

BELBIN TEAM-ROLE PROFILE QUESTIONNAIRE

(www.belbin.com)

INSTRUCCIONES

El cuestionario consta de 7 secciones. En cada sección del cuestionario, distribuya un total de 10 puntos entre las afirmaciones que usted crea que mejor describen su comportamiento. Como casos extremos, podría distribuir equitativamente los puntos entre todas las afirmaciones o bien asignar los 10 puntos a una sola afirmación.

I. ¿Qué creo que puedo aportar al equipo?

a. Pienso que puedo identificar y aprovechar nuevas oportunidades rápidamente.	2
b. Puedo trabajar bien con una amplia gama de personas.	1
c. Generar ideas es uno de mis activos naturales.	1
d. Mi habilidad se basa en ser capaz de hacer hablar a las personas cuando detecto que pueden aportar algo valioso a los objetivos del equipo.	0
e. Mi capacidad para terminar tareas tiene mucho que ver con mi efectividad personal.	2
f. Estoy preparado para afrontar una impopularidad temporal si esto conduce al final a unos resultados que valen la pena	2
g. Detecto rápidamente qué es lo que probablemente funcionará en una situación que me es familiar.	1
h. Puedo ofrecer razones para diferentes alternativas de acción sin introducir ninguna preferencia o prejuicio.	1
Total	10

II. Si tengo alguna limitación en lo que respecta al trabajo en equipo, ésta sería:

a. No me encuentro a gusto a no ser que las reuniones estén bien estructuradas y controladas y generalmente bien dirigidas.	2
b. Soy propenso a ser demasiado generoso con aquellos que tienen un punto de vista válido pero no ha podido ser expuesto adecuadamente.	1
c. Tengo tendencia a hablar mucho cuando en el grupo se tratan nuevas ideas.	1
d. Mi actitud objetiva me dificulta participar enseguida y de forma entusiasta con mis compañeros.	2
e. Si se necesita acabar una cosa, a veces soy visto como enérgico y autoritario.	1
f. Me cuesta ponerme al frente del equipo, quizás porque soy demasiado sensible a la atmósfera de grupo.	2
g. Tengo tendencia a quedarme absorto pensando en ideas que se me ocurren ideas y pierdo el hilo de lo que está pasando.	1

h. Mis compañeros tienden a percibirme como una persona que se preocupa innecesariamente por los detalles y por la posibilidad de que las cosas puedan ir mal.	0
Total	10

III. Cuando estoy implicado en un proyecto con otras personas:

a. Tengo la habilidad de influenciar a las personas sin presionarlas.	1
b. Presto atención para evitar que se produzcan errores y omisiones.	2
c. Estoy presto para presionar y pasar acción a fin de asegurar que no se pierda el tiempo en las reuniones o perder el enfoque en el objetivo principal.	1
d. Se puede contar conmigo para contribuir en algo original.	1
e. Estoy siempre dispuesto para defender una buena sugerencia que contribuye al interés general.	2
f. Tengo muchas ganas de buscar lo último en nuevas ideas y desarrollos.	1
g. Creo que mi capacidad para ofrecer un análisis frío es apreciado por los demás	1
h. Puede confiarse en mí para asegurar que la parte esencial del trabajo está bien organizada.	1
Total	10

IV. Mi enfoque característico respecto al trabajo en equipo es que:

a. Tengo un discreto interés por conocer mejor a los compañeros.	2
b. No soy reacio a cuestionar las opiniones de los demás o a mantener un punto de vista minoritario.	1
c. Por lo general puedo encontrar argumentos para refutar una proposición errónea.	2
d. Creo que tengo talento para hacer que las cosas funcionen una vez que el plan tiene que ponerse en operación.	1
e. Tengo tendencia a evitar lo obvio y descolgarme con lo inesperado.	1
f. Soy perfeccionista con cualquier tarea que se me asigna en el equipo.	1
g. Estoy preparado para hacer uso de contactos fuera del equipo.	0
h. Aunque estoy interesado en todos los puntos de vista, no me cuesta decidirme cuando tiene que tomarse una decisión.	2
Total	10

V. Un trabajo me satisface porque:

a. Me gusta analizar situaciones y sopesar todas las posibles opciones.	2
b. Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas.	1
c. Me gusta percibir que estoy fomentando buenas relaciones laborales.	1
d. Puedo tener una fuerte influencia en las decisiones que se toman.	1
e. Puedo conocer personas que puedan tener algo nuevo que ofrecer.	1

f. Puedo facilitar que las personas convengan en una acción necesaria.	1
g. Me siento en mi elemento donde puedo dar a una tarea toda mi atención.	2
h. Me gusta trabajar en un campo en el cual pongo a prueba mi imaginación.	1
Total	10

