



REPORTE DE EQUIPO

Production Sample

NOMBRE DEL EQUIPO Production Sample

Fecha 30.09.2016

Norma General



INTRODUCCIÓN

Para desempeñarse efectivamente, los equipos y sus líderes necesitan responder a preguntas como: ¿qué mezcla de habilidades ayudaría a este equipo a ser exitoso? ¿quiénes van a colaborar mejor? ¿qué motivaciones y valores tenemos en común? ¿qué desafíos comunes puede enfrentar el equipo y cuál es la mejor forma de enfrentarlos? En base a la evaluación de las personalidades y valores individuales, este reporte provee perspectivas y recomendaciones para responder esas preguntas y facilitar el desempeño del equipo.

NOMBRE DEL EQUIPO

Production Sample

ACERCA DE ESTE REPORTE

DESCRIPCIÓN

Production Sample

ROLES DEL EQUIPO

En sus equipos, las personas juegan roles informales, en base a su personalidad y valores. Existen cinco roles: Resultados, Pragmatismo, Innovación, Proceso y Relaciones. Algunos equipos funcionan mejor cuando sus miembros ocupan unos pocos roles clave; otros funcionan mejor cuando la mayoría de los roles son representados por alguien. Si los roles críticos no son representados, pueden implicar brechas difíciles de manejar para el equipo.

CULTURA DEL EQUIPO

Los equipos más efectivos incluyen individuos con un rango amplio de experiencia y habilidades, pero algunos valores compartidos que crean una cultura distintiva. Dado que los valores proveen una fundación para las normas, la cultura y el alineamiento de las metas, los valores compartidos pueden facilitar el desempeño del equipo. Esta sección destaca los valores compartidos por el equipo.

MIEMBROS DEL EQUIPO

Helen Happy
Karin Karing
Perry Prudence
Sally Social

DESCARRILADORES DEL EQUIPO

Todos los equipos tienen aspectos que limitan su efectividad. Estos aspectos rara vez emergen en las etapas iniciales de formación del equipo. Por el contrario, aparecen posteriormente, cuando el equipo está bajo presión o cuando los miembros del equipo se sienten más cómodos y están menos conscientes de su comportamiento e interacciones. Esta sección destaca las barreras compartidas para el éxito del equipo, particularmente cuando están bajo presión por entregar resultados.

PUNTAJES INDIVIDUALES

La sección de Puntajes Individuales provee resúmenes gráficos para ilustrar cómo los miembros del equipo contribuyen a los roles del equipo, los descarriladores clave y las motivaciones clave. Utilice esta sección para explorar los roles que los miembros del equipo más probablemente ocuparán, qué miembros del equipo tienen mayor probabilidad de desplegar descarriladores bajo presión y cómo las motivaciones clave de cada miembro del equipo se alinean con los valores compartidos en el equipo.

ROLES DEL EQUIPO

Los miembros de un equipo juegan dos tipos distintivos de roles. Los primeros son formales o funcionales y están definidos por sus descripciones de cargo o por el puesto que ocupan en la organización. Los segundos son los roles informales o psicológicos que juegan en el equipo. Ambos roles son importantes para el éxito del equipo y los individuos varían en el grado en que ocupan sus roles. Con los roles informales, algunas personas se preocupan de la vida social del equipo, mientras que otras pueden estimular al equipo a que ponga atención en los detalles y la calidad. Al menos cinco roles informales necesitan ser cumplidos en la mayoría de los equipos para que operen de forma óptima y, si un rol no es cumplido, puede llevar a una brecha en el funcionamiento del equipo. Estos roles son: Resultados, Pragmatismo, Innovación, Proceso y Relaciones. Los siguientes números representan el porcentaje del equipo que cumple cada rol informal en su equipo. Dado que cada miembro del equipo puede cumplir múltiples roles, los porcentajes pueden no sumar 100%. Porcentajes particularmente altos o bajos para estos roles seguramente influirán el funcionamiento del equipo y su reputación. 50% ó más es considerada una alta concentración en un rol particular y 20% ó menos es considerada una baja concentración.

PUNTAJES DEL EQUIPO

RESULTADOS



Personas que organizan el trabajo, clarifican los roles, coordinan y proveen dirección para otros. Disfrutan estar a cargo y empujar por los resultados.

