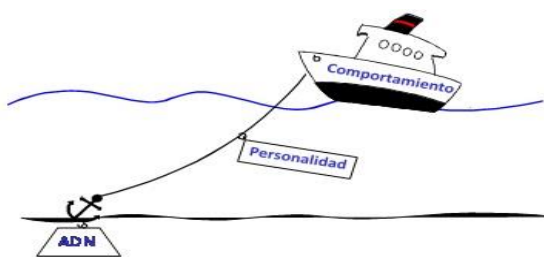




## La Evolución Belbiana

### Introducción:

Uno de los aspectos clave sobre la Metodología Belbin es el carácter evolutivo de los Roles en cada persona. Los informes Belbin miden comportamiento, tal y como se refleja en la imagen I.1, los Roles de Equipo se mecen al compás del desarrollo de la persona en el tiempo, de los cambios en el contexto laboral y personal (**factores externos**), de la madurez y/o de una serie de aspectos que hace que de alguna manera nuestra forma de comportarnos varíe. Ver imagen I.2.



I.1. La importancia del comportamiento

La **experiencia** es uno de esos factores que se nutre tanto de nuestra educación, como de nuestro recorrido laboral. De esta forma, una persona recién llegada a una organización en el comienzo de su carrera profesional se comportará de manera muy diferente a otra con 30 años de experiencia en la misma.

Desde nuestra infancia “aprendemos” nuestro comportamiento dadas las influencias de nuestra familia, amigos, compañeros de trabajo y sociedad en general (**rol aprendido**). También puede ocurrir que nos comportemos de una determinada manera porque es lo que se espera de nosotros, ya sea para desempeñar una determinada función requerida en el trabajo o para atender una situación personal (**valores actuales y motivaciones**).

La **personalidad** es otro factor que obviamente influye en nuestro comportamiento y que hará que aparezcan con mayor intensidad unos Roles u otros. De esta forma, una persona se puede considerar a sí misma tímida, pero si se le da la oportunidad de liderar un equipo puede resultar enérgica y asertiva a la hora de llevar al equipo hacia los objetivos. En este caso, la personalidad queda subordinada a los factores externos: el cambio en el entorno laboral que saca a la luz una manera diferente de comportarse.

Finalmente, la **habilidad mental**, entendida desde la variedad de inteligencias y las capacidades innatas y/o desarrolladas, influyen también en el número de roles que una persona es capaz de desempeñar, aspecto que impacta directamente en su comportamiento.



I.2. Factores que subyacen al comportamiento

Para ilustrar estos conceptos, en torno al carácter evolutivo de los roles, hemos contado con la colaboración de cuatro personas que han analizado sus propios casos, y los han compartido con nosotros.

## MAITE: Rol Funcional, Rol Aprendido

Si observamos la clasificación global de los Roles de Equipo Belbin de Maite en los años 2009 y 2014, los cambios más significativos se pueden apreciar en el rol de Monitor Evaluador (ME) que pasa de ocupar el primer puesto en el perfil global en 2009 a ocupar el último lugar en el año 2014, y en el rol de Cerebro (CE) que pasa de ser el menos preferido en 2009 a ocupar el segundo lugar en 2014.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>2009</b>									
Autopercepción	ID	ES	ME	FI	IR	IS	CH	CO	CE
CLASIFICACIÓN GLOBAL	ME	ES	CH	ID	FI	CO	IS	IR	CE
<b>2014</b>									
Autopercepción	ES	CE	ID	IR	FI	IS	CO	ME	CH
CLASIFICACIÓN GLOBAL	ID	CE	CH	CO	ES	FI	IS	IR	ME

Maite relaciona la primera posición del rol de ME (2009) con las **características asociadas al puesto** que hasta la fecha venía desarrollando principalmente, el de **psicoterapeuta**. Ciertamente, la capacidad analítica, de expresar opiniones y evaluar diferentes alternativas con la mayor objetividad posible, son habilidades muy ligadas al buen desempeño de la actividad psicoterapéutica y, a su vez, describen al ME.

