

Cómo...
Utilizar los Informes Belbin
Para Integrar a un Nuevo
Miembro en el
Equipo



Esta guía “Cómo... Integrar a un Nuevo Miembro en el Equipo” es una publicación de Belbin UK. No se puede reproducir de ninguna forma sin el permiso previo de Belbin UK. Puedes obtener copias adicionales de esta guía contactando con Belbin Spain & Latam: spain@belbin.es; latam@belbin.es / +34 944 246 222

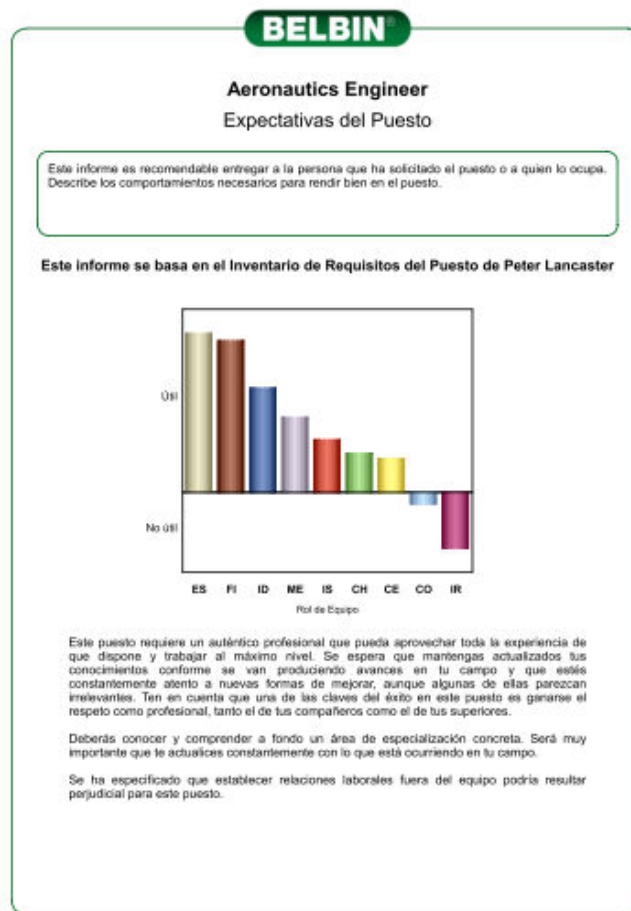
Cómo... Utilizar los Informes Belbin para Integrar a un Nuevo Miembro en el Equipo

Muchas organizaciones invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en los procesos de selección para asegurarse que eligen a la persona adecuada para el puesto: alguien que pueda trabajar bien con el equipo existente y que añada valor a la organización.

Sin embargo, este proceso no termina ahí – la firma del contrato es sólo el principio. Para que alguien se convierta en un miembro comprometido y eficaz del nuevo equipo, se necesita esfuerzo para acogerlos e integrarlos, para asegurarse de que comprenden su nuevo puesto de trabajo y para supervisar el éxito de dicho proceso de integración.

Da a conocer tus expectativas

Es posible que tengas una descripción del puesto desde el punto de vista funcional, pero ¿qué pasa con los comportamientos o contribuciones que se requieren en el equipo? Si has completado el informe de puesto Belbin, una buena sugerencia es compartir la página **Expectativas del Puesto** con la persona recién llegada y utilizarlo como punto de referencia y arranque de una interesante conversación.