PRAGMATISMO



Personas que proveen evaluaciones prácticas y exigentes de las ideas y propuestas. Promueven las soluciones pragmáticas y sus perspectivas no son influidas por la necesidad de mantener armonía. Son directas y ancladas en la realidad.

INNOVACIÓN



Personas que reconocen que las condiciones han cambiado y el equipo necesita adaptarse. Identifican rápidamente tendencias y patrones emergentes, disfrutan resolver problemas y generar soluciones creativas.

PROCESO



Personas que se preocupan de la implementación, los detalles de la ejecución y la utilización de procesos y sistemas para completar las tareas. Son confiables, organizadas y concienzudas acerca del cumplimiento de los procedimientos.

RELACIONES



Personas que se preocupan por la moral y por cómo los miembros del equipo interactúan. Son positivas y optimistas, están sintonizadas con los sentimientos de las personas y son buenas para construir relaciones cohesionadas.

Recomendación | Considere el propósito y función de su equipo dentro de la organización y considere el balance ideal entre estos roles. Algunos roles pueden requerir un peso relativo mayor para un desempeño óptimo del equipo.

ROLES DEL EQUIPO

PUNTAJES DEL EQUIPO

IMPLICANCIAS DE LOS ROLES DEL EQUIPO

RESULTADOS

50

Este equipo incluye un alto porcentaje de miembros que cumple el rol de Resultados, lo que sugiere que los miembros del equipo son naturalmente competitivos y ambiciosos. En sus mejores momentos, estos equipos son enfocados en el logro, trabajan persistentemente para lograr las metas y enfrentan los desafíos con vigor. Sin embargo, en sus peores momentos, tales equipos a menudo necesitan balancear su fuerte orientación a los resultados con una habilidad para manejar las relaciones al interior del equipo y con los grupos de interés externos. Una fuerte orientación a resultados puede estimular un foco en el corto plazo, de tal forma que estos equipos necesitan asegurarse de que los planes y tácticas son consideradas también desde una perspectiva estratégica o de largo plazo.

PRAGMATISMO

25

Este equipo tiene un porcentaje moderado de miembros que cumple el rol de Pragmatismo, lo que sugiere que los miembros del equipo son excelentes para evaluar nuevas ideas de forma equitativa y rechazarlas cuando sea necesario. Sin embargo, estos equipos pueden no ser especialmente conocidos por ser innovadores. Si el equipo también tiene un bajo porcentaje de miembros que cumplan el rol de Innovación, puede incluso ser conocido por limitar la creatividad y el pensamiento especulativo. El equipo debería asegurarse de que todos sus miembros sean estimulados a ofrecer ideas y que los pragmáticos en el equipo no rechacen automáticamente esas ideas.

INNOVACIÓN

75

Este equipo tiene un porcentaje alto de miembros que cumple el rol de Innovación, lo que sugiere que el equipo parecerá creativo y abierto a nuevas ideas. En sus mejores momentos, estos equipos tienden a ser innovadores y capaces de transmitir una visión inspiradora. En sus peores momentos, sin embargo, tales equipos pueden perder la perspectiva de las preocupaciones prácticas o tomar riesgos inadecuados, especialmente si el equipo tiene pocos miembros que cumplan los roles de Proceso o Resultados. El equipo puede necesitar invitar expertos externos que evalúen la calidad de su pensamiento creativo para asegurar que las ideas innovadoras estén basadas en la realidad y que el equipo mantiene la mirada en los desafíos de la implementación.

PROCESO

0

Este equipo tiene un porcentaje bajo de miembros que cumple el rol de Proceso, lo que sugiere que el equipo será flexible y se adaptará rápidamente a las condiciones cambiantes del negocio. En sus mejores momentos, este tipo de equipos pueden ser capaces de abrazar los cambios y crear nuevos enfoques a medida que sean necesarios. En sus peores momentos, sin embargo, estos equipos pueden no tener la autodisciplina requerida para seguir los procesos necesarios para ejecutar sus planes. Los miembros de estos equipos pueden aburrirse con los detalles y considerar que la planificación es innecesaria, lo que puede causar que el equipo parezca poco organizado, ineficiente o poco disciplinado. Esto puede ser especialmente verdadero si el equipo también tiene un alto porcentaje de miembros que cumplan el rol de Innovación.

