

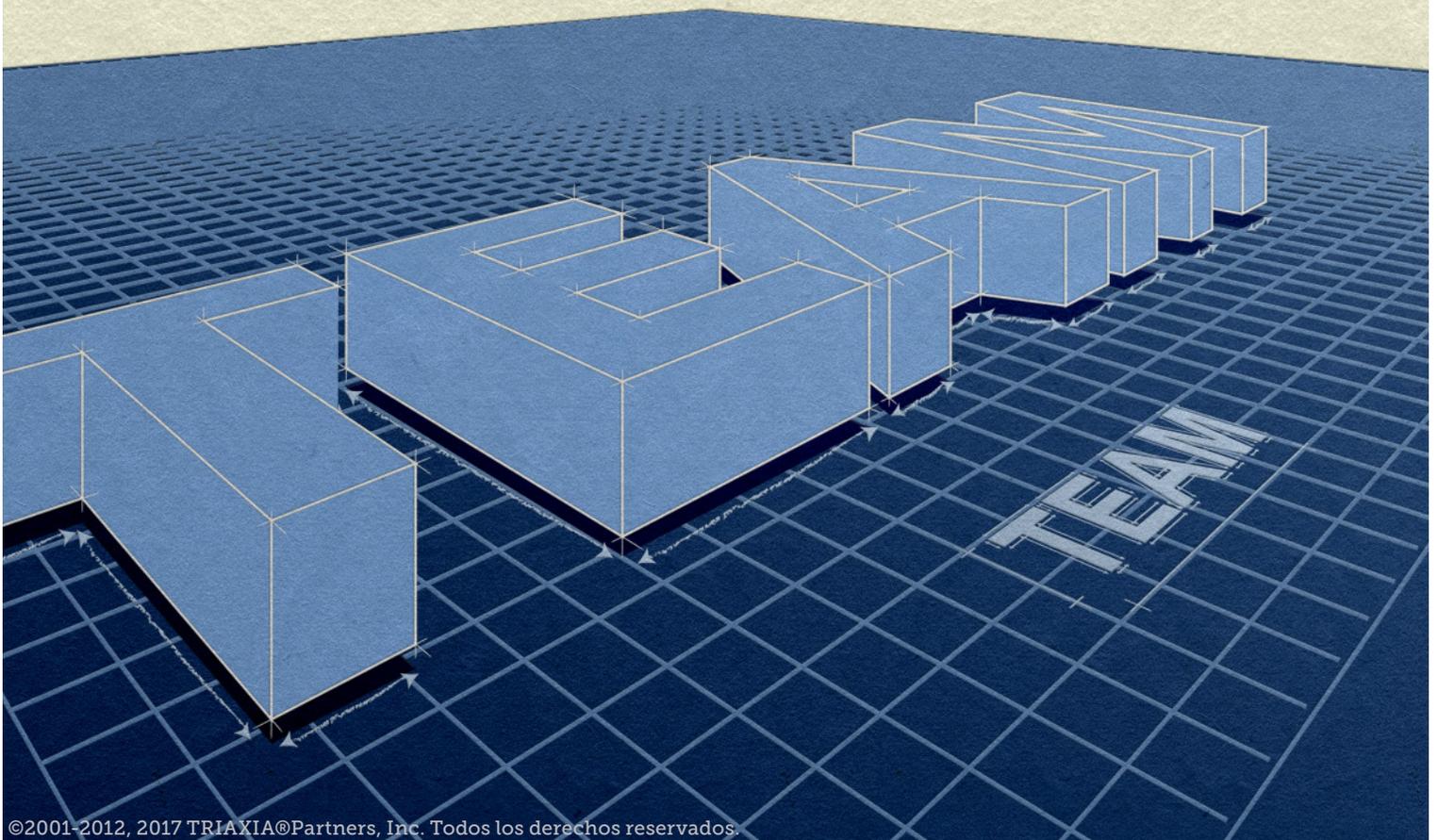
# TEAM RESOURCES<sup>®</sup>



## Encuesta de Desempeño de Equipos<sup>™</sup>

*Diagnostique a su equipo según las seis  
características de los equipos de alto desempeño<sup>™</sup>*

TRIAxia<sup>®</sup>  
PARTNERS



# Evaluación de su Equipo

*¡Felicidades! Su equipo ha completado la evaluación de desempeño según las seis características de los equipos de alto desempeño*

Los equipos que alcanzan resultados excepcionales poseen estas características fundamentales:

- Propósito Común
- Roles Claros
- Liderazgo Aceptado
- Procesos Efectivos
- Relaciones Sólidas
- Comunicación Excelente

La Encuesta de Desempeño de Equipo™ ha sido diseñada para ayudar al equipo a medirse según estas características. Un equipo es una entidad compleja donde cada característica es importante y debe conjugarse para crear un equipo de alto desempeño. En este análisis, se tuvo la oportunidad de evaluar al equipo según las características de alto desempeño, y ahora le mostraremos los resultados para que los utilice en la construcción de un plan de acción que les permita aumentar la efectividad del equipo.



# Las Seis Características de los Equipos de Alto Desempeño



**Un equipo** es un grupo de personas interdependientes comprometidas con un propósito común quienes deciden cooperar para alcanzar resultados excepcionales.



# Las Seis Características de los Equipos de Alto Desempeño (continuación)

## 1. PROPÓSITO COMÚN

Un propósito común, claro y convincente es la piedra angular de un equipo de alto desempeño. El propósito responde a la pregunta: "¿Por qué existimos como equipo?". Sin un propósito común, los diversos elementos del equipo irán en diferentes direcciones. El propósito de un equipo es lograr un objetivo mayor al que se podría alcanzar de manera individual. Recuerde, que el trabajo en equipo no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar el fin, por lo tanto, un equipo eficaz, debe estar dirigido por un propósito/misión, y será juzgado por sus resultados.

### ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- Claro/Bien definido
- Relevante
- Significativo
- Urgente
- Alcanzable/Creíble

## 2. ROLES CLAROS

La división de la tarea simplifica el trabajo y lo hace coincidir con las fortalezas y destrezas de cada miembro del equipo. Este proceso se convierte en clave para aprovechar la sinergia dentro del equipo, sin embargo, con la división del trabajo siempre ocurre la interdependencia. La contribución de cada miembro es crítica, y sin ésta, el propósito no se puede alcanzar. La interdependencia es la consecuencia de la división de la tarea, y se contrarresta con de altos niveles de cooperación.

### ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- Claros
- Compatibles (con las fortalezas/destrezas de la persona)
- Complementarios (con los otros roles del equipo)
- Consensuados (acordar quién hace qué)
- Completos (se deben cubrir todos los roles necesarios para que el equipo sea efectivo)

## 3. LIDERAZGO ACEPTADO

Los equipos de alto desempeño necesitan un liderazgo transparente y competente. Sin embargo, un líder de equipo efectivo sabe que en todo momento el liderazgo efectivo es aquel basado en tareas. Este tipo de liderazgo ocurre cuando existe un aporte importante por parte del miembro de equipo cuyas fortalezas, destrezas y experiencia contribuyen de forma más adecuada a resolver las demandas de una situación en particular. Un rol clave de los líderes de equipo es asegurar que el liderazgo de tarea se lleve a cabo de manera adecuada.

### ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- El liderazgo de equipo debe ser visto como un rol y no como un cargo.
- Los líderes de equipo efectivos facilitan en todo momento el liderazgo de tarea de los miembros del equipo.



# Las Seis Características de los Equipos de Alto Desempeño (continuación)

## 4. PROCESOS EFECTIVOS

Así como el propósito se ocupa del qué y el por qué, el proceso se centra en el cómo el equipo logra la tarea. Los procesos básicos de un equipo incluyen no solo la manera de ejecutar funciones específicas sino, además cómo un equipo toma decisiones, y resuelve problemas y conflictos. Los equipos de alto desempeño mapean y dominan sus procesos fundamentales.

### ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- Definidos (claros y establecidos)
- Diseñados (cortos, directos, y simples)
- Documentados
- Mejoran constantemente

## 5. RELACIONES SÓLIDAS

Las relaciones sólidas son el pegamento de un equipo de alto desempeño. Su objetivo no es volverse mejores amigos, sino trabajar bien en conjunto. El atributo "sólido" significa que las relaciones del equipo aguantan las desavenencias ocasionales causadas por malos entendidos, conflictos y días malos. Los miembros individuales del equipo sienten que existe una relación de pertenencia y camaradería con "el equipo".

### ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- Confianza y aptitud
- Entender las aspiraciones y personalidad de cada miembro.
- Respeto por la contribución única de los demás.
- Aceptar las diferencias
- Responsabilidad mutua
- Cortesía/Civismo

## 6. COMUNICACIÓN EXCELENTE

Este elemento permea en cada característica de un equipo efectivo. La comunicación facilita la cooperación. Una comunicación excelente permite al equipo entender y coordinar roles divididos, ganar alineación, proporcionar retroalimentación, aclarar detalles y resolver conflictos de manera efectiva.

### ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

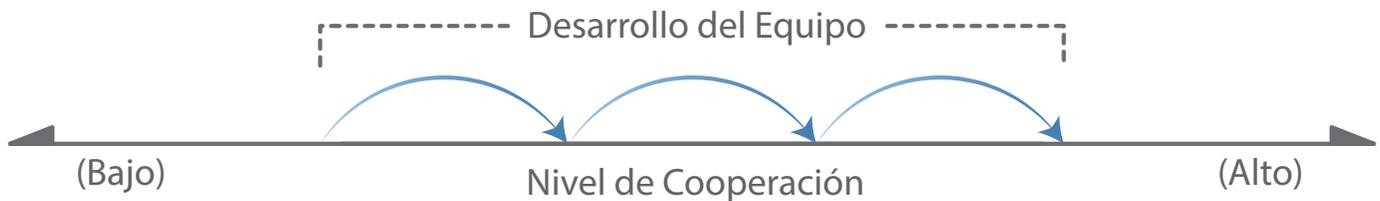
- Clara
- Abierta/Honesta
- Oportuna
- Precisa



# Definición de Desarrollo del Trabajo en Equipo

El desarrollo del trabajo en equipo consiste en cualquier actividad que ayude a un grupo moverse de una etapa de desarrollo a otra dentro de cualquiera de las seis características de los equipos de alto desempeño. El proceso ocurre un paso a la vez, a medida que usted se va moviendo por el continuo de cooperación.

Esto toma tiempo, práctica y un conjunto realista de expectativas. En la práctica, un equipo efectivo es una serie de "mini" pasos que se dan a medida que el equipo evalúa y aplica sus aprendizajes para trabajar mejor en el tiempo.



En este sentido, el diagnóstico para evaluar las fortalezas y debilidades del equipo en base a estas seis características de los equipos de alto desempeño es un ejercicio del desarrollo de equipos.

## LOS PRINCIPIOS DEL DESARROLLO DE EQUIPOS

- Los grupos no derivan en equipos efectivos, sino que son el producto de una intencionalidad determinada.
- El desarrollo de equipos es un proceso, no un evento. Como cualquier proceso, requiere mucha práctica.
- El desarrollo de equipos es una filosofía que entiende que el trabajo en equipo es eso: TRABAJO. El objetivo no es hacer el trabajo más fácil sino producir más y mejores resultados.
- Los equipos, como cualquier otro organismo vivo, necesitan de un clima que propicie su crecimiento.
- El desarrollo de equipos exige un entorno seguro en el que aprender y adquirir nuevas destrezas.
- Utilice el trabajo diario para construir su equipo. Si el trabajo diario es visto como una oportunidad para crecer, el desarrollo del equipo se mezcla rápidamente con la rutina en lugar de convertirse en un elemento adicional en una larga lista de cosas por hacer. Al igual que un equipo atlético que revisa su desempeño revisando una grabación del juego, el equipo evalúa constantemente su rendimiento, respondiendo a las preguntas: "¿Cómo lo hicimos? ¿Qué aprendimos? ¿Cómo podemos hacerlo mejor, más rápido y más barato?"
- Los beneficios de desarrollar niveles más altos de trabajo en equipo deben sentirse y ser visibles para todos. Si usted no ve resultados tangibles en el tiempo, es poco probable que continúe invirtiendo el tiempo y esfuerzo necesarios para desarrollar un equipo más efectivo.
- El propósito de un equipo es alcanzar un objetivo y hacerlo con niveles excepcionales de desempeño.
- El trabajo en equipo no es un fin en sí mismo, sino el medio para alcanzar el fin. En definitiva, el éxito del desarrollo de equipos será definido según sus resultados.



