

## Anexos Técnicos

### Anexo A. Cuestionario de Diagnóstico del equipo (Bruce Tuckman)



**CUESTIONARIO**  
77095

02. 2021  
Rev. 02. 2021

### Cuestionario de diagnóstico del equipo (Bruce Tuckman)

#### ¿En qué etapa está nuestro equipo?

Instrucciones: Este cuestionario contiene afirmaciones sobre el trabajo en equipo. Al lado de cada afirmación indica la frecuencia con que tu equipo muestra este comportamiento utilizando la siguiente escala:

- Casi nunca – 1
- Pocas veces – 2
- Regularmente – 3
- Frecuentemente – 4
- Casi siempre – 5

1. \_\_\_\_\_ Procuramos tener procedimientos y procesos establecidos para asegurar que trabajamos de forma organizada. (por ejemplo, que se respeten las intervenciones, y que todo el mundo tiene oportunidad de expresarse)
2. \_\_\_\_\_ Somos rápidos en poner en práctica nuestras ideas, no pasamos mucho tiempo en la parte de la planificación.
3. \_\_\_\_\_ Nuestro equipo siente que "todos estamos en el mismo barco" y compartimos las responsabilidades para conseguir el éxito del equipo.
4. \_\_\_\_\_ Tenemos procedimientos claros y completos para acordar objetivos y planificar la manera de conseguirlos.
5. \_\_\_\_\_ Los miembros del equipo tienen miedo de pedir ayuda a los demás.
6. \_\_\_\_\_ Tomamos los objetivos de nuestro equipo en serio, y los entendemos de la misma manera.

---

Traducido íntegramente con el permiso de Public Health Foundation (PHF) por Fundació Privada Universitària EADA, Barcelona, España. La única responsabilidad de la exactitud de la traducción recae en el traductor.

El cuestionario original titulado "Scoring the Tuckman Team Maturity Questionnaire Electronically", Copyright © 2013 fue preparado por Erin Barkema y John W. Moran como base de discusión en la clase y no como ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

- 
7. \_\_\_\_\_ El líder del equipo intenta mantener el orden a la vez que contribuye a la discusión.
8. \_\_\_\_\_ No tenemos procedimientos fijos, sino que elaboramos según el trabajo o proyecto.
9. \_\_\_\_\_ Generamos muchas ideas, pero muchas no las aplicamos porque no son escuchadas o porque son rechazadas sin ser evaluadas.
10. \_\_\_\_\_ Algunos miembros del equipo no confían en otros miembros, y los controlan muy de cerca cuando están trabajando en grupos mas pequeños.
11. \_\_\_\_\_ El líder del equipo nos insiste en seguir los procedimientos, que no haya interrupciones, que no haya discusiones fuera de tono, y que no nos desviemos del tema.
12. \_\_\_\_\_ Nos gusta trabajar juntos, somos productivos a la vez que nos divertimos.
13. \_\_\_\_\_ Nos hemos aceptados a todos como miembros del equipo.
14. \_\_\_\_\_ El líder del equipo es democrático y colaborativo.
15. \_\_\_\_\_ Estamos intentando definir nuestros objetivos y los trabajos que hay que hacer para realizarlos.
16. \_\_\_\_\_ Muchos de los miembros del equipo tienen sus propias ideas sobre como proceder en el trabajo e intentan conseguir sus propios objetivos personales.
17. \_\_\_\_\_ Aceptamos completamente los puntos fuertes y débiles de todos los miembros del equipo.
18. \_\_\_\_\_ Asignamos roles específicos a los miembros del equipo (por ejemplo – líder del equipo, facilitador, controlador del tiempo, secretario, etc).
19. \_\_\_\_\_ Evitamos el conflicto para conseguir la armonía.
20. \_\_\_\_\_ El trabajo es muy distinto de lo que nos imaginamos, y es difícil hacerlo bien.
21. \_\_\_\_\_ Hay muchas discusiones abstractas sobre conceptos, y algunos miembros muestran su impaciencia con estas discusiones.

