



# REPORTE DE EQUIPO

sample team report

---

**NOMBRE DEL EQUIPO** sample team report

**Fecha** 22.03.2017

**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

sample team report

# ACERCA DE ESTE REPORTE

---

## DESCRIPCIÓN

### 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

GN High-Score  
GN Low  
GN Score-Average  
John Score-Avera  
John Doe  
John High-Score  
John Low  
Mary Low  
Mary High-Score  
Mary Score-Avera

### 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

## IMPLICACIONES DE LOS ROLES DEL EQUIPO

### RESULTADOS

40

Este equipo tiene un porcentaje moderado de miembros que cumple el rol de Resultados, lo que sugiere que sus miembros pueden ser más impetuosos, competitivos y dispuestos a hacerse cargo de las situaciones, mientras que otros pueden seguirlos en forma natural. En sus mejores momentos, este tipo de equipos puede balancear los resultados, prioridades y estándares de desempeño sin dejar de mirar la perspectiva estratégica. En otras ocasiones, sin embargo, puede aparecer tensión acerca de las diferencias en los esfuerzos o compromisos individuales. El equipo puede necesitar que se discutan diferentes perspectivas en forma abierta y establecer acuerdos claros acerca de las metas y las responsabilidades. Puede ser especialmente importante para el equipo asignar líderes formales de los subproyectos o iniciativas, para que sea claro quién es responsable por ellas.

### PRAGMATISMO

60

Este equipo tiene un porcentaje alto de miembros que cumple el rol de Pragmatismo, lo que sugiere que los miembros del equipo valoran el pensamiento práctico y realista. En sus mejores momentos, este tipo de equipos tiende a evaluar cuidadosamente si las acciones propuestas están apoyadas por recursos apropiados y plazos realistas. En sus peores momentos, sin embargo, estos equipos pueden necesitar dedicar tiempo y energía a estimular la creatividad y permitir que las ideas maduren y evolucionen antes de rechazarlas porque desafían el status quo. El equipo puede necesitar invitar a expertos externos que provean nuevas ideas, especialmente si el equipo también tiene pocos miembros que cumplan el rol de Innovación.

### INNOVACIÓN

40

Este equipo tiene un porcentaje moderado de miembros que cumple el rol de Innovación, lo que sugiere que el equipo será capaz de balancear la visión creativa y la perspectiva estratégica de largo plazo con las preocupaciones más prácticas relacionadas con la implementación de esas ideas. En sus mejores momentos, este tipo de equipos está sintonizado con las condiciones cambiantes y cómo esas condiciones impactan el enfoque de trabajo del equipo. En sus peores momentos, sin embargo, los miembros de estos equipos pueden frustrarse mutuamente al parecer cerrados a las nuevas ideas o excesivamente poco prácticos. Ambas posiciones son útiles y el equipo puede necesitar instalar un método para asegurar que ambas visiones son escuchadas.

### PROCESO

40

Este equipo tiene un porcentaje moderado de miembros que cumple el rol de Proceso, lo que sugiere que el equipo seguramente será capaz de desarrollar buenos procesos y hacer seguimiento a ellos. Al balancear las diferentes fortalezas de sus miembros, el equipo debería ser bueno para seguir los planes y hábil para capturar las oportunidades. Sin embargo, algunos miembros pueden estar en desacuerdo con la necesidad de precisión o se puede experimentar fricción si otros miembros parecen demasiado relajados con las reglas. El equipo se puede beneficiar de tomar tiempo para acordar estándares y esforzarse por compartir las tareas de acuerdo a las fortalezas de cada miembro.

### RELACIONES

40

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 confronten 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

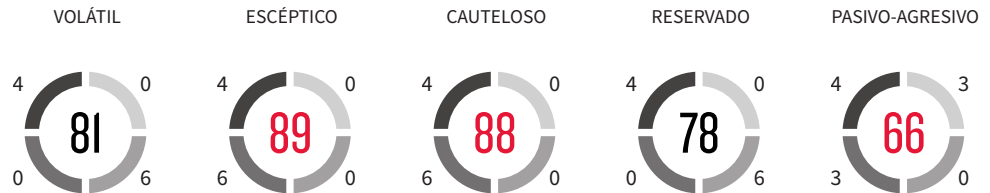
Todos los miembros del equipo tienen al menos algunas características que pueden limitar su desempeño cuando están bajo presión. Estos comportamientos se pueden evaluar utilizando los 11 descarriladores de la Encuesta de Desarrollo de Hogan (HDS). Cuando la mayoría de los miembros de un equipo tiene 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.

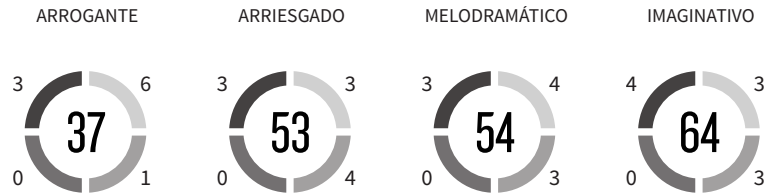
## AGRUPACIÓN DE ESCALAS

## 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.



### CLAVE DE CALIFICACIÓN

- MIEMBROS DEL EQUIPO -- SIN RIESGO
- MIEMBROS DEL EQUIPO -- RIESGO BAJO
- MIEMBROS DEL EQUIPO -- RIESGO MODERADO
- MIEMBROS DEL EQUIPO -- RIESGO ALTO
- DESCARRILLADOR CLAVE DEL EQUIPO

**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.

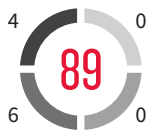
# DESCARRILADORES CLAVE

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

## ESCALA

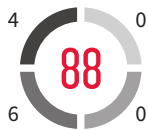
## IMPLICACIONES

### ESCÉPTICO



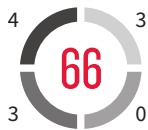
Los equipos que comparten el descarrillador Escéptico pueden reaccionar al estrés con suspicacia o incredulidad, causando que el equipo pierda oportunidades potenciales. Estos equipos pueden dedicar mucho tiempo a las maniobras políticas y pueden necesitar adoptar procesos que les permitan explorar las 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 descarrillador 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 descarrillador compartido que también tienen una baja proporción de miembros que cumplen el rol de Relaciones pueden experimentar efectos negativos más fuertes de este descarrillador compartido.

