



## Los Roles de Equipo Belbin en Acción

### *Ejemplos de aplicación Reseñas de casos prácticos*

Aunque la principal aplicación de la Metodología Belbin se concentra en el trabajo en equipo (creación de nuevos equipos y gestión de los ya existentes) los años de experiencia con la Metodología han supuesto que de forma natural las organizaciones lo utilicen para diagnosticar, mejorar y desarrollar otras áreas. A continuación os presentamos algunas de las **aplicaciones** de la Metodología Belbin a través de **casos prácticos reales** de organizaciones en España y Latinoamérica publicados a lo largo de los años en nuestras *newsletters*.

#### **A) Cambio organizacional – Creación de una cultura de colaboración y trabajo en equipo**

Buen ejemplo de lo que la Metodología Belbin puede aportar en este ámbito es la experiencia de **BBK (Bilbao Bizkaia Kutxa)**

El programa desarrollado, **“Cooperación, Colaboración y Trabajo en Equipo”** tenía como objetivo general: *“Fortalecer la organización BBK mediante un programa de desarrollo que favorezca la cultura del trabajo en equipo, la colaboración y la cooperación”*

Para tal fin el programa de dos días de duración combinó formación experiencial, Metodología Belbin y refuerzos en el aula con el propósito de que los 24 participantes de cada edición:

- reconocieran las distinciones básicas sobre lo que es un verdadero equipo, y cómo trabaja, y lo que son otras estructuras (grupos);
- descubrieran y experimentaran las habilidades sociales que implica el trabajo en equipo;
- reconocieran que la diversidad es positiva en cualquier equipo y fomentaran sinergias;
- detectaran las fortalezas de cada miembro de un equipo y supieran aplicar su potencial de modo eficaz en el equipo.
- identificaran las limitaciones de un equipo, y de sus integrantes, para compensar o suplir las mismas.
- aprendieran a construir equipos, y a relacionar los mismos con el entorno: dentro de la organización y en el exterior.

*(...)Los contenidos del programa nos ayudan a entender cómo se desarrolla cada uno de nosotros en equipos, sus roles, capacidades, etc. Siempre con la idea de reconocer y explotar la riqueza y heterogeneidad de los grupos (...) También he aprendido bastante de mi misma, de virtudes que tengo que potenciar y aprender a transmitir sin vergüenzas o miedo al qué dirán y también de defectos que tengo que intentar corregir con la ayuda de la gente que me rodea (...)*

**Isabel (publicación interna BBK)”**



# BELBIN®

## B ) Emprendimiento

Actualmente el emprendimiento se sitúa como una herramienta aceleradora del cambio, desarrolladora del talento y creadora de empleo. Mucho se ha escrito sobre qué perfiles o roles son más adecuados para el emprendimiento, sin embargo, la naturaleza tan variada del mismo ha hecho que no se llegue a conclusiones sólidas sobre un perfil tipo o estándar de emprendedor. En lo que sí parece haber un consenso (y así lo demuestran las formaciones a emprendedores) es la necesidad de formar a los futuros emprendedores en la competencia de trabajo en equipo.

Esto es así principalmente porque la forma tradicional de emprendimiento entendida en un sentido individualista está en desuso y ha sido sustituida por nuevas formas de colaboración en red en los que la interacción y el carácter multidisciplinar de los miembros son la piedra angular. Este tipo de relaciones se desarrollan en muchas ocasiones en espacios comunes y semilleros de empresas que fomentan las interrelaciones y el nacimiento de proyectos conjuntos entre diferentes profesionales (co-working). En este tipo de ambientes colaborativos cobra especial utilidad la esencia de la metodología Belbin gracias a la cual cada miembro conocerá e impulsará aquellas contribuciones del resto del equipo que más valor añadido puedan aportar, dando lugar a **sinergias naturales**.

