

TEAM RESOURCES[®]



Encuesta de Desarrollo de Equipos[™]

Definiendo la ruta hacia la efectividad del equipo[™]

TRIAXIA[®]
P A R T N E R S



© 2001–2012 TRIAXIA Partners, Inc. All rights reserved.

© 2001-2012, 2017 TRIAXIA®Partners, Inc. Todos los derechos reservados.

El Trabajo en Equipo es Cooperación a su Nivel más Alto

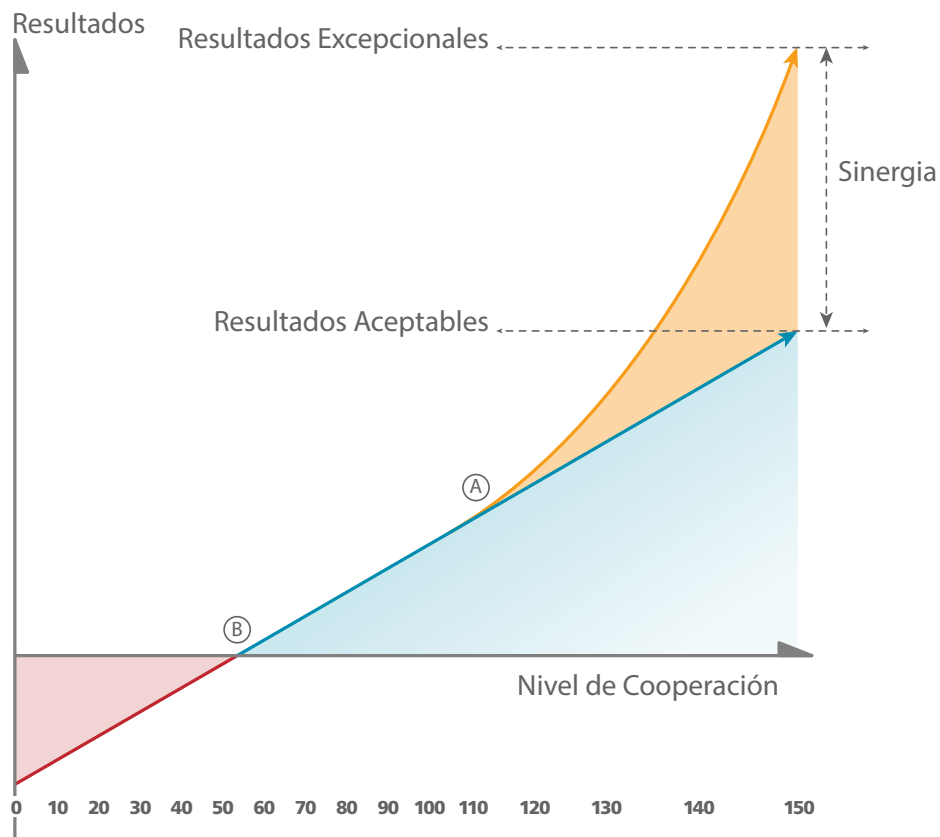
Hoy en día, la mayoría de nosotros trabajamos en ambientes de equipos donde dependemos, hasta cierto punto, del trabajo de los demás. Para poder ser efectivos como individuos, el equipo debe ser efectivo.

El trabajo en equipo es cooperación en su máxima expresión. La cooperación es el resultado del deseo de alcanzar metas que una persona, por sí sola, no es capaz de alcanzar. Por lo tanto, formamos equipos para lograr esas metas excepcionales a través de la cooperación.

Mientras más alto es el nivel de cooperación, mejor los resultados. En un punto clave del continuo de cooperaciones, comenzamos a ver señales de sinergia (Punto A) y donde el grupo se convierte en un verdadero equipo. Entender a la cooperación como un concepto relativo nos permite apreciar la dinámica entre los miembros individuales y el equipo. Un equipo

es un grupo de personas que se encuentran en distintos lugares del continuo. El lugar donde se encuentre cada individuo en este continuo es una decisión personal. Cada vez que un miembro del equipo se mueve hacia la derecha, hacia niveles más altos de cooperación, su efecto mueve a todo el equipo hacia mayores niveles de cooperación.

En la Figura 1, podemos observar que podemos generar niveles negativos de cooperación (Punto B). Todos hemos experimentado momentos donde el esfuerzo por cooperar ha sido adverso ya sea porque el grupo no poseía la habilidad para cooperar o porque existían situaciones de disputa interna o competencia extrema. En este tipo de situaciones, por lo general hemos llegado a la conclusión que preferimos trabajar por nuestra cuenta.



Componentes de la Cooperación: Disposición y Habilidad

La disposición para cooperar es el primer paso crítico para cualquier esfuerzo de equipo. Si los miembros del equipo no responden de manera satisfactoria a la pregunta: ¿Por qué debemos cooperar?, lo más probable es que no cooperen. Una respuesta clara a esta interrogante es necesaria para desarrollar los niveles de compromiso y motivación requeridos para alcanzar resultados excepcionales.