VI. Si de repente se me asigna una tarea difícil, limitada en el tiempo y con personas desconocidas:

a. Me gustaría retirarme a un rincón para idear una forma de salir de este callejón sin salida antes de desarrollar un plan.	1
b. Estaría dispuesto a trabajar con la persona que mostrase el enfoque más positivo, sin importar lo difícil que fuera trabajar con esta persona.	1
c. Encontraría una forma de reducir la magnitud de la tarea estableciendo cómo los diferentes compañeros podrían contribuir de la mejor manera.	2
d. Mi sentido natural de la urgencia ayudaría a asegurarnos que no fuéramos mal de tiempo.	1
e. Creo que permanecería tranquilo y mantendría mi capacidad para pensar con claridad.	1
f. Mantendría una constancia en el propósito a pesar de las presiones.	1
g. Estaría preparado para asumir el liderazgo si percibiera que el equipo no estuviera progresando.	1
h. Abriría debates con el objetivo de estimular nuevos pensamientos y hacer que algo se moviera.	2
Total	10

VII. En lo relativo a los problemas que me afectan al trabajar en equipo:

a. Estoy dispuesto a demostrar mi impaciencia ante aquellos que obstruyen el progreso.	1
b. Los demás pueden criticarme por ser demasiado analítico y no lo suficientemente intuitivo.	1
c. Mi intención de asegurar que el trabajo se hace adecuadamente puede retrasar las actividades.	1
d. Tiendo a aburrirme fácilmente y confío en uno o dos compañeros estimulantes para motivarme.	0
e. Me cuesta arrancar a no ser que los objetivos estén claros.	3
f. A veces me cuesta explicar y clarificar las ideas complejas que se me ocurren.	2
g. Soy consciente que pido a los demás aquellas cosas que yo no puedo hacer.	1
h. Dudo de exponer mis ideas cuando tengo que habérmelas con una oposición real.	1

Total	10
--------------	-----------

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Introduzca las puntuaciones obtenidas en cada sección del cuestionario en la tabla resumen siguiente.

Tabla resumen de puntuación para el cuestionario de auto-percepción

SECCIÓN	ITEM							
	a	b	c	d	e	f	g	h
I	2	1	1	0	2	2	1	1
II	2	1	1	2	1	2	1	0
III	1	2	1	1	2	1	1	1
IV	2	1	2	1	1	1	0	2
V	2	1	1	1	1	1	2	1
VI	1	1	2	1	1	1	1	2
VII	1	1	1	0	3	2	1	1

Transfiera las puntuaciones de la tabla resumen a la tabla de análisis y calcule la puntuación total para cada rol.

Tabla de análisis para el cuestionario de autopercepción

SECCIÓN		CW		CH		SH		PL		RI		ME		TW		CF
I	g	1	d	0	f	2	c	1	a	2	h	1	b	1	e	2
II	a	2	b	1	e	1	g	1	c	1	d	2	f	2	h	0
III	h	1	a	1	c	1	d	1	f	1	g	1	e	2	b	2
IV	d	1	h	2	b	1	e	1	g	0	c	2	a	2	f	1
V	b	1	f	1	d	1	h	1	e	1	a	2	c	1	g	2
VI	f	1	c	2	g	1	a	1	h	2	e	1	b	1	d	1
VII	e	3	g	1	a	1	f	2	d	0	b	1	h	1	c	1
Total		10		8		8		8		7		10		10		9

CW: "Company Worker". "Implementer". Implantador.

CH: "Chairman", "Co-ordinator". Coordinador.

SH: "Shaper".

PL: "Plant".

RI: "Resource investigador". Investigador de recursos.

ME: "Monitor", "Evaluator". Observador, evaluador.

TW: "Teamworker". Trabajador de equipo.










CF: "Completer", "Finisher". Finalizador.

El rol dentro del equipo que presente la puntuación más alta indica cómo la persona que ha contestado el cuestionario puede destacar en un equipo de gestión o de proyecto. Las

puntuaciones inmediatamente inferiores indican roles de soporte, los cuales deberían asumirse por la persona en cuestión si por alguna razón el equipo tiene menos necesidad del rol primario.

Los dos resultados más bajos representan posibles áreas de debilidad. Resulta aconsejable que un directivo en vez de intentar mejorar en estas áreas debería buscar un colega con fortalezas complementarias.

