un entendimiento común del problema.
- Asignar tiempo para generar ideas. Lleve a cabo sesiones de lluvias de ideas para generar una amplia variedad de ideas sin juzgar. Esto fomenta el pensamiento creativo y permite explorar diferentes posibilidades de resolución.
- Establecer cronogramas y plazos específicos para las diferentes etapas del proceso de resolución de problemas para evitar la postergación y mantener el impulso.
- Desarrollar un mecanismo de retroalimentación (feedback) donde los miembros del equipo puedan aportar su opinión sobre las soluciones propuestas. Esto garantiza que el enfoque elegido esté bien informado e incorpore diversas perspectivas.
- Después de implementar una solución, evaluar los resultados y reflexionar sobre el proceso. Identifique qué funcionó bien y qué se podría reforzar para mejorar los esfuerzos futuros de resolución de problemas.

### **Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 5: Ser estratégico en la planificación.**

Ser estratégico consiste en adoptar un enfoque bien pensado, con visión de futuro y deliberado para lograr los objetivos. Por el contrario, la ausencia de pensamiento estratégico a menudo conduce a una planificación improvisada, reactiva o a corto plazo que puede no contribuir al éxito a largo plazo.

Participar en la planificación estratégica implica trazar las acciones del equipo durante un periodo definido y garantizar que estas estrategias estén en línea con la dirección estratégica de la empresa. Las tareas deben priorizarse en función de su alineación con los objetivos estratégicos. El equipo debe concentrarse en actividades de alto impacto que lo acerquen a sus objetivos. Además, es importante animar a los miembros del equipo a contemplar las consecuencias a largo plazo de sus decisiones. Las preguntas como “¿cómo nos afectará esta decisión en el futuro?” pueden ser valiosas en el proceso de planificación estratégica.

Ser estratégico implica tener la capacidad de anticipar desafíos, oportunidades, riesgos potenciales y tendencias emergentes, así como desarrollar planes para abordar estos factores antes de que se conviertan en problemas urgentes. También requiere flexibilidad para adaptar los planes a medida que cambian las condiciones mientras se mantiene la alineación con la dirección general y el propósito del equipo.



En esencia, un equipo que es estratégico diseña un plan de acción que detalla cómo logrará el equipo sus objetivos y alinea esas acciones con los esfuerzos de otros equipos y con la visión de la empresa para el futuro. Los equipos altamente efectivos reconocen la importancia de involucrar a las partes interesadas clave en el proceso de planificación. Este enfoque inclusivo garantiza una perspectiva integral y permite la asignación adecuada de recursos, tanto financieros como humanos, necesarios para respaldar la realización exitosa de iniciativas integradas.

### **Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 6: Tomar decisiones sensatas y oportunas.**

Cada equipo, independientemente de su propósito o tamaño, se enfrenta a la necesidad de tomar decisiones, que van desde decisiones diarias rutinarias hasta complejas determinaciones estratégicas que pueden influir significativamente en otros equipos o en toda la empresa. La base de una toma de decisiones efectiva radica en emplear un proceso que el equipo comprenda y pueda implementar de manera eficiente, evitando el análisis excesivo y garantizando decisiones sensatas y oportunas. Identificamos ocho pasos, que se describen a continuación, que demostraron ser valiosos para que los equipos tomen decisiones informadas y rápidas:

