

BELBIN®

Encuentro **TELESCOPI**

**San José. Costa Rica.
3 y 4 julio 2013**



TRABAJO EN EQUIPO

joan.cortadellas@upc.edu
joan.cortadellas@eacreceer.com

BELBIN®

“Un **equipo** no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una agrupación de personas donde cada uno de ellos desempeña un **rol** que es comprendido por el resto de miembros. Los miembros de un **equipo** conocen entre sí el reparto de **roles** y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales.”

Dr. Meredith Belbin (*)

(*) Belbin: Psicólogo industrial. Escuela de Negocios de Henley, la más antigua de Europa. Más de 30 años de experimentación.





Belbin Associates es una organización liderada por el Dr. Meredith Belbin, experto reconocido a nivel mundial en todos los temas relacionados con el trabajo en **equipo**. El Dr. Belbin y su equipo han desarrollado diversas herramientas que facilitan la aplicación de la Metodología Belbin de **roles de equipo**, que surge como resultado de una larga y minuciosa investigación llevada a cabo en la Henley Business School, Reino Unido y reconocida mundialmente como una metodología clave en la gestión de **equipos** de trabajo.

BELBIN® se constituyó en Cambridge, Reino Unido, en 1988 y en la actualidad cuenta con delegaciones en 14 países europeos, 4 asiáticos, 1 africano, 2 americanos y 2 de Oceanía.

Belbin Associates trabaja con veinte de las cien primeras empresas del mundo y en sectores tan variados como: instituciones públicas, telecomunicaciones, gran consumo, banca, seguros o gran distribución.

BELBIN®

“El individuo ideal para un determinado puesto no puede encontrarse, porque no existe. Nadie es perfecto, pero un **equipo** sí puede serlo.” (M.Belbin)

DIFERENCIAS ENTRE

GRUPO

Conjunto de personas con un objetivo común.

¿Qué hace el líder?

Autoridad ilimitada.
Busca conformidades.
Se rodea de acólitos.
Dirige subordinados.
Persigue objetivos.



Omar Hernandez

EQUIPO

Número limitado de personas, seleccionadas para trabajar juntas de manera responsable, a favor de un objetivo compartido, de tal manera que cada uno pueda realizar una contribución distintiva y complementaria.

¿Qué hace el líder?

Autoridad limitada.
Progresar en la diversidad.
Busca talento.
Desarrolla a sus colegas.
Cumple una misión y persigue una visión.



¿QUÉ ES UN **ROL** DE **EQUIPO**?

Mentales
De Acción
Sociales

“Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente.”

El comportamiento es consecuencia de la personalidad, la habilidad mental, los valores, las motivaciones, la experiencia, los roles aprendidos y los factores externos.


¿POR QUÉ ALGUNOS **EQUIPOS** DIRECTIVOS TIENEN ÉXITO Y OTROS FRACASAN?

“Tras años de experimentación resultaba evidente que no era el intelecto, sino el equilibrio, lo que hacía posible que un **equipo** tuviera éxito. Las compañías de éxito se caracterizaban por la compatibilidad de los **roles** que desempeñaban sus miembros, mientras que en las compañías que fracasaban había conflicto de **roles**. El éxito o fracaso depende de la capacidad para detectar, gestionar y coordinar la contribución de cada uno”.

LOS 9 ROLES DE EQUIPO

Fortalezas y debilidades


ROLES MENTALES

	F	D +	D -
 CE CEREBRO	Creativo, original, poco ortodoxo, inteligente; genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes y la realidad del día a día; raro, solitario y absorto en lo suyo; es importante su presencia pero sin la responsabilidad última; compite con otros Cerebros; falta de criterio en la selección de las ideas; insuficiente relación y cooperación.	Excesivo sentido de la propiedad de una idea; aversión a las normas; demasiado cambiante.

LOS 9 ROLES DE EQUIPO

Fortalezas y debilidades

ROLES MENTALES


	F	D +	D -
 ME MONITOR EVALUADOR	Serio, prudente, perspicaz y objetivo; piensa las cosas con calma; capacidad para formarse una opinión teniendo en cuenta todos los factores; estrategia; juzga con exactitud; se equivoca poco; conviene que esté presente en las decisiones cruciales.	Escéptico, carece de carisma y entusiasmo; reactivo, no es original, ni imaginativo; imagen de frío, seco y aburrido, hipercrítico; lento en tomar decisiones; carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.	Cae en el cinismo sin lógica; parálisis por análisis, freno a la creatividad.