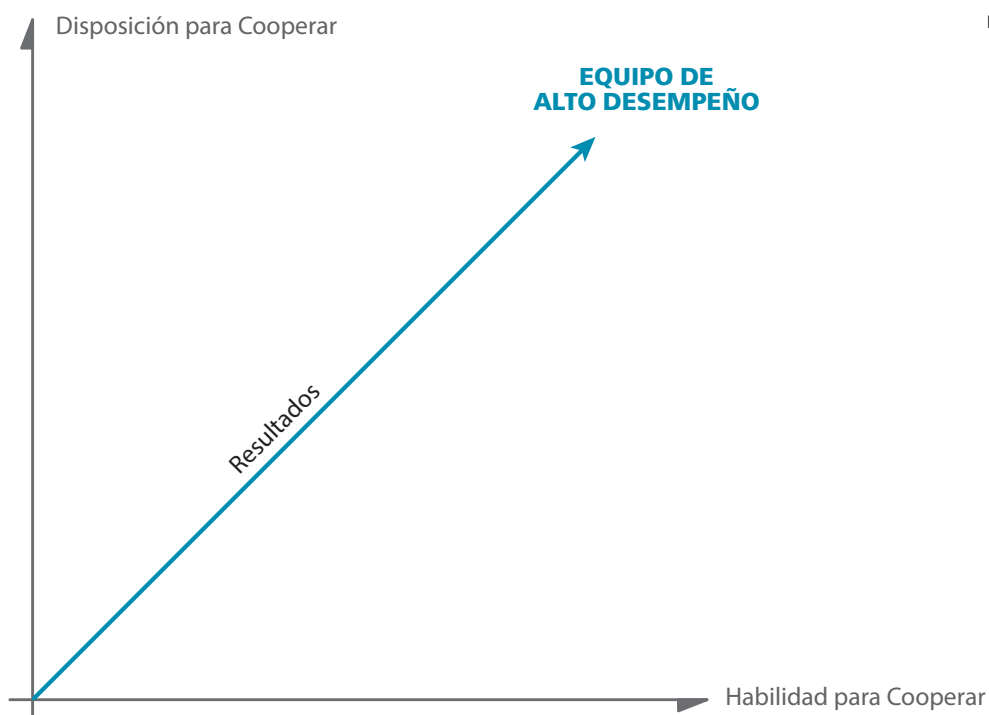
La habilidad es la segunda dimensión de la cooperación. El término Habilidad, no se refiere a habilidad técnica o funcional de los miembros individuales del equipo, sino a la habilidad del grupo de utilizar dichas habilidades para alcanzar las metas del equipo. Este proceso incluye la habilidad de movilizar de manera efectiva los talentos, destrezas y experiencias de los miembros del equipo en varias tareas de equipo, tales como el

establecimiento de metas, la solución de problemas, toma de decisiones y resolución de conflictos.

Si asumimos que la cooperación es el resultado de la disposición y la habilidad podemos entonces construir un modelo de desarrollo de equipo (Figura 2). El eje vertical representa la disposición, y el horizontal la habilidad. Teóricamente, estas dos dimensiones son independientes. Todos podemos pensar en instancias donde un grupo de personas ha tenido una excelente actitud (disposición) para cooperar, pero poca destreza para alcanzar el resultado, por ejemplo, una nueva obra de teatro de Broadway en sus primeros días de ensayo. De igual manera, existen situaciones donde los individuos saben cooperar más no tienen la disposición de hacerlo debido a altos niveles de competencia, o falta de compromiso hacia la dirección del equipo.

Disposición para cooperar se refiere a la motivación. Por ejemplo, el compromiso con las metas del equipo, nivel de energía, creatividad y la disposición de subordinar los resultados individuales a los del equipo, así como la iniciativa de ayudar a los demás.

Habilidad para cooperar se refiere a la habilidad de "trabajar juntos" para alcanzar las tareas. Por ejemplo, el establecimiento de metas, comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.



Interpretación de los Resultados del Equipo

Cada miembro del equipo evaluó cada pregunta dentro de la Encuesta de Desarrollo de Equipo™ utilizando una escala del uno (1) al diez (10), donde uno (1) es Para Nada Descriptivo y diez (10) Muy Descriptivo. De las 30 preguntas, 15 se refieren a la Disposición para cooperar, mientras que las otras 15 a la Habilidad para cooperar. Las respuestas han sido agrupadas de manera individual y por equipo para mostrar el promedio de cada Factor de Team Resources. Obtener un puntaje bajo tanto en Disposición como en Habilidad para cooperar puede resultar en retos importantes para el equipo y merece una revisión profunda y la definición de un plan de acción de mejora. Utilice el siguiente cuadro para evaluar el puntaje obtenido:

1–2.99	3–4.99	5–6.99	7–8.99	9-10
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.

A continuación, se presentan los resultados de su equipo en un formato diseñado para propiciar la reflexión, discusión, y la definición de un plan de acción con el fin de poder aumentar la efectividad del equipo. El informe está organizado de la siguiente manera:

- **Disposición para Cooperar** – Esta sección muestra las respuestas de Disposición para cooperar de cada miembro del equipo y además se ordenan las preguntas comenzando por la que obtuvo mayor puntaje según el promedio del equipo. Las respuestas se muestran de manera anónima. Al final de cada sección, encontrará preguntas de discusión que el equipo puede utilizar para procesar mejor sus respuestas.
- **Habilidad para Cooperar** – Esta sección utiliza el mismo formato descrito anteriormente para presentar los resultados sobre la evaluación del equipo y su habilidad para cooperar.
- **Etapas del Desarrollo de Equipos** – Según nuestras investigaciones, existen ocho (8) posibles etapas de desarrollo de equipos. El puntaje que obtenga el equipo en esta evaluación lo colocará en alguna de estas etapas, invitando a los miembros del equipo a comenzar una conversación sincera sobre cómo están cooperando actualmente versus lo que se podría lograr con un esfuerzo más focalizado
- **Efectividad Actual vs. Potencial** – Esta sección del informe ofrece al equipo la oportunidad de discutir aquellos asuntos referentes a su desempeño aún por negociar. Esta sesión incluye preguntas de discusión para ayudar al equipo a acordar en una evaluación realista de potencial, en caso que el equipo invierta tiempo y esfuerzo para mejorar.
- **Aumento de la Efectividad del Equipo** – Los principios de desarrollo de equipos le brindan un mapa a seguir para llevar a su equipo a la siguiente etapa de desarrollo.
- **Próximos Pasos y Planes de Acción** – La discusión y la hoja de trabajo del plan de acción pueden ayudar al equipo a determinar los próximos pasos en el desarrollo de la efectividad del equipo.

