



BRITE: REDEFINIENDO LA EFECTIVIDAD DE EQUIPO

Leadership Circle

LEADERSHIP
CIRCLE®

ÍNDICE

LAS GRANDES PERSONAS NO SIEMPRE FORMAN GRANDES EQUIPOS	3
EL PROBLEMA	4
UN NUEVO MODELO PARA LA EFECTIVIDAD DE EQUIPO	5
PÁGINA DE MUESTRA DEL INFORME BRITE	6
BRITE EN ACCIÓN	7
Logro inmediato	8
Cambio más profundo	8
Recuperar el impulso	8
¡AHORA TE TOCA A TI!	9

LAS GRANDES PERSONAS NO SIEMPRE FORMAN GRANDES EQUIPOS

¿Recuerdas Quibi? Era una aplicación de televisión para móviles con contenido de formato corto, creada por Jeffrey Katzenberg (cofundador de DreamWorks) y Meg Whitman (exdirectora ejecutiva de eBay y HP). A primera vista, Quibi lo tenía todo a su favor: líderes legendarios, miles de millones en financiación y algunas de las mentes más brillantes del mundo de la tecnología y el entretenimiento. Sin embargo, en solo seis meses desapareció. A pesar de los primeros éxitos, entre ellos, casi 380,000 descargas el día del lanzamiento, los líderes de la empresa no lograron actuar como un equipo cohesionado. Las decisiones sobre el contenido estaban excesivamente centralizadas; el modelo de alto coste chocaba con el comportamiento real de los usuarios y las exigencias del mercado; y la falta de alineación estratégica entre los fundadores minó la agilidad de la startup. Las personas brillantes y las grandes ideas nunca se tradujeron en un equipo capaz de evolucionar en conjunto.

Y esto no es solo la historia de una startup. La reciente crisis del Boeing 737 MAX reveló cómo incluso las organizaciones más grandes pueden tambalearse cuando los equipos pierden la alineación, la transparencia y el propósito común. El avión arrastraba un historial de seguridad problemático: dos accidentes mortales, seguidos de un tercer incidente en el que una tapa de puerta salió disparada de un 737 MAX 9 nuevo a 16,000 pies de altura, como consecuencia de la ausencia de tornillos en el panel. Una auditoría posterior de la Administración Federal de Aviación (FAA) reveló fallos generalizados en el control de calidad y la fabricación. Las consecuencias para la reputación y las finanzas fueron graves: se restringió la capacidad de Boeing para certificar sus propios aviones, los reguladores y las aerolíneas perdieron la confianza, y se generaron miles de millones de dólares en pérdidas. A pesar del extraordinario talento ingenieril, de los vastos recursos y de lo mucho que estaba en juego, los directivos y los equipos de la empresa no lograron funcionar como un sistema cohesionado y coordinado. El resultado no fue solo un fallo técnico, sino un colapso de la responsabilidad colectiva.

El hecho es que estas historias no son casos aislados. Son recordatorios. Lo hemos visto en todos los sectores y niveles de liderazgo: las personas excepcionales no forman automáticamente equipos excepcionales. Cuando los líderes tratan la efectividad de equipo como un subproducto del desarrollo individual, pasan por alto algo esencial.

Pero nos estamos adelantando. Porque lo primero que debe hacer cualquiera que se interese por el desarrollo de equipos es comprender qué es realmente un equipo.

Para nosotros, un equipo no es simplemente un grupo de personas de alto rendimiento. Es un sistema vivo y dinámico, con sus propios patrones, puntos ciegos, fortalezas y potencial. Cuando hablamos de un equipo, nos referimos a un grupo de entre tres y veinte personas que se reúnen regularmente, comparten un objetivo común y cuya dinámica determina cómo se realiza el trabajo. Pero la efectividad de equipo no surge de manera espontánea: debe cultivarse de forma intencionada, sistemática y con un enfoque en cómo trabaja el equipo en conjunto.

En resumen, no basta con contar con personas excelentes.

Al reflexionar sobre esto, comprendimos que los equipos necesitaban una manera de verse a sí mismos con claridad, no solo como un conjunto de individuos, sino como sistemas vivos con su propia energía y patrones. Durante años, buscamos una herramienta que pudiera reflejar esa dinámica de manera honesta y accionable. Pero no la encontramos.

Así que la creamos nosotros mismos.