RELACIONES

25

Este equipo tiene un porcentaje moderado de miembros que cumple el rol de Relaciones, lo que sugiere que el equipo incluye una mezcla de personas gregarias con colegas más difíciles en la interacción. En sus mejores momentos, este tipo de equipos puede dedicar una adecuada atención a las relaciones internas y externas. Los miembros de estos equipos tienden a mantenerse unidos y cohesionados, pero también pueden desafiarse mutuamente y proveer retroalimentación crítica de manera constructiva. En sus peores momentos, sin embargo, estos equipos pueden sufrir cuando sus miembros más conciliadores no confrontan a sus miembros más desafiantes. Si se consideran las expectativas de comunicación al unir a los miembros del equipo con sus roles formales, el equipo debería ser capaz de capitalizar esta diversidad.

DESCARRILADORES DEL EQUIPO

Todos los miembros del equipo tienen al menos algunas características que pueden limitar su desempeño cuando están bajo presión. Estos comportamientos se pueden evaluar utilizando los 11 descarriladores de la Encuesta de Desarrollo de Hogan (HDS). Cuando la mayoría de los miembros de un equipo tiene la misma tendencia antiproduktiva, puede convertirse en un descarrilador para el equipo o un punto ciego compartido. Los descarriladores tienden a limitar la habilidad de un equipo para moverse a un modo de alto desempeño y normalmente emergen cuando el equipo está bajo presión o cuando sus miembros están más cómodos.

Los números al centro de los círculos mostrados abajo representan el promedio de los puntajes en percentiles de su equipo para cada una de las escalas HDS. Los números fuera de cada círculo representan el número de miembros del equipo en cada nivel de riesgo en ese descarrilador. El color más claro no representa riesgo con valores de 0 a 39%, con colores cada vez más oscuros se representan los valores con bajo riesgo de 40 a 69%, riesgo moderado de 70 a 89%, y con riesgo alto de 90 a 100%, respectivamente. Cuando la mitad, o más de la mitad, de los miembros del equipo muestran riesgo moderado o alto en un descarrilador en específico, es cuando surge un Descarrilador Relevante del Equipo.

AGRUPACIÓN DE ESCALAS

ESCALA HDS

ALEJARSE DE OTROS
 Cuando están estresadas, las personas con estos descarriladores pueden ser temperamentales, sensibles a lo que perciben como desaires, temerosas a cometer errores o desconfiadas de otros.



CONFRONTAR A OTROS
 Cuando están estresadas, las personas con estos descarriladores pueden desestabilizar a los equipos al dominar las agendas, desafiar los límites o distraer a sus colegas.



FUSIONARSE CON OTROS
 Cuando están estresadas, las personas con estos descarriladores pueden poner excesiva atención en los detalles o en las necesidades y directrices de sus supervisores.



SCORING KEY

- NO RISK TEAM MEMBERS
- LOW RISK TEAM MEMBERS
- MODERATE RISK TEAM MEMBERS
- HIGH RISK TEAM MEMBERS
- KEY TEAM DERAILER

Recomendación | Todos los equipos deben lidiar con las características de sus miembros. Sin embargo, estos potenciales descarriladores pueden convertirse en puntos ciegos si son compartidos por los miembros de un equipo. Estas tendencias pueden gatillar una espiral de comportamiento disruptivo cuando las cosas se ponen difíciles o pueden emerger cuando los colegas se relajan e interactúan de manera más informal entre ellos.

DESCARRILADORES CLAVE

Abajo mostramos los descarriladores clave para este equipo, aquellos que son compartidos por la mitad o más de sus miembros. Aunque cada miembro puede exhibir descarriladores adicionales en forma individual, los descarriladores que aparecen abajo representan los comportamientos más probables -y, potencialmente, más problemáticos- que pueden emerger cuando su equipo esté en situaciones estresantes.