Una Mirada a los Resultados de Disposición para Cooperar

La siguiente tabla muestra una lista con las respuestas de cada miembro sobre la Disposición para Cooperar, el promedio de respuesta de cada miembro del equipo, y el promedio del equipo por cada descriptor.



Resultados de Disposición para Cooperar

A continuación, los descriptores de Disposición para Cooperar evaluados por el equipo y los comentarios de los participantes ordenados según puntaje promedio.



Preguntas de Discusión

1. ¿Cuál descriptor de Disposición de Team Resources el equipo calificó como el más fuerte?
2. ¿Cuál descriptor de Disposición de Team Resources el equipo calificó como el más débil?
3. En general, ¿Está el equipo de acuerdo con el puntaje obtenido en cada pregunta?
4. Para cada área donde existe desacuerdo, identifique las razones específicas para estas diferencias de percepción. (Revise los comentarios de los miembros del equipo incluidos en la sección de resultados)
5. Dentro de la Disposición para Cooperar ¿Pueden, como equipo, identificar el elemento que necesita mayor desarrollo? ¿Cuál es?



Una Mirada a los Resultados de Habilidad para Cooperar

La siguiente tabla muestra una lista con las respuestas de cada miembro sobre la Habilidad para Cooperar, el promedio de respuesta de cada miembro del equipo, y el promedio del equipo por cada descriptor.



Resultados de Habilidad para Cooperar

A continuación, los descriptores de Habilidad para Cooperar evaluados por el equipo y los comentarios de los participantes ordenados según puntaje promedio.



Preguntas de Discusión

1. ¿Cuál descriptor de Habilidad de Team Resources el equipo calificó como el más fuerte?
2. ¿Cuál descriptor de Habilidad de Team Resources el equipo calificó como el más débil?
3. En general, ¿Está el equipo de acuerdo con el puntaje obtenido en cada pregunta?
4. Para cada área donde existe desacuerdo, identifique las razones específicas para estas diferencias de percepción. (Revise los comentarios de los miembros del equipo incluidos en la sección de resultados)
5. Dentro de la Disposición para Cooperar ¿Pueden, como equipo, identificar el elemento que necesita mayor desarrollo? ¿Cuál es?



Teoría de Desarrollo de Grupos

Uno de los primeros y ciertamente más famosos constructos de desarrollo de grupos es el modelo de Bruce W. Tuckman: Formación, Caos, Norma y Desempeño.

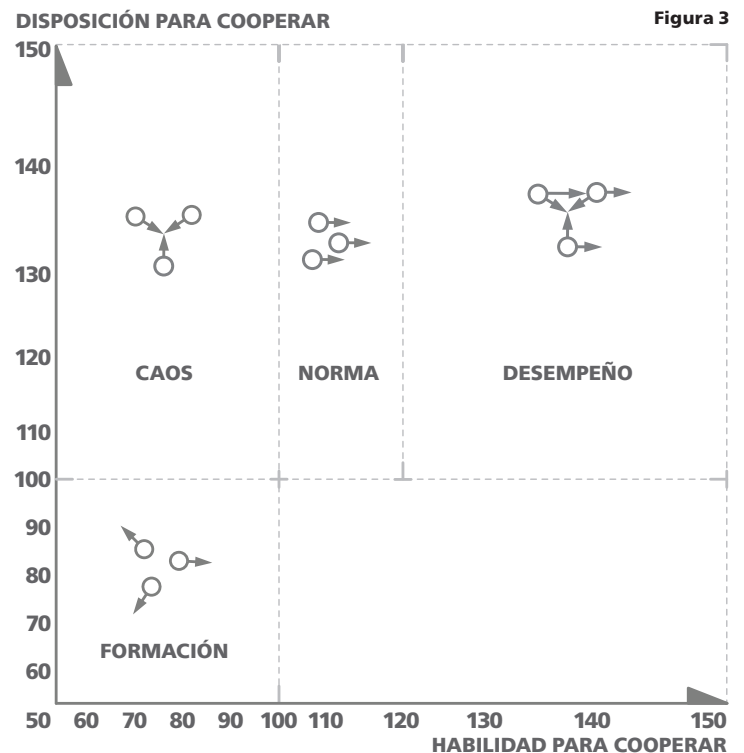
Este modelo fue publicado por primera vez en 1965 y es el producto del trabajo de Tuckman con el Instituto Médico de Investigación Naval a partir de un estudio de pequeños grupos y cómo se relacionaban con pequeñas embarcaciones y tripulaciones de navío. Durante el estudio el jefe de Tuckman le entregó 50 artículos sobre el desarrollo de grupos para su lectura e interpretación.

Después de un profundo análisis Tuckman identificó que su investigación arrojaba un modelo bidimensional de comportamiento de grupos que incluía actividades interpersonales y actividades de tarea que se combinan en un mapa de desarrollo casi secuencial de cuatro pasos. Aunque sus investigaciones iniciales fueron más dirigidas a psicólogos sociales (ej. orientación, pruebas, dependencia, cohesión grupal, etc.) Tuckman rápidamente asignó términos más fáciles de recordar como (ej. Formación, Caos, Norma y Desempeño) los cuales se convirtieron, con los años, en referencias obligadas para la descripción del desarrollo de grupos.²

Nuestro modelo de Etapas de Desarrollo de Equipos se fundamenta en el modelo de Tuckman pero también incluye el trabajo de otros eruditos, así como nuestra propia experiencia durante los últimos 30 años. De todo este análisis podemos resaltar que:

- En general, la revisión de las conclusiones de Tuckman por parte de sus pares apoya la idea de que grupos pequeños (equipos) siguen patrones similares de desarrollo.
- No todas las investigaciones concluyeron que existen cuatro etapas (algunas concluyeron que había dos, muchas encontraron tres), pero la mayoría concluyó que las dos dimensiones del comportamiento interpersonal y de la tarea se combinaban, en la mayoría de los casos, para crear una etapa particular a cada equipo.
- En general, existe consenso de que hay una quinta etapa para muchos grupos pequeños llamada "Terminación".
- No todo grupo alcanza la etapa de "desempeño", muchos se estancan o descarrilan en el camino.
- Nuestras observaciones nos llevan a concluir que algunos grupos no llegan a progresar y desarrollarse del todo por alguna razón u otra. Estos grupos se ubican en la etapa de Desarrollo de Equipo que se conoce como Multitud Confundida, y Masa Descontrolada.