EL PROBLEMA

Los directores generales y los equipos de recursos humanos invierten grandes cantidades de tiempo y recursos en el desarrollo individual: coaching ejecutivo, formación en liderazgo, programas de talento. Luego juntan a esas personas y... esperan que surja la magia. Pero, en la mayoría de los casos, la magia no aparece. Lo que obtienen es un resultado mediocre.

Un estudio de [Harvard Business Review](#) realizado con 95 equipos de 25 empresas líderes reveló que casi el 75 % de los equipos multifuncionales presentan disfunciones, fracasando en aspectos clave como el cumplimiento del presupuesto, la alineación de objetivos y el respeto de los plazos de los proyectos. Sin embargo, esta problemática no se limita a los equipos multifuncionales. En nuestro trabajo, hemos identificado disfunciones en todo tipo de equipos y a todos los niveles: desde equipos de servicio y entrega, producción e investigación y desarrollo, hasta equipos académicos, sin ánimo de lucro, ad hoc e incluso equipos de liderazgo.

Por ejemplo, en una empresa de fabricación global con la que trabajamos, el equipo ejecutivo estaba formado por diez líderes altamente capacitados. Cada uno de ellos destacaba por su solidez, ambición y experiencia. Sin embargo, cuando analizamos la dinámica colectiva mediante nuestra evaluación BRITE, descubrimos importantes pérdidas de energía precisamente en los ámbitos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento: la confianza, la alineación y la conexión. A pesar del talento presente en la sala, el equipo estaba estancado.

Estas pérdidas de energía pueden manifestarse como disfunciones del equipo de múltiples formas:

- Las reuniones agotan a los miembros del equipo en lugar de inspirarlos.
- Los objetivos compiten entre sí en vez de alinearse, empujando a las personas en direcciones distintas.
- Las discusiones generan más ruido que claridad.
- Los miembros del equipo se desvinculan porque han llegado a temer trabajar juntos.
- Los conflictos persisten y erosionan la confianza.
- Los líderes reconocen que su equipo no alcanza su potencial, pero no saben cómo revertirlo.

¿Te resulta familiar? Todos hemos estado en equipos así: donde una mirada basta para tensar una conversación, la voz más fuerte apaga la mejor idea y los bandos se forman antes que los acuerdos. Donde las reuniones después de la reunión pesan más que la reunión misma, y la tensión se traduce en decisiones postergadas, esfuerzos duplicados, recursos desperdiciados y una frustración creciente. Un fallo lleva a otro, hasta que el equipo deja de impulsar el negocio y empieza a frenarlo.

Y cuanto más alto se llega, mayor es el coste. Un estudio de [Bain & Company](#), realizado a 1.250 ejecutivos, muestra una clara correlación entre el rendimiento de una empresa y un equipo ejecutivo sólido. Sin embargo, solo uno de cada cinco equipos alcanzaba un nivel de alto rendimiento. En otras palabras, cuatro de cada cinco equipos ejecutivos están dejando sin aprovechar un enorme potencial de rendimiento.

La razón es simple: un equipo no puede desarrollarse si solo se desarrolla a sus individuos. El progreso real exige entender cómo fluye la energía a través del equipo como un todo. Porque, en esencia, la disfunción de un equipo es un problema de energía. Cuando la colaboración se estanca, la responsabilidad se diluye o las decisiones se retrasan, el flujo de energía entre las personas se ralentiza o se detiene por completo. BRITE hace visible este fenómeno, revelando dónde se agota la energía, dónde se acumula de forma improductiva y hacia dónde debe redirigirse para que el equipo vuelva a fluir.