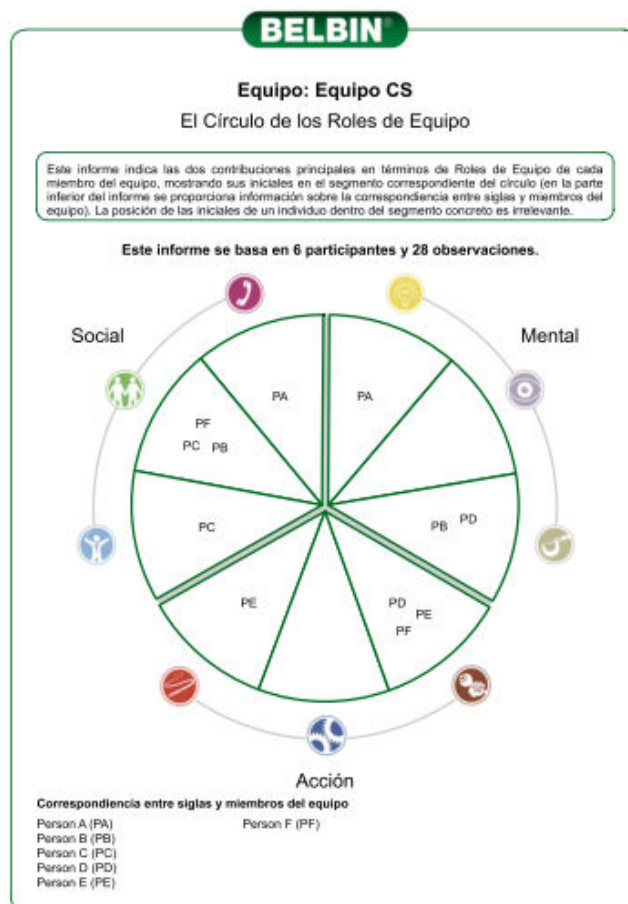


El informe describe los comportamientos requeridos para el buen desempeño del trabajo: en este caso, los Roles de Especialista y Finalizador. Se hace hincapié en la importancia de la precisión y el conocimiento profundo. También se señalan aquellas características perjudiciales para el puesto - en este caso, Investigador de Recursos. Mientras que la descripción del puesto indica los aspectos funcionales del mismo, es decir, **qué** debe hacerse, este informe Belbin puede ayudar a la persona a entender **cómo** cumplir con dicha posición.

Encontrar el mejor ajuste

Puede ser desalentador para un recién llegado entrar en un equipo ya existente, sobre todo si se trata de un equipo muy unido. Además el equipo puede sentirse más cómodo con los miembros que ya conoce bien, las típicas bromas internas pueden causar que el nuevo integrante se sienta excluido.

Aunque puede parecer obvio, es necesario que el recién llegado invierta tiempo en conocer qué tipo de tareas desarrolla cada miembro del equipo. Es también muy importante para el nuevo compañero conocer los Roles Belbin presentes en el equipo y lo que cada persona puede aportar al juego con el fin de sentirse involucrado en el éxito del equipo tan pronto como sea posible. El lenguaje de los Roles de Equipo Belbin puede ser muy útil en estos casos.



Esta página del informe de equipo Belbin muestra las contribuciones de cada miembro del equipo, indicadas por sus iniciales. Imagina que un recién llegado (persona A) ha sido contratada para desempeñar funciones propias del Cerebro e Investigador de Recursos en el equipo. Transmítele esto y de qué manera pueden desempeñar sus roles para producir el mejor efecto posible.

Por ejemplo, puedes explicarles que las personas con los roles de Cerebro e Investigador de Recursos altos son originales, imaginativas y siempre tienen ganas de explorar y desarrollar nuevas ideas. Por tanto, sus comportamientos en términos de Roles de Equipo son especialmente útiles en las primeras etapas de un proyecto para generar ideas y que empiecen de esta manera a fluir los pensamientos creativos. Se identifica así lo que el recién llegado puede aportar para agregar valor al equipo y se le da un papel distintivo que desempeñar en el equipo o en las reuniones de proyecto y en las interacciones con los demás.

¿A quién le pregunto por ...?










Mientras que el superior directo podría ser la persona más adecuada para resolver problemas prácticos relacionados con el trabajo, ¿qué ocurre si un miembro del equipo necesita saber quién es más adecuado para realizar un determinado tipo de tarea? La página **Contribuciones del Equipo** da más detalles sobre este aspecto:

BELBIN

Equipo: Equipo CS
Contribuciones del Equipo

Para que el equipo sea completamente eficaz, se deberá incorporar la persona adecuada en el momento oportuno. Este informe sugiere quién debería realizar el trabajo propio de cada Rol de Equipo dentro del equipo. Algunos roles se comparten. Se recomienda que algunos miembros del equipo desempeñen más de un rol.

Este informe se basa en 6 participantes y 28 observaciones.

-  Cuando sea recomendable una nueva línea de pensamiento, acude a Person A.
-  Cuando el equipo necesite aprovechar nuevas oportunidades, recurre a Person A.
-  Cuando se necesite a alguien para organizar el trabajo del equipo, acude a Person C.
-  Cuando haga falta acelerar el ritmo y tomar decisiones, puedes contar con Person E. También haz que participe Person D.
-  Cuando el equipo necesite que alguien elija entre diferentes opciones, pide consejo a Person C.
-  Si se producen discusiones y hay que mejorar el ambiente del equipo, procura que participe Person C. También haz que participe Person B, y Person F.
-  Cuando haya que transformar las decisiones en procedimientos factibles, acude a Person C.
-  Cuando los planes tengan que completarse alcanzando los máximos niveles de calidad, una labor clave puede ser desempeñada por Person D, y Person E. También haz que participe Person F.
-  Cuando el equipo necesite a alguien para investigar a fondo un asunto y adquirir el conocimiento especializado que requiere el equipo, acude a Person D.