1. Describa claramente el proceso para tomar decisiones dentro de su equipo. Determine quién tiene la autoridad para tomar la decisión final, cuándo buscar aportes, cómo recopilar información y el nivel de consenso requerido.
2. Recopile información relevante y priorizar datos y objetivos sobre las preferencias personales o políticas. Confíe en el razonamiento basado en la evidencia para guiar las discusiones y las elecciones. Tome decisiones informadas basadas en hechos en lugar de suposiciones.
3. Defina los criterios que debe cumplir la decisión. ¿Cuáles son los factores clave que deben tenerse en cuenta al evaluar las opciones? ¿Existen riesgos potenciales asociados con las diferentes opciones y qué mitigación de riesgos se requeriría para minimizar los impactos negativos? Considere usar un marco de toma de decisiones, como el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), el análisis de costo-beneficio o árboles de decisión, para guiar al equipo.
4. Si la decisión afecta a otros equipos o partes interesadas, involúcrelos en el proceso. Pida su opinión, escuche sus preocupaciones y considere sus perspectivas.
5. Genere una serie de posibles opciones o elecciones. Evalúe cada opción en función de los criterios de decisión. Considere los pros y los contras de cada elección y priorice las opciones en función de su alineación con los criterios de decisión y los objetivos del equipo.
6. Dé tiempo para se produzca un debate abierto y constructivo en el que los miembros del equipo puedan discutir sus puntos de vista e inquietudes. Asegúrese de que las discusiones sigan siendo respetuosas y se centren en el tema en cuestión.
7. Una vez que se haya recopilado toda la información necesaria y se hayan llevado a cabo las discusiones, tome la decisión final. Asegúrese de comunicar la decisión de forma clara y efectiva a todo el equipo. Explique la justificación de la decisión y cómo se alinea con los criterios y objetivos.
8. Ponga la decisión en acción, asignando tareas y responsabilidades según sea necesario. Supervise continuamente los resultados de la decisión y evalúe si está logrando los resultados deseados. Esté preparado para ajustar el rumbo si es necesario. Reflexione sobre el proceso de toma de decisiones y los resultados. ¿Qué funcionó bien y qué se podría mejorar en futuras decisiones? Aproveche cada decisión como una oportunidad de aprendizaje para el crecimiento y desarrollo del equipo.





## **Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 7: Desarrolle el equipo y planifique la sucesión de los miembros.**

Los equipos más efectivos brindan el apoyo y la capacitación necesarios con el fin de preparar a los miembros de su equipo para que sobresalgan en sus roles. Este apoyo puede abarcar varios enfoques, como talleres, programas de mentoría y acceso a recursos educativos. Estos equipos priorizan el aprendizaje continuo y alientan a sus miembros a mantenerse informados y al día dentro de sus respectivos campos. Además, planifican la sucesión de los miembros del equipo para evitar la pérdida de habilidades críticas cuando los miembros del equipo se van o hacen la transición para dejar el equipo. A continuación, se ofrecen estrategias específicas que dichos equipos emplean para desarrollar a sus miembros y planificar su sucesión:

- Fomente una cultura de intercambio de conocimientos dentro del equipo. Cree plataformas para que los miembros del equipo muestren sus habilidades o presenten su trabajo al grupo.
- Empareje a los miembros experimentados del equipo con aquellos que tienen menos experiencia para facilitar la transferencia de conocimientos en todo el equipo y preservar habilidades y perspectivas valiosas a medida que los miembros del equipo pasan a nuevos roles.
- Evalúe a los miembros actuales de su equipo para identificar a las personas con potencial para asumir roles clave en el futuro. Busque habilidades, experiencia y cualidades de liderazgo. Trabaje con posibles sucesores para crear planes de desarrollo individuales. Estos planes deben describir las habilidades, conocimientos y experiencias que necesitan adquirir para estar listos para los roles específicos. Proporcione mentoría y coaching para guiar y fomentar su crecimiento.
- Promueva la formación cruzada y la exposición a diferentes aspectos del trabajo del equipo. Esto amplía la versatilidad de los conjuntos de habilidades de los miembros actuales del equipo y los hace más adecuados para asumir diferentes roles en el futuro.
- Asegúrese de que los objetivos profesionales y las aspiraciones de los posibles sucesores se alineen con los roles para los que los está preparando. Asegure la diversidad en sus esfuerzos de planificación de la sucesión. Considere candidatos con diferentes trasfondos, experiencias y perspectivas para enriquecer las capacidades del equipo.
- Revise y ajuste su plan de sucesión a medida que cambian las circunstancias. Las necesidades empresariales y las capacidades individuales evolucionan, por lo que el plan debe ser flexible.
- Ocasionalmente, dé la oportunidad a los posibles sucesores de ejercer un rol clave temporalmente, especialmente cuando un miembro actual del equipo está de vacaciones o se toma una excedencia. Esto puede ayudar a evaluar su preparación.
- Comience a planificar la sucesión con mucha antelación para permitir el desarrollo y la preparación de posibles sucesores. No espere hasta que un miembro clave del equipo esté a punto de marcharse.
- Mantenga registros claros de su plan de sucesión, incluidos los sucesores identificados, los planes de desarrollo y los plazos. Esta documentación garantiza que el plan siga siendo transparente y responsable.
- Desarrolle un plan de sucesión de emergencia para salidas imprevistas o ausencias de miembros clave del equipo. Este plan debe identificar quién lo cubrirá temporalmente.
- Cuando un miembro del equipo asuma con éxito un rol clave, celebre su logro. Esto puede inspirar a otros y reforzar la importancia de planificar la sucesión.

