

Guía metodológica del *Reporte de Procesos de Equipo.*

Qué mide, cómo lo mide y cómo leerlo. Para facilitadores con licencia vigente y para quienes reciben el reporte.



Contenido

● Ruta de 10 minutos: 01 · 05 · 10 · 12

● **01** La idea central

02 Qué entra y qué sale

03 Capa 1 · lo que se cuenta

04 Capa 2 · lo que se interpreta

● **05** Cómo se puntúa

06 Las reglas que lo hacen confiable

07 Quién recibe perfil completo

08 De dónde viene el modelo

09 Cómo se produce el análisis

● **10** Cómo leer el reporte

11 Para qué se usa

● **12** Qué no es y cómo no usarlo

13 Preguntas frecuentes

Contar *vs.* interpretar.

El Reporte de Procesos de Equipo analiza cómo conversó un grupo mientras cooperaba bajo presión. Para eso separa dos cosas que suelen mezclarse: lo que se puede **contar** y lo que requiere **interpretar**.

	CAPA 1 · LO QUE SE CUENTA	CAPA 2 · LO QUE SE INTERPRETA
Pregunta	¿Cuánto y cómo participó cada persona en la conversación?	¿A qué procesos del equipo contribuyó cada persona, y en qué medida?
Cómo se obtiene	Contando actos de habla con reglas fijas.	Identificando frases concretas y ubicándolas en una escala con ejemplos de referencia.
Margen de criterio	Ninguno.	Acotado: evidencia mínima, citas obligatorias y solo cinco niveles posibles.
Ejemplo	"Ana tuvo 34 turnos de habla, el 21% del total."	"Ana contribuyó fuertemente a la coordinación del equipo (nivel 4)."

UNA ANALOGÍA: EL INFORME DE UN PARTIDO DE BÁSQUET

Hay estadísticas que se cuentan y nadie discute: puntos, asistencias, rebotes, minutos en cancha. Eso es la Capa 1. Y hay una lectura de cómo jugó cada uno —quién ordenó al equipo, quién hizo jugar mejor a los demás— que hace un analista con criterio, apoyado en esas estadísticas y en jugadas que puede mostrar. Eso es la Capa 2. La diferencia: acá la lectura sigue reglas escritas y las jugadas —las citas— siempre figuran en el informe.

La asistencia lo resume: no la anota el que convierte, y es una contribución igual. El reporte busca exactamente eso.

CUANDO SE CONTRADICEN, PREVALECE LOS NÚMEROS

Antes de cerrar el reporte, las dos capas se cruzan. Si la interpretación dice "gran coordinadora" pero los números muestran que esa persona casi nunca retomó lo que decían los demás, el nivel baja. Los números mandan porque son el dato más confiable. Ana es un nombre inventado, como todos los de esta guía.

Un insumo, *un reporte.*

Lo que entra

- **La transcripción de la sesión.** El juego no tiene chat ni voz propios: toda la conversación ocurre en la videollamada, y eso es lo que se transcribe. Solo texto: el análisis no ve la cámara, no escucha el tono y no observa gestos.
- **La lista oficial de participantes,** confirmada por el facilitador antes del análisis: quiénes jugaron y quiénes facilitaron. Quien no figura no se evalúa; quien figura entra en el análisis. Qué recibe en el reporte depende de la evidencia que haya generado (sección 07).
- **El conteo de turnos de habla,** hecho mecánicamente sobre la transcripción antes del análisis.

Lo que sale

Un reporte con **nueve secciones fijas**, siempre en el mismo orden, en tres formatos: versión web por enlace, PDF y Excel. La sección 10 explica qué hay en cada una.

Enlace web

Para leerlo en pantalla y compartirlo.

PDF

Para guardarlo, imprimirlo o adjuntarlo.

Excel

Con los datos de participación y niveles, para trabajarlos.

Las seis *métricas*.