Sin embargo, en el año 2014 el rol de ME ocupa el último lugar y el rol de CE tiene un comportamiento inverso. Una de las razones que Maite plantea es el **cambio en la contribución** que realiza en su nuevo equipo de trabajo, **ahora como consultora**, lo que le lleva a situar el rol de CE entre sus roles preferidos: *“Ciertamente, mi contribución en este equipo está muy caracterizada por la aportación y generación de ideas y el desarrollo de nuevas estrategias y alternativas de solución a problemas o situaciones de conflicto”*. En esta misma línea, Maite da un gran peso a la **experiencia adquirida**: *“Han pasado 5 años en los que la actividad dirigida a la consultoría y al desarrollo de personas y equipos dentro de las organizaciones ha ido tomando más fuerza, tiempo y espacio en mi hacer diario. He desarrollado competencias que comenzaban a apuntar entonces y he ganado en confianza y seguridad en este ámbito, lo cual me lleva a sentirme más cómoda y segura a la hora de proponer y generar ideas”*- características propias de los CE. En definitiva, en este **proceso la necesidad de contribuir de manera diferente junto con una mayor experiencia y confianza han supuesto el desarrollo de dichos roles**.

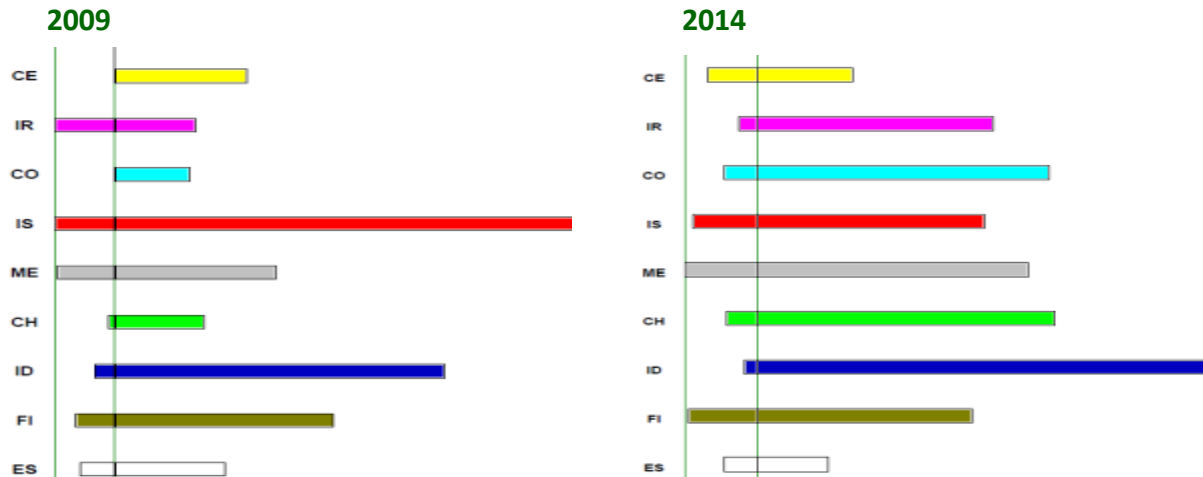
### Algunos Roles son perennes:

Un aspecto que merece la pena destacar en el caso de Maite es la influencia del **Rol Aprendido**: “la educación, creencias y lo transmitido por las personas referenciales básicas pueden estar jugando un papel importante en que el rol de Implementador (ID) ocupe una posición entre mis roles preferidos tanto en el 2009 como en el 2014 puesto que desde edades tempranas se me ha inculcado de manera firme y constante la disciplina, la habilidad organizativa, la practicidad y el realismo, la lealtad, la tolerancia a los demás, la fortaleza de carácter y un alto nivel de compromiso y concienciación de mis obligaciones, características todas ellas asociadas al rol de ID.



## RAÚL: Evolución profesional y personal en la misma organización

Raúl comienza su andadura en la organización (una gran empresa del sector tecnológico) sobre el año 2000 a través de unas prácticas hasta llegar a ser hoy en día el director de RR.HH. de la compañía.