Una planificación efectiva de la sucesión no solo garantiza la continuidad, sino que también motiva a los miembros del equipo al demostrar que su crecimiento y desarrollo se valoran en la empresa. Esto puede hacer que tenga una plantilla más comprometida y capacitada, lo que beneficia al equipo y a la empresa en su conjunto.



## **Estrategia de Habilidades de desempeño n.º 8: Crear responsabilidad colectiva y mejorar la ejecución.**

A menudo, los equipos tienen un buen desempeño con la generación de ideas, la toma de decisiones e incluso la solución de problemas, pero tienen dificultades con la fase de ejecución. El enfoque tiende a estar más en el acuerdo que en el compromiso, lo que resulta en una falta de responsabilidad. En consecuencia, el equipo funciona sin reconocer su incapacidad para avanzar significativamente hacia sus objetivos. Para cambiar este patrón, los equipos deberán establecer e implementar procedimientos que garanticen la ejecución de las decisiones, así como medir los resultados y responsabilizar del éxito a todos los miembros del equipo. A continuación, se presentan algunos pasos clave que se pueden incluir en estos procedimientos:

1. Comience definiendo quién es responsable de ejecutar la decisión o solución y asegúrese de que entiendan sus roles y responsabilidades (Nota: esto puede incluir a más de una persona del equipo).
2. Desarrolle un plan detallado que describa las tareas necesarias, los plazos y los recursos necesarios para la implementación y cómo se supervisará el progreso.
3. Realice un seguimiento periódico del progreso de la implementación y celebre reuniones con todo el equipo para discutir el progreso, identificar cualquier obstáculo y determinar qué acciones correctivas son necesarias, dado el caso. Es importante no pasar por alto los problemas, sino abordarlos de manera proactiva.
4. Durante estas reuniones, revise los objetivos colectivos del equipo y las medidas clave de desempeño y cómo la ejecución del plan contribuye a ellos.
5. Revise los indicadores clave de desempeño (key performance indicators, KPI) asociados con los resultados de la ejecución y anime a los miembros del equipo a hacer una crítica del desempeño, proporcionar aportes constructivos y ofrecer soluciones y orientación para la mejora. Esto ayuda a crear un compromiso compartido con los resultados.
6. Reconozca y celebre los éxitos individuales y de equipo. Reconocer los logros refuerza el valor de la responsabilidad colectiva y fomenta un sentido de responsabilidad compartida. Deje claro que la responsabilidad colectiva del equipo es un camino de mejora continua. Anime a los miembros del equipo a buscar formas de mejorar sus procesos de responsabilización y el desempeño general del equipo.

## **LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y LAS DE EQUIPO**

Existe una interacción compleja y multinivel entre las fortalezas individuales y de equipo. Si bien la competencia de un equipo puede superar las habilidades colectivas de sus miembros, el desempeño de los miembros individuales, influenciado por sus habilidades, actitudes y comportamientos, desempeña un papel fundamental para determinar la efectividad general. Por ejemplo, las capacidades cognitivas y emocionales de un equipo dependen, en parte, de las habilidades intelectuales y emocionales (IE) de sus miembros. Para maximizar este impacto, los miembros del equipo deben combinar sus habilidades de forma colaborativa. Sin embargo, incluso si solo un miembro del equipo decide no participar activamente, esto puede trastocar el funcionamiento del equipo. Cada miembro del equipo tiene, como tal, el poder de contribuir con energía creativa o perturbar la energía disponible dentro del equipo.