- 
22. \_\_\_\_\_ Somos capaces de resolver los problemas personales del grupo.
23. \_\_\_\_\_ Discutimos mucho, incluso cuando estamos de acuerdo sobre los puntos principales del problema.
24. \_\_\_\_\_ Muchas veces el equipo va mas allá de la dimensión original del proyecto.
25. \_\_\_\_\_ Damos el feedback constructivo a todos los miembros del equipo.
26. \_\_\_\_\_ Hay vínculos muy fuertes con el equipo.
27. \_\_\_\_\_ Parece que se logra poco con respecto a los objetivos del equipo.
28. \_\_\_\_\_ Los objetivos que hemos fijado parecen poco realistas.
29. \_\_\_\_\_ Aunque no tenemos totalmente claros los objetivos del equipo, estamos muy animados y orgullosos de formar parte del equipo.
30. \_\_\_\_\_ Compartimos nuestros problemas personales entre nosotros, frecuentemente.
31. \_\_\_\_\_ Hay mucha resistencia al trabajo y a la mejora de calidad.
32. \_\_\_\_\_ Nuestro equipo consigue ser muy positivo.

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO**

Traslada las puntuaciones de cada ítem a la siguiente hoja de respuestas.

1.	2.	4.	3.
5.	7.	6.	8.
10.	9.	11.	12.
15.	16.	13.	14.
18.	20.	19.	17.
21.	23.	24.	22.
27.	28.	25.	26.
29.	31.	30.	32.
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
ETAPA DE FORMACIÓN <i>FORMING</i>	ETAPA DE CONFLICTO <i>STORMING</i>	ETAPA DE NORMAS <i>NORMING</i>	ETAPA DE MADUREZ <i>PERFORMING</i>

## Anexo B. Las Cinco Disfunciones de un Equipo – Valoración del Equipo

### Las cinco disfunciones de un equipo

(Valoración del equipo)

#### Introducción

El objetivo principal de éste cuestionario es proporcionarte una única información sobre los puntos fuertes y áreas de mejora del equipo como tal. Para tener un análisis más certero y global, os animamos a que todos los miembros del equipo completéis el cuestionario. A pesar de que esta encuesta proporciona una perspectiva interesante por sí misma, lo más importante es el debate que se genera a través de los temas que se tratan específicamente.

#### Instrucciones

- Por favor asigna una valoración a cada uno de los ítems. Es importante ser lo más preciso posible en la puntuación.
- Por favor, se lo más sincero y objetivo posible a la hora de evaluar los ítems. Analiza tus respuestas pero no le des muchas vueltas. Déjate llevar por lo que te dice tu intuición.
- Utiliza la escala que tienes abajo para indicar cómo ves a tu equipo en cada uno de los ítems. Por favor, recuerda que la escala va de 1 a 5.
- No te llevará más de 15 minutos realizar este pequeño cuestionario. Cuando lo hayas completado, pasa tus datos a la página de la tabla de puntuación.

---

Este material fue preparado por la profesora Tana Cores de EADA, como base de discusión en la clase y no como ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

## Cuestionario

La escala de puntuación es:

1- Nunca      2- Raramente      3- Algunas veces      4- Normalmente      5- Siempre

1. Los miembros del equipo admiten sus errores	
2. Los miembros del equipo son vehementes y osados en sus debates	
3. Los miembros del equipo son rápidos en señalar las contribuciones y logros de los demás.	
4. Las reuniones del equipo son interesantes y no aburridas.	
5. Durante las reuniones, los temas más importantes – y difíciles- se hablan	
6. Los miembros del equipo reconocen sus debilidades	
7. Los miembros del equipo manifiestan sus opiniones incluso con el riesgo de causar desacuerdos.	
8. Los miembros del equipo comentan comportamientos no productivos el uno del otro	



9. El equipo es reconocido por su alto rendimiento	
10. Los miembros del equipo piden ayuda sin dudar	
11. Los miembros del equipo se van de las reuniones convencidos de que cada uno se compromete con las decisiones que se han tomado	
12. En sus conversaciones, los miembros del equipo se desafían entre ellos sobre cómo llegaron a sus conclusiones y opiniones.	
13. Los miembros del equipo se piden opinión acerca de sus áreas de responsabilidad	
14. Cuando el equipo falla para alcanzar objetivos comunes, cada miembro se responsabiliza para mejorar el rendimiento del equipo	
15. Los miembros del equipo se sacrifican de buena gana en sus áreas por el bien del equipo	
16. Los miembros del equipo son rápidos en afrontar con sus pares problemas en sus respectivas áreas de responsabilidad	
17. Los miembros del equipo reconocen y aprovechan el uno del otro sus habilidades y experiencia.	

