

TEAM COACHING · AUTO-DIAGNÓSTICO

Autodiagnóstico de Efectividad del Equipo

Comunicación · Compromisos · Accountability · Juntas · Participación · Innovación · Feedback · Gestión emocional · Conflicto productivo

Equipo: _____ Fecha: ____ / ____ / _____ Aplica: _____

TRANSFORMATIVE

David Murphy . Meta-Coach & Consultor

COMENZAR

Cómo aplicar el instrumento

Responda sobre cómo es el equipo hoy, no sobre cómo debería ser.

1. **Responda individualmente**
   Cada integrante, incluido el líder, contesta en 20–25 minutos, de forma anónima y sin consultar a otros.

2. **Marque una columna por reactivo**
   Piense en las últimas 8–12 semanas y marque la frecuencia que mejor describe lo que ocurre.

3. **Sume los puntos de la fila marcada**
   El número dentro de cada celda son los puntos. Sume los 5 reactivos para obtener el subtotal (5–25).

4. **Concentre y converse**
   Pase los sub-totales a la hoja de concentrado, calcule promedios y brechas, y conduzca la devolución.

ESCALA DE FRECUENCIA · PUNTOS

1	2	3	4	5
Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre

REACTIVOS INVERSOS (R)

En cada dimensión un reactivo describe lo contrario de la conducta deseada y va marcado con R. Para evitar el sesgo de aquiescencia, sus puntos ya vienen invertidos dentro de la celda: no calcule nada, sume el número de la columna que marcó.

ALGUNOS MARCOS

- Mínimo 3 integrantes; lo ideal es el equipo completo.
- Garantice anonimato: formulario digital u hojas sin nombre.
- Evite aplicarlo en plena crisis o justo después de un conflicto mayor.

MARCO

Diez dimensiones, cuatro ejes

Lo que el equipo coordina, lo que aporta, cómo se relaciona y cómo se siente.

EJE 1 **Coordinación de la acción**	**1 Comunicación** Claridad, escucha y circulación de la información.	**2 Compromisos** Pedidos, ofertas y acuerdos claros y firmes.
	3 Accountability Dar cuenta de lo comprometido, entre pares y con el líder.	**4 Juntas ejecutivas** Reuniones con propósito, decisión y seguimiento.
EJE 2 **Contribución**	**5 Participación** Voz y compromiso de todos los integrantes.	**6 Proposición e innovación** Iniciativa, ideas nuevas y aprendizaje del error.
EJE 3 **Confianza y relación**	**7 Feedback entre homólogos** Retroalimentación directa y oportuna entre pares.	**8 Feedback entre niveles** Feedback hacia abajo y hacia arriba en la jerarquía.
EJE 4 **Clima emocional**	**9 Gestión emocional** Nombrar, regular y reparar emociones como equipo.	**10 Conflicto productivo** Disentir con franqueza y resolver con calidad.

Cada dimensión se evalúa con 5 reactivos (50 en total). Puntaje por dimensión: 5–25 · Puntaje global: 50–250.

Comunicación

La comunicación es coordinación de acción: se mide por lo que el otro entiende y hace, no por lo que uno dijo.

#	Con qué frecuencia ocurre en nuestro equipo…	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Lo que decimos se entiende igual por todos; casi no hay malentendidos que cuesten tiempo o resultados.	1	2	3	4	5
2	Antes de responder verificamos que escuchamos bien: repetimos lo escuchado y preguntamos para clarificar.	1	2	3	4	5
3	Compartimos la información relevante a tiempo, sin esperar a que nos la pidan.	1	2	3	4	5
4 R	Nos enteramos de decisiones importantes por el pasillo o por terceros, no por el canal formal.	5	4	3	2	1
5	Distinguimos con claridad entre hechos, opiniones y suposiciones cuando conversamos.	1	2	3	4	5

SUBTOTAL

Suma de los puntos de los 5 reactivos

_____ / 25

Anótelo en la hoja de concentrado.

PARA CONVERSAR EN EQUIPO

¿Qué malentendido reciente nos costó más caro y qué conversación lo habría evitado?

5–10	11–15	16–20	21–25
Crítico	En desarrollo	Consolidado	Alto desempeño

Compromisos

Todo compromiso nace de un pedido u oferta con condiciones de satisfacción y plazo; sin ellos hay intención, no compromiso.