Se calculan solo sobre las personas de la lista oficial que jugaron. El facilitador, los observadores y cualquiera que aparezca en la transcripción sin figurar en la lista quedan fuera de todos los números.

1 Participación

Cuántas veces habló cada persona y qué porcentaje del total representa. Los porcentajes siempre suman 100.

2 Equidad de turnos · Gini

Un número de 0 a 1 que indica qué tan repartida estuvo la conversación.

3 Preguntas vs. afirmaciones

Estilo indagador o afirmativo. No es bueno ni malo: el equipo necesita ambos.

4 Proponer vs. ejecutar

Si la persona aporta estructura ("hagamos así") o ejecuta ("estoy picando").

5 Uptake · mayor peso

Cuántas veces retomó algo que otro acababa de decir. Es la forma contable de medir la escucha y la métrica que más pesa al cruzar las capas.

6 Centralidad

Su lugar en la red de "quién le responde a quién": a cuántas personas respondió y cuántas le respondieron.

Cómo leer el Gini

Hasta 0,20

Muy equitativa

Todos hablaron de forma pareja.

0,21 a 0,35

Equitativa

Hay diferencias, pero nadie quedó afuera.

0,36 a 0,50

Moderadamente concentrada

Dos o tres personas llevan la conversación.

Más de 0,50

Concentrada

Una o dos personas dominan.

La fórmula, para recalcularlo a mano

El Gini se calcula sobre los turnos de habla de las personas evaluables, en su forma poblacional, sin corrección de muestra. Siendo x_i los turnos de cada persona, n la cantidad de personas y $\bar{x}$ el promedio de turnos:

$$G = \frac{\sum_i \sum_j |x_i - x_j|}{2 n^2 \bar{x}}$$

Ordenando los turnos de menor a mayor, la misma cuenta se hace más rápido así:

$$G = \frac{(2 \sum_i i \cdot x_i) / (n \cdot \sum_i x_i) - (n + 1)}{n}$$

EJEMPLO RESUELTO

Cinco personas con 60, 44, 36, 30 y 30 turnos. Total: 200 turnos (30%, 22%, 18%, 15% y 15%).

Ordenados (30, 30, 36, 44, 60): $1 \times 30 + 2 \times 30 + 3 \times 36 + 4 \times 44 + 5 \times 60 = 674$.

$$G = (2 \times 674) / (5 \times 200) - \frac{1}{5} = 1,348 - 0,2 = 1,148$$

Se reporta **0,15**: "muy equitativa". Con la tabla de participación del reporte, cualquier lector puede repetir esta cuenta.

CUÁNDO NO SE CUENTA

Si la transcripción tiene menos de ocho turnos de habla en total, el reporte indica "conteo no confiable por volumen insuficiente" en lugar de generar un número. Un vacío honesto vale más que un dato falso.

Inteligencia Colectiva del equipo**Distribución de participación:**

Participante	Turnos de habla	% del grupo
Paula Arteaga	232	29%
Rodrigo Lemos	200	25%
Camila Nieva	176	22%
Ignacio Berti	120	15%
Sofía Quiroga	72	9%
TOTAL	800	100%

Equidad de turnos (Gini): 0.20 — **muy equitativa**. El reparto es razonablemente distribuido entre cuatro participantes; Sofía Quiroga queda por debajo del quinto esperado, lo que inclina levemente la distribución sin llegar a concentración dominante.

Densidad de coordinación: Tasa de uptake grupal alta: se identificaron más de 70 turnos con retoma explícita de lo dicho por otro (tasa grupal estimada ~0.09 sobre el total de turnos, con picos marcados en pre-partida y debrief). Nodos más centrales por grado de entrada: Paula Arteaga (retomada por los cuatro compañeros) y Rodrigo Lemos (retomado por Paula, Camila e Ignacio). La red es distribuida, sin un único hub dominante; los arcos fluyen en múltiples direcciones entre los cuatro participantes más activos.