La Figura 3 muestra la correlación entre las etapas de desarrollo de grupo de Tuckman y un nuestro modelo. En las siguientes páginas se explican las etapas del modelo de Desarrollo de Equipo y se muestra dónde está su equipo según estas etapas de desarrollo.



¹ Boletín Psicológico. 63:384-99, 1965 (Navy Medical Research Institute, Bethesda, MD)

² Última investigación de Tuckman con colega Mary Ann Jensen (1977) Quinta etapa sugerida de desarrollo: "Terminación".

Etapas del Desarrollo de Equipos

Existen ocho (8) posibles etapas de desarrollo presentadas en categorías generales. En la realidad, un equipo puede mostrar características de una etapa más que de otra. Estas categorías ofrecen directrices a través de las cuales el grupo puede evaluar su desempeño actual.

GRUPO BÁSICO: CENTRADO EN EL INDIVIDUO

La característica típica de un grupo (versus un equipo) es que los resultados son acumulativos, es decir, cada persona añade una unidad al resultado final (el mismo resultado individual que pudiese producir cada miembro por su cuenta). Tanto la disposición como el grado de habilidad para cooperar son relativamente bajos, lo suficiente como para mantener al grupo unido.

EQUIPO ADOLESCENTE: CENTRADO EN LA GENTE

Este suele ser el primer paso hacia el trabajo en equipo. Esta etapa el énfasis está en conocer a los miembros del equipo incluyendo sus destrezas, debilidades y contribuciones únicas. Compartir este conocimiento ayuda a aumentar la confianza y la disposición de subordinar los intereses individuales hacia una visión de equipo.

EQUIPO EN APRENDIZAJE: CENTRADO EN PROCESOS

Esta etapa es la segunda fase del desarrollo de equipos. Una vez los miembros del equipo se conocen bien unos a otros, se genera confianza mutua y buena disposición a tal punto que se comienzan a discutir abiertamente los procesos y áreas de destrezas, así como maneras en las que pueden cooperar más efectivamente.

EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO: CENTRADO EN EL PROPÓSITO

Este equipo es capaz de manejar por completo el equilibrio entre las personas y las tareas, la iniciativa individual y la colaboración, y una visión clara de trabajo con un compromiso hacia la tarea. La flexibilidad, la adaptabilidad, y la capacidad de respuesta caracterizan a este equipo y sus resultados son excepcionales.

ESTRELLAS INDIVIDUALES: CENTRADO EN SÍ MISMO

Este grupo demuestra una alta habilidad para cooperar, es decir, ellos saben hacerlo. Sin embargo, no están dispuestos a subordinar sus metas, intereses, y necesidades individuales para alcanzar un resultado colectivo. La habilidad para cooperar existe pero está bloqueada por una actitud de rivalidad o desconfianza.

MULTITUD CONFUSA: ALTO GRADO DE DISPOSICIÓN, BAJO GRADO DE HABILIDAD

Para este grupo el problema es la falta de habilidad. A pesar de tener buenas intenciones, los miembros se pisan los talones unos a otros y dan vueltas entre sí en un esfuerzo de cooperar unos con otros. Como resultado, el equipo es menos productivo que si sus miembros trabajasen de manera individual.

GRUPO BELIGERANTE: BAJO GRADO DE DISPOSICIÓN, ALTO GRADO DE HABILIDAD

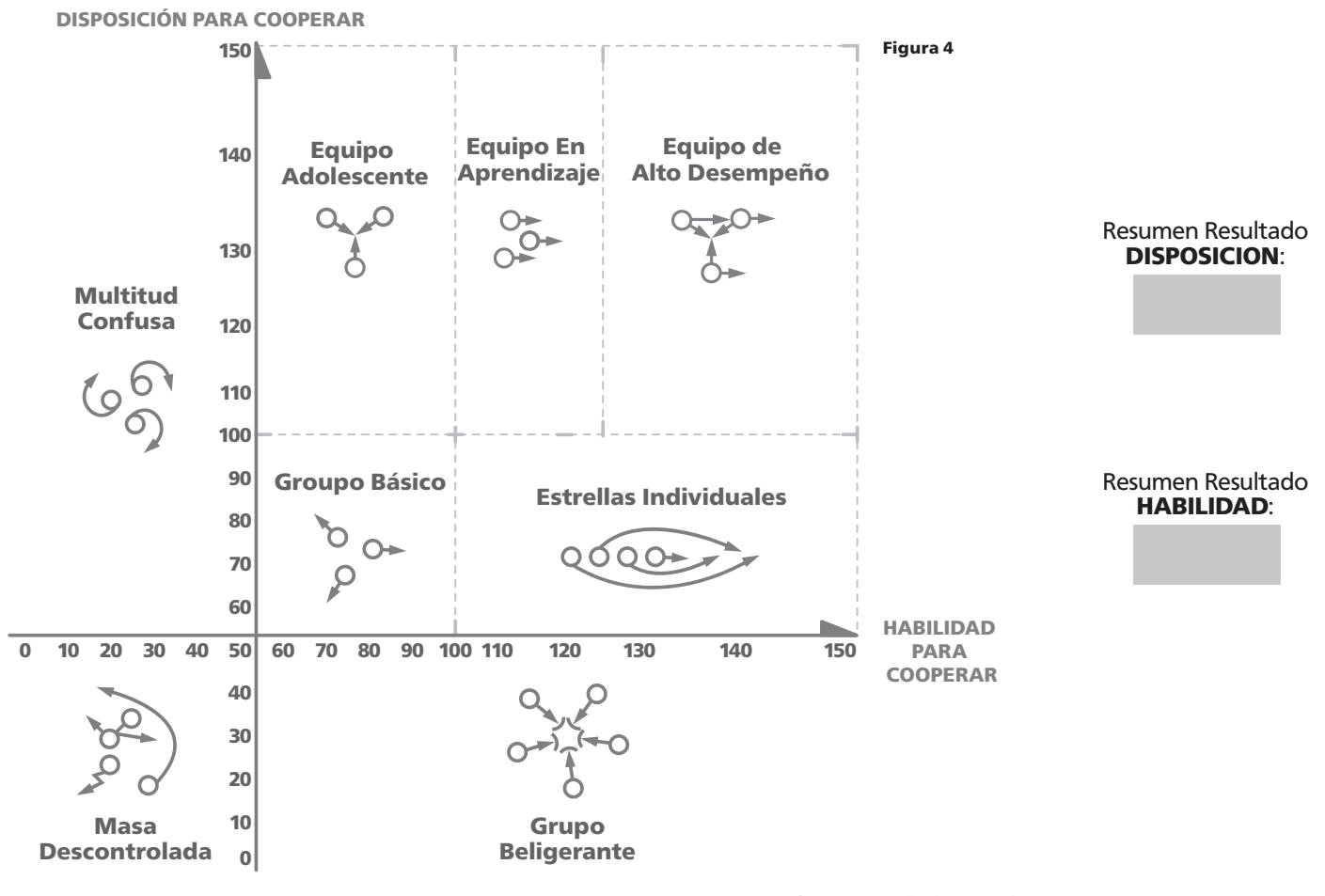
La rivalidad sumada a la desconfianza produce hostilidad y un ambiente altamente competitivo. Esto conduce inevitablemente a un grupo de personas interdependientes que actúan en forma dependiente.