En este ejemplo se ha incorporado al recién llegado para que puedan ver su propia contribución y cómo encaja dentro del equipo. Por ejemplo, si nuestro nuevo compañero (persona A) tiene como rol menos preferido el de Monitor Evaluador, deberá ejecutar las nuevas ideas tras consultar a la Persona C, quien le puede ayudar a analizar imparcialmente si las ideas son viables e identificar los peligros potenciales.

También es útil para identificar dónde podría surgir algún conflicto. Si vas a incorporar a un nuevo Especialista en el equipo, ¿es probable que la Persona D sienta la necesidad de proteger su área de interés y se resista ante la intrusión? ¿Cuál será la actitud del grupo de Finalizadores frente a un nuevo Investigador de Recursos cuyo enfoque puede ser visto como conveniente? Si se agrega otro Impulsor al equipo, ¿trabajarán mejor a cierta distancia de las personas D y E para que no surjan discusiones?

Mediante el reconocimiento de las fortalezas de tu nuevo empleado, la identificación previa de cualquier choque potencial entre Roles de Equipo Belbin y reafirmando que solicite ayuda en aquellas tareas donde se sienta menos seguro, estás comunicando que le percibes como alguien que va a aportar valor. Esto ayudará a asegurar que el recién llegado se compromete con el puesto y con el equipo desde el principio.

Fomentar el entorno de trabajo adecuado

El Informe Individual Belbin (en concreto, la página de **Feedback y Sugerencias para tu Desarrollo**) puede también proporcionar las claves sobre el ambiente de trabajo más propicio para el éxito del recién llegado.

Por ejemplo, el informe de la Persona A indica que debido a que tiene **una disposición creativa**, trabajará mejor en un "marco flexible" pero no en un ambiente donde "sea necesaria la tranquilidad y la concentración". Para ayudar a una persona entusiasta, comunicativa y creativa como la persona A a alcanzar su potencial, no sería conveniente situarla en una oficina tranquila y laboriosa llena de Implementadores-Especialistas, ¡ya que esto podría causar frustración para todos ellos!

BELBIN**Individual A****Feedback y Sugerencias para tu Desarrollo**

Este informe es adecuado para que se lo pases a tu superior inmediato y lo analices con él/ella. Gracias a este informe, conocerá más a fondo tu manera de trabajar preferida y el entorno en el que rindes mejor. También es una herramienta útil para cualquier directivo o especialista en selección que desea saber más sobre el estilo de trabajo y entorno preferidos de una persona.

Este informe se basa en tu Auto percepción y en 4 Evaluaciones de Observadores.

Puntos clave

Es probable que Individual A sea un individuo motivado. Preguntas sobre cualquier situación en la que su deseo de cumplir plazos ha chocado con la necesidad de realizar revisiones de última hora. ¿Puede Individual reconocer la importancia de hacer las cosas bien o tiende a ser precipitado?

Entorno Laboral

Individual debe ser destinado a un puesto flexible y poco estructurado en el que los acontecimientos se sucedan con rapidez. Es idóneo para un puesto que esté en el centro del cambio y que proporcione mucha esfera de acción, lo que se traduce en trabajar bajo presión. Especifica el trabajo atendiendo a los objetivos y da a Individual rienda suelta. Sé generoso al ofrecer recursos pero debes exigir informes regulares sobre los avances realizados.

Otros han observado que Individual puede ser idóneo para:

- asumir retos
- plantear nuevas iniciativas empresariales
- mantener su pensamiento independiente

Por otro lado, los observadores han indicado que Individual puede resultar menos adecuado para trabajar si:


- es importante tolerar el avance lento

Estáte atento al proceso de integración

Es importante asegurarse de que las buenas intenciones no se diluyen con las altas cargas de trabajo y otras distracciones. Una vez que la persona ya conoce a sus compañeros y lleva trabajando con ellos un largo período de tiempo (generalmente recomendamos al menos seis meses), solicita al equipo que complete la Evaluación del Observador. De esta manera podrás obtener una imagen completa del papel que esta persona está jugando dentro del equipo y cómo sus contribuciones encajan con las de los otros miembros del equipo.