Fortalezas del grupo como sistema:

- **Escucha mutua sostenida:** el equipo construyó sobre las ideas de los demás de forma recurrente a lo largo de las tres partidas; las propuestas de una persona eran retomadas y ampliadas por otra sin necesidad de insistencia.
- **Aprendizaje iterativo visible:** entre la primera y la tercera partida el equipo incorporó ajustes concretos (cortar en simultáneo para los pedidos triples, liberar el centro antes de completar, controlar el pedido de vuelta) que surcieron de la reflexión colectiva y las iteraciones.

Figura 1. Sección "Inteligencia colectiva" de un reporte de demostración: tabla de participación, índice de Gini y lectura del equipo. Los datos son un ejemplo ficticio y las personas que aparecen son inventadas.

04 CAPA 2 · LO QUE SE INTERPRETA

Las seis *competencias*.

No son rasgos de personalidad. **Son funciones que un equipo necesita que alguien cumpla**, y el reporte observa quién las cumplió en esta sesión.

COMPETENCIA	QUÉ SIGNIFICA	CÓMO SE VE EN EL JUEGO	CUÁNDO SE OBSERVA
1. Liderazgo	Dar al equipo plan, roles y prioridades, y lograr que los demás los adopten.	"Dividámonos: dos en cada lado, vos tomás las comandas", y que el resto responda "dale".	Antes de cada partida
2. Coordinación y comunicación	Pedir, confirmar y cerrar el circuito para que la información llegue a tiempo.	"¿Tenés la lechuga?" "Sí, te la paso." "Recibida."	Durante la partida
3. Apoyo al equipo	Cubrir o ayudar a un compañero saturado sin que lo pida.	"Te veo tapado, yo me encargo de la ventanilla."	Durante la partida
4. Adaptabilidad	Reorganizarse rápido cuando algo se rompe.	"Ok, cambiamos: vos apagás, yo sigo con la comanda."	En cada disrupción
5. Clima y cohesión	Reconocer, alentar y bajar la tensión cuando aparece.	"Bien ahí." "Tranqui, la que viene la sacamos."	Antes de la partida, en el pico de presión y en el debrief
6. Reflexión y aprendizaje	Nombrar qué pasó, por qué y qué harían distinto.	"Nos trabamos porque nadie tomaba las comandas; la próxima, uno se dedica solo a eso."	Solo en el debrief

ERRORES DE LECTURA QUE EL MODELO EVITA

Hablar mucho no es liderar.

Hacer bien la propia tarea no es apoyar al equipo.

Ser amable al principio no es sostener el clima.

Dar una orden no es coordinar si nadie la confirma.

Acatar una orden nueva no es adaptarse.

Hablar en el debrief no es reflexionar.

Adaptabilidad solo es observable si hubo disrupciones (fuegos, cambios de lado). Reflexión, solo si hubo debrief. Si faltaron, el reporte las marca como "no observables" y no penaliza a nadie.

05 CÓMO SE PUNTÚA

● RUTA DE 10 MINUTOS

Cinco niveles, *no puntajes finos.*

Cada competencia se ubica en uno de cinco niveles, cada uno con una descripción de referencia. El número que figura en el reporte es el centro de la banda de ese nivel, con su margen.