MASA DESCONTROLADA: BAJO GRADO DE DISPOSICIÓN, BAJO GRADO DE HABILIDAD

Esta situación oscila entre el caos y la anarquía. Los miembros de este equipo no saben cómo trabajar juntos y no quieren aprender. Si los problemas en este equipo no se pueden solucionar, recomendamos la eliminación inmediata de este equipo.



Etapas de Desarrollo del Equipo



Observaciones y Discusión

1. ¿Dónde se encuentra el equipo en la Gráfica de la Figura 4 (★)? Lea la descripción de la etapa en la que se encuentra el equipo en la página anterior.
¿Cree que esta descripción es acertada?
2. De no ser así, ¿Qué etapa le parece más acertada?
3. ¿Qué tan similar es su evaluación personal al promedio del equipo?
4. ¿Qué tan similar o distintas son las evaluaciones de los demás miembros del equipo en comparación con las suyas? Si difieren significativamente explique por qué.

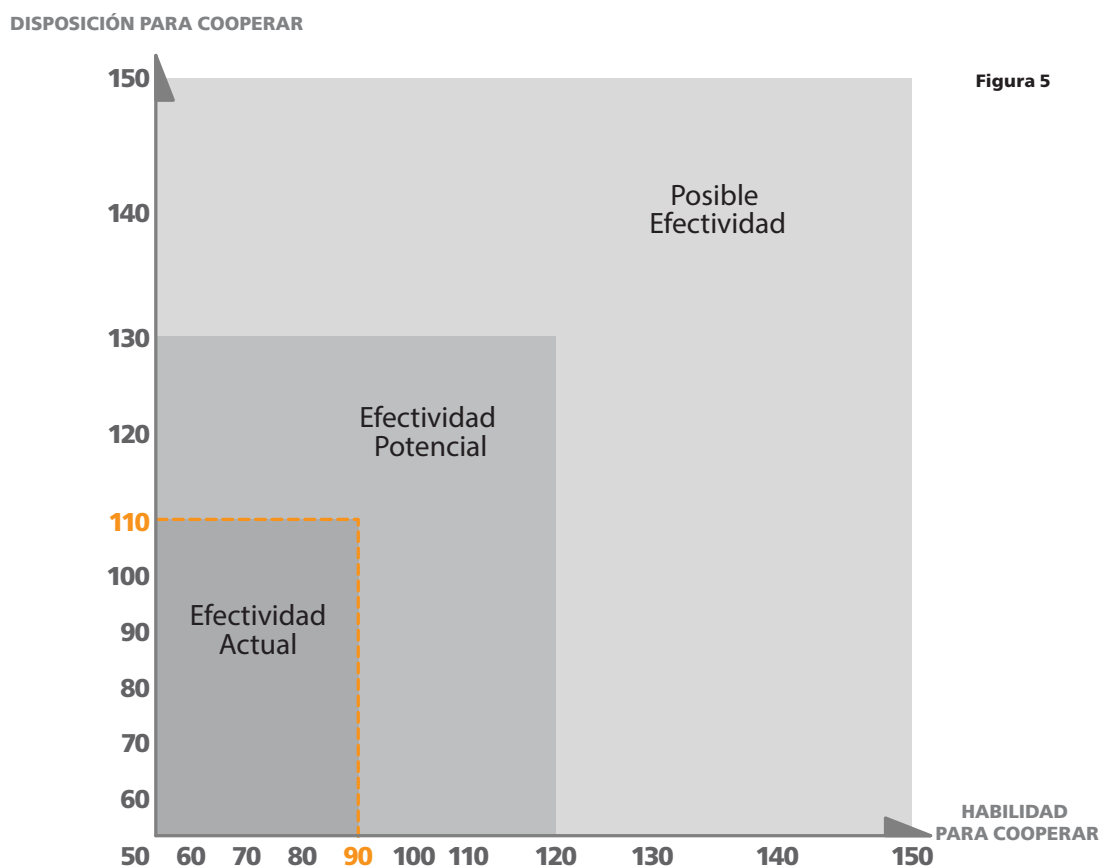
Efectividad Actual Vs. Potencial

Para ilustrar el nivel de efectividad que se puede lograr a través de los esfuerzos de cooperación, volvamos a nuestra matriz bidimensional de cooperación. En la Figura 5 pueden observar las proporciones de escala numérica para ambas dimensiones.