18. Los miembros del equipo se piden opinión durante las reuniones	
19. Los miembros del equipo acaban las discusiones/debates cuando encuentran soluciones claras y específicas y las llevan a la acción.	
20. Los miembros del equipo se preguntan sobre sus actuales enfoques y métodos	
21. El equipo se asegura que los que tengan una bajo rendimiento se sientan presionados y se preocupen por mejorar.	
22. Los miembros del equipo se disculpan entre ellos de buena gana	
23. Los miembros del equipo comunican opiniones impopulares al grupo	
24. El equipo tiene claro su línea a seguir y prioridades	
25. Los miembros del equipo son lentos en buscar reconocimiento de sus propias contribuciones.	
26. Todos los miembros del equipo mantienen los mismos altos estándares	
27. Cuando hay un conflicto, el equipo afronta y gestiona el tema antes de ir a otro	



28.El equipo está alineado en sus objetivos comunes	
29.El equipo alcanza sistemáticamente sus objetivos	
30.El equipo es decidido, incluso cuando no tiene la información adecuada	
31. Los miembros del equipo valoran más el logro colectivo que el individual	
32. Los miembros del equipo son indiscretos y sinceros el uno con el otro	
33. Los miembros del equipo pueden hablar tranquilamente de sus vidas personales entre ellos.	
34. El equipo mantiene las decisiones	
35. Los miembros del equipo cumple sus promesas y compromisos sistemáticamente	
36. Los miembros del equipo se ofrecen feedback voluntariamente	
37. Los miembros del equipo dan poca importancia a los títulos y al estatus. (Una alta puntuación en este ítem indica que los títulos y el estatus NO son importantes para los miembros del equipo).	

38. Los miembros del equipo apoyan las decisiones grupales incluso si inicialmente estaban en desacuerdo.	
---	--

Tu nombre (Opcional) \_\_\_\_\_

**Instrucciones de Puntuación**

1. Traspasa las puntuaciones de cada uno de los ítems a los cuadros correspondientes que abajo se indican. Asegúrate de que el número asignado corresponde al cuadro apropiado.
2. Suma las columnas y completa el total, de cada una de ellas.
3. Para calcular el promedio de cada columna, divide la puntuación por el número que indica debajo de cada total, por cada una de las columnas.

<i>CONFIANZA</i>	<i>CONFLICTO</i>	<i>COMPROMISO</i>	<i>RESPONSABILIDAD</i>	<i>RESULTADOS</i>
1	2	11	8	3
6	4	19	16	9
10	5	24	20	14
13	7	28	21	15
17	12	30	26	25
22	18	34	35	29

32	23	38	36	31
33	27			37
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
+8	+8	+7	+7	+8
PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO

#### Sobre la puntuación grupal

Para calcular la puntuación promedio del equipo por cada concepto (columna), suma el total de las puntuaciones individuales y divídela por el número de participantes. Para interpretar los resultados utiliza la parrilla que sigue a continuación.

## INTERPRETACION DE LA PUNTUACIÓN

	<b>Alta</b> (de 3.75 hacia arriba)	<b>Media</b> (de 3.25 a 3.74)	<b>Baja</b> (de 3.24 hacia abajo)
<b>Confianza</b>	Tu equipo ha creado un ambiente donde la vulnerabilidad y la sinceridad son la norma.	Tu equipo puede necesitar sentirse más cómodo para que sean más abiertos y transparente ellos, sobre sus puntos fuertes y áreas de mejora, errores y necesidades de cada uno.	Tu equipo carece de niveles de apertura y transparencia sobre sus puntos fuertes y áreas de mejora, errores y necesidades de cada uno.
<b>Conflicto</b>	Tu equipo se siente muy implicado y cómodo debatiendo temas importantes.	Tu equipo necesita implicarse más en debatir temas importantes.	Tu equipo no se siente cómodo debatiendo temas importantes.
<b>Compromiso</b>	Tu equipo es capaz de aceptar las decisiones tomadas dejando muy poco espacio para la ambigüedad.	Tu equipo le puede costar aceptar las decisiones tomadas. Esto podría crear ambigüedad dentro de la organización.	Tu equipo no es capaz de aceptar las decisiones tomadas, dejando espacio para la ambigüedad.
<b>Responsabilidad</b>	Tu equipo no duda en afrontar conjuntamente temas de rendimiento y comportamiento.	Tu equipo puede dudar en afrontar, entre ellos, temas de rendimiento y comportamiento.	Tu equipo duda en afrontar entre ellos, temas de rendimiento y comportamiento.
<b>Resultados</b>	Tu equipo valora los resultados grupales más que el logro y reconocimiento individual.	Tu equipo puede darle demasiada importancia al reconocimiento individual o departamental, más que a los resultados colectivos.	Tu equipo necesita valorar más los resultados grupales que el reconocimiento individual o dptal.