### CAUTELOSO



Los equipos que comparten el descarrillador 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 descarrillador 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 descarrillador.

### PASIVO-AGRESIVO



Los equipos que comparten el descarrillador 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 descarrillador 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 descarrillador compartido.



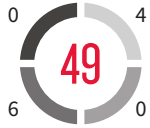
# DESCARRILADORES CLAVE (CONTINUACIÓN)

---

## ESCALA

---

COMPLACIENTE



## IMPLICACIONES

---

Los equipos que comparten el descarrilador Complaciente pueden responder al estrés tornándose excesivamente obsecuentes o adaptativos a las necesidades y deseos de sus auspiciadores o superiores. Estos equipos a menudo experimentan dificultades para tomar decisiones en forma independiente, sin la aprobación expresa de sus superiores en la organización. Por el contrario, los miembros que no comparten este descarrilador pueden frustrarse con la aparente falta de disposición del equipo para atreverse al interior de la organización. Para mitigar este descarrilador común, los miembros de estos equipos deberían trabajar en pensar en forma independiente, desafiar las suposiciones y confrontar los requerimientos. Considerar cuidadosamente cuándo decir que no o "confrontar" las exigencias externas puede ser valioso, al mismo tiempo que el equipo define una posición o perspectiva compartida acerca de los asuntos clave. Este descarrilador puede acelerarse si el equipo tiene una baja proporción de miembros que cumplan el rol de Resultados, especialmente si ocupan ampliamente el rol de Relaciones.

---

# 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.

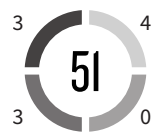
La información acerca de los valores de su equipo está organizada abajo en cuatro grandes grupos, con valores individuales indicados para cada uno. Los números en el centro de los círculos representan los puntajes percentiles promedio para cada escala de valores. Los números fuera del círculo representan 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

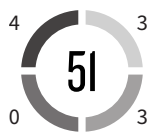
## ESCALA MVPI

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

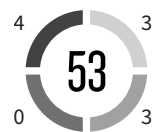
### RECONOCIMIENTO



### PODER

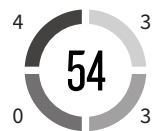


### HEDONISMO

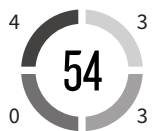


**SOCIAL**  
Personas que se enfocan en las relaciones con otros. Desean ser aceptadas, mantener relaciones positivas con otros y asegurarse de tratar a otros con respeto y dignidad.

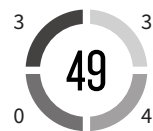
### ALTRUISMO



### AFILIACIÓN

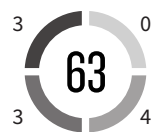


### TRADICIÓN

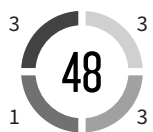


**FINANCIERO**  
Personas preocupadas por los aspectos comerciales, la minimización de los riesgos y por buscar métodos confiables para maximizar las ganancias.

### SEGURIDAD

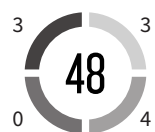


### COMERCIO

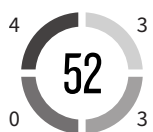


**DECISIONES**  
Personas que enfocan las decisiones utilizando su intuición, datos y hechos o ambos. Prefieren trabajar en ambientes donde las ideas son clave para la toma de decisiones.

### ESTÉTICA



### CIENCIA



## CLAVE DE CALIFICACIÓN

- INDIVIDUOS CON PUNTAJE BAJO
- INDIVIDUOS CON PUNTAJE MODERADO BAJO
- INDIVIDUOS CON PUNTAJE MODERADO
- INDIVIDUOS CON PUNTAJE ALTO
- MOTIVADOR CLAVE DEL EQUIPO































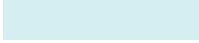




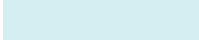









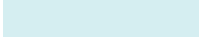

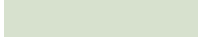


**Recomendación** | Busque acuerdo en, al menos, uno o dos valores en el equipo, lo que indicaría un foco y dirección compartidas. Si el equipo no tiene valores compartidos, es posible que tenga conflictos acerca de las prioridades o los motivadores de los miembros individuales. Sin embargo, tener demasiados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



# PUNTAJES INDIVIDUALES

Contribuyente Clave 

MIEMBROS DEL EQUIPO    ROLES DEL EQUIPO

	RESULTADOS 40	PRAGMATISMO 60	INNOVACIÓN 40	PROCESO 40	RELACIONES 40
GN High-Score					
GN Low					
GN Score-Average					
John Score-Avera					
John Doe					
John High-Score					
John Low					
Mary Low					
Mary High-Score					
Mary Score-Avera					

# PUNTAJES INDIVIDUALES

Descarrilador Clave ██████████

MIEMBROS DEL EQUIPO    DESCARRILADORES CLAVE