Por lo tanto, además de mejorar la dinámica del equipo, también es importante centrarse en el desarrollo de cada miembro individual del equipo. El desarrollo de ambos tendrá un efecto multiplicador.



## Contribución de los comportamientos creativos y reactivos individuales en la energía del equipo

El Modelo universal de liderazgo de Leadership Circle proporciona un marco útil para comprender las interrelaciones entre las energías individuales y de equipo. Las competencias creativas abarcan comportamientos clave y suposiciones internas que conducen a una elevada realización y grandes logros. Las personas que han desarrollado un alto nivel de habilidades en estas áreas a menudo se caracterizan por su adaptabilidad, innovación y orientación hacia el futuro. Estas personas aportan energía creativa al equipo. Son líderes de equipo ideales y son participantes efectivos en los equipos de gestión.



Las tendencias reactivas abarcan las creencias internas que limitan la efectividad personal y la expresión auténtica. Las personas con un alto grado de este tipo de tendencia suelen preocuparse por la eliminación de problemas y la autopreservación. A menudo se caracterizan por estar centrados en el control, temer el cambio, estar a la defensiva, ser rígidos, culpar rápidamente a los demás y tener poca resiliencia. Su participación a menudo causa una disminución de la energía dentro de los equipos a los que se incorporan. En casos extremos, estas personas pueden llegar a ser disfuncionales y causar perturbaciones sustanciales dentro del equipo.

La interacción entre las características individuales y la dinámica de equipo puede exacerbar una situación ya de por sí desafiante. Por ejemplo, cuando un miembro del equipo carece de la información necesaria para sentirse parte integrante del equipo o no se le ha animado a aportar sus fortalezas únicas de una manera más inclusiva, esto podría amplificar sus inseguridades. Esta mayor sensación de inseguridad podría llevarlos a participar desde una posición reactiva, lo que agotaría la energía del equipo e iniciaría un ciclo de retroalimentación negativa.

## El desarrollo individual como camino hacia una mayor efectividad del equipo

Teniendo en cuenta el impacto sustancial de las características individuales en la energía del equipo, sería ventajoso para el equipo comprender de manera más profunda cómo estas características influyen en cada elemento de la efectividad del equipo. Posteriormente, proporcionar planes de desarrollo individuales que se alineen con las estrategias del equipo puede conducir a un mejor desempeño.

En aras de la claridad, utilizamos títulos **resaltados en verde** para identificar las competencias creativas que impulsan la energía creativa dentro del equipo y títulos **resaltados en rojo** para indicar las tendencias reactivas que agotan la energía del equipo.

### Habilidades y tendencias individuales que influyen en las Mentalidades

#### Con Propósito y Visión

Tendencia a ser optimista, entusiasta y apasionado por lo que es posible. Estas personas fomentan una visión atractiva mediante el diálogo con los miembros del equipo que produce altos niveles de compromiso y alineación.

#### Interés por la comunidad

Compromiso por hacer una contribución a todas las partes de la empresa y a aquellas partes interesadas externas a ella. Estas personas sienten la responsabilidad de servir y preservar la red más amplia de relaciones de la que la empresa se nutre.



### Pensamiento sistémico

Foco en objetivos orientados al crecimiento que servirán a todas las partes de la empresa y creación de oportunidades para integrar el trabajo entre departamentos/divisiones/equipos.

### Ambición

Posible exceso de egocentrismo y competitividad. Estas personas siempre se comparan con los demás y encuentran sus carencias para salir adelante. Es menos probable que comparta el mérito o los objetivos.

## Habilidades y tendencias individuales que influyen en la Estructura

### Líder abnegado

Estas personas ven las relaciones como oportunidades para servir. Trabajan desde una posición de igualdad y buscan beneficios mutuos. Como líderes de equipo, gestionan desde una orientación de liderazgo transformacional.

