

Cambio Organización en el Grupo Industrial Graiman a través de la Metodología de Roles de Equipo Belbin

Antecedentes:

El Grupo Industrial Graiman es un prestigioso grupo industrial, ubicado en la ciudad de Cuenca, en la zona del Austro del Ecuador, con más de 50 años de vida y compuesto por más de 10 empresas que se desarrollan en variados ámbitos de la actividad económica del país. Este grupo industrial cuenta con una dotación aproximada de 1.700 personas. Sus productos se venden en sus centros Graiman en varios países de Latinoamérica.

Como Momentum Consultores, aceptamos el desafío de acompañar al Grupo desde el año 2012 a la actualidad en un proceso de gestión del cambio que involucra a varias áreas y empresas.

Contexto:

El Grupo Industrial Graiman tenía como objetivo profesionalizar la gestión de la empresa, la cual tiene una cultura de marcado carácter familiar.



Dinámica “El Equipo escribe” parte del maletín [Cooperate](#)

Durante los primeros meses trabajamos en la **fase de diagnóstico**, para conocer en profundidad la cultura e historia de la organización, los cambios que ya estaban ocurriendo y las necesidades reales del proceso.

Una vez finalizada dicha fase, consideramos que era fundamental **formar Equipos de Alto Desempeño (FEAD) bajo la metodología Belbin para asegurar el impacto** de los cambios en tres niveles distintos:

- a) Desarrollo Individual
- b) Trabajo en Equipo
- c) Transformación Organizacional

Ámbito de aplicación principal; el equipo de RRHH

El área de Recursos Humanos fue una de las primeras áreas seleccionadas para formar equipos de Alto desempeño bajo la metodología Belbin por dos razones principales:

1. Era un equipo que se encontraba en un proceso de formación y grandes cambios estructurales. La incorporación de un nuevo Director del área cambió el rol de ésta a socio estratégico del Grupo Industrial. Esto significó la incorporación de un número importante de nuevos colaboradores con niveles de especialización distintos.
2. Se consideró necesario que RRHH fuera una de las primeras áreas de la organización que debía conocer la herramienta Belbin para que vieran la gran potencialidad y así poder aplicarla en otros equipos y apoyar la socialización de la metodología en el resto de la organización.

Método de trabajo

Se trabajó con este equipo durante **cuatro meses** en intervenciones de formato **“taller práctico”**. En las sesiones iniciales, el equipo comprendió la teoría que hay detrás de la metodología Belbin, entendiendo las principales distinciones de los nueve Roles de equipo. Luego realizaron los cuestionarios y con la información entregada a través de los [informes individuales](#) y de [equipo](#), se constituyó la base sobre la cual se trabajó en el análisis de las dinámicas e interdependencias a nivel grupal y los Roles a nivel individual.

Beneficios para el equipo:

- Permitió **generar sinergia y mejoras en el equipo de trabajo**, debido a que la Metodología Belbin permitió que cada participante le diera sentido a la dinámica interna que se produce a partir de las características propias de los roles que constituyen este equipo.
- Se hizo evidente la **necesidad de contar con o desarrollar ciertos roles** que dentro del equipo no se habían desarrollado para poder cumplir con el objetivo compartido. De este modo, se comienza a definir en conjunto cuáles son los Roles que se deben desarrollar a nivel individual, teniendo en cuenta los Roles que son evitados, los que se pueden ejecutar y los que ya son realizados para el logro de los objetivos organizacionales.

- Se comprenden de una forma distinta las relaciones que se dan dentro del equipo, pues los roles de Belbin otorgan a los participantes **un marco para entender el accionar de las personas en el día a día**. De esta forma, los colaboradores comenzaron a identificarse y a identificar a los demás, siendo capaces de analizar y realizar juicios sobre las dinámicas o ciertas variables estructurales que se dan en el equipo con el fin de mejorar su desempeño.
- Las jefaturas dentro del área han comenzado a analizar a sus propios equipos de trabajo bajo la metodología Belbin para alinear los equipos y gestionarlos a partir de esta herramienta. De esta forma se han comenzado a **analizar procesos de desarrollo y movilidad de los colaboradores del área**, comenzando a tomar decisiones estructurales.

Conclusiones y proyecciones:

El valor de la teoría de los Roles de equipo Belbin radica por una parte en sus **aportaciones a nivel individual**, mediante el conocimiento personal y como herramienta de autogestión que permite la adaptación a las exigencias del medio; y por otra parte **a nivel de equipo**, ajustando sus interdependencias y mejorando sus relaciones para lograr altos niveles de desempeño.

En estos momentos hemos seguido formando equipos de alto desempeño en otras áreas del Grupo Industrial Graiman utilizando la metodología Belbin. Esperamos en el mediano plazo incorporar, junto al área de Recursos Humanos, esta herramienta en la descripción de cargos críticos y selección de personal para generar un proceso más eficiente, certero y exitoso.