ESCALA

IMPLICACIONES

SKEPTICAL



Los equipos que comparten el descarrilador Escéptico pueden reaccionar al estrés con suspicacia o incredulidad, causando que el equipo pierda oportunidades potenciales. Estos equipos pueden dedicar mucho tiempo a las maniobras políticas y pueden necesitar adoptar procesos que les permitan explorar las sugerencias y retroalimentación mutua. La presión puede hacer que este equipo esté excesivamente atento a las intenciones de otros y sospeche de ellas, por lo que sus miembros pueden necesitar verificar los hechos y suposiciones, así como evitar culpar a los demás, especialmente en situaciones estresantes. Los miembros del equipo que no comparten este descarrilador pueden frustrarse con la falta de confianza y de conversación abierta y honesta en las reuniones del equipo o con las maniobras políticas que ven en el equipo. Los equipos con este descarrilador compartido que también tienen una baja proporción de miembros que cumplen el rol de Relaciones pueden experimentar efectos negativos más fuertes de este descarrilador compartido.

MISCHIEVOUS



Los equipos que comparten el descarrilador Arriesgado pueden reaccionar al estrés ignorando los procesos, reglas o protocolos. Los miembros de estos equipos pueden ser descuidados con lo que dicen o pueden desarrollar una reputación de ser excesivamente impulsivos. Pueden necesitar desarrollar un proceso para identificar, analizar y mitigar los riesgos en cada decisión que toman. Estos equipos a menudo se benefician de adoptar un período de pausa y reflexión antes de moverse a la acción o tomar decisiones importantes. Los miembros del equipo que no comparten este descarrilador pueden tener dificultad para lograr que sus compañeros se enfoquen en los asuntos clave y pueden percibir que están ignorando las implicancias de largo plazo de sus palabras y acciones. Bajas proporciones de miembros del equipo que cumple los roles de Pragmatismo o Proceso pueden multiplicar el efecto de este descarrilador.

IMAGINATIVE



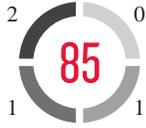
Bajo estrés, los equipos con un descarrilador Imaginativo compartido pueden parecer poco prácticos, excéntricos o poco ortodoxos en su pensamiento o procesos colectivos. Estos equipos deberían mantenerse conscientes de que los externos pueden no entender sus perspectivas intuitivas, por lo que deberían desarrollar maneras para explicar las conexiones entre los datos, las nuevas ideas, los resultados esperados y los problemas que el equipo está encargado de resolver. Los miembros del equipo que no comparten este descarrilador pueden encontrar que el equipo está desenfocado o demasiado enamorado con las ideas e innovaciones inusuales, en vez de las realistas. Una baja proporción de miembros del equipo cumpliendo el rol de Pragmatismo o una alta proporción de miembros cumpliendo el rol de Innovación son potenciales multiplicadores de este descarrilador.

DESCARRILADORES CLAVE (CONTINUACIÓN)

ESCALA

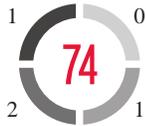
IMPLICACIONES

CAUTIOUS



Los equipos que comparten el descarrilador Cauteloso pueden parecer lentos para actuar debido al miedo a los juicios negativos y una tendencia resultante de reevaluar y reformular los planes y propuestas. Para los externos, estos equipos pueden aparecer indecisos y paralizados por la ambigüedad. Estos equipos a menudo necesitan aprender a dejar de postergar las cosas o de obsesionarse con lo que pueda fallar. Por el contrario, trabajar para cambiar la perspectiva del equipo hacia ver los errores como oportunidades para mejorar puede ayudarle a actuar de forma más rápida y decidida. Estos equipos a menudo necesitan enfocarse en tomar la mejor decisión, no la menos riesgosa, y los miembros de equipo que no comparten este descarrilador se pueden sentir frustrados por su lento proceso de toma de decisiones y su baja disponibilidad a tomar riesgos. Los equipos con una alta proporción de miembros que cumplen los roles de Proceso y Pragmatismo pueden experimentar un impacto acelerado de este descarrilador.

LEISURELY



Los equipos que comparten el descarrilador Pasivo-Agresivo pueden enfocarse excesivamente en establecer o adherirse a sus propias agendas y plazos como respuesta al estrés. Esos equipos pueden desarrollar una práctica de acuerdo público con lo que otros les piden o sugieren, pero en privado adherirse fuertemente a sus propios planes. El equipo a menudo parece abierto a las sugerencias externas y realizan despliegues públicos de acuerdo con ellas. Sin embargo, al interior del equipo, los miembros pueden alimentar mutuamente su compromiso con sus propias agendas, a pesar de las protestas de los externos. Los miembros del equipo que no comparten este descarrilador pueden encontrar difícil discernir por qué las palabras y las acciones de otros miembros del equipo no parecen estar alineadas, lo cual puede erosionar su disposición a confiar en ellos. Los equipos con altas proporciones de miembros en el rol de Relaciones, combinados con bajas proporciones de miembros en el rol de Resultados pueden estar especialmente inclinados a los efectos negativos de este descarrilador compartido.