# Tres Pasos para Aumentar la Efectividad del Equipo

*Afianzar la efectividad del equipo es una tarea difícil de llevar a cabo sin un proceso que ayude a priorizar sus áreas de desarrollo*

La Encuesta de Desempeño de Equipo™ permite al equipo evaluarse según las seis características de equipos de alto desempeño que han sido comprobadas en el tiempo, identificando las áreas que necesitan más desarrollo, para diseñar un plan de acción y así aumentar la efectividad del equipo.

## **PASO 1 – DISCUSIÓN DE RESULTADOS E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA**

Utilice las páginas de “Resultados” de cada sección para ver el feedback dado por cada miembro del equipo. Conteste las preguntas proporcionadas al final de cada sección y luego elija una sola característica del equipo, que al ser reforzada, aumentaría de manera sustancial el desempeño del equipo para dicha característica.

## **PASO 2 – DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN**

Utilice las Hojas de Trabajo del Plan de Acción al final de este informe para describir manera clara la situación actual, la situación deseada y el paso a paso del plan de mejora.

## **PASO 3 – MONITOREO Y MEDICIÓN**

Utilice las Hojas de Trabajo Seguimiento y Medición al final de este informe para evaluar con regularidad el progreso del equipo. Recuerde, el desarrollo de equipos ocurre como una serie de “mini” pasos que llevan al equipo a niveles más altos de efectividad. Una vez que se ha identificado y atacado con éxito un problema, utilice las hojas de trabajo para identificar el siguiente elemento que llevará a su equipo a mayores niveles de colaboración.

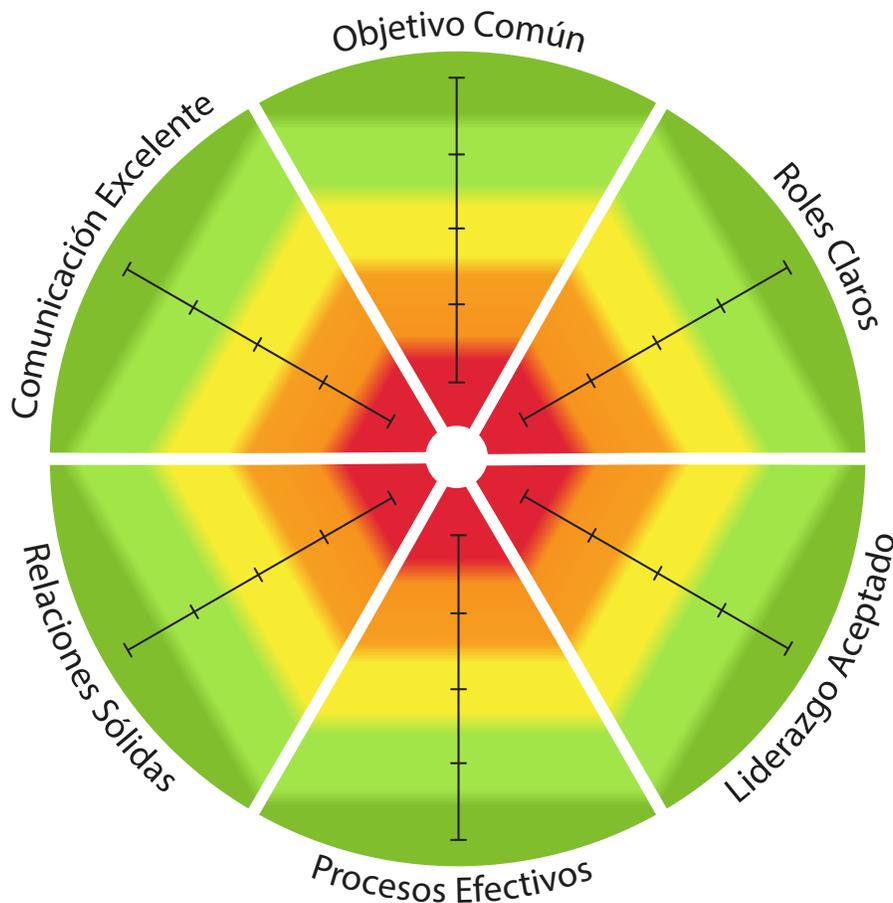


# Interpretación de los Resultados del Equipo

Cada pregunta de la Encuesta de Desempeño de Equipo™ de Team Resources fue respondida por los miembros del equipo utilizando una escala de cinco (5) puntos, que va de uno (1) No Muy Descriptivo a cinco (5) Muy Descriptivo. Las respuestas han sido agrupadas para proveer puntajes individuales y promedios del equipo para cada característica de equipos de alto desempeño.

El bajo desempeño en cualquier característica del equipo puede resultar en serios desafíos y amerita una mirada más profunda y un plan de acción claro de mejora. Utilice la siguiente tabla para evaluar su puntaje por factor:

1–1.99	2–2.99	3–3.49	3.50–3.99	4.00 - 5.00
Muy Pobre	Pobre	Adecuado	Bueno	Excelente
Indica que su equipo rara vez muestra este comportamiento. Existen oportunidades importantes de mejora.	Indica que su equipo ocasionalmente demuestra este comportamiento. Existen oportunidades de mejora.	Indica que su equipo puede mostrar este comportamiento, pero no es consistente. Existe potencial de mejora.	Este rango indica que su equipo muestra frecuentemente este comportamiento. Existen oportunidades moderadas de mejora.	Indica que su equipo casi siempre muestra este comportamiento. Existen pocas oportunidades de mejora.



# Una Mirada General a los Resultados

La siguiente tabla muestra los promedios de las respuestas de cada miembro del equipo y los promedios de las respuestas del equipo para cada característica. Se han asignado números aleatorios para identificar a los miembros del equipo y así mantener el anonimato. Estos números no reflejan el orden cronológico de respuesta ni el tipo de respuesta de los encuestados.