UN NUEVO MODELO PARA LA EFECTIVIDAD DE EQUIPO

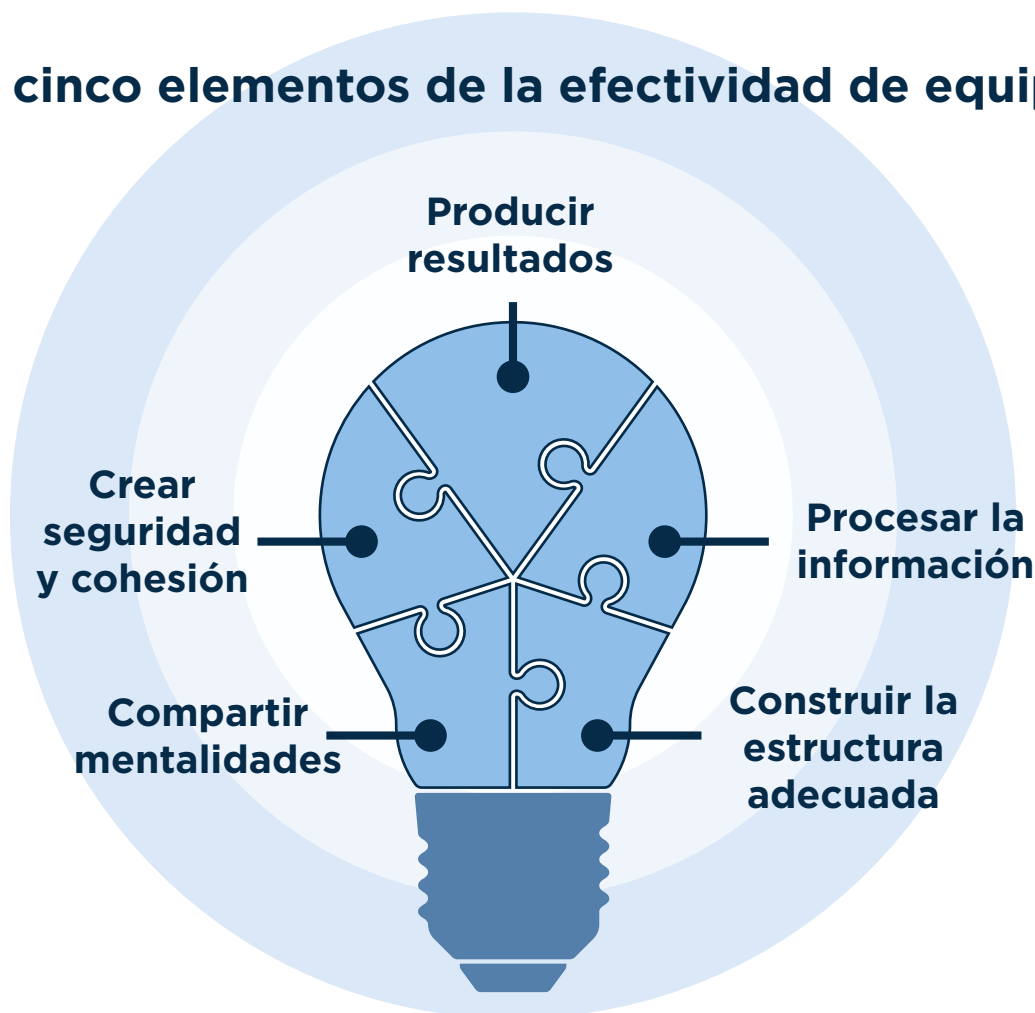
Tratar a un equipo simplemente como un conjunto de individuos pasa por alto una verdad fundamental: en el momento en que se forma un equipo, nace una nueva entidad. A partir de ese instante, la manera en que los miembros interactúan y trabajan juntos, o en conflicto, pasa a ser más determinante que el comportamiento de cualquiera de ellos por separado. Es la energía que se genera entre y alrededor de las personas lo que define la efectividad, la productividad e incluso la felicidad del equipo.

La energía es la corriente invisible que recorre cada equipo. Es la mezcla de motivación, esfuerzo cognitivo e impulso colectivo la que marca la diferencia entre un equipo alineado y en crecimiento, o fragmentado y estancado. Esa energía se manifiesta en cada interacción, cada decisión y cada momento de colaboración. Es el elemento que transforma la contribución individual en impacto colectivo.

Hemos encontrado una manera de hacer visible esa energía, de capturarla y medirla.

La **evaluación de equipo BRITE** revela qué es lo que realmente impulsa a un equipo a prosperar, no solo en teoría, sino en la práctica. Ayuda a los equipos a reflexionar con honestidad, ver con claridad y crecer de forma conjunta. Porque cuando un equipo se alinea, confía y se comunica con propósito, todo cambia: no solo su potencial, sino también su rendimiento.

Los cinco elementos de la efectividad de equipo



A través de nuestra investigación con más de 26.000 equipos en todo el mundo, que abarca una amplia variedad de sectores, hemos identificado cinco elementos críticos que distinguen a los equipos más efectivos:

- **Compartir mentalidades:** Los equipos más efectivos comparten una idea común de quiénes son y qué persiguen juntos.
- **Construir la estructura adecuada:** Los equipos más efectivos están estructurados para garantizar una cultura de equipo próspera.
- **Crear seguridad y cohesión:** Los equipos más efectivos han creado un entorno en el que los miembros se sienten seguros para asumir riesgos personales, apoyarse mutuamente, y mantener una actitud colectiva.
- **Procesar la información:** Los equipos más efectivos procesan la información a través de interacciones de calidad, en las que todos sus miembros participan activamente y en las que surgen nuevas ideas.
- **Producir resultados:** Los equipos más efectivos son ágiles en realizar tareas y garantizar la responsabilidad colectiva de los resultados.