LOS 9 ROLES DE EQUIPO

Fortalezas y debilidades

ROLES MENTALES


F**D +****D -**

 ES ESPECIALIST A	Resuelto, entregado a su profesión o especialidad; necesario cuanto más específico sea el problema a resolver o el objetivo a alcanzar; aporta cualidades y conocimientos específicos.	Tiene intereses limitados; individualista; exceso de información minuciosa y tecnicismos.	Minusvalora todo lo que no está en su área de competencia; falta de espíritu de equipo.
--	--	---	---

LOS 9 ROLES DE EQUIPO

Fortalezas y debilidades


ROLES DE ACCIÓN

	F	D +	D -
 ID IMPLEMENTADOR	Organizado y organiza; disciplinado, eficiente, de confianza; consciente de sus obligaciones; respeta las normas; práctico, tolerante, produce mucho volumen de trabajo con gran eficacia.	Lento en percibir nuevas posibilidades; exceso de organización y burocracia, duro, le molesta tener que cambiar de planes, inflexible.	Resistencia al cambio; dificultad por establecer los límites de trabajo de cada uno.

LOS 9 ROLES DE EQUIPO

Fortalezas y debilidades


ROLES DE ACCIÓN

	F	D +	D -
 IS IMPULSOR	Enérgico y retador; discute, disiente, extrovertido; dotado de energía y motivado por la necesidad del logro; eficaz, acelerado; trabaja bien bajo presión.	Agresivo; propenso a vivir en tensión y a provocar; oportunista; no siempre trabaja bien en equipo; competitivo; disfruta en la batalla; pierde de vista los objetivos.	Tiende a sentirse frustrado; incapaz de recuperar fácilmente el buen humor o disculparse; puede ofender los sentimientos; miedo al cambio; dosifica mal su energía.

LOS 9 ROLES DE EQUIPO

Fortalezas y debilidades


ROLES DE ACCIÓN

	F	D +	D -
 FI FINALIZADOR	Esmerado, concienzudo; se asegura de que no haya errores en el proceso; motivado por hacer las cosas bien; sabe autocontrolarse y disciplinarse	Reacio a delegar, perfeccionista; le cuesta terminar una tarea por inconformista; propenso a la ansiedad; introvertido; no sabe delegar ni confiar.	Frecuente comportamiento obsesivo; relativiza los planes trazados .

LOS 9 ROLES DE EQPO

Fortalezas y debilidades


ROLES SOCIALES

	F	D +	D -
 CO COORDINADOR	Saca partido a las habilidades del grupo; genera confianza; sondea las opiniones; sabe comunicar; distribuye las tareas; alto grado de inteligencia emocional; paciente, ideal para jefe.	Manipulador, dominante; tendencia a trabajar sólo con los miembros de mayor talento del grupo; poco acierto en la delegación.	Asume todo el crédito por el esfuerzo del equipo; improductivo; genera luchas internas.

LOS 9 ROLES DE EQUIPO

Fortalezas y debilidades


ROLES SOCIALES

	F	D +	D -
 CH COHESIONADOR	Cooperador; sabe escuchar; evita los enfrentamientos; hace de lubricante; hábil para tratar con personas difíciles; muestra un gran interés por las interacciones humanas y la comunicación.	Indeciso, excesiva sensibilidad, excesivo intento de agradar; poco acierto en la toma de decisiones.	Evita decisiones que puedan someterle a cierta presión; ocultamiento de los conflictos.

LOS 9 ROLES DE EQUIPO

Fortalezas y debilidades

ROLES SOCIALES

	F	D +	D -
 IR INVESTIGADOR DE RECURSOS	Emprendedor; busca nuevas oportunidades; más que distinguirse por producir ideas, es hábil en cortar y pegar ideas de los otros y desarrollarlas; se relaciona bien.	No es bueno para rematar tareas; falta de exigencia y exceso de complacencia.	Descuida el seguimiento de los acuerdos; asume riesgos excesivos.