Quizás dos de las páginas más útiles del informe de auto percepción Belbin en esta situación son, **Análisis de la Composición de tus Roles de Equipo y Lista de Respuestas de los Observadores.**

La página **Análisis de la Composición de tus Roles de Equipo** da una idea de los comportamientos que otros ven en ti. Puede no coincidir con la propia Autopercepción si la persona en cuestión está adaptando sus comportamientos para satisfacer las necesidades del equipo.



Person X
Análisis de la Composición de tus Roles de Equipo

Este informe ofrece una visión de conjunto de los Roles de Equipo desde tu punto de vista y el de los demás, mostrando desde el más destacado (columna 1) al menos (columna 9). La clasificación global de tus Roles de Equipo no es una simple media de cada línea sino una integración ponderada de tus percepciones y de las opiniones de tus observadores que tiene en cuenta muchos factores.

Este informe se basa en tu Autopercepción y en 6 Evaluaciones de Observadores.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Autopercepción de Person X	CO	ES	ID	IS	CH	FI	CE	IR	ME
Observadores:									
Observador 1	IR	CE	CO	ES	CH	IS	ID	ME	FI
Observador 2	IR	ES	CE	CO	CH	ME	FI	IS	ID
Observador 3	CE	IR	CH	IS	ES	CO	FI	ME	ID
Observador 4	CE	IR	IS	ES	CO	FI	ME	ID	CH
Observador 5	IR	ES	ME	CE	ID	CH	IS	CO	FI
Observador 6	IR	CE	ES	CH	IS	ME	CO	FI	ID
Percepción Global de tus Observadores	IR	CE	ES	IS	CH	CO	ME	ID	FI
Clasificación Global de tus Roles de Equipo	CE	ES	IR	IS	CO	CH	ID	ME	FI



Tus observadores han llegado a conclusiones bastante diferentes a las tuyas con respecto a tus preferencias en términos de Roles de Equipo, inevitablemente habrá que llegar a un acuerdo pero, si crees firmemente que posees fortalezas que aún no han sido descubiertas, depende de ti mencionar tus preferencias en estas áreas. También puedes optar por cultivar las fortalezas propias de los Roles de Equipo que los demás ven en ti.

Este comentario incide en la coherencia entre la percepción global de tus observadores y tu autopercepción. No tiene en cuenta el nivel de acuerdo entre los observadores.

Al explorar el informe con el recién llegado fíjate en:

El nivel de acuerdo entre observadores – ¿perciben diferentes comportamientos? ¿Hay razones obvias para ello? Por ejemplo, ¿el recién llegado adopta diferentes comportamientos con los directivos y con sus compañeros? ¿desempeña diferentes roles que de otra manera faltarían?

El nivel de acuerdo entre la autopercepción y los observadores – ¿está realizando la persona un sacrificio de Rol de Equipo? o ¿no está utilizando o no le están reconociendo alguno de sus Roles altos? ¿Estaría la persona dispuesta a tratar de desempeñar otros Roles en el equipo y existe la posibilidad de hacerlo?

Si bien este análisis puede señalar las contribuciones en términos de Roles de Equipo percibidas por los compañeros, no necesariamente te dirá si la persona está desarrollando el rol de la mejor manera posible o qué comportamientos concretos son útiles para el equipo. La **Lista de Respuestas de los Observadores** puede ayudar a proporcionar una imagen más completa.