En pocas palabras, los equipos verdaderamente efectivos piensan juntos, se estructuran juntos, confían juntos, aprenden juntos y logran resultados juntos.

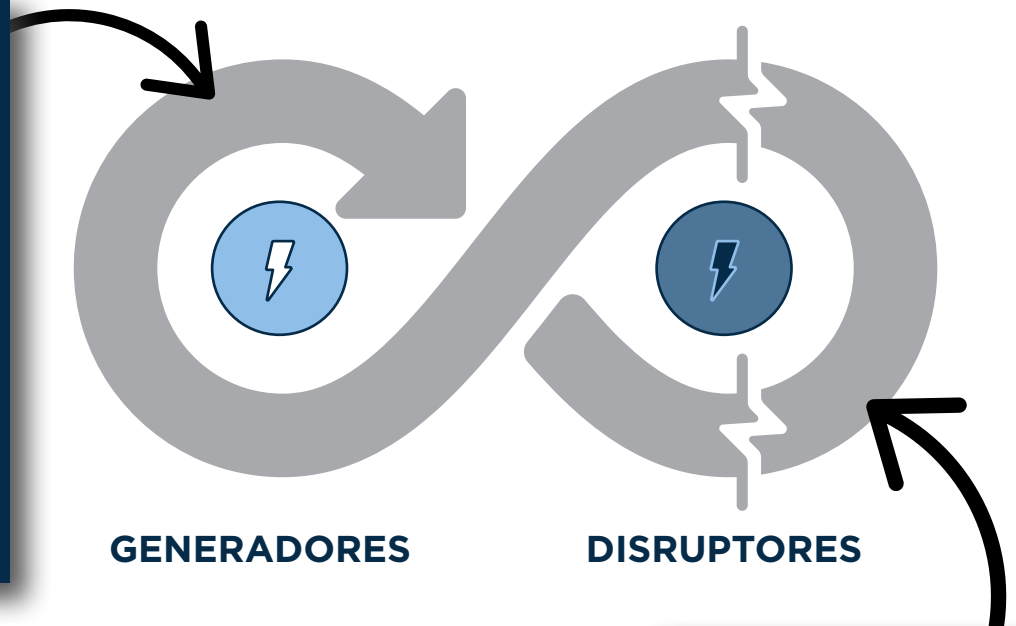
Los equipos necesitan un espejo que les permita verse tal como son realmente. Diseñamos BRITE para que cumpliera precisamente esa función. Cada evaluación genera un informe claro que muestra la puntuación de energía del equipo en cada uno de los elementos de la efectividad, junto con información sobre el nivel de alineación entre sus miembros. BRITE crea una consciencia inmediata y un lenguaje común que facilita explorar la dinámica del equipo y el flujo de energía.



Además, el informe destaca los principales generadores y disruptores de energía, es decir, aquellos factores que, según nuestra investigación, tienen el mayor impacto en cada uno de los elementos de la efectividad de equipo.

GENERADORES DE ENERGÍA:

Los generadores de energía incrementan el flujo de energía dentro de un equipo: cuanto mayor es la puntuación de un generador, más energía circula entre los miembros. Entre los ejemplos más relevantes se incluyen la confianza en la efectividad del equipo, la claridad de funciones y responsabilidades, la inteligencia emocional colectiva, el intercambio abierto de información y la resolución colaborativa de problemas.



GENERADORES

DISRUPTORES

Lo que BRITE revela no es solo dónde se encuentra un equipo, sino también el coste de permanecer allí. Cada disruptor tiene un precio energético: fricción que agota el impulso, erosiona la confianza y merma la motivación. En cambio, cada generador inyecta energía al sistema, alimentando la claridad, la cohesión y el progreso.

Piénsalo así: un equipo es como un cubo que contiene agua, su energía colectiva. Si el cubo está vacío, no hay nada que impulse el progreso. Si está lleno de agujeros, la energía se escapa. Cuando las fugas son grandes, o el flujo de entrada es demasiado pequeño, el equipo se queda sin fuerza para avanzar. Lo que realmente importa no es solo cuánta energía tiene un equipo, sino cómo la retiene y la canaliza. BRITE ayuda a los equipos a comprender ambos lados de esa ecuación: dónde se genera la energía y dónde se pierde.