# Preguntas de Discusión

1. En general, ¿Qué característica fue calificada como la más fuerte por el equipo?
2. En general, ¿Qué característica fue calificada como la más débil por el equipo?
3. ¿Existen diferencias significativas de puntaje entre los miembros del equipo?
4. ¿A qué se deben esas diferencias?
5. Como resultado del puntaje y discusión, ¿Cuál de las seis características de equipo, de ser reforzada, podría mejorar la efectividad del equipo?

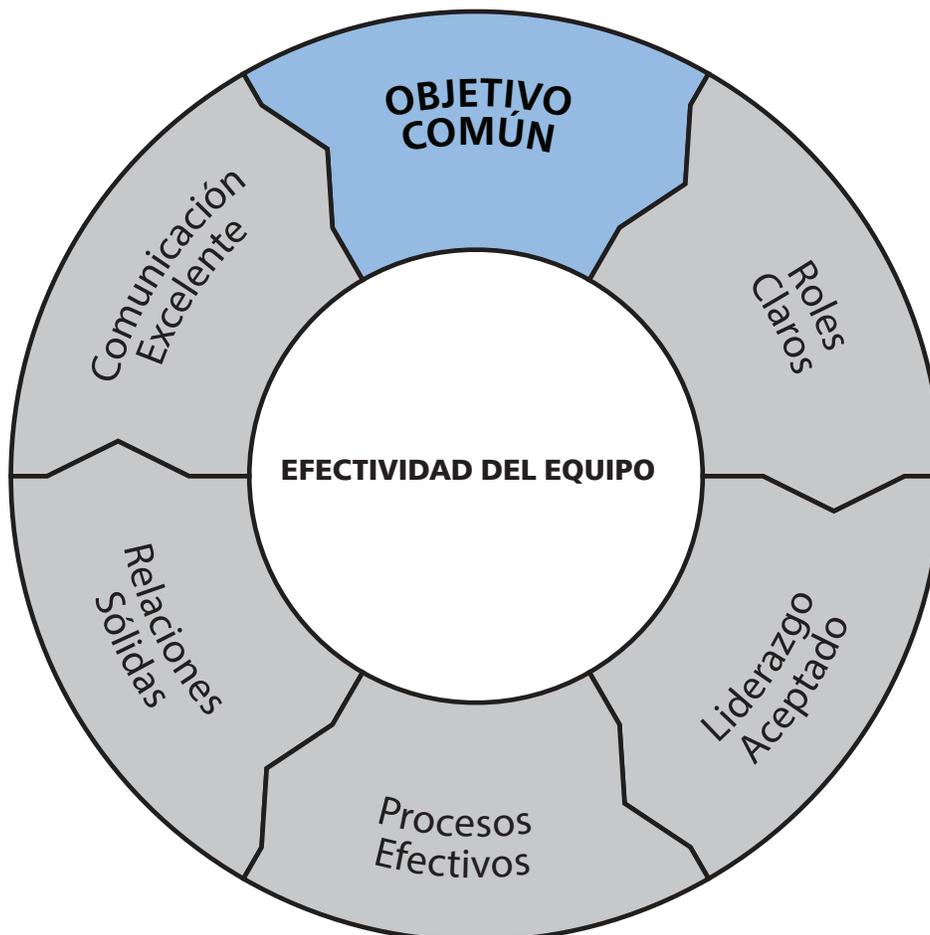


# Propósito Común

Un equipo se define por su tarea o propósito. El objetivo de cada equipo es el de alcanzar un objetivo y hacerlo a través niveles excepcionales de desempeño. Como un grano de arena dentro de una ostra al formar una perla, la tarea del equipo es un ingrediente fundamental sobre el cual el equipo se forma. Independientemente si la vida del equipo es temporal o a largo plazo, el propósito es la razón de su existencia. Dado que los equipos de alto desempeño están invariablemente orientados a la misión, al final del día, la efectividad del equipo se mide a partir de sus resultados.

## ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- Claro / Bien Definido
- Relevante
- Significativo
- Urgente
- Alcanzable / Creíble



# Una Mirada a los Resultados de Propósito Común

La siguiente tabla muestra la respuesta de cada miembro del equipo para cada descriptor de Propósito Común, el promedio general de respuesta de cada miembro del equipo, y el puntaje promedio del equipo para cada descriptor.



# Resultados de Propósito Común

A continuación, encontrará los descriptores de Propósito Común del equipo incluyendo los comentarios de los miembros enumerados según puntaje promedio.