BOLD



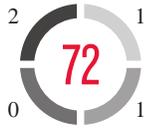
Los equipos que comparten el descarrilador Arrogante pueden competir internamente con respecto a sus agendas individuales y los miembros con puntajes altos en Arrogante pueden creer y comunicar que sus ideas son las mejores. Estas tendencias pueden llevar al equipo a peleas internas, si los miembros ignoran las ideas de los demás, compiten excesivamente o tratan de ganarle a los demás. Los miembros de equipo que no comparten el descarrilador Arrogante pueden tener dificultades para lidiar con la excesiva confianza de sus compañeros y pueden sentir que el ambiente interno del equipo es excesivamente competitivo, en vez de ser apropiadamente colaborativo. Estos equipos pueden beneficiarse de desarrollar un proceso claro para dividir el tiempo durante las reuniones y comprometerse a escuchar activamente a los demás y tomar decisiones democráticamente. El equipo debería revisar frecuentemente si están enfocados y progresando hacia el logro de las metas comunes, en vez de las individuales. Altas proporciones de miembros del equipo cumpliendo el rol de Resultados y bajas proporciones de miembros cumpliendo el rol de Relaciones pueden multiplicar el efecto de este descarrilador compartido.

DESCARRILADORES CLAVE (CONTINUACIÓN)

ESCALA

IMPLICACIONES

EXCITABLE



Los equipos que comparten el descarrilador Volátil pueden experimentar reacciones intensas y una pérdida de perspectiva como respuesta al estrés. Estos equipos pueden parecer reactivos, temperamentales o impredecibles para los observadores externos. El equipo debería mantenerse alerta a lo que gatille estas reacciones y puede beneficiarse de comprometerse a un control productivo de las emociones. Pueden necesitar ayuda externa para manejar las decisiones o desacuerdos especialmente emocionales. Los miembros del equipo deberían practicar la utilización de los quiebres de desempeño o relaciones como oportunidades de aprendizaje y esforzarse por mantener alto el espíritu del equipo cuando las cosas se ponen difíciles. Los miembros del equipo que no comparten esta tendencia descarriladora pueden encontrar que es difícil navegar en la atmósfera altamente emocional del equipo y su aparente incapacidad para dejar de lado las reacciones emocionales y hablar de los hechos y los temas más prácticos y racionales. Esto puede ser especialmente verdadero de los equipos que comparten este descarrilador y que tienen una baja proporción de miembros que cumplan el rol de Pragmatismo.

RESERVED



Los equipos que comparten el descarrilador Reservado pueden parecer distantes, apáticos a las necesidades de otros o poco comunicativos. Bajo presión, los miembros de estos equipos pueden estar inclinados a retirarse de la interacción, comunicarse menos o, quizás, volverse excesivamente indiferentes a los problemas y dificultades de los demás. Esto puede ser bastante frustrante para los miembros que no comparten el descarrilador; puede que deseen más comunicación y colaboración, especialmente durante períodos estresantes o difíciles. Los miembros de estos equipos pueden necesitar practicar la comunicación más frecuente durante períodos de estrés y conflicto para evitar crear una cultura de "cada uno se salva como puede". A medida que aumenta la presión, estos equipos se deberían reunir más a menudo y pueden beneficiarse de la asistencia de un facilitador externo. Una baja proporción de miembros que cumplan el rol de Relaciones puede multiplicar los efectos de este descarrilador.

COLORFUL



Los equipos que comparten el descarrilador Melodramático pueden responder al estrés contando historias dramáticas o compitiendo por la atención al interior del equipo. Estos equipos pueden ser impulsivos, desenfocados y caóticos en la forma en que enfrentan las interacciones. En contraste, los miembros que no comparten este descarrilador pueden sentirse engañados por los colegas que dominan las conversaciones o fallan en el seguimiento de las tareas que consideran aburridas. Estos equipos pueden beneficiarse de la adopción de técnicas de gestión de reuniones o de recordar frecuentemente las prioridades del equipo para mantener el foco y resistir los impulsos por perseguir actividades de trabajo interesantes, pero de bajo valor. Una alta proporción de miembros del equipo cumpliendo el rol de Relaciones es un potencial multiplicador de este descarrilador.