En ambos ejes, la distancia entre los números 50 al 100 es equidistante con el fin de mostrar la naturaleza acumulativa de los resultados. A partir del número 100, y para ambas escalas, la distancia entre los números aumenta a medida que los números aumentan en la gráfica, demostrando los efectos de la sinergia que se registra cuando existen mayores niveles de cooperación.

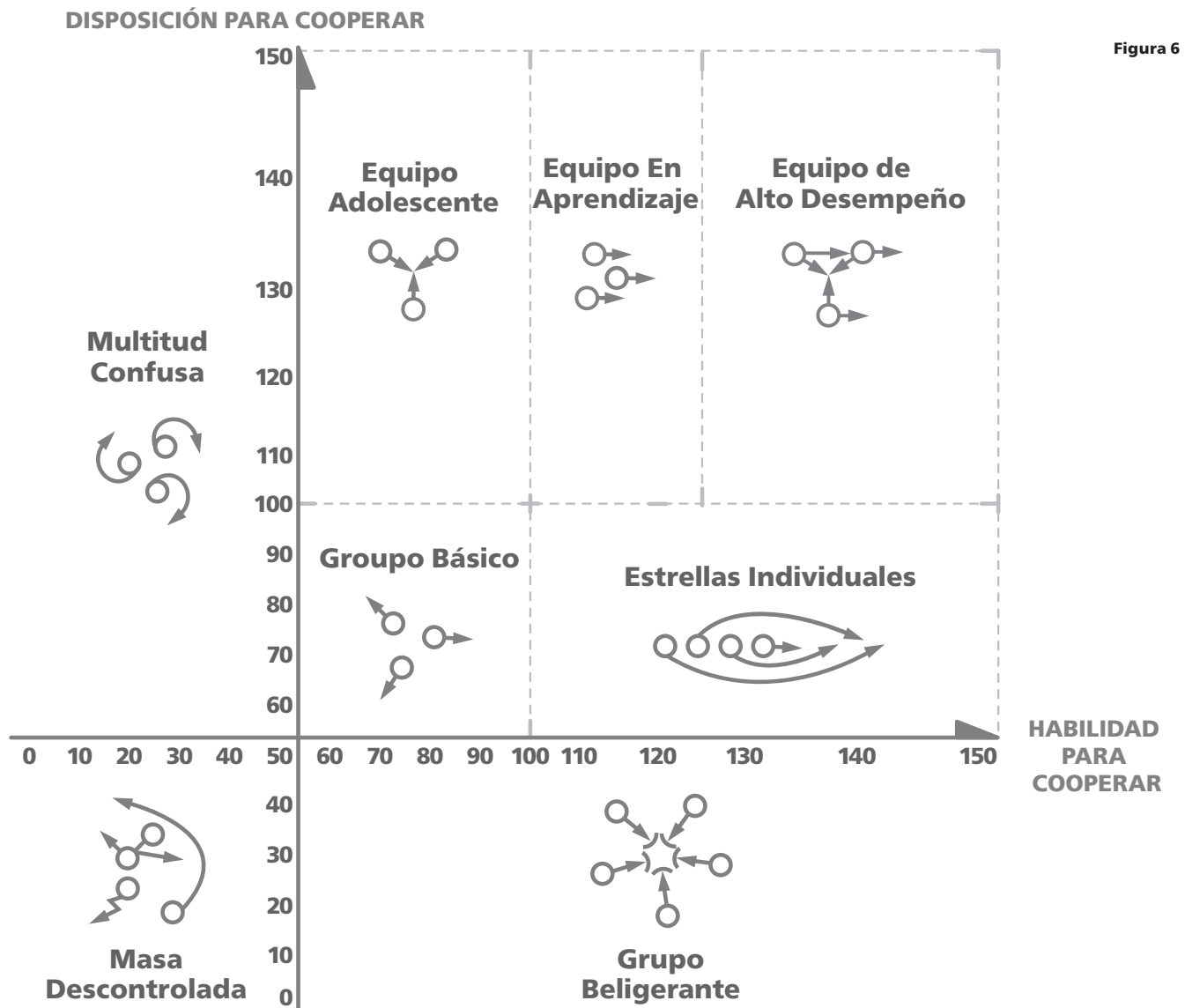
Para los fines de esta ilustración, asumimos que toda el área dada por ambos ejes es igual a la *posible efectividad* total del equipo. Esta área representa lo ideal, es decir, el 100% de efectividad, y pocos equipos logran llegar a la cúspide. Dentro de esta área existe otro nivel al cual le designaremos la *efectividad potencial*, es decir, lo que el equipo podría lograr si todos los miembros trabajan y ponen su mejor esfuerzo, es decir, este sería el resultado del aumento de los niveles de efectividad. Finalmente, existe un último nivel de efectividad que es la *efectividad actual* y es donde se encuentra el equipo en estos momentos según sus respuestas.

En la Figura 5, el puntaje promedio del equipo en el ejemplo fue de 110 para la Disposición y 90 para la Habilidad. Hemos sombreado la zona que representa la efectividad actual. Luego de discutirlo, los miembros del equipo decidieron que dedicando el tiempo y esfuerzo necesarios, podrían aumentar estos niveles a 130 y 120 puntos respectivamente, definiendo así la efectividad potencial.



Mejore los Resultados Obtenidos

Utilizando la gráfica cuadriculada de la Figura 6, su equipo puede hacer el mismo ejercicio. Utilizando los promedios obtenidos por el equipo en la gráfica, marque y sombree el área que define su nivel de efectividad actual. Recuerde que esto no es un objetivo o una medición definitiva, sino más bien un ejercicio para estimular el autoconocimiento del desempeño actual y potencial de su equipo.