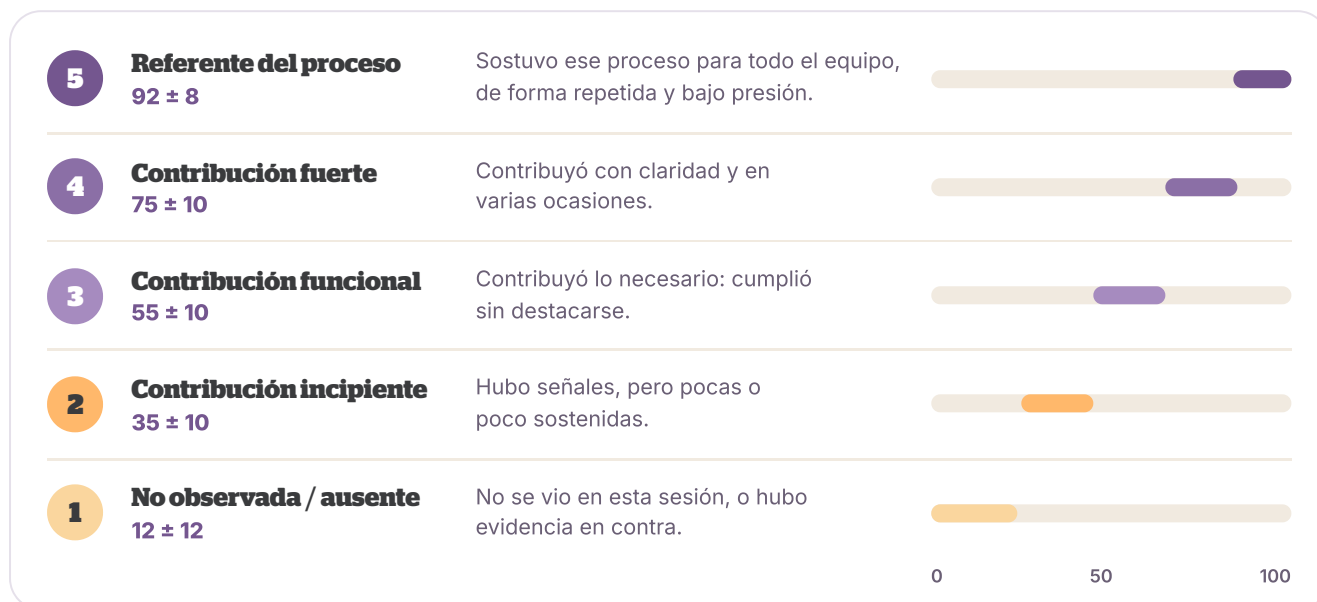


Figura 2. La escala de cinco niveles con sus bandas sobre una escala de 0 a 100.

Por qué cinco niveles. Elegir entre cinco categorías con ejemplos de referencia es mucho más reproducible que elegir un número entre 0 y 100. Dos lecturas de la misma evidencia coinciden casi siempre en la misma categoría o en una contigua, nunca a dos de distancia. Por eso el "±": dentro de una categoría no hay precisión mayor que reportar.

LA REGLA DE LECTURA MÁS IMPORTANTE

Una diferencia de un nivel entre dos personas está dentro del margen del instrumento. *No se lee como que una es mejor que la otra.*

Si Ana tiene 75 en Coordinación y Juan 55, la conclusión no es que Ana coordina "mejor": es que en esta sesión se la vio coordinar más veces. Las citas muestran cómo.

06 REGLAS

Las reglas que lo hacen *confiable*.

Son las condiciones que el análisis debe cumplir antes de afirmar algo sobre una persona. Marcan la diferencia entre una observación disciplinada y una opinión.

1 Solo cuenta lo que se dijo

Nunca se infiere nada de la cámara, el tono, la edad, el género, el acento, el nombre ni el cargo.

2 Mínimo dos citas por competencia

Con una sola frase no se asigna nivel.

3 Sin evidencia, no hay afirmación

"No se observó" es una respuesta válida. No significa "no sabe hacerlo".

4 Hablar mucho no suma puntos

Se puede dominar la conversación y tener Coordinación baja si nunca se cerró un circuito.

5 Hacer vale más que declarar

"Yo siempre organizo todo" no es Liderazgo. Repartir roles y que el equipo los adopte, sí.

6 La presión pesa más

Lo que alguien hace en el pico de la partida revela más que lo que dice en las presentaciones iniciales.

7 No todos los momentos pesan igual

La charla previa y el debrief pesan más que la partida; las presentaciones, mucho menos.