### Autocrático

Estas personas son persuasivas, agresivas y controladoras. Creen que ser fuertes, dominantes e invulnerables los mantiene a salvo. Como líderes de equipo, gestionan desde una orientación de liderazgo transaccional.

## Habilidades y tendencias individuales que influyen en la Seguridad psicológica y cohesión

### Inteligencia interpersonal

Estas personas tienen habilidades interpersonales muy desarrolladas, son buenos oyentes y generan confianza y conexión fácilmente. Gestionan eficazmente los sentimientos de los demás y los suyos propios.

### Compostura

Estas personas se mantienen serenas, calmadas y concentradas bajo presión. Mantienen las cosas en perspectiva y manejan bien el estrés. Ejercen una influencia calmante y cohesiva en los demás.

### Complaciente

Estas personas tienden a ser políticas. Buscan el apoyo y la aprobación de los demás. Evitan cualquier asunto polémico o impopular y consideran que el conflicto es inaceptable. Son bastante sensibles a la críticas o a la desaprobación.

## Habilidades y tendencias individuales que influyen en los Procesos

### Colaborador

Durante los desacuerdos, estas personas encuentran compromisos mutuamente beneficiosos, desarrollan sinergias y llegan a soluciones beneficiosas para todos. Son colaboradores cooperativos y están abiertos a ser influenciados, incluso cuando tienen una opinión claramente formada.

### Fomenta el trabajo en equipo

Estas personas promueven altos niveles de trabajo en equipo, cooperación e interacción. Invitan a los demás a hacer sus aportes y fomentan un diálogo abierto y honesto con el equipo. Son inclusivos y respetan la diversidad.



### Autenticidad con valentía

Estas personas están dispuestas a tomar posiciones duras y plantear problemas que otros miembros del equipo quizás eviten. Las comunicaciones tienen un alto nivel de integridad. Dan retroalimentación directa y constructiva a los demás y gestionan auténticamente los conflictos.

### Pasivo

Estas personas desempeñan un papel modesto y simplemente se atienen a los puntos de vista de los demás. Se relajan en una actitud pasiva durante las reuniones en lugar de participar plenamente. Rara vez inician conversaciones u ofrecen sus opiniones.

### Arrogancia

Estas personas pueden parecer superiores, egoístas y egocéntricas. Hablan mucho en las reuniones, por lo que acaparan una gran cantidad de tiempo. Se molestan fácilmente cuando se cuestionan sus ideas.

## Habilidades y tendencias individuales que influyen en las Habilidades de desempeño en equipo

### Enfoque estratégico

Estas personas son capaces de traducir el pensamiento estratégico en estrategias empresariales rigurosas y completamente desarrolladas para garantizar que la empresa prospere a corto y largo plazo.

### Decisiones

Estas personas se sienten seguras de sí mismas para tomar decisiones difíciles, así como para equilibrar los datos y la intuición en condiciones inciertas. Se centran en lo que es importante y prefieren correr riesgos razonables a no actuar.

### Logra resultados

Estas personas están orientadas a objetivos y tienen un historial de logro de objetivos y alto desempeño. Han desarrollado una competencia real para lograr resultados de alta calidad en iniciativas clave.

### Perteneciente

Estas personas están de acuerdo con los demás para llevarse bien. Se adaptan a lo que piensa el grupo. Se resisten al cambio y se centran en mantener el orden establecido. A menudo retrasan la acción hasta que esté claro lo que quiere el líder del equipo.

Además de la revisión del informe BRITE, el siguiente nivel de concienciación para todos los miembros del equipo es la introspección: “¿Por qué actúo de maneras que no son óptimas?” o “¿Cómo reconozco y gestiono mis propias tendencias reactivas que se interponen en el camino de mi impacto e influencia?” Si bien la respuesta (y, por lo tanto, el camino a seguir) es diferente para cada individuo, habrá creencias y suposiciones comunes que todo el equipo puede abordar.



## BIBLIOGRAFÍA

Aaron, J., McDowell, W. y Herdman, A. (2014). The effects of a team charter on student behavior. *Journal of Education for Business*, 89(2), 90-97.