A medida que un proyecto progresa, se requieren diferentes roles



BELBIN®

**MONITOR
EVALUADOR**

Juzga



CEREBRO
Teoriza



FINALIZADOR
Perfecciona



IMPULSOR
Inyecta
iniciativa



ESPECIALISTA
Especifica



COORDINADOR
Generaliza



COHESIONADOR
Apoya

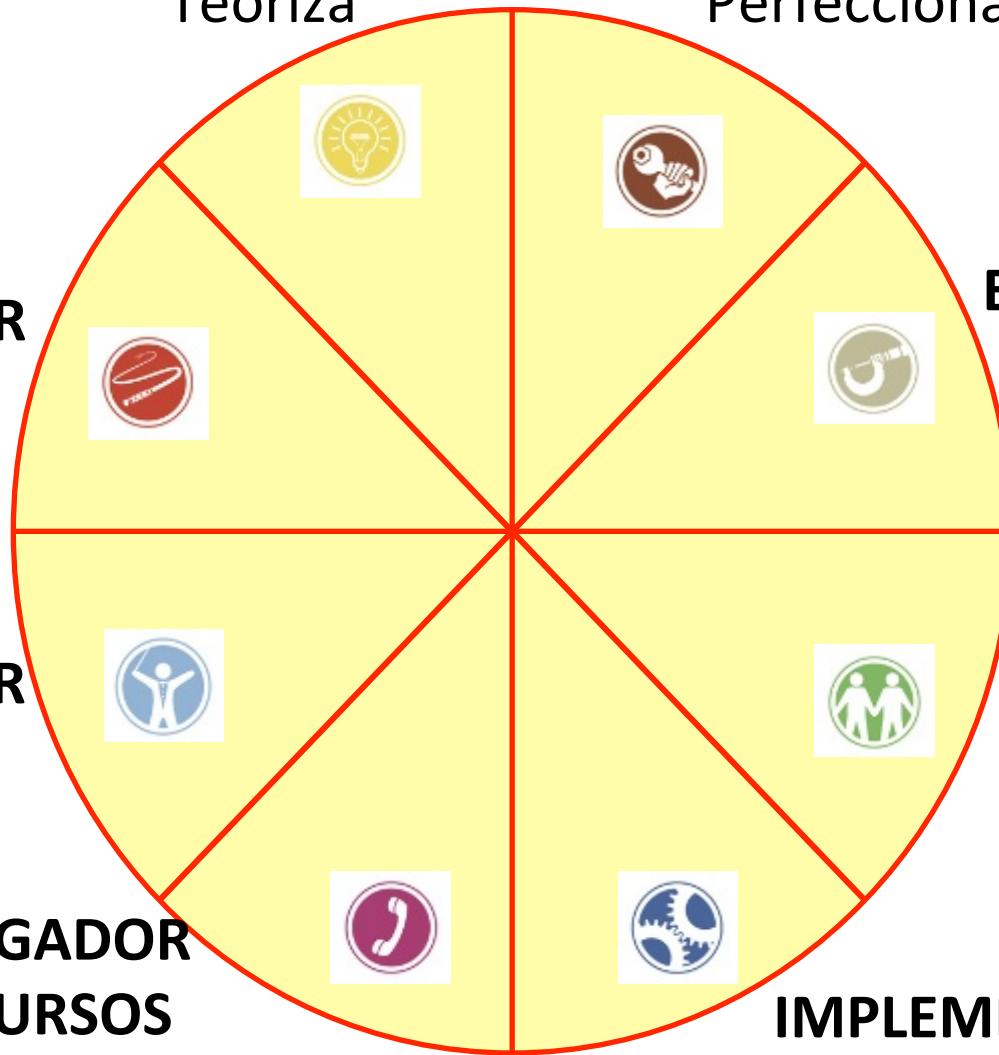


**INVESTIGADOR
DE RECURSOS**

Reconoce oportunidades



IMPLEMENTADOR
Aplica



APLICACIONES

- Gestión de equipos, nuevos o existentes.
- Desarrollo personal.
- Desarrollo de carrera profesional.
- Promoción interna.
- Selección externa.
- Evaluación de puestos.
- Reestructuración de departamentos y organizaciones.
- Gestión de conflictos.
- Creación de equipos de proyecto.
- Desarrollo directivo.
- ...