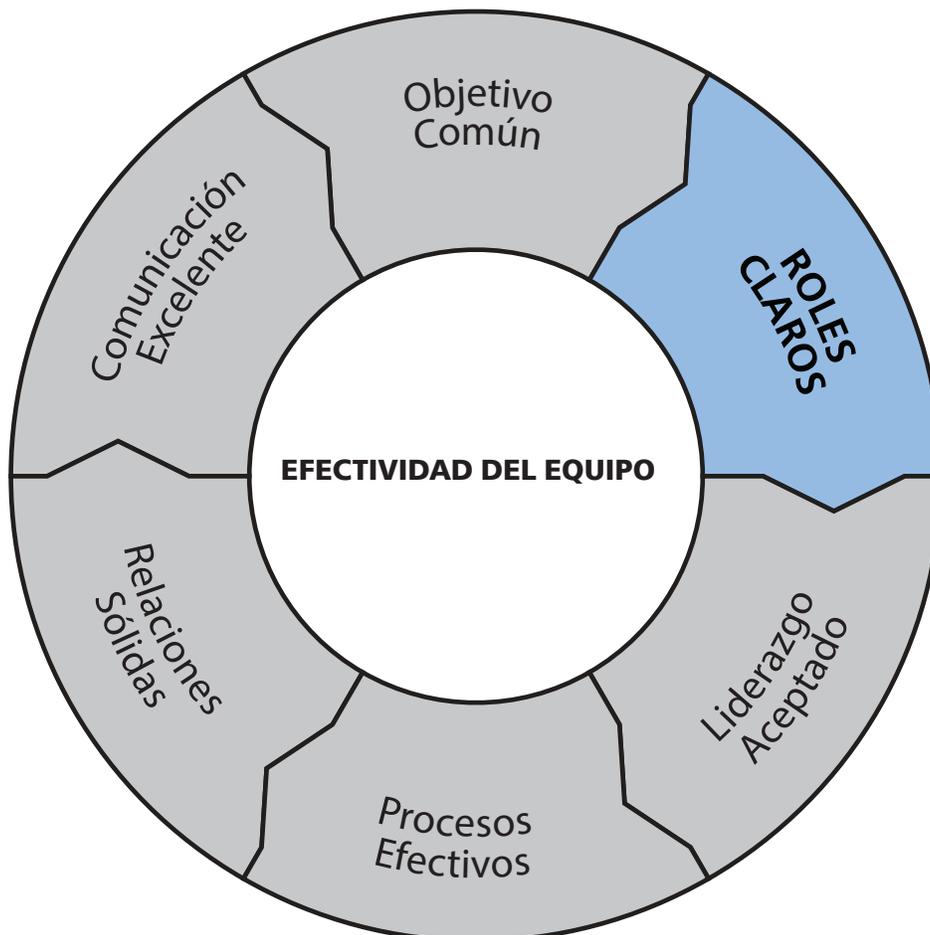


# Roles Claros

Los roles claros y bien definidos caracterizan a los equipos de alto desempeño. Cada miembro del equipo está claro sobre su rol en particular, así como el de los demás miembros del equipo. Aunque el concepto de roles que incluye el diseño y la división de la tarea es convincentemente lógico, muchas organizaciones encuentran difícil su implementación en la práctica. La confusión de roles es uno de los mayores problemas con el que se enfrentan los equipos, por lo que aclarar los roles es una condición crítica para el éxito del equipo.

## ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- Claro
- Compatible (con las fortalezas/destrezas de la persona)
- Complementario (con los otros roles del equipo)
- Consensuado (acordar quién hace qué)
- Completo (asegurar que existan los roles necesarios para que el equipo sea efectivo)



# Una Mirada a los Resultados de Roles Claros

La siguiente tabla muestra la respuesta de cada miembro del equipo para cada descriptor de Roles Claros, el promedio general de respuesta de cada miembro del equipo, y el puntaje promedio del equipo para cada descriptor.



# Resultados de Roles Claros

A continuación, encontrará los descriptores de Roles Claros del equipo incluyendo los comentarios de los miembros enumerados según puntaje promedio.



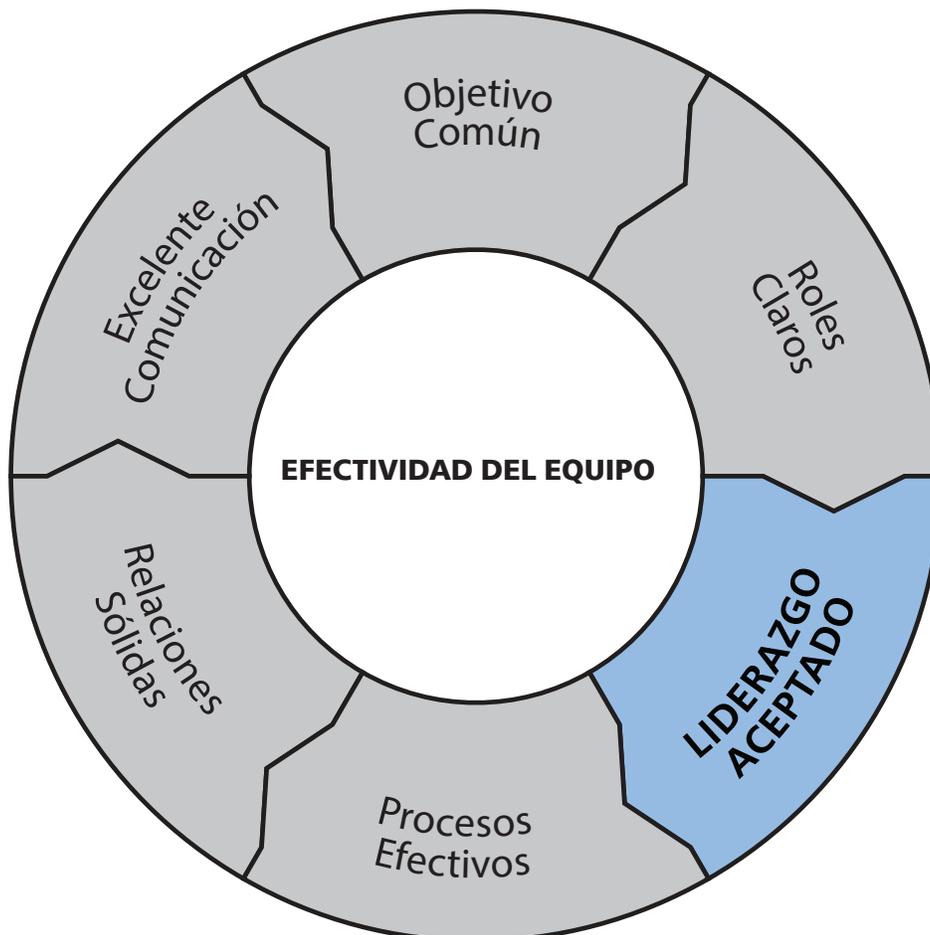


# Liderazgo Aceptado

El liderazgo aceptado es la influencia, o lo que inspira a otros a realizar una tarea o propósito específico. Una fuente de influencia se puede encontrar en la autoridad formal de un líder tal como la define la organización. Sin embargo, la forma más efectiva de influencia es más informal, y surge de cómo se relaciona el líder con los equipos y personas, habilidades, relaciones y recursos. Aunque los líderes estén claramente comprometidos con el propósito, el éxito del equipo dependerá de si las personas sobre las que este ejerce su influencia alcanzan el propósito o no.

## ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- El liderazgo de equipo debe ser visto como un rol y no como un cargo.
- Los líderes de equipo efectivos facilitan en todo momento el liderazgo de tarea de los miembros del equipo.



# Una Mirada a los Resultados de Liderazgo Aceptado

La siguiente tabla muestra la respuesta de cada miembro del equipo para cada descriptor de Liderazgo Aceptado, el promedio general de respuesta de cada miembro del equipo, y el puntaje promedio del equipo para cada descriptor.