Este hecho se puede observar claramente en la presencia de los roles de acción (IS, ID, FI) en los primeros lugares (año 2009). Raúl define esta fase como *“muy tensa para el equipo de personas ya que la responsable en aquella época no llegó a entender al equipo y eso suponía conflictos importantes de ejecución. Esta época fue muy dura para todos, en dichos momentos considero que yo era una persona franca, directa e impulsora ya que la situación lo requería”*. Sin duda la presencia del rol de Impulsor (IS) en primer lugar en el informe realizado en 2009 refleja la situación que estaba viviendo Raúl en esos momentos.

*“... comienzo a tener un papel más relevante en el Dpto. de RR.HH. , somos un equipo pequeño pero con mucha fuerza y energía para abordar los proyectos y los retos que se plantean. En esta fase de mi vida soy una persona de acción, con rapidez de trabajo y de respuesta. Creo que el equipo funciona y se consiguen resultados importantes”*

Sin embargo este rol pasa al séptimo lugar en el informe realizado en el año 2014. La **mejora del clima en el equipo**, la **adquisición de confianza** en sí mismo junto con la **experiencia** sumada en estos años y la marcha de la persona que había desestabilizado el equipo, hace que Raúl tenga la seguridad suficiente como para *“desempeñar otros roles a los que, hasta el momento, no había tenido acceso”*. Claro ejemplo de ello es la subida del rol de Cohesionador (CH) y el de Coordinador (CO) en esta última época. La participación en los Comités de Dirección *“me está aportando muchísima **visión global** y un **mayor alineamiento con la estrategia de la organización**”* (...) *“Creo que estoy en el comienzo de una bonita etapa de mi liderazgo, no sé cómo acabará todo esto pero **tengo claro los pasos por los que debo pasar** y los roles que es necesario que desarrolle para alcanzar tal fin”*.



## ALBERTO: *Me adapto, luego existo*

Alberto trabaja en una empresa con 1.500 trabajadores. Hasta el año 2009 se encargaba de la **dirección de proyectos** en el área de gestión de la innovación y gestión del conocimiento. Tal y como él mismo señala: *“el entorno económico y la cultura organizacional propiciaba la autogestión y autonomía en las decisiones concernientes a los ámbitos de actuación”*. Quizá por ello, en el año 2009 el rol de Cohesionador se situaba en la posición de menos preferido, ya que la propia “autogestión” no propiciaba el apoyo mutuo entre las personas sino un desarrollo más autónomo de las tareas y más acorde al rol de Impulsor (IS).

2008	CE	IR	IS	ME	FI	CO	ID	ES	CH
2014	CH	CO	CE	ME	IS	IR	ID	FI	ES

2010 es un año de cambios y adaptación en los que se incorpora a un equipo que ya estaba establecido y que operaba con unas funciones y roles bien definidos y fijados: *“pasé de ser el de siempre, a ser el nuevo; de tener un rol traccionador, a un rol menos impulsor; de ser un experto en la materia a ser el más neófito del grupo”*. Este cambio supuso un punto de inflexión: *“llegar a un equipo establecido con personas con las que no has trabajado pasa por conocer las relaciones de sus integrantes, identificar los niveles de complicidad entre las personas, las diferentes personalidades, su potencialidad, las formas de trabajo. Hay un primer momento en que hay que **adaptarse a la velocidad del equipo**”*.

En este nuevo equipo, los roles asociados al liderazgo más tradicional (IS) y a la innovación (IS, IR, CE) estaban ya asumidos por otras personas. Por esta razón Alberto, consciente o inconscientemente ha desarrollado y puesto en práctica otros roles que no estaban presentes en el equipo y que eran necesarios para conseguir los objetivos. Un claro reflejo de ello es el “suavizamiento del rol de Impulsor (que pasa del tercer al quinto puesto) y el fortalecimiento del rol de Coordinador (que pasa del sexto en 2008 a segundo Rol preferido en 2014) debido a que el rol Impulsor estaba ya fuertemente representado en el equipo por varios de sus miembros. Alberto observó la necesidad de que algún miembro del equipo velara por los integrantes del mismo para *“atenuar las tensiones generadas por los propios miembros del equipo como por las exigencias operativas de la organización”*. Esto explica el salto significativo que en su perfil da el rol de Cohesionador (CH). Rol que por otro lado Alberto se siente muy cómodo desempeñando y en que claramente tiene una **habilidad natural hasta ese momento oculta**.