Bang, H. y Midelfart, T. N. (2017). What characterizes effective management teams? A research-based approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 334-359.

Bateman, B., Wilson, F. C. y Bingham, D. (2002). Team effectiveness - development of an audit questionnaire. *Journal of Management Development*, 21(3), 215-226.

Bell, B. S., Kozlowski, S. W. J. y Blawath, S. (2012). Team learning: A theoretical integration and review. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology (2)*, (859-909). Nueva York, NY: Oxford University Press.

Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 595-615.

Brandt, T. y Edinger, P. (2015). Transformational leadership in teams – the effects of a team leader's sex and personality. *Gender in Management: An International Journal*, 30(1), 44-68.

Bunderson, J. S. (2003). Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of Management Journal*, 46(4), 458-474.

Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33, 712-735.

Carmeli, A. y Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17, 441-453.

Carson, J. B., Tesluk, P. E. y Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.

Cooke, N. J., Gorman, J. C., Myers, C. W. y Duran, J. L. (2013). Interactive team cognition. *Cognitive Science*, 37(2), 255-285.

Cooke, N. J., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. y Stout, R. (2000). Measuring team knowledge. *Human Factor*, 42, 151-173.

De Dreu, C. K. W. y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.

De Jong, B. A., Dirks, K. T. y Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150.

De Jong, B. A. y Elfring, T. (2010). How trust affects the performance of ongoing work teams: The mediating role of reflexivity, monitoring and effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549.

de Wit, F., Greer, L. y Jehn, K. (2011). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 97, 360-90.





Downes, P., Gonzalez-Mulé, E., Seong, J. Y. y Park, W. W. (2021). To collaborate or not? The moderating effects of team conflict on performance-prove goal orientation, collaboration, and team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 568-590.

Druskat, V. U. y Wolff, S. B. (marzo de 2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, consultado en: <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>

Edmondson, A.C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. y Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.

Edmondson, A. C., Dillon, J. R. y Roloff, K. S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. En A. Brief y J. Walsh (Eds.). *The Academy of Management Annals*, 1, consultado en: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/07-029.pdf>

Edmondson, A. C. y Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: the challenges are the benefits. *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 123-138.

Ellis, A. P. J. (2006). System breakdown: The role of mental models and transactive memory in the relationship between acute stress and team performance. *Academy of Management Journal*, 49(3), 576-589.

Emmerling, T. y Rooders, D. (septiembre de 2020). 7 Strategies for better group decision-making. *Harvard Business Review*, consultado en: <https://hbr.org/2020/09/7-strategies-for-better-group-decision-making#:~:text=Research%20shows%20that%20empowering%20at%20least%20one%20person,to%20significant%20improvements%20in%20decision%20quality%20and%20outcomes>.

Felps, W., Mitchell, T. R. y Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 27, 175-222.

Ficapal-Cusí, P., Enache-Zegheru, M. y Torrent-Sellens, J. (2021). Enhancing team performance: A multilevel model. *Journal of Cleaner Production*, 289, consultado en: [iError! Hyperlink reference not valid.](#)

Fiore, S. M., Rosen, M. A., Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., Letsky, M. y Warner, N. (2010). Toward an understanding of macro cognition in teams: Predicting processes in complex collaborative contexts. *Human Factors*, 52(2), 203-224.

Fouse, S., Cooke, N. J., Gorman, J. C., Murray, I., Uribe, M. y Bradbury, A. (2011). Effects of role and location switching on team performance in a collaborative planning environment. *Proceedings of the 55th Annual Conference of the Human Factors and Ergonomics Society*, 55, 1442-1446.

Gardner, H. K. y Mortenson, M. (julio-agosto de 2015). Collaborating well in large global teams. *Harvard Business Review*, consultado en: <https://hbr.org/2015/07/collaborating-well-in-large-global-teams>

Gorman, J. C., Amazeen, P. G. y Cooke, N. J. (2010). Team coordination dynamics. *Nonlinear Dynamics Psychology and Life Sciences*, 14, 265-289.