#	Con qué frecuencia ocurre en nuestro equipo…	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Cuando alguien hace un pedido queda claro qué se espera, para cuándo y con qué condiciones de satisfacción.	1	2	3	4	5
2 R	Con frecuencia damos por hecho «acuerdos» que después cada quien interpreta distinto.	5	4	3	2	1
3	Decimos «no» o negociamos cuando no podemos cumplir, en lugar de aceptar por compromiso.	1	2	3	4	5
4	Los acuerdos quedan registrados y todos saben quién se comprometió con qué.	1	2	3	4	5
5	Avisamos con anticipación cuando un compromiso está en riesgo y renegociamos antes del vencimiento.	1	2	3	4	5

SUBTOTAL

Suma de los puntos de los 5 reactivos

_____ / 25

Anótelo en la hoja de concentrado.

PARA CONVERSAR EN EQUIPO

¿Qué compromiso aceptamos por no atrevernos a decir «no», y qué nos costó?

5–10	11–15	16–20	21–25
Crítico	En desarrollo	Consolidado	Alto desempeño

Accountability

Accountability es la capacidad de dar cuenta de lo comprometido; no es castigo, es confianza en acción.

#	Con qué frecuencia ocurre en nuestro equipo…	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Cada integrante asume su parte del resultado sin buscar culpables fuera de sí.	1	2	3	4	5
2	Revisamos con regularidad el cumplimiento de los compromisos con datos, no con impresiones.	1	2	3	4	5
3	Cuando algo no se cumple conversamos sobre lo ocurrido y aprendemos, sin evadir ni humillar.	1	2	3	4	5
4	Nos hacemos responsables unos a otros entre pares, no solo ante el líder.	1	2	3	4	5
5 R	Hay incumplimientos recurrentes que todos conocemos y nadie aborda.	5	4	3	2	1

SUBTOTAL

Suma de los puntos de los 5 reactivos

_____ / 25

Anótelo en la hoja de concentrado.

PARA CONVERSAR EN EQUIPO

¿Qué incumplimiento conoce todo el equipo y nadie ha puesto sobre la mesa? ¿Qué nos lo impide?

5–10	11–15	16–20	21–25
Crítico	En desarrollo	Consolidado	Alto desempeño

Juntas ejecutivas

Una junta es una máquina de conversaciones para la acción: su producto son decisiones y compromisos.

#	Con qué frecuencia ocurre en nuestro equipo…	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1 R	Salimos de las juntas sin saber qué se decidió, o con temas que se repiten semana tras semana.	5	4	3	2	1
2	Las juntas tienen propósito y agenda definidos antes de empezar.	1	2	3	4	5
3	Empiezan y terminan a tiempo.	1	2	3	4	5
4	Cada junta termina con decisiones y acuerdos claros: quién, qué y cuándo.	1	2	3	4	5
5	Usamos el tiempo para decidir y resolver, no para reportar lo que podría enviarse por escrito.	1	2	3	4	5

SUBTOTAL

Suma de los puntos de los 5 reactivos

_____ / 25

Anótelo en la hoja de concentrado.

PARA CONVERSAR EN EQUIPO

Si cada minuto de junta tuviera costo, ¿qué decisiones pendientes nos habrían dado más retorno?

5–10	11–15	16–20	21–25
Crítico	En desarrollo	Consolidado	Alto desempeño

Participación

La participación depende del contexto de seguridad psicológica que el equipo y el líder construyen.

#	Con qué frecuencia ocurre en nuestro equipo…	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Todos los integrantes aportan en las conversaciones del equipo, no solo unos cuantos.	1	2	3	4	5
2	Las personas se sienten seguras para decir lo que piensan, incluso si difiere de la opinión del líder.	1	2	3	4	5
3 R	Algunos integrantes se limitan a escuchar y cumplir, sin involucrarse.	5	4	3	2	1
4	Se invita activamente a opinar a quienes hablan menos.	1	2	3	4	5
5	Las decisiones del equipo reflejan el aporte de varios, no solo de una o dos voces.	1	2	3	4	5

SUBTOTAL

Suma de los puntos de los 5 reactivos

_____ / 25

Anótelo en la hoja de concentrado.

PARA CONVERSAR EN EQUIPO

¿Qué voces faltan en nuestras decisiones y qué hacemos (sin darnos cuenta) para silenciarlas?

5–10	11–15	16–20	21–25
Crítico	En desarrollo	Consolidado	Alto desempeño

Proposición e innovación

La innovación surge de conversaciones de posibilidad protegidas de la crítica prematura.