Otra de las claves en la que la Metodología Belbin y el emprendimiento casan a la perfección es el concepto de **autoconocimiento**. Entendiendo el emprendimiento como una forma de hacer de tu pasión o talento tu forma de vida, cobra especial importancia una percepción profunda de uno mismo que te permita encauzar ese potencial hacia tu futuro negocio. El informe de autopercepción Belbin te permite ser más consciente de aquellos aspectos en los cuales de forma natural desarrollas un papel excelente.

**Norbert Monfort**, Socio-creador de **Cookie Box**, nos relata en su artículo **“Una aventura Belbiana”** y con una divertida metáfora su experiencia de creación de su *Start-up* apoyándose en la Metodología Belbin.

*“Había una vez un mosquetero llamado Power que, herido en su “ego” y enrabiado al salir poco valorado como Fundador de Imperios en el cuestionario Belbin, decidió fundar uno. Como fundar un imperio en soledad es complejo y seguramente más largo de lo que uno podría esperar, Power invitó a su aventura a sus colegas los mosqueteros Excel y Word, con perfiles belbinianos totalmente complementarios a los suyos, que no tardaron en aceptar la misión. Así arrancaron su empresa, que llamarían Cookie Box, con la Ilusión y la Pasión de los emprendedores “suicidas” o, en vocabulario Belbin: con “Cerebro” e “Impulsor”.*

*A las primeras andanzas, los tres aventureros vieron que era necesario que la tricefalía se “Coordinase” y asignaron para ese rol a quien creyeron más adecuado: a Excel. Como era previsible entre tres personajes tan complementarios, surgieron las primeras tensiones positivas y se hizo necesario trabajarlas. Para ello, Word asumió ese rol de Cohesionador que debía engrasar la máquina ante situaciones de crisis (...)*



# BELBIN®

## C ) Trabajo en equipo

**Carmen Dolores**, Responsable del Departamento de Innovación y Sistemas de **Beralan**, nos relata en su artículo **“La Transformación de Beralan”** cómo la Metodología Belbin ha sumado en sus objetivos de evolución e innovación organizacional.

En esta ocasión la metodología Belbin se aplicó dentro de una **acción formativa sobre trabajo en equipo** que, entre otros objetivos pretendía fomentar la participación de los trabajadores de Beralan.

Dicha formación se complementó con un análisis de los resultados con los Directores de Sucursal (DS) de cada centro con el fin de encontrar el punto de palanca y definir acciones a desarrollar en el trabajo diario; una formación paralela en gestión emocional y liderazgo sistémico por parte de cada DS en sus equipos; y el seguimiento y refuerzo desde central.

Algunos de los resultados obtenidos fueron:

Motivación
Participación
Valoración de las personas
Incremento del sentido de pertenencia
Ajuste de los equipos en función de las habilidades
Etc.

Desde Beralan se diseñó y aplicó la formación con la siguiente filosofía:

**La formación es un regalo para las personas, la oportunidad de crecimiento y de vivir el trabajo y las relaciones laborales de forma satisfactoria es básico, motivador y rentable tanto a nivel personal como de empresa**