# Resultados de Liderazgo Aceptado

A continuación, encontrará los descriptores de Liderazgo Aceptado del equipo incluyendo los comentarios de los miembros enumerados según puntaje promedio.



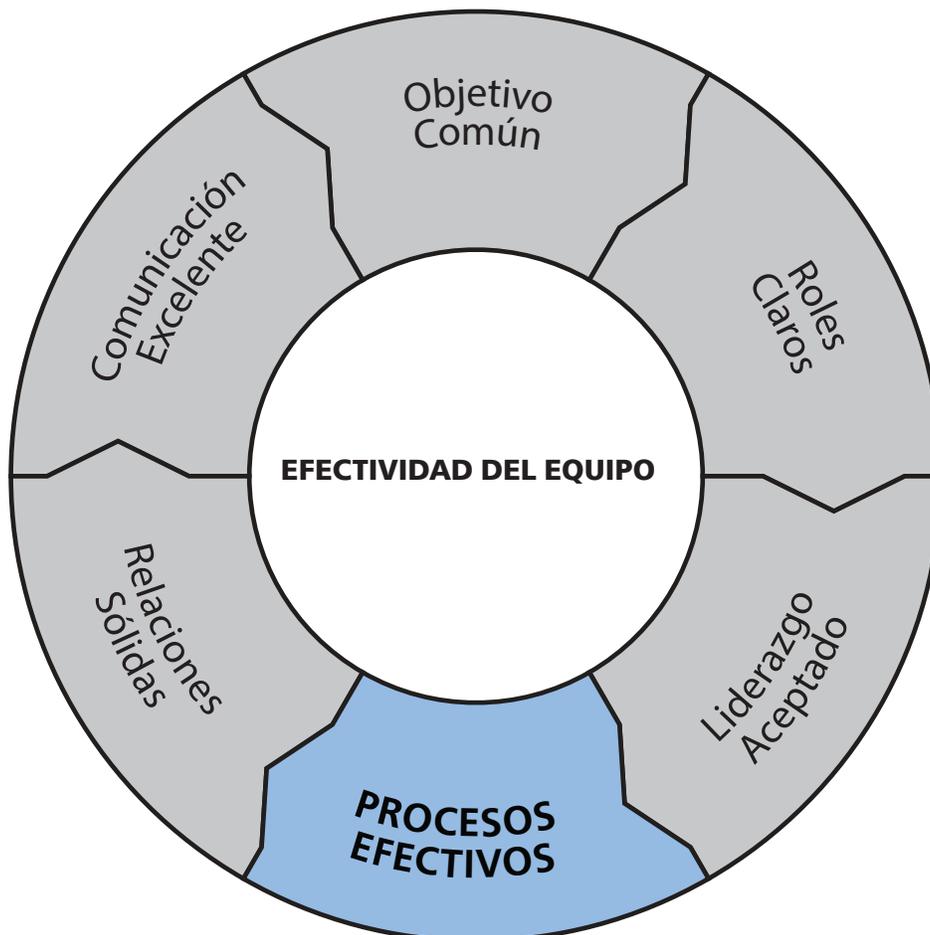


# Procesos Efectivos

Mientras que el propósito se ocupa del qué y el por qué, el proceso se centra en el cómo. ¿Cómo logramos la tarea? ¿Cuáles son los procesos básicos del equipo? ¿Cómo tomamos decisiones, resolvemos problemas y conflictos? Los equipos de alto desempeño dominan y mapean sus procesos centrales, y los revisan a menudo para actualizarlos según se requiera.

## ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- Definidos (claros y establecidos)
- Diseños (cortos, directos, y simples)
- Documentados
- Mejoran constantemente



# Una Mirada a los Resultados de Procesos Efectivos

La siguiente tabla muestra la respuesta de cada miembro del equipo para cada descriptor de Procesos Efectivos, el promedio general de respuesta de cada miembro del equipo, y el puntaje promedio del equipo para cada descriptor.



# Resultados de Procesos Efectivos

A continuación, encontrará los descriptores de Procesos Efectivos del equipo incluyendo los comentarios de los miembros enumerados según puntaje promedio.