#	Con qué frecuencia ocurre en nuestro equipo…	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Los integrantes proponen mejoras sin que se les pida.	1	2	3	4	5
2	Cuando alguien trae una idea nueva la exploramos antes de evaluarla o descartarla.	1	2	3	4	5
3	Experimentamos con pruebas pequeñas y aprendemos de ellas.	1	2	3	4	5
4 R	Ante propuestas de cambio predomina el «así siempre se ha hecho».	5	4	3	2	1
5	Equivocarnos al probar algo nuevo se trata como aprendizaje, no como fracaso.	1	2	3	4	5

SUBTOTAL

Suma de los puntos de los 5 reactivos

_____ / 25

Anótelo en la hoja de concentrado.

PARA CONVERSAR EN EQUIPO

¿Cuándo nació por última vez una idea nueva en este equipo y qué le pasó?

5–10	11–15	16–20	21–25
Crítico	En desarrollo	Consolidado	Alto desempeño

Feedback entre homólogos

El feedback entre pares es la prueba de la confianza horizontal; sin él, la información circula como rumor.

#	Con qué frecuencia ocurre en nuestro equipo…	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Nos damos retroalimentación directa entre pares con regularidad (al menos una vez por semana), no solo cuando hay un problema.	1	2	3	4	5
2 R	Cuando un compañero hace algo que nos afecta, lo comentamos primero con otros y no con él o ella.	5	4	3	2	1
3	El feedback entre pares se da en privado y sobre conductas observables, no sobre la persona.	1	2	3	4	5
4	Recibimos el feedback de nuestros pares con apertura y gratitud, sin defendernos.	1	2	3	4	5
5	Reconocemos con la misma frecuencia lo que funciona bien que lo que hay que mejorar.	1	2	3	4	5

SUBTOTAL

Suma de los puntos de los 5 reactivos

_____ / 25

Anótelo en la hoja de concentrado.

PARA CONVERSAR EN EQUIPO

¿Qué retroalimentación le debo a un compañero y qué me ha impedido dársela?

5–10	11–15	16–20	21–25
Crítico	En desarrollo	Consolidado	Alto desempeño

Feedback entre niveles jerárquicos

El feedback hacia abajo y hacia arriba revela cuánto poder se concede a la verdad frente a la jerarquía.

#	Con qué frecuencia ocurre en nuestro equipo…	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Los líderes dan feedback claro y oportuno a sus colaboradores (tanto de “destacables” como de “mejorables”.	1	2	3	4	5
2	Los integrantes se atreven a dar feedback a su líder con franqueza y asertividad.	1	2	3	4	5
3	Los líderes reciben el feedback de quienes les reportan con apertura y lo convierten en acciones visibles.	1	2	3	4	5
4	Las evaluaciones formales de desempeño no traen sorpresas, porque el feedback ya se dio durante el año.	1	2	3	4	5
5 R	Hay temas que nadie habla con el jefe por temor a las consecuencias.	5	4	3	2	1

SUBTOTAL

Suma de los puntos de los 5 reactivos

_____ / 25

Anótelo en la hoja de concentrado.

PARA CONVERSAR EN EQUIPO

¿Qué tema no se habla con el líder y qué creencias sostienen ese silencio?

5–10	11–15	16–20	21–25
Crítico	En desarrollo	Consolidado	Alto desempeño

Gestión emocional

Las emociones son disposiciones para la acción; un equipo que las gestiona decide y se coordina mejor.

#	Con qué frecuencia ocurre en nuestro equipo…	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Podemos nombrar abiertamente cómo nos sentimos (frustración, preocupación, entusiasmo) sin que se vea mal.	1	2	3	4	5
2	En momentos de presión el equipo mantiene la calma y la capacidad de pensar con claridad.	1	2	3	4	5
3 R	El mal humor o la tensión de una o dos personas contagia y deteriora el ambiente de todos por horas o hasta días.	5	4	3	2	1
4	Cuando alguien reacciona con intensidad, los demás responden con empatía y no con juicio o represalia.	1	2	3	4	5
5	Tras situaciones tensas nos damos el tiempo de reparar la relación y recuperarnos.	1	2	3	4	5

SUBTOTAL

Suma de los puntos de los 5 reactivos

_____ / 25

Anótelo en la hoja de concentrado.

PARA CONVERSAR EN EQUIPO

¿Qué emoción no se nombra en este equipo y qué nos cuesta no nombrarla?

5–10	11–15	16–20	21–25
Crítico	En desarrollo	Consolidado	Alto desempeño

Conflicto productivo

El problema no es el conflicto sino cómo se evita o se pelea; bien conducido, el conflicto es información.