CULTURA DEL EQUIPO

Las acciones y prioridades de los miembros del equipo son guiadas por sus valores individuales, los que pueden ser medidos con el Inventario de Motivos, Valores y Preferencias. Cuando la mayoría de los miembros de un equipo comparte ciertos valores, el equipo puede encontrar que es más fácil establecer vínculos con sus colegas. Los valores también influyen las elecciones o decisiones y, por lo tanto, dan forma a la cultura del equipo. Dado que los valores pueden operar de forma subconsciente, la conciencia de un equipo del impacto de sus valores puede ser bastante limitada. Sin embargo, los valores representan una fuerza poderosa para unir y llevar al equipo hacia resultados clave. Por ello, el grado en que los valores de un equipo están alineados con la estrategia de negocios general y los objetivos de la organización a menudo puede impactar la productividad del equipo.

La información acerca de los valores de su equipo está organizada abajo en cuatro grandes grupos, con valores individuales indicados para cada uno. Los números en el centro de los círculos representan los puntajes percentiles promedio para cada escala de valores. Los números fuera del círculo representan la cantidad de miembros del equipo con puntajes en cada uno de los cuartiles; el color más claro representa los percentiles de 0 a 25%, con colores progresivamente más oscuros representando 26 a 50%, 51 a 75% y 76 a 100%.

AGRUPACIÓN DE ESCALAS

ESCALA MVPI

STATUS

Personas que toman la iniciativa, empujan por los resultados y se enfocan en los logros, los objetivos, el progreso y el status.

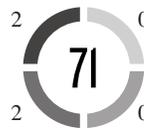
RECONOCIMIENTO



PODER



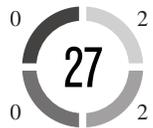
HEDONISMO



SOCIAL

Personas que se enfocan en las relaciones con otros. Desean ser aceptadas, mantener relaciones positivas con otros y asegurarse de tratar a otros con respeto y dignidad.

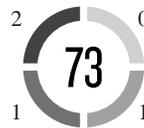
ALTRUISMO



AFILIACIÓN



TRADICIÓN



FINANCIERO

Personas preocupadas por los aspectos comerciales, la minimización de los riesgos y por buscar métodos confiables para maximizar las ganancias.

SEGURIDAD



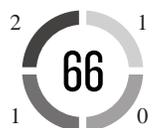
COMERCIO



DECISIONES

Personas que enfocan las decisiones utilizando su intuición, datos y hechos o ambos. Prefieren trabajar en ambientes donde las ideas son clave para la toma de decisiones.

ESTÉTICA



CIENCIA



SCORING KEY

- LOW SCORE TEAM MEMBERS
- LOW MODERATE SCORE TEAM MEMBER
- MODERATE SCORE TEAM MEMBERS
- HIGH SCORE TEAM MEMBERS
- KEY TEAM DRIVER

Recomendación | Busque acuerdo en, al menos, uno o dos valores en el equipo, lo que indicaría un foco y dirección compartidas. Si el equipo no tiene valores compartidos, es posible que tenga conflictos acerca de las prioridades o los motivadores de los miembros individuales. Sin embargo, tener demasiados valores compartidos puede llevar a una visión miope, haciendo que el equipo tenga un sesgo hacia algunas cosas por sobre otras.

PUNTAJES INDIVIDUALES

MIEMBROS DEL EQUIPO

ROLES DEL EQUIPO

Contribuyente Clave





PUNTAJES INDIVIDUALES

MIEMBROS DEL EQUIPO

DESCARRILADORES CLAVE

Descarrilador Clave



	SKEPTICAL 95	MISCHIEVOUS 91	IMAGINATIVE 89	CAUTIOUS 85	LEISURELY 74
Helen Happy					
Karin Karing					
Perry Prudence					
Sally Social					

PUNTAJES INDIVIDUALES

MIEMBROS DEL EQUIPO

DESCARRILADORES CLAVE

Descarrilador Clave