Grenny, J. (mayo de 2014). The best teams hold themselves accountable. *Harvard Business Review*, consultado en: <https://hbr.org/2014/05/the-best-teams-hold-themselves-accountable>



Haas, M. y Mortensen, M. (junio de 2016). The secrets of great teamwork. *Harvard Business Review*, consultado en: <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>

Hagemann, V. y Kluge, A. (2017). Complex problem solving in teams: The impact of collective orientation on team process demands. *Frontiers in Psychology*, 8, 1730.

Hall, K. L., Vogel, A. L., Stipelman, B. A., Stokols, D., Morgan, G. y Gehlert, S. (2012). A four-phase model of transdisciplinary team-based research: Goals, team processes, and strategies. *Translational Behavioral Medicine*, 2(4), 415-430.

Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A. y De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189-1199.

Hoogeboom, M. y Wilderom, C. P. M. (2019). A complex adaptive systems approach to Real-Life Team Interaction Patterns, Task Context, Information Sharing, and Effectiveness. *Group & Organization Management*, 45(1), 3-42.

Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (julio-agosto de 2005). The discipline of teams: What makes the difference between a team that performs and one that doesn't? *Harvard Business Review*, consultado en: <https://hbr.org/2005/07/the-discipline-of-teams>

Kim, L. (2022). The results of Google's team-effectiveness research will make you rethink how you build teams: Why hiring the best and brightest might not be enough. *Inc.*, consultado en: <https://www.inc.com/larry-kim/the-results-of-googles-team-effectiveness-research-will-make-you-rethink-how-you-build-teams.html>

Kim, S., Lee, H. y Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581.

Kozlowski, S. W. J. (2015). Advancing research on team process dynamics: Theoretical, methodological, and measurement considerations. *Organizational Psychology Review*, 5(4), 270-299.

Kumari, S. (2017). The comprehensive assessment and enhancement of team effectiveness. *Drishtikon: A Management Journal*, 8(1), 1-29.

Landry, A. y Erwin, C. (2015). Perspectives on multidisciplinary team processes among healthcare executives: Processes that facilitate team effectiveness. *Journal of Health & Human Services Administration*, 38(3), 350-380.

Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass.

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E. y Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307.

Letsky, M. P., Warner, N. W., Fiore, S. M. y Smith, C. A. P. (Eds.) (2008). *Macro-cognition in Teams Theories and Methodologies*. Londres: Ashgate Publishing.

Levi, D. (2011). *Group Dynamics for Teams* (6.ª ed.). Los Ángeles, Calif: SAGE, consultado en: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/group-dynamics-for-teams/book259292>



Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-604.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.

Lvina, E., Johns, G. y Vandenberghe, C. (2018). Team Political Skill Composition as a Determinant of Team Cohesiveness and Performance. *Journal of Management*, 44(3), 1001-1028.

Mathieu, J. E., Gilson, L. L. y Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97-108.

Mathieu, J. E. y Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94, 90-103.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S. y Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management*, 40(1), 130-160.

Misra, S., Stokols, D., Hall, L. L., Feng, A. y Stipelman, B. S. (2011). Collaborative process in transdisciplinary research and efforts to translate scientific knowledge into evidence-based health practices and policies. En M. Kirst, N. Schaefer-McDaniel, S. Hwang y P. O'Campo (Eds.), *Converging Disciplines: A Transdisciplinary Research Approach to Urban Health Problems* (págs. 90-110). Nueva York: Springer.

Moreland, R. L. y Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 117-133.

Nembhard, I. M. y Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.

Nicolaidis, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J. y Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: a meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *Leadership Quarterly*, 25, 923-942.

Omar, Z. y Ahmad, A. (2014). Factors contributing to research team effectiveness: Testing a model of team effectiveness in an academic setting. *International Journal of Higher Education*, 3(3), 20-26.

Parayitam, S., Olson, B. y Bao, Y. (2012). Effects of cognitive diversity on relationship conflict, agreement-seeking behaviour and decision quality: a study of Chinese management teams. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 3, 174-187.