#	Con qué frecuencia ocurre en nuestro equipo…	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1 R	Evitamos el conflicto por «mantener la paz», o bien, se da en forma de ataques, silencios o rumores.	5	4	3	2	1
2	Hablamos abiertamente de nuestras diferencias de opinión sobre el trabajo; no evitamos los temas difíciles.	1	2	3	4	5
3	Debatimos ideas con intensidad y respeto, sin que se vuelva algo personal.	1	2	3	4	5
4	Los desacuerdos se resuelven en una decisión que todos respaldan, incluso quienes pensaban distinto.	1	2	3	4	5
5	Cuando un conflicto escala sabemos pedir ayuda o mediación de un tercero para resolverlo.	1	2	3	4	5

SUBTOTAL

Suma de los puntos de los 5 reactivos

_____ / 25

Anótelo en la hoja de concentrado.

PARA CONVERSAR EN EQUIPO

¿Qué desacuerdo estamos evitando que, resuelto, destrabaría resultados?

5–10	11–15	16–20	21–25
Crítico	En desarrollo	Consolidado	Alto desempeño

Hoja de concentrado del equipo

Un subtotal (5–25) por integrante y dimensión. M1, M2… = integrantes.

Dimensión	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	Prom.	Brecha
1 Comunicación										
2 Compromisos										
3 Accountability										
4 Juntas ejecutivas										
5 Participación										
6 Proposición e innovación										
7 Feedback entre homólogos										
8 Feedback entre niveles										
9 Gestión emocional										
10 Conflicto productivo										
TOTAL GLOBAL (50–250)										—