Resumen Resultado **DISPOSICIÓN:**

Resumen Resultado **HABILIDAD:**

Preguntas de Discusión

1. Al observar la matriz de efectividad actual y potencial en la página anterior, ¿Considera usted que el equipo ha medido de manera precisa su desempeño actual? De ser así, ¿Cómo se siente al respecto? ¿Se siente motivado o desmotivado?

De no ser así, ¿Qué cree que sería más preciso? y ¿Por qué?

2. Ahora que su equipo ha evaluado la efectividad *actual*, reflexione por un momento sobre su efectividad *potencial*. Revise los factores clave que el equipo ha identificado tienen el mejor potencial de mejora y estime un nuevo puntaje de Disposición y Habilidad basado en el crecimiento proyectado.
3. ¿Cuáles descriptores podrían mejorar de manera intencional y con esfuerzo en los próximos 12 meses?
4. ¿Qué cambios específicos necesita implementar el equipo para alcanzar su efectividad potencial?
5. Basado en la discusión de equipo, marque en la Figura 6, el nuevo promedio estimado para la Disposición y la Habilidad, y luego utilice esos puntos como referencia para determinar la efectividad potencial del equipo.



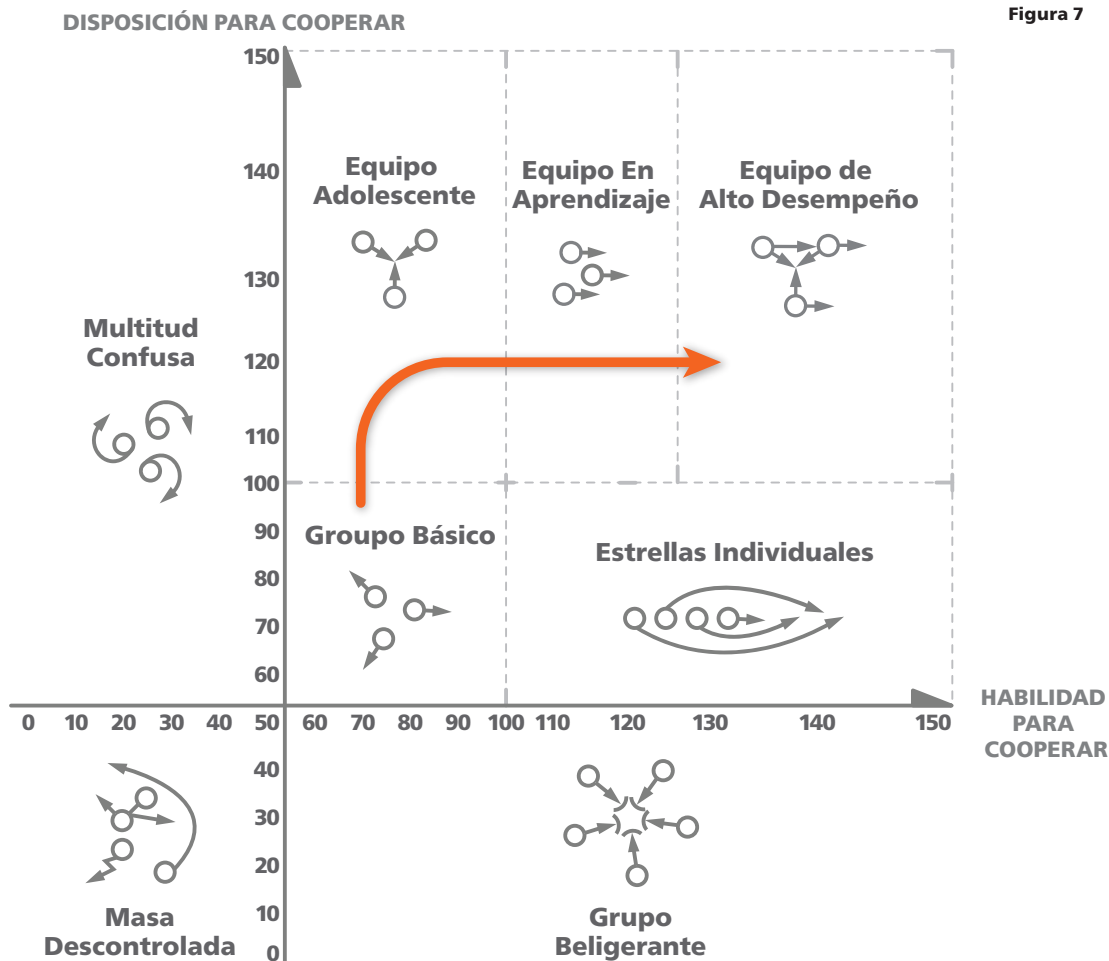
Aumento de la Efectividad del Equipo

La clave para aumentar la efectividad del equipo es saber por dónde empezar. El trabajo en equipo viene dado por el compromiso, el conocimiento y la habilidad.

1. COMPROMISO

La cooperación es una elección donde confiar en el otro se vuelve un trabajo difícil, en especial cuando esperamos lograr más juntos que de manera individual. Como lo muestra la Figura 7, el crecimiento de la efectividad hacia altos niveles de desempeño comienza a menudo por el aumento de la Disposición **antes** que el aumento de la Habilidad

La clave para desarrollar el compromiso o los niveles de motivación necesarios para superar dificultades es la respuesta a la pregunta “¿Por qué debemos cooperar?” El equipo debe entender claramente su objetivo, y su propósito debe ser relevante, significativo, alcanzable y urgente. Sólo entonces existirá el compromiso y la motivación necesarios para aprovechar las fuerzas e intereses individuales y convertirlos en un esfuerzo cohesionado de cooperación.