Las dinámicas que suelen pasar inadvertidas en las interacciones cotidianas cobran forma en el informe BRITE, permitiendo que los equipos vean con claridad sus generadores y disruptores de energía (quizás por primera vez) e identifiquen con precisión qué acciones tomar para conservar la energía, canalizarla de manera productiva y fortalecer el sistema colectivo.

DISRUPTORES DE ENERGÍA:

Los disruptores de energía reducen el flujo de energía dentro de un equipo: cuanto mayor es la puntuación de un disruptor, más se agota la energía colectiva. Entre los ejemplos más comunes se incluyen la mentalidad de silo, el liderazgo transaccional, la desconfianza, los conflictos no resueltos y el pensamiento de grupo.

BRITE EN ACCIÓN

Entonces, ¿cómo se ve esto en la práctica? Aquí presentamos algunas historias que muestran lo que ocurre cuando los equipos se ven a sí mismos con claridad.

Logro inmediato

Uno de nuestros socios consultores aplicó BRITE con un equipo multifuncional de 12 personas, muchas de las cuales rara vez trabajaban juntas en persona. En una sola sesión de debrief, el equipo logró identificar y priorizar nueve puntos críticos, ponerse de acuerdo en tres acciones principales y comprometerse a dar los siguientes pasos concretos. El coach destacó que BRITE no solo aportó claridad, sino que también generó el impulso necesario para avanzar de inmediato.

“En una sola sesión de debrief, el equipo identificó nueve cuestiones emergentes, priorizó tres de ellas y las convirtió en acciones claras. BRITE nos proporcionó la estructura y el lenguaje necesarios para ponernos de acuerdo rápidamente y salir con una sensación de impulso.”

Cambio más profundo

Una escuela de negocios internacional integró BRITE en su programa School of Founders, un acelerador de 10 meses para líderes de startups. El profesorado destacó que BRITE proporcionó a los participantes un marco accesible e intuitivo, que desbloqueó conversaciones que antes resultaban difíciles de mantener, convirtiendo tensiones difusas en ideas claras y aplicables.

“El concepto de generadores y disruptores de energía tuvo una excelente acogida. Era muy intuitivo y las personas lo comprendieron rápidamente, sobre todo al ver sus propios resultados, lo que generó un intercambio muy enriquecedor en las sesiones. La idea de la energía bloqueada y la energía fluida fue particularmente valiosa. Probablemente, uno de los mayores logros fue la capacidad de hablar de estas cuestiones, no solo durante el curso, sino también en el futuro.”

Recuperar el impulso

En una empresa de tecnología financiera, un equipo directivo utilizó BRITE para establecer una base de referencia y volvió a realizar la evaluación cuatro meses después. El primer informe destacaba bajas puntuaciones en “Crear seguridad y cohesión” y “Procesar la información”. En la segunda evaluación, ambas áreas habían mejorado significativamente, reflejando una mayor concentración, mayor responsabilidad y un rendimiento superior. El equipo no solo percibió la diferencia, sino que pudo verla, medirla y aprovecharla.

“[Las reuniones de equipo] son mucho mejores ahora, con menos debates infructuosos. Hemos incrementado el nivel de confianza en este equipo al centrarnos en una cultura de respeto.”

Cuanta más luz arrojes sobre tu equipo, más claro será el camino a seguir.

¡AHORA TE TOCA A TI!

Tienes un equipo increíble y sabes que sus miembros son capaces de lograr grandes cosas. Pero un equipo no es solo un conjunto de personas con talento: es un sistema energético dinámico, y no se puede desarrollar de la misma manera que se desarrolla o forma a individuos por separado.

Cuando los equipos prosperan, no solo cumplen sus objetivos: generan un impulso que eleva a toda la organización. BRITE ayuda a los equipos a conseguirlo, haciendo visible lo invisible, mostrando cómo interactúan sus miembros y señalando el camino para avanzar.

Si sabes que tu equipo tiene más potencial del que está aprovechando, BRITE es un primer paso poderoso para desbloquearlo.

¡HABLEMOS!

Visita leadershipcircle.com para obtener más información, o [contáctanos](#) para descubrir cómo BRITE puede iluminar el camino hacia el crecimiento de tu equipo.