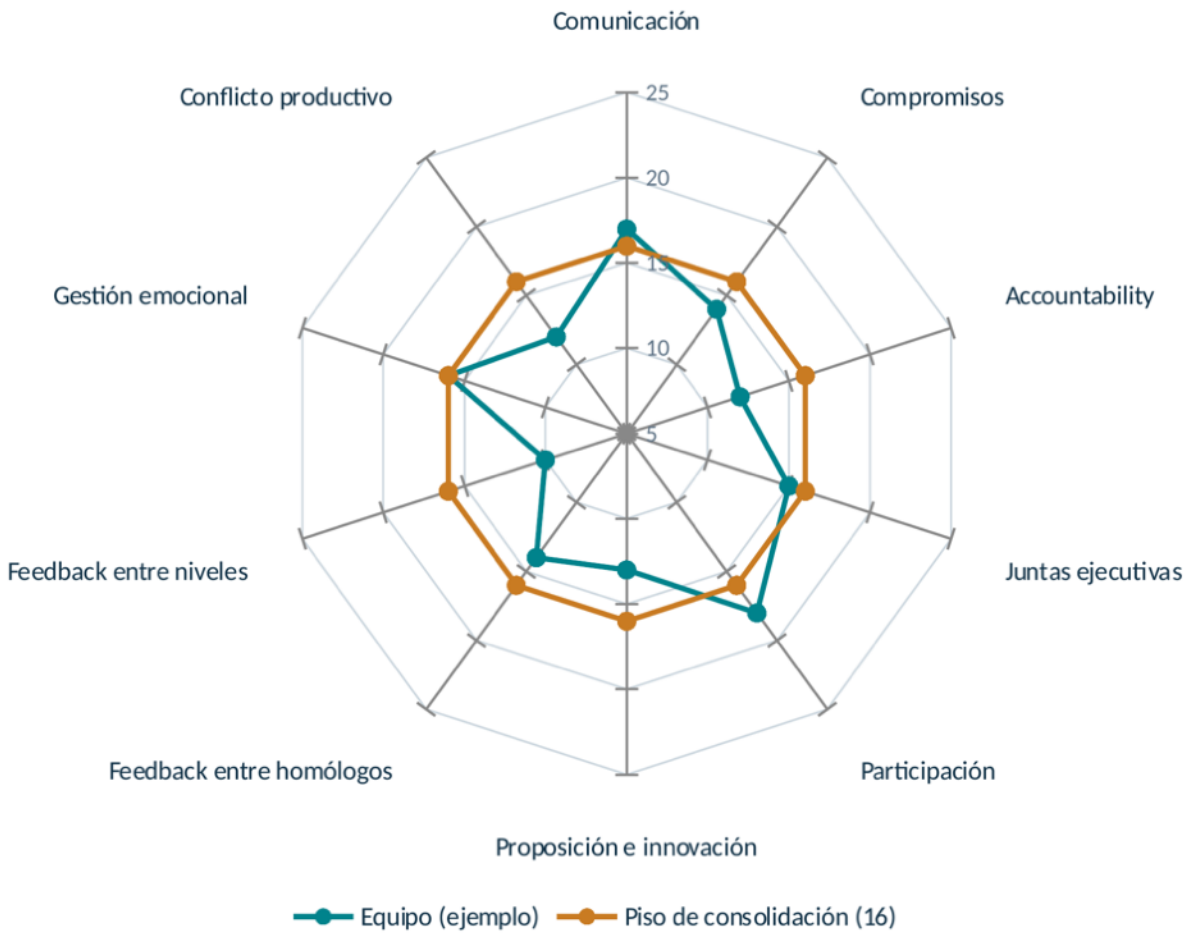
CÓMO CALCULAR

- Prom. = suma de los subtotales de la fila ÷ número de respondientes.
- Brecha = subtotal mayor − subtotal menor. Con brecha ≥ 8 el equipo percibe realidades distintas: esa conversación vale más que el promedio.
- Total global = suma de los 10 promedios. Así se obtiene el puntaje de efectividad (50–250).

Perfil de efectividad del equipo

Grafique los 10 promedios. La forma del perfil importa más que cada cifra aislada.

EJEMPLO ILUSTRATIVO ·



1 Forma

Busque asimetrías: ¿qué ejes se hunden y cuáles sostienen al equipo?

2 Piso

Toda dimensión bajo 16 puntos está por debajo del nivel consolidado: candidata a intervención.

3 Movimiento

Re-aplique en 90–120 días y superponga el nuevo perfil para ver el cambio real.

RESULTADOS · INTERPRETACIÓN

Cuatro niveles de efectividad

Aplican por dimensión (5–25) y, en la parte inferior, al puntaje global (50–250).

5–10 puntos

Nivel 1 · Crítico

La dimensión opera por inercia o evitación y ya tiene costo visible en resultados o clima. Requiere intervención prioritaria y un compromiso explícito del líder.

11–15 puntos

Nivel 2 · En desarrollo

Existen prácticas, pero dependen de personas o de momentos; todavía no son hábito del equipo. Foco: estandarizar y practicar con constancia.

16–20 puntos

Nivel 3 · Consolidado

Práctica estable y reconocida por casi todos. Foco: afinar, medir y protegerla de recaídas cuando hay presión.

21–25 puntos

Nivel 4 · Alto desempeño

Fortaleza distintiva y palanca para el resto del sistema. Foco: documentar, transferir a otros equipos y sostener.

EFECTIVIDAD GLOBAL DEL EQUIPO · SUMA DE LOS 10 PROMEDIOS

50–100	101–150	151–200	201–250
Crítica	En desarrollo	Consolidada	Alto desempeño

DEVOLUCIÓN

Protocolo de devolución

El diagnóstico vale lo que valga la conversación que genera.

1

Presente datos, no juicios

Muestre el concentrado y el perfil. Describa lo que dicen los números sin explicar todavía por qué.

2

Recoja reacciones

¿Qué le sorprende? ¿Qué confirma? ¿Qué le incomoda? Una ronda corta en la que todos hablan.

3

Elija dos palancas

Una fortaleza para apalancar y una brecha para cerrar. Criterio: impacto en resultados × energía del equipo.

4

Explore con preguntas poderosas

Use la pregunta de cada dimensión. Separe hechos, interpretaciones y emociones antes de buscar soluciones.

5

Acuerde y re-mida

Convierta cada palanca en pedidos y ofertas: quién, qué y cuándo. Re-aplique en 90–120 días.

LÍMITES DEL INSTRUMENTO

Este auto-diagnóstico mide percepciones, no conductas verificadas ni resultados, y no es una prueba psicométrica validada.

Triangule con indicadores de desempeño y con observación directa, y trate las cifras como punto de partida de la conversación, no como veredicto.

PLAN DE ACCIÓN

De los datos a los compromisos

Máximo tres focos. Un compromiso claro vale más que diez intenciones.

Foco	Hoy → Meta	Qué se verá y se oirá distinto	Compromiso: qué · quién · cuándo
Palanca 1 **Fortaleza a apalancar**	___ → ___	*Conductas observables: lo que alguien vería y escucharía.*	*Pedido u oferta · responsable · fecha.*
Brecha 1 **A cerrar**	___ → ___	*Conductas observables: lo que alguien vería y escucharía.*	*Pedido u oferta · responsable · fecha.*
Brecha 2 **A cerrar**	___ → ___	*Conductas observables: lo que alguien vería y escucharía.*	*Pedido u oferta · responsable · fecha.*

FECHA DE RE-APLICACIÓN

_____ / _____ / _____

RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO

_____

PARA CERRAR LA SESIÓN

¿Qué conversación no estamos teniendo que, de tenerla, cambiaría todo lo que hacemos juntos?