Aumento de la Efectividad del Equipo

(Continued)

2. CONOCIMIENTO

Un equipo es como un motor, y para la mayoría de nosotros, lo que sabemos de los equipos es similar a lo que sabemos acerca de lo que está debajo del capó de un automóvil. Si observamos con cuidado, nos veremos frente a una mezcla incomprensible de cables, tubos, piezas y partes.

Para poder construir un equipo efectivo, reparar un equipo que no funciona, o poner en marcha un equipo que está dañado, debemos entender lo que está debajo del capó. ¿Cuáles son las características de un equipo efectivo? ¿Cuáles son sus roles respectivos? ¿Cómo funciona todo en conjunto?

3. DESARROLLO DE HABILIDADES

Entender por qué no funcionan los equipos no es suficiente, más bien, debemos convertirnos en mecánicos habilidosos de la dinámica de equipos, lo cual requiere tiempo y práctica.

Los equipos de alto desempeño se fundamentan en la mejora continua, lo cual es un principio básico de calidad total. Su premisa básica es que todo se puede hacer un poco mejor. Esa aserción nos introduce al concepto de “ganancias de proceso” para el trabajo en equipo.

Por ejemplo, un equipo de deportes practica el juego hasta que las jugadas se vuelven consistentes, precisas y efectivas. Los jugadores hacen lo mejor que pueden para minimizar la posibilidad de “jugadas fallidas”. El equivalente de jugadas para un equipo de gerencia son la toma de decisiones, la solución de problemas, o una reunión. Estos procesos se deben planificar y practicar hasta que el equipo sea capaz de ejecutarlos sin fallas.

Los equipos de alto desempeño necesitan estar conscientes de las posibles ventajas y desventajas de trabajar juntos. Se les recomienda hacer preguntas difíciles después de una reunión, luego de tomar decisiones trascendentales, y después de un proceso importante de equipo que ejecuten de manera regular. ¿Dónde falló el proceso, dónde funcionó el proceso, y cómo continuará el equipo su progreso hacia niveles más altos de desempeño?



Próximos Pasos

Entendemos que la efectividad del equipo es uno de los muchos elementos que determinan su desempeño, sin embargo, este es un factor importante que puede tener un efecto significativo en el resultado. ¿Cómo compara usted el desempeño real del equipo con el desempeño propuesto en la gráfica de Desarrollo de Equipos?

Para responder a esta pregunta, necesita identificar los indicadores de éxito y resultados clave de desempeño para el equipo. A continuación, enumere un grupo de resultados de desempeño para su equipo (Ej. tiempo para desarrollo de producto, calidad, ventas, ganancias, etc.). Si pasara de la efectividad actual a la potencial, ¿Cuál sería el impacto en dichos resultados?

Resultado/Éxito Indicadores	Efectividad Actual	Efectividad Potencial
Ciclo de Desarrollo de producto	Promedio de 3 meses de retraso	90% a tiempo



Plan de Acción: Hoja de Trabajo

1. ¿Qué barreras específicas existen entre la situación actual y la deseada que sirven de obstáculo para la efectividad del equipo?
2. ¿Qué puede hacer el equipo para superar estas barreras? Sea específico.
3. ¿Qué pasos puede tomar como equipo para aumentar su nivel de disposición para cooperar? Revisar la hoja de resultados de disposición del equipo puede ayudarle a reflexionar.
4. ¿Qué pasos puede tomar como equipo para aumentar su nivel de habilidad para cooperar? Revisar la hoja de resultados de habilidad del equipo puede ayudarle a reflexionar.
5. ¿Qué otros pasos pueden tomar para estimular el potencial del equipo?

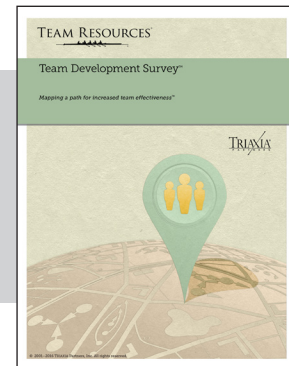


Seguimiento y Medición

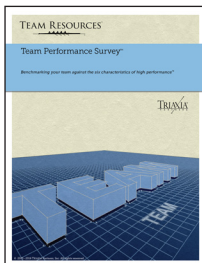
1. Establezcan una fecha para revisar el progreso del equipo
2. Revisen el Plan de Acción
3. ¿Qué está funcionando y qué no está funcionando?
4. ¿Estamos alcanzando los resultados deseados? De ser así, ¿Cómo podemos seguir aumentando la efectividad del equipo?
5. De no ser así ¿Qué debemos comenzar a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



Usted ha Completado el Informe: Encuesta de Desarrollo de Equipos™

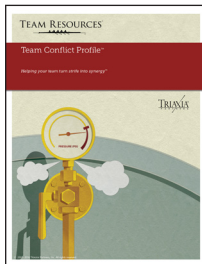


También disponible en
TEAM RESOURCES®



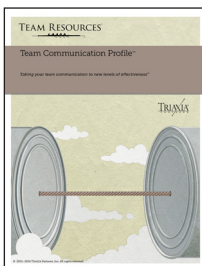
ENCUESTA DE DESEMPEÑO DE EQUIPOS™ **DIAGNOSTIQUE SU EQUIPO SEGUN LAS SEIS CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO™**

La Encuesta de Desempeño de Equipos™ ayuda a su equipo a evaluar sus fortalezas y debilidades según las seis características de los equipos de alto desempeño. A través de este informe el equipo podrá responder y priorizar sus necesidades con la confianza de saber que están trabajando en lo correcto.



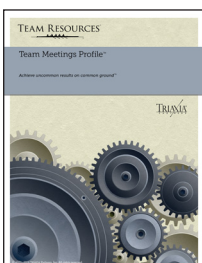
PERFIL DE CONFLICTO DE EQUIPOS™ **CONVIERTIENDO EL CONFLICTO EN SINERGIA™**

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.