Peralta, C., Lopes, P., Gilson, L., Lourenço, P. y Pais, L. (2014). Innovation processes and team effectiveness: The role of goal clarity and commitment, and team affective tone. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 80-107.

Prewett, M. S., Walvoord, A. A., Stilson, F. R., Rossi, M. E. y Brannick, M. T. (2009). The team personality- team performance relationship revisited: The impact of criterion choice, pattern of workflow, and method of aggregation. *Human Performance*, 22, 273-296.



Pritchard, R. D., Harrell, M. M., DiazGranados, D. y Guzman, M. J. (2008). The productivity measurement and enhancement system: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 540-567.

Reis, D. y Puente-Palacios, K. (2018). Team effectiveness: the predictive role of team identity. *RAUSP Management Journal*, 54(2) 144-153.

Rentsch, J. R., Delise, L. A., Salas, E. y Letsky, M. P. (2010). Facilitating knowledge building in teams: Can a new team training strategy help? *Small Group Research*, 41(5), 505-523.

Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Allison, L. K. y Clark, M. A. (2010). Team composition, cognition, and effectiveness: Examining mental model similarity and accuracy. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(2), 174-191.

Rosendaal, B. y Bijlsma-Frankema, K. (2009). *Working Alone Together: Team Identification and Knowledge Sharing by Teachers*. [Estudio presentado en la International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, Ámsterdam (Países Bajos)].

Sabri, H. A. y Abu-Atiah, Z. (2020). Assessing team performance effectiveness through teamwork knowledge, skills and ability (ksas) in a non-Western context. *Journal of Transnational Management*, 25(4), 300-320.

Salman, W. A. y Hassan, Z. (2016). Impact of effective teamwork on employee performance. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(1), 76-85.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N. y Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology*, 56(2), 189-211.

Smith-Jentsch, K. A., Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I. y Salas, E. (2008). Guided team self-correction: Impacts on team mental models, processes and effectiveness. *Small Group Research*, 39(3), 303-327.

Stashevsky, S. y Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27(1), 63-74.

Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.

Sunstein, C. R. y Hastie, R. (diciembre de 2014). Making dumb groups smarter. *Harvard Business Review*, consultado en: <https://hbr.org/2014/12/making-dumb-groups-smarter>

Tanghe, J., Wisse, B. y Van Der Flier, H. (2010). The formation of group affect and team effectiveness: The moderating role of identification. *British Journal of Management*, 21(2), 340-358.

Van der Vegt, G. S. y Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.

Vogel, A. L., Stipelman, B. A., Hall, K. L., Nebeling, D., Stokols, D. y Spruijt-Metz, D. (2014). Pioneering the transdisciplinary team science approach: Lessons learned from National Cancer Institute grantees. *Journal of Translational Medicine & Epidemiology*, 2(2), 1027.

Vogelsmeier, A. A. (2008). *Leadership, Communication, And Teamwork: Differences Between High and Low Performing Nursing Homes*. [Tesis: University de Misuri-Columbia]. Consultado en: <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/5546/research.pdf?sequence=3>



Wageman, R. y Gordon, F. M. (2005). As the twig is bent: How group values shape emergent task inter-dependence in groups. *Organization Science*, 16(6), 687-700.

Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A. y Hackman, J. R. (2008). *Senior Leadership Teams: What it Takes to Make Them Great*. Boston, MA: Harvard Business School.

Wang, D., Waldman, D. A. y Zhang, Z. (2013). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.

Woolley, A. W., Gerbasi, M. E., Chabris, C. F, Kosslyn, S. M. y Hackman, J. R. (2008). Bringing in the experts: How team composition and collaborative planning jointly shape analytic effectiveness. *Small Group Research*, 39(3), 352-371.

Wu, W., Rivas, A. A. A. y Liao, Y. (2017). Influential factors for team reflexivity and new product development. *Project Management Journal*, 48(3), 20-40.

Ye, S. y Chen, M. (2021). Leveraging team expertise location awareness in improving team improvisation: A dynamic knowledge integration perspective. *Psychology Research and Behavior Management*, 9(14), 2135-2146.