Más atención al liderazgo compartido

“Un buen directivo debe ser inteligente, pero no un sabio en las nubes. Debe tener carácter, pero ha de ser sensible a los sentimientos. Debe saber hablar, pero también ha de saber escuchar. Debe ser decidido, pero reflexivo. Debe ser lanzado, pero prudente. **Todo esto un equipo puede hacerlo.**”

Rasgos de un presidente de éxito

Básicamente dominante. Autodisciplinado. Entusiasta y con capacidad para motivar a otros. Tranquilo e inalterable ante las controversias. Compromiso moral con objetivos y metas.

“Alguien suficientemente tolerante como para escuchar siempre a los demás y suficientemente fuerte como para rechazar sus consejos”.

Tres arquetipos de líderes

El **Coordinador** combina el hábil uso de los recursos del grupo con el control eficaz de los miembros del equipo. Ideal para equipos equilibrados.

El **Impulsor** es un instigador a la acción, triunfa con tanta frecuencia como fracasa arrastrando consigo al equipo. Ideal para equipos que tiene que enfrentarse a obstáculos internos y externos.

El **Cerebro**. Ideal para un think tank.

Pero una persona **con cualquier rol de equipo** dominante puede ser líder o directivo, siempre y cuando sea consciente y sepa sacar el mejor partido a sus puntos fuertes.

Más atención a los equipos

Selección, desarrollo, formación, aptitudes, experiencia, logros, psicología, motivación, composición, comportamiento. 7 categorías de miembros de un equipo por su tendencia a preguntar, informar, proponer, oponer, delegar, construir, comentar. Combinadas con tests de inteligencia y de personalidad.

Equipos demasiado homogéneos. Los directivos tienden a rodearse de personas a su imagen y semejanza. “Culturas clónicas”. “Lo que se necesita no son individuos equilibrados, sino individuos que se equilibren mutuamente”. El autoconocimiento ayuda a compensar las debilidades.

Equipo Apolo : Alta capacidad intelectual. Difíciles de dirigir, propensos a debates estériles y destructivos tratando de convencer a los demás de que se adoptara su punto de vista particular y bien planteado. Ninguno convence a otro, ni es convencido por otro. Todos tienen facilidad para identificar los puntos débiles de los demás. Exageradamente críticos (capacidad de análisis y evaluación negativa). Dificultades para tomar decisiones. Cuentan con todo el talento necesario, pero no saben optimizar los recursos, recoger e intercambiar información, coordinar planes y acciones. Los problemas difíciles son los que provocan mayor rivalidad. Se encuentran en las juntas directivas de las empresas, en las **universidades**, en los hospitales.

¿Cómo se aplica?

1. Cuestionario de autoevaluación. “Conocerse a uno mismo es el primer paso para mejorar la eficacia personal”.
2. Evaluación 360 °. Jefes, subordinados, compañeros, clientes. Limitaciones de la autopercepción: subjetividad, introspección limitada, puede indicar deseo y no realidad.
3. Procesamiento de los datos a través de una persona acreditada por BELBIN Associates. 50 € por informe.
4. Resultados: Perfil de personalidad; roles dominantes, menos preferidos y gestionables; informe de sugerencias, palabras utilizadas en las valoraciones de los evaluadores , gráfico de estilo de trabajo personal. Perfil del equipo. Foto de la composición del equipo. Diagnóstico: puntos fuertes y áreas de mejora.
5. Plan de Acción del Equipo: Analizar fortalezas y áreas de mejora del equipo. Equilibrio entre categorías de roles. Equilibrio entre adaptadores e innovadores. Detectar qué miembros encajan mejor en cada fase. Repartir las tareas. Medidas concretas.

Los informes sobre Roles de Equipo Belbin aportan un lenguaje común que ayuda a:

- establecer relaciones laborales productivas
- seleccionar y desarrollar equipos de alto rendimiento
- tomar conciencia de uno mismo e incrementar la eficacia personal
- identificar talento en el entorno laboral
- tomar decisiones en procesos de selección y ¡mucho más!

**Los Roles de Equipo Belbin
son mucho más que teoría.**

**MUCHAS GRACIAS por su atención y...
¡SUERTE!**