8 Números e interpretación coinciden

Si un nivel contradice las métricas contadas, se corrige a la baja.

9 La jerarquía nunca suma puntos

Si alguien conduce "porque es el jefe", el reporte lo advierte.

10 Señales, no veredictos

Se dice "muestra señales compatibles con", nunca "califica para" ni "apto / no apto".

AUDITORÍA PREVIA A LA ENTREGA

Antes de emitirse, cada reporte pasa por controles finales. **Si alguno falla, el reporte no se emite.**

Están todas las personas de la lista

Coincide el número de participantes

Cada nivel tiene sus citas

Los porcentajes suman 100

El idioma es el solicitado

Sin lenguaje de etiqueta

Están todas las secciones

07 PERFILES

Quién recibe *perfil completo*.

No toda persona presente genera evidencia suficiente para un perfil. En lugar de forzar la evidencia, el análisis clasifica a cada participante con umbrales contables.

A Perfil completo

Participó lo suficiente y con evidencia sobre varias competencias.

Métricas, las seis competencias con su nivel, contribuciones destacadas y citas.

B Evidencia insuficiente

Habló poco, se incorporó tarde, tuvo problemas técnicos o cumplió un rol de facilitación.

Un perfil sin puntajes, con el motivo explicado. Cuenta en los números del grupo.

C Solo se presentó

Participó en las presentaciones y no volvió a intervenir.

No figura en el reporte; como máximo, una mención al pie.

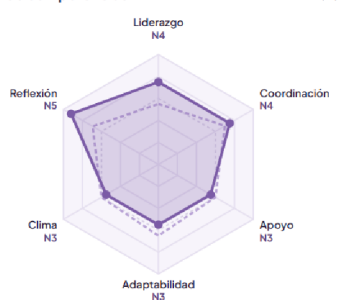
LA CATEGORÍA B NO ES UNA MALA CALIFICACIÓN

Se comunica siempre como “requiere una segunda instancia de observación”: el reporte prefiere no afirmar nada antes que inventar, y hace falta otra oportunidad para ver a esa persona.

Contribuciones diferenciadoras

- Fue la única participante que en el debrief articuló un análisis causal completo: identificó el problema (platos acumulados en el centro), explicó el mecanismo (pérdida de espacio de trabajo) y propuso el ajuste concreto (terminar una tarea antes de iniciar la siguiente), elevando la reflexión del grupo.
- Sostuvo la estructuración del equipo en los tres momentos de pre-partida, integrando lo aprendido de una ronda a la siguiente con mayor especificidad que el resto.
- Mayor volumen de turnos (29%) con centralidad máxima (grado de entrada 4): sus intervenciones fueron retomadas por todos los compañeros, lo que la posiciona como el nodo de mayor influencia en el flujo de información del grupo.

Perfil de competencias



Nivel por competencia y evidencia

Liderazgo	N4	Contribución fuerte -75 ± 10 Propone estructura en pre-partida ("Somos cinco: dos cortan, dos cocinan y uno entrega, y el que queda libre se mueve") y sus propuestas son adoptadas por el grupo; reprioriza en el debrief con criterio específico.
Coordinación y comunicación	N4	Contribución fuerte -75 ± 10 Cierra lazos con frecuencia en partida activa ("Necesito dos tomates acá, Cami"; "Listo, va el primero") y comparte estado de forma proactiva; algunos lazos quedan abiertos en los momentos de mayor caos.
Apoyo al equipo	N3	Contribución funcional -55 ± 10 Ofrece soporte puntual ("Te dejo la cebolla cortada"; "Dejame eso a mí") pero el backup es reactivo más que proactivo; no se observa monitoreo sistemático de la saturación del compañero.
Adaptabilidad	N3	Contribución funcional -55 ± 10 Reconoce verbalmente la necesidad de ajustar ("lo que planeamos no sirve para este tablero") y se adapta en partida, aunque sin liderar la reorganización ante las disfunciones.