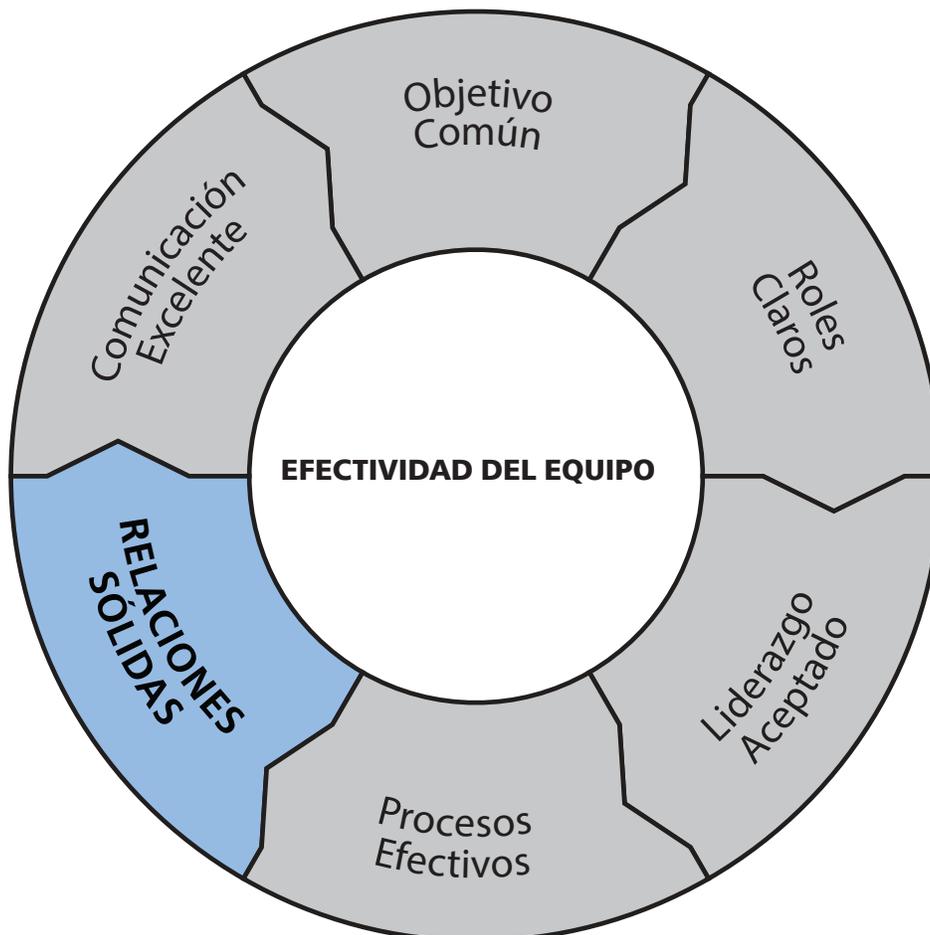


# Relaciones Sólidas

Las relaciones sólidas son el lubricante de un equipo de alto desempeño. Su objetivo no es que los miembros se conviertan en mejores amigos, sino trabajar bien juntos. El atributo “sólido” significa que las relaciones del equipo aguantan las desavenencias ocasionales causadas por malentendidos, conflictos y días malos. Los miembros del equipo deben sentir una relación con “el equipo” expresada a través de un sentido de pertenencia y camaradería.

## ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- Confianza y aptitud
- Entender las aspiraciones y personalidad de cada miembro.
- Respeto por la contribución única de los demás.
- Aceptar las diferencias
- Responsabilidad mutua
- Cortesía/Civismo



# Una Mirada a los Resultados de Relaciones Sólidas

La siguiente tabla muestra la respuesta de cada miembro del equipo para cada descriptor de Relaciones Sólidas, el promedio general de respuesta de cada miembro del equipo, y el puntaje promedio del equipo para cada descriptor.



# Resultados de Relaciones Sólidas

A continuación, encontrará los descriptores de Relaciones Sólidas del equipo incluyendo los comentarios de los miembros enumerados según puntaje promedio.



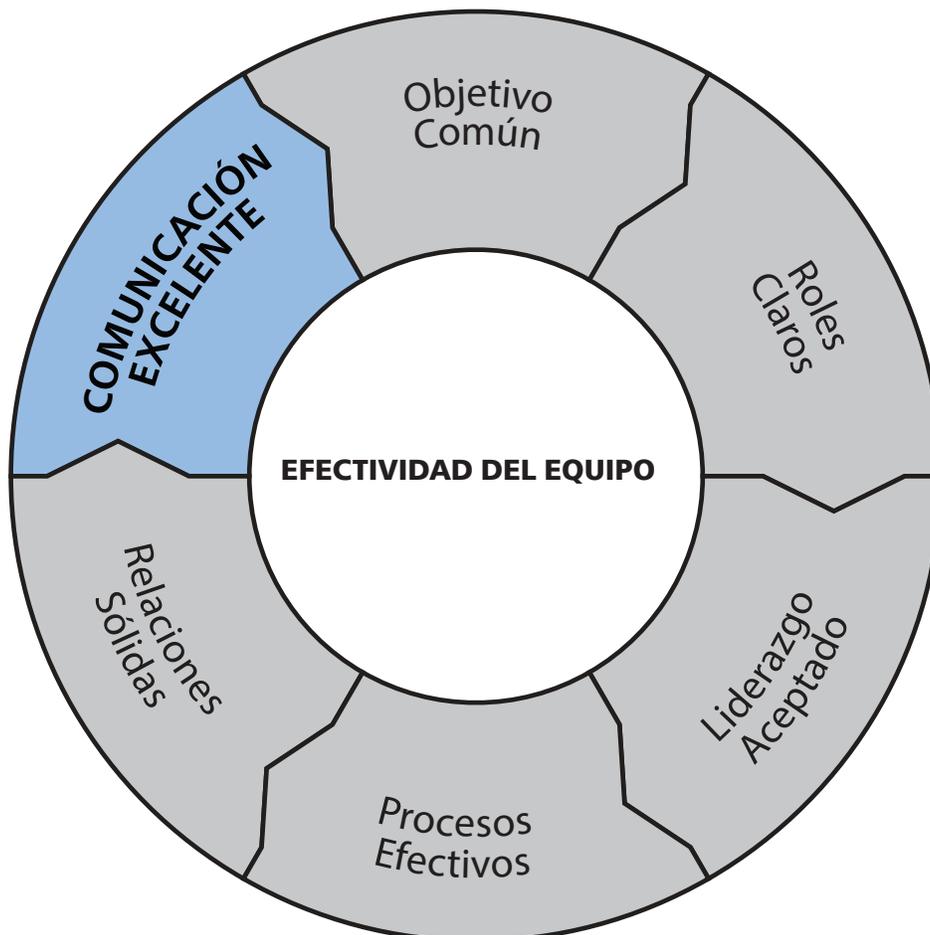


# Comunicación Excelente

La comunicación efectiva permite a un equipo lograr resultados excepcionales. Sin embargo, existen muchas barreras comunes de comunicación: información incompleta o desorganizada, exceso de data, mal uso del tiempo, o utilización de algún medio equivocado para enviar el mensaje. No es de sorprender que solo los equipos más astutos, pragmáticos y persistentes superen estas barreras.

## ATRIBUTOS FUNDAMENTALES:

- Clara
- Abierta/Honesta
- Oportuna
- Precisa



# Una Mirada a los Resultados de Comunicación Efectiva

La siguiente tabla muestra la respuesta de cada miembro del equipo para cada descriptor de Comunicación Efectiva, el promedio general de respuesta de cada miembro del equipo, y el puntaje promedio del equipo para cada descriptor.



# Resultados de Comunicación Efectiva

A continuación, encontrará los descriptores de Comunicación Efectiva del equipo incluyendo los comentarios de los miembros enumerados según puntaje promedio.







# Plan de Acción: Hoja de Trabajo

Esta es su oportunidad de convertir la teoría en práctica, es decir, de tomar el primer paso importante para convertirse en un equipo efectivo.

1. Pregunta #	Factor	Pregunta
31	Propósito Común	Nuestro equipo tiene sentido de urgencia sobre sus metas. El tiempo es importante.

2. Describa la situación actual (sentimientos, resultado o impacto, síntomas).

3. Identifique las causas fundamentales de la situación actual (ej., actitudes, falta de conocimiento o destreza, falta de recursos, presiones externas, etc.).