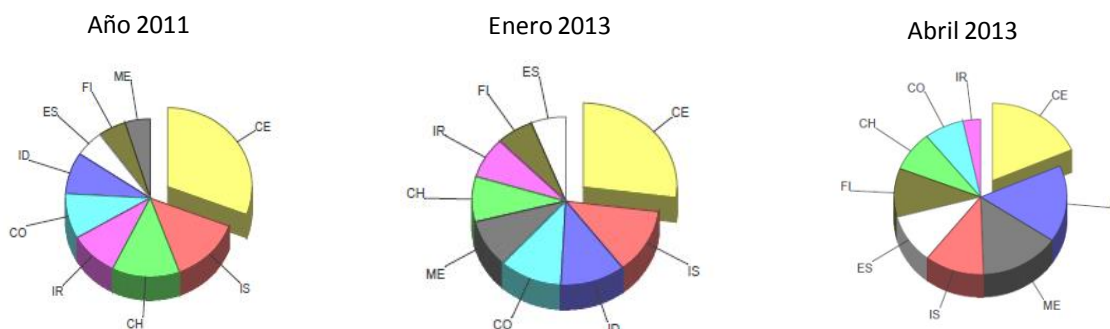
**Rol Oculto:** Se manifiesta en la autopercepción (la persona es consciente de esta fortaleza) pero los observadores o compañeros de trabajo no la ponen en valor debido a que por el tipo de tareas, la cultura de la organización o cualquier otra razón, la persona no desarrolla ese tipo de habilidades y por tanto no las hace visibles.

**Rol Latente:** Las circunstancias nos pueden llevar a desarrollar las habilidades propias de un rol que hasta ese momento ni la persona en cuestión, ni sus observadores habían detectado como rol preferido. Sin embargo la persona se siente cómoda desarrollándolo y sus observadores perciben que aporta valor en esa contribución.



## MARTA: Cambios graduales en los roles asumidos en cada equipo

En el informe de Marta (formadora independiente), a diferencia de Maite, Alberto y Raúl no se dan unos saltos tan drásticos en sus roles, aunque sí se dan algunos cambios fruto de la evolución personal y los cambios en el contexto que trataremos a continuación. Como se puede observar en el gráfico, los roles de Monitor Evaluador (ME) e Implementador (ID) tienen un desarrollo parecido; ambos roles han pasado de forma gradual en el tiempo de roles bajos a roles intermedios o incluso altos.



Marta explica estos movimientos por varias razones:

- La **formación y experiencia** adquirida en este tiempo ha supuesto un extra de confianza y protagonismo en tareas como la implementación y estructuración en los nuevos equipos.
- **Cambios laborales importantes** como *“una mayor responsabilidad en el desarrollo de mi actividad y propia marca, con todo lo que ello supone: generación de proyectos, venta, implementación, evaluación con el cliente, gestión administrativa...”* Este **aumento en el número de variedad de tareas** a realizar resulta clave para entender la mayor presencia de roles como el Monitor Evaluador (tener que elegir entre diferentes proyectos y evaluar las posibilidades estratégicas de inclinarse hacia unos u otros clientes) y el Implementador (mejorar su organización para dar respuesta al aumento en el número de tareas y la complejidad de las mismas).
- La **tendencia a la baja de los roles sociales** (IR, CH, CO) en las evaluaciones del año 2013 viene marcado sin duda por las nuevas fases de su proyectador profesional. En el año 2011 la creación de contactos como base para proyectos futuros resulta manifiesta: **“Genero nuevos proyectos formativos y proyectos profesionales. En estos proyectos profesionales recorro a los roles sociales para crear alianzas estratégicas con otras personas”**. Sin embargo en el año 2013 Marta estaba *“más centrada en los resultados”*.

**Queremos agradecer a Maite, Alberto, Raúl y Marta (nombres ficticios) su generosidad compartiendo sus perfiles. Gracias a ellos hemos podido escribir la “Evolución Belbiana”**  
**\*\* Los casos descritos son ejemplos concretos en ningún caso generalizables a otras situaciones ya que la evolución es única y diferente para cada persona**