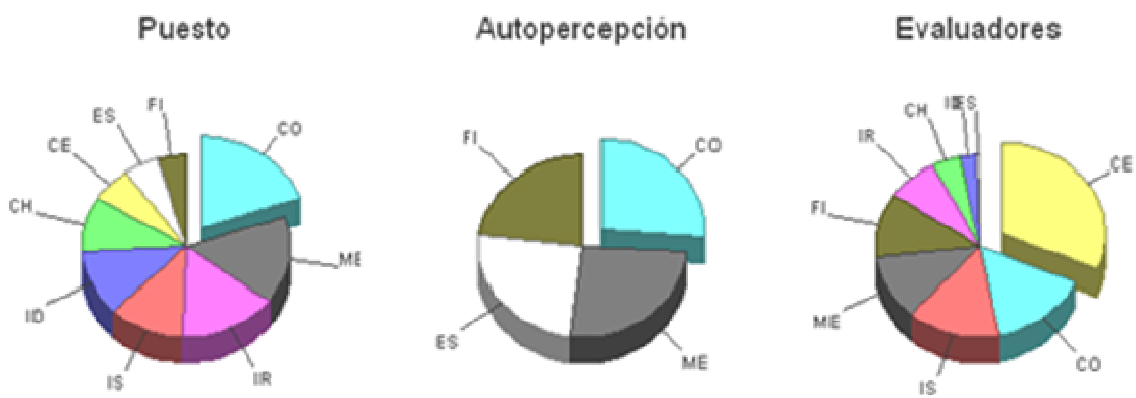
# BELBIN®

## D) Procesos de selección y desarrollo de carrera

**Lisette Montealto**, Directora de **Interwork Nicaragua** organización dedicada al Desarrollo y Proyección del Capital Humano, compartió su experiencia con la Metodología Belbin en el artículo: **“Procesos de selección y desarrollo de carreras”**

En los procesos de selección (*interna o externa*) para un Puesto de Trabajo determinado los cuestionarios Belbin se combinan con entrevistas personales o por teléfono, verificación de referencias y con evaluaciones técnicas sobre el conocimiento temático de cada especialidad.

En la formulación de planes de desarrollo de carrera para ejecutivos en periodos de cambio, la identificación y caracterización de los roles aporta información muy útil para confrontar las fortalezas y debilidades del individuo con sus aspiraciones dentro de una organización. En base de lo cual se formula un plan de fortalecimiento profesional.



Distribución de Roles Belbin: puesto vs candidato/a

El método Belbin permite hacer un link entre los roles, y sus principales “competencias” lo cual tiene como ventaja el obtener una visión más amplia sobre el potencial de un individuo para ocupar una posición determinada.

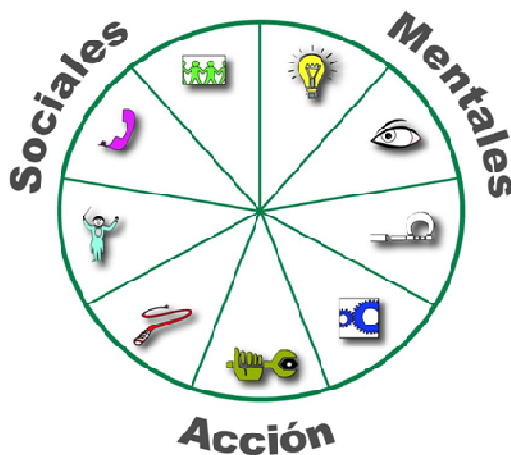


# BELBIN®

## E) Coaching

**César Fernández**, Director Asociado del Área de Consultoría en **Normanbroadbent** nos relata como el **“Coaching de Equipos”** es altamente efectivo en la mejora de los resultados intermedios (factores de productividad y aplicación de reglas internas) y factores relacionales (eficiencia y eficacia de las reuniones de trabajo, cumplimiento de acuerdos, nuevos hábitos de gestión...)

Hay distintas aportaciones de la Metodología Belbin que utilizamos como lo que en coaching se denomina “distinciones” (algo que forma parte de nuestra realidad pero que “no vemos” en el día a día; en cambio si nos hacen presente ya no podremos dejar de verlo, tal y como pasa si alguien nos muestra las estrellas ordenadas en constelaciones, por ejemplo). Las distinciones asociadas a los Roles de Equipo Belbin tienen el elemento común de ampliar mi percepción de cómo apporto y me relaciono con los otros miembros del equipo, a la vez que “normalizo” y entiendo aspectos que contribuyen a disminuir posibles tensiones y me permiten valorar la necesaria contribución de todos.



Distribución de Roles Belbin en el equipo

En todo este proceso, es el propio equipo el que toma conciencia de su realidad, del papel y aportaciones de cada miembro y el que establece los puntos necesarios de avance, por lo tanto todo el mundo está más comprometido que en otras posibles fórmulas de intervención. Finalmente, como es el propio equipo el que determina los indicadores de compromiso, las pautas de seguimiento y la regulación de intervenciones o intercambios de roles, cada miembro es responsable de exigir el cumplimiento de lo acordado.