Las descripciones de los distintos papeles se adjuntan al final de este documento, páginas 6-8. Los títulos de los roles se deben a razones históricas y a la necesidad de evitar algunas ideas preconcebidas con otras alternativas muy arraigadas.

	Contribución	Debilidad
 “Plant”	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas	Ignora incidentes. Demasiado preocupado o absorto para comunicarse de manera eficaz. Demasiado optimista. Pierde el interés después de que el entusiasmo inicial ha finalizado.
 Investigador de recursos	difíciles. Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Explora oportunidades. Desarrolla contactos	
 Coordinador	personales. Maduro, seguro, una persona ideal para asumir un puesto de presidencia. Clarifica objetivos y promueve la toma de decisiones. Sabe cómo delegar adecuadamente.	Puede ser visto como manipulador. Se descarga de su trabajo personal.
 “Sham”	Desafiante, dinámico, trabaja bien bajo presión. El impulso y coraje para salvar los obstáculos.	Tiende a provocar. Puede herir los sentimientos de las personas.
 Observador	Serio, estratégico y perspicaz. Contempla todas las opciones. Juzga con precisión.	Le falta determinación y capacidad para inspirar a los demás. Indeciso en situaciones de crisis.
 Evaluador	Cooperativo, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha, construye y evita los roces. Disciplinado, fiable,	Algo inflexible. Lento en
 Miembro de equipo	conservador y eficiente. Convierte ideas en acciones prácticas. Laborioso, concienzudo, preocupado.	responder a nuevas posibilidades.
 Implantador	Busca errores y omisiones. Puntual en la entrega del trabajo. De ideas fijas, con iniciativa y dedicado a su trabajo. Proporciona conocimientos y habilidades singulares.	Tiene tendencia a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
 Financiero		Contribuye en pequeñas parcelas del proyecto. Se explaya en tecnicismos.
 “Plant”		

Es el proveedor de ideas del equipo. Sabe cómo generar ideas para afrontar los problemas que afectan al equipo. Tiene tendencia a trabajar mejor cuando se enfoca en temas principales que en pequeños detalles.

Investigador de recursos

Actúa como fuente de información e ideas. Sabe cómo establecer contactos con personas externas al equipo que puedan ser útiles. Usualmente tienen una cartera de contactos en

continua expansión. Normalmente sacan provecho de estos contactos sin consultar con el equipo.

Coordinador

Provee liderazgo coordinando los esfuerzos y contribuciones de los miembros del equipo.

“Shaper”

Provee liderazgo dirigiendo y controlando los miembros del equipo. Ejerce una fuerte influencia sobre el modo en que funciona el equipo. Tiende a impulsar al equipo hacia sus objetivos. Es bueno en hacer que las cosas se hagan, pero puede agobiar a otros miembros del equipo. Esta persona puede no ser el líder formal del equipo, pero sin diplomacia sus características podrían ofender al líder formal.

Evaluador

Sabe evaluar ideas y sugerencias. Tiende a ser objetivo y sabe analizar problemas y evaluar alternativas. Comúnmente llamado también el “abogado del diablo”. Es importante para estas personas señalar los problemas con tacto y no ser demasiado crítico con las sugerencias de los demás.

Miembro de equipo.

Ayuda a mantener la armonía y el espíritu de equipo. Sabe mejorar la comunicación en el equipo y hacer participar a las personas en debates. Es un rol importante dentro de un equipo pero dado que la mayor parte de su trabajo se produce en un segundo plano, no es fácil apreciar el valor de estas personas.

Implantador

Es bueno en lograr resultados prácticos y detallados. Se le puede confiar la responsabilidad de implantar las decisiones de equipo. Sabe como tomar ideas y planes y convertirlos en procedimientos prácticos.

Finalizador

Es el tipo de persona que presta especial atención a los detalles y se encarga de hacer un seguimiento de las tareas inacabadas. Tiende a generar un sentimiento de urgencia dentro del equipo y es bueno en mantener al equipo de acuerdo con la programación establecida.

Especialista

Provee conocimientos y habilidades singulares. En un entorno empresarial no suele ser un miembro de equipo regular; habitualmente se le invita a participar en un equipo para tratar temas o problemas específicos. No afecta directamente a la dinámica del equipo, así que un equipo puede trabajar con éxito sin necesidad de un especialista. Es más un

papel que la persona puede jugar en un equipo que un tipo de personalidad. Un especialista suele ser de ideas fijas e independiente, lo cual le hace adquirir sus habilidades especiales.