Figura 3. Perfil individual de un reporte de demostración: radar de competencias y nivel de cada competencia con las citas que lo respaldan. Los datos son un ejemplo ficticio y las personas que aparecen son inventadas.

De dónde viene *el modelo*.

El modelo no se inventó desde cero. Cada pieza se apoya en investigación publicada sobre trabajo en equipo. Estas son las tres fuentes centrales y lo que aporta cada una.

Bales, 1950

Análisis del proceso de interacción

Mostró que la conducta de un grupo se puede descomponer en actos concretos —proponer, preguntar, acordar, objetar— y contarlos. Es la base de la Capa 1: contar antes de interpretar.

Woolley y colegas, 2010

Inteligencia colectiva

Encontraron que los grupos donde la palabra está mejor repartida rinden más como equipo, más allá de la capacidad individual de cada miembro. Es la razón por la que el reporte mide la equidad de turnos con el Gini.

Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001

Taxonomía de procesos de equipo

Ordenaron lo que hace un equipo en tres familias: planificar y fijar roles, coordinar y respaldarse durante la acción, y cuidar el clima. Las seis competencias de la Capa 2 salen de ese mapa.

La escala de cinco niveles sigue la lógica de las escalas de anclaje conductual: cada nivel se define por conductas observables y no por un adjetivo. La reflexión se apoya en el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb, acotado al debrief.

Cómo se produce *el análisis*.

¿ESTO LO HACE UNA IA?

Sí. El análisis lo ejecuta un modelo de lenguaje *que opera bajo un protocolo de instrucción documentado*.

El protocolo es el manual que el modelo sigue: define las dos capas, las reglas de conteo, los anclajes de cada nivel, la disciplina de evidencia y el formato exacto del reporte. Es el equivalente a la guía de observación que reciben los evaluadores humanos en un assessment center.

- **El conteo de turnos se hace antes de que intervenga el modelo.** Los turnos de habla de cada persona se cuentan mecánicamente sobre la transcripción y le llegan al análisis ya contados. La participación y el Gini se derivan de esos números por aritmética: no dependen del juicio del modelo.
- **Temperatura baja.** El modelo trabaja con un parámetro de variabilidad bajo para que dos corridas sobre la misma transcripción den resultados consistentes.
- **Reglas, no criterio libre.** Toda etiqueta y clasificación se deriva de conteos y niveles, nunca "a ojo". Y cada nivel exige citas que cualquiera puede verificar en la transcripción.
- **Validación humana.** El facilitador con licencia vigente estuvo en la sesión y puede contrastar cada cita con lo que vio.

10 LECTURA

● RUTA DE 10 MINUTOS

Cómo leer *el reporte*.



Figura 4. Mapa de las nueve secciones del reporte, agrupadas según para qué sirven.

SECCIÓN	QUÉ VAS A ENCONTRAR	PARA QUÉ MIRARLA
1. Encabezado	Datos de la sesión y cuántos participantes tienen perfil completo.	Confirmar que estén todos.
2. Sobre este reporte	Qué es y qué no es.	Encuadrar la lectura.
3. Resumen ejecutivo	Cómo funcionó el equipo, en cuatro a seis líneas.	Si vas a leer una sola cosa, es esta.
4. Inteligencia colectiva	Participación, Gini, escucha y el grupo como sistema.	Entender al equipo antes que a las personas.
5. Comparativa entre participantes	Todos, ordenados por nivel de contribución observada.	Visión general. No es un ranking de mérito.
6. Perfiles individuales	Métricas, competencias, contribuciones y citas por persona.	Para entender a alguien, empezá por las citas.
7. Recomendaciones	Palancas ancladas en lo observado.	Qué hacer con los resultados.
8. Devolución al equipo	Qué hicieron bien y qué pueden trabajar, sin puntajes.	Compartirla con los participantes.
9. Metodología	Cómo se generó y cuáles son sus límites.	Responder "¿de dónde sale esto?".