BELBIN		
Person X		
Lista de Respuestas de los Observadores		
<p>Cuando los observadores cumplimentan una Evaluación del Observador, pueden marcar una o dos veces las palabras que, en su opinión, te definen. Este informe muestra las marcas realizadas en cada palabra, en orden descendente. Las palabras que denotan tus debilidades asociadas aparecen en cursiva.</p>		
<p>Este informe se basa en 6 Evaluaciones de Observadores.</p> <p><small>Por favor advierte: Si la Evaluación de Observador se completó en un idioma diferente al especificado para este informe, se utilizará la frase o palabras equivalentes.</small></p>		
creativo	8	fiable
extrovertido	8	tendente a posponer
servicial	7	abocato en sus cosas
seguro y relajado	6	impaciente
imaginativo	5	descuida los detalles
aprovecha oportunidades	5	duro
motivado a aprender	5	perfeccionista
indagador	5	enérgico
impulsivo	5	manipulador
dispuesto a adaptarse	5	inflexible
librepensador	4	excesivamente sensible
le gusta transmitir su conocimiento experto	4	excesivamente hablador
inconsistente	3	escéptico
franco	3	con miedo al fracaso
excéntrico	3	celoso de su área de trabajo
autosuficiente	3	agresivo
competitivo	3	perseverante
ingenioso	2	metódico
empresedor	2	diplomático
anima a los demás	2	realista
analítico	2	disciplinado
eficiente	2	perspicaz
preocupado por los demás	2	consciente de las prioridades
entregado a un tema	2	metódico
original	1	temeroso de conflictos
astuto	1	resistente al cambio
imparcial	1	reacio a delegar
desafiante	1	preciso
estudioso	1	exigente
distraído	1	delega en exceso
de miras estrechas	1	abstraido
amplio de miras	1	poco entusiasta
solícito y da consejos	1	poco adrevido
práctico	1	insistente
lógico	1	corrige los errores
persuasivo	1	indeciso

Con este informe debes tener en cuenta:

Las cinco palabras más puntuadas - ¿reflejan una imagen precisa de la persona en cuestión? ¿Hay alguna sorpresa?

La distribución de las palabras denota las fortalezas y debilidades asociadas (estas últimas se muestran en cursiva) - ¿existen debilidades importantes que podríamos ayudarle a manejar?

Es importante repetir el análisis de los Roles de Equipo en cualquier equipo ya que las cosas pueden cambiar con el tiempo. Las personas pueden adaptar sus comportamientos para responder a las dinámicas cambiantes de las relaciones de trabajo o al desarrollo de nuevas necesidades del equipo. Incluso el propio objetivo del equipo puede cambiar significativamente. Cualquiera que sea el desafío al que se enfrente un equipo, los Roles de Equipo Belbin pueden proporcionar una mayor comprensión que ayude a las personas a trabajar de manera más eficaz juntas.

Más Información

Esta guía “Cómo...” es parte de una serie cuya finalidad es ayudar a los usuarios de los informes Belbin a maximizar el rendimiento de las personas y los equipos.

Copias adicionales de esta guía están disponibles.

Informes Belbin

Los informes individuales (incluyen sin costo adicional las Evaluaciones de los Observadores) pueden adquirirse online a través de www.belbin.es. Por favor contacta con nosotros para solicitar presupuesto.

Los informes de Equipo/Grupo comentados en esta guía se pueden generar una vez que los miembros del equipo han completado su Inventario de Autopercepción y recibido las Evaluaciones de los Observadores (si requeridas). Por favor contacta con nosotros para solicitar presupuesto.

Taller “Cómo Aplicar”

Este taller de un día de duración es adecuado para aquellas personas que deseen un acercamiento práctico y dinámico a la metodología Belbin. Puedes encontrar más información en www.belbin.es

Ideal para: directivos con visión de futuro y profesionales del área de Formación/Desarrollo/Recursos Humanos que:

- Estén buscando una herramienta de trabajo que les permita comprender las fortalezas y debilidades de las personas y los equipos
- Hayan utilizado Belbin previamente pero de una manera "autodidacta" y deseen aprender más
- Les gustaría comprender cómo convertir la teoría Belbin en resultados prácticos
- Les gustaría obtener ideas sobre cómo diseñar una sesión Belbin y comprender correctamente los informes y sus aplicaciones
- Están buscando la manera de mejorar la forma en que gestionan a las personas y/o ayudar en la gestión de personas
- Tienen la responsabilidad del rendimiento del negocio.

Lecturas adicionales

La página web Belbin contiene una gran cantidad de materiales para los útiles. Echa un vistazo y registrarte para recibir recursos gratuitos regularmente.

www.belbin.es

Descripción Resumen de los Roles de Equipo

Rol de Equipo		Contribución	Debilidad Permitida
Cerebro		Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
Investigador de Recursos		Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
Coordinador		Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
Impulsor		Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
Monitor Evaluador		Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico.
Cohesionador		Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita las confrontaciones.
Implementador		Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador		Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista		Entregado, independiente, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo en áreas muy limitadas. Se explaya en tecnicismos.

BELBIN®

BELBIN

Barroeta Aldamar, 6, 4º, dcha-izda
48001 Bilbao
España

T +34 944 246 222

E spain@belbin.es

E latam@belbin.es

www.belbin.es