Al final, por tanto, tenemos un equipo cohesionado, con miembros altamente comprometidos y actuando como motores activos e irradiando también esa energía, exigencia y proactividad al resto de la organización.



# BELBIN®

## F) Transformación Personal

**Barrie Watson** (Director general del **CERT Consultancy & Training**, Reino Unido) nos cuenta como han influido los Roles Belbin en él como directivo y consultor en gestión de recursos humanos.

*“Recuerdo que antes de conocer a Meredith Belbin y el modelo de Roles de Equipo **estaba bastante seguro de mi destreza como líder**. Creía que me conocía muy bien y que sabía cómo sacar lo mejor de los demás, al fin y al cabo había estudiado mucho a Maslow, Hertzberg y a McGregor, entre otros.*

***Lo que la teoría de los Roles de Equipo me reveló** y lo que saqué en claro de los resultados del Inventario de Autopercepción (IAP) **me devolvió bruscamente a la realidad**, pues llegué a la conclusión de que no era la persona consultiva, calmada, analítica, lógica y preocupada por los demás que creía que era. Mi perfil correspondía al de un emprendedor intuitivo, persuasivo, directo y agresivo, con poco sentido de las necesidades y motivaciones reales de los demás (Impulsor/Investigador de Recursos). Este hecho se vio confirmado cuando se introdujeron las valoraciones de los evaluadores que forma parte del sistema Interplace®. Algo de introspección y reflexión sobre mis pasadas experiencias sirvió para arrojar luz y darme cuenta de por qué las cosas habían sucedido así. **Supe por qué en algunas facetas de mi negocio y actividad profesional había tenido éxito y por qué, en otras, había fracasado espectacularmente.***

*Equipado con este nuevo conocimiento, pronto me quedó claro que debía introducir cambios, que incluían acabar con algunos hábitos muy asentados tales como empeñarme en ser el mejor en todo o, quizá más acertadamente, pretender ser el mejor.*

*Este nuevo planteamiento pronto arrojó resultados: **sentí una gran liberación cuando fui capaz de admitir mis puntos débiles sin intentar ocultarlos**; mis colegas parecieron sentirse más útiles y valorados; y **centrarme en mis puntos fuertes naturales no solo me recompensó emocionalmente sino que se tradujo en prosperidad para el negocio**. Pero la historia no acabó ahí. No fue más que el principio, ya que me apliqué a fondo para ayudar a otras personas, equipos y organizaciones a cosechar los mismos beneficios”.*



# BELBIN®

## F) Orientación Laboral

Siendo la competencia de trabajo en equipo una de las más demandadas en el mercado laboral merece un espacio en este artículo la aplicación que podemos dar a la Metodología Belbin para orientar a los jóvenes en dicho mercado. **Fundación Novia Salcedo** es una de las entidades más importantes en el País Vasco que actúa como nexo entre empresa y universidad y que utiliza la metodología Belbin en sus “**Talleres de Trabajo en Equipo**” dentro del **Programa de Prácticas Profesionales** en empresas.

El público con el que se trabaja en estos talleres son **jóvenes titulados sin experiencia laboral** y su objetivo es transmitirles la importancia del trabajo en equipo. El contenido del taller está basado en una competencia clave dentro del trabajo en equipo que es el conocimiento de uno mismo, se trata de ser consciente de en qué momento del desarrollo de un equipo, y, dependiendo de la función a realizar se contribuye de manera más natural. Para trabajar esta competencia se utilizan los informes Belbin GetSet y la dinámica *The Crisis Team*.

Al final del taller los jóvenes son capaces de:

- comprender mejor cuáles son sus habilidades naturales y cómo desarrollarlas;
- reconocer el valor de los demás;
- comprender la naturaleza complementaria de los roles a la hora de desarrollar a un equipo innovador;
- ser conscientes de las fortalezas y las áreas de mejora de cada uno como miembro de un equipo y del equipo como un todo;
- establecer un plan de mejora para el desarrollo personal y del equipo

