

¿Se ha preguntado alguna vez porque algunos equipos parecen funcionar bien y otros fracasan estrepitosamente? Resulta obvio para todo el mundo cuando las cosas no marchan bien y a menudo tiene un profundo efecto en las personas involucradas, así como en el proyecto u objetivo a alcanzar.

En los años 70, el Dr. Meredith Belbin y su equipo llevaron a cabo una investigación en el Henley Management College durante la que observaron múltiples equipos con el fin de descubrir el motivo de estas diferencias.



Deseaban controlar las dinámicas de funcionamiento de los equipos para descubrir si, y cómo, los problemas se podían predecir y evitar.

Durante nueve años se estudiaron equipos directivos internacionales. Cada participante completó una serie de cuestionarios psicométricos con el fin de poner en juego características tales como personalidad y comportamiento y poder así considerar con precisión su efecto sobre el equipo.

A medida que la investigación avanzaba, la misma relevaba que la diferencia entre el éxito y el fracaso de los equipos no dependía de factores como el intelecto, sino del comportamiento. El equipo de investigación comenzó a identificar diferentes patrones de comportamiento, cada uno de los cuales constituía una contribución distintiva o "Rol de Equipo". Un **Rol de Equipo** se definió como: "Una tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una determinada manera." Se descubrió que las distintas personas mostraban distintos Roles de Equipo y con distintos grados de intensidad.

El primer Rol de Equipo que se identificó fue el de "**Cerebro**". Las personas que desempeñaban este rol tendían a ser altamente creativas y buenas resolviendo problemas de manera poco convencional.

El resto de roles de equipo fueron emergiendo poco a poco. El **Monitor Evaluador** era necesario para aportar un punto de vista lógico, realizar juicios imparciales siempre que fueran necesarios y sopesar las opciones del equipo de manera objetiva. Los **Coordinadores** eran necesarios para centrar al equipo en los objetivos, hacer participar a los miembros del equipo y delegar el trabajo de manera apropiada.

Cuando el equipo corría el riesgo de aislarse y centrarse sólo en su desarrollo interno, los **Investigadores de Recursos** aportaban su conocimiento sobre la competencia y aseguraban que la idea del equipo llegara al mundo exterior al equipo. Los **Implementadores** eran necesarios para planificar una estrategia práctica y factible y llevarla a cabo de la manera más eficiente posible. Los **Finalizadores** eran más efectivos en la fase final de una tarea para "pulir" y escudriñar el trabajo en busca de cualquier posible error, sometiéndolo a los niveles más altos de control de calidad. Los **Cohesionadores** ayudaban al equipo a aunarse, utilizaban su versatilidad para identificar el trabajo requerido y realizarlo en nombre del equipo. Las personas más retadoras, conocidas como **Impulsores**, aportaban la energía necesaria para asegurar que el equipo siguiera activo y no perdiera de vista su centro de atención ni su ímpetu.



Si bien algunos Roles de Equipo eran de “perfil más alto” y algunos miembros del equipo se hacían notar más que otros, todos y cada uno de los distintos comportamientos eran esenciales para que el equipo tuviera éxito de principio a fin. La clave estaba en el equilibrio. Por ejemplo, Meredith Belbin descubrió que un equipo que no contaba con alguien con el rol de “Cerebro” se esforzaba sobremedida por dar con la chispa inicial de una idea con la que seguir adelante. Sin embargo, si el equipo contaba con demasiados “Cerebros”, las ideas malas ocultaban a las buenas y se dejaba demasiado espacio a personas que nunca comenzaban nada. De manera