4. Describa la situación deseada.

Acción/Paso	Responsabilidad	Fecha

5. En concreto, ¿Cómo medirán el progreso mientras trabajan en esta área? ¿Pueden definirlo en términos de resultado (por ejemplo, aumento de producción, disminución de costos, etc.)?



# Plan de Acción: Hoja de Trabajo

Esta es su oportunidad de convertir la teoría en práctica, es decir, de tomar el primer paso importante para convertirse en un equipo efectivo.

1. Pregunta #	Factor	Pregunta
31	Propósito Común	Nuestro equipo tiene sentido de urgencia sobre sus metas. El tiempo es importante.

2. Describa la situación actual (sentimientos, resultado o impacto, síntomas).

3. Identifique las causas fundamentales de la situación actual (ej., actitudes, falta de conocimiento o destreza, falta de recursos, presiones externas, etc.).

4. Describa la situación deseada.

Acción/Paso	Responsabilidad	Fecha

5. En concreto, ¿Cómo medirán el progreso mientras trabajan en esta área? ¿Pueden definirlo en términos de resultado (por ejemplo, aumento de producción, disminución de costos, etc.)?



# Plan de Acción: Hoja de Trabajo

Esta es su oportunidad de convertir la teoría en práctica, es decir, de tomar el primer paso importante para convertirse en un equipo efectivo.

1. Pregunta #	Factor	Pregunta
31	Propósito Común	Nuestro equipo tiene sentido de urgencia sobre sus metas. El tiempo es importante.

2. Describa la situación actual (sentimientos, resultado o impacto, síntomas).

3. Identifique las causas fundamentales de la situación actual (ej., actitudes, falta de conocimiento o destreza, falta de recursos, presiones externas, etc.).

4. Describa la situación deseada.

Acción/Paso	Responsabilidad	Fecha

5. En concreto, ¿Cómo medirán el progreso mientras trabajan en esta área? ¿Pueden definirlo en términos de resultado (por ejemplo, aumento de producción, disminución de costos, etc.)?

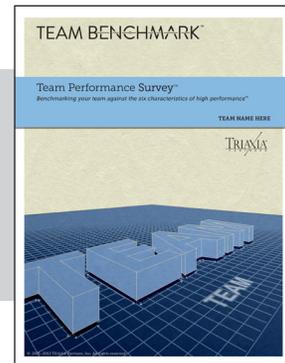


# Seguimiento y Medición

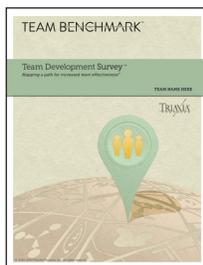
1. Establezcan una fecha para revisar el progreso del equipo
2. Revisen el Plan de Acción
3. ¿Qué está funcionando y qué no está funcionando?
4. ¿Estamos alcanzando los resultados deseados? De ser así, ¿Cómo podemos seguir aumentando la efectividad del equipo?
5. De no ser así ¿Qué debemos comenzar a hacer?
6. ¿Qué debemos dejar de hacer?
7. ¿Qué cambios debemos implementar de ahora en adelante?



# Usted ha Completado el Informe: Encuesta de Desempeño de Equipos™

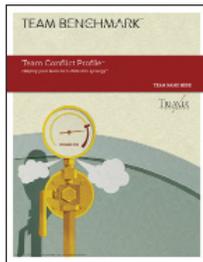


## También disponible en **TEAM RESOURCES**



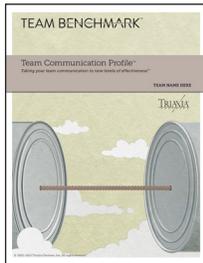
### **ENCUESTA DE DESARROLLO DE EQUIPOS™ DEFINIENDO LA RUTA HACIA LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO™**

La Encuesta de Desarrollo de Equipos™ le permite a su equipo identificar visualmente su actual estado de desarrollo y a comprender mejor su potencial para una mayor sinergia y efectividad grupal. Al medir las capacidades del equipo en los factores que conducen a la cooperación, este reporte posibilita trazar con claridad un camino al crecimiento en equipo.



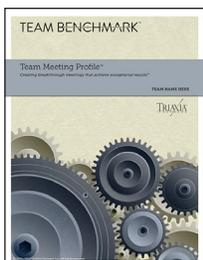
### **PERFIL DE CONFLICTO DE EQUIPOS™ CONVIERTIENDO EL CONFLICTO EN SINERGIA™**

Esta herramienta de diagnóstico de Team Resources® le permite identificar y manejar los conflictos que afectan la efectividad del equipo. Este informe resalta las actitudes, acciones y procesos que pueden suprimir la habilidad del equipo para trabajar juntos. Gracias a esta información, el equipo le podrá prestar atención inmediata a aquello que está causando conflictos, y definirá un camino claro para mejorar.



### **PERFIL DE COMUNICACION DE EQUIPOS™ LLEVAR AL EQUIPO A SU PROXIMO NIVEL DE COMUNICACION™**

La herramienta Perfil de Comunicación del Equipo™ ayuda al equipo a evaluar su habilidad para comunicarse. La comunicación de equipo efectiva no ocurre al azar, sino que exige la aplicación de principios y procesos comprobados. Este diagnóstico les permite a los miembros del equipo identificar y manejar asuntos específicos que pueden saturar y confundir la comunicación dentro del equipo.



### **PERFIL DE REUNIONES DE EQUIPOS™ ALCANCE RESULTADOS EXCEPCIONALES CON LA PARTICIPACION DE TODOS™**

Esta poderosa herramienta de diagnóstico le brindará al equipo un entendimiento único de cómo se manejan las reuniones dentro del equipo. Las reuniones son el terreno de encuentro de los equipos de alto desempeño. Las reuniones siempre cuestan dinero y consumen recursos valiosos, ya sea que produzcan resultados efectivos o no. Sin embargo, el problema principal es el costo de las reuniones mal llevadas. Los equipos de alto desempeño son expertos manejando las tres dimensiones fundamentales para lograr reuniones efectivas: la gente, el propósito y el proceso. Este diagnóstico le permite al equipo identificar gráficamente sus fortalezas y debilidades en lo que a estos tres componentes se refiere.