UN CONSEJO DE LECTURA

Primero el equipo (sección 4), *después las personas (sección 6).*

Los perfiles individuales cobran sentido dentro del sistema: un uptake de 3 no significa lo mismo en un equipo que se escuchó mucho que en uno donde nadie se escuchó.

11 USOS

Para qué *se usa*.

La medición es una sola. El mismo reporte sirve como insumo para distintas decisiones de talento:

Desarrollo	Qué aportó cada persona al equipo y qué puede trabajar, con evidencia concreta.
Dinámica de equipo	Cómo se repartió la palabra, cómo se coordinaron y dónde aparecieron las tensiones.
Sucesión	Quién sostuvo procesos clave para el equipo bajo presión.
Asignación a proyectos	Qué contribuciones puede aportar cada persona a un equipo nuevo.
Procesos de selección	Qué señales mostró cada participante y qué conviene validar en la entrevista.

NUNCA ES CRITERIO ÚNICO

En cualquiera de estos usos, el reporte se combina con entrevistas, observación cotidiana y otras herramientas. **Ninguna decisión sobre una persona debería apoyarse solo en él.**

12 LÍMITES

● RUTA DE 10 MINUTOS

Qué no es *y cómo no usarlo.*

No es un test psicométrico

Tampoco un assessment center formal. No tiene normas poblacionales ni validez predictiva demostrada. Es una observación estructurada, y así lo aclara cada reporte.

No mide rasgos ni predice el futuro

Mide contribuciones en una sesión. Otra sesión, con otras personas u otra presión, puede dar una imagen distinta.

No compara entre sesiones

Los niveles son relativos al grupo y al momento: un 75 en un equipo no es comparable con un 75 en otro.

No ve lo no verbal

Quien aporta mucho sin hablar puede quedar subestimado.

No decide

Nunca debe ser el único criterio para contratar, promover o desvincular.

LA CAPA DE VALIDACIÓN HUMANA

El facilitador con licencia vigente estuvo presente en la sesión. Puede contrastar cada cita con lo que vio y corregir la lectura de quien aportó mucho sin hablar. Ningún análisis automático reemplaza esa mirada.



PREGUNTAS FRECUENTES

Lo que más *nos preguntan.*

¿Por qué alguien que habló muchísimo tiene niveles medios?

Porque hablar no es contribuir. Si no propuso estructura, no cerró circuitos y no retomó lo que decían los demás, el reporte lo refleja.

¿Por qué no dice “apto / no apto”?

Porque informa, no decide. Indica qué señales mostró cada persona y qué validar en la siguiente instancia. La decisión es de quien la toma, con toda la información disponible.

¿Por qué casi todos tienen 55 en Clima y cohesión?

Porque el clima fue bueno y estable y nadie hizo algo específico para mejorarlo: eso es una “contribución funcional”. Para un 4 o un 5, alguien tiene que reconocer a otros, alentar en el pico de presión o desactivar una tensión.

¿Por qué las citas aparecen en el idioma original?

Porque se reproducen tal como se dijeron, aunque el reporte esté en otro idioma. Es la condición para poder verificarlas en la transcripción.

¿Qué pasa si no hubo fuegos ni debrief?

Adaptabilidad y Reflexión quedan como “no observables” y no se penalizan, pero la sesión rinde menos.

Un reporte no es un veredicto. *Es el comienzo de una conversación.*



CONSULTAS. Si algo del reporte no coincide con lo que viste en la sesión, planteáelo al facilitador que condujo la sesión: estuvo ahí. Para consultas sobre la metodología: consultas@teamcookgame.com

Aviso legal. El Reporte de Procesos de Equipo es una observación estructurada de una sesión: complementa, y no reemplaza, entrevistas, evaluaciones de desempeño ni instrumentos psicométricos validados. No debe usarse como criterio único en decisiones sobre personas. Los ejemplos, nombres y figuras de esta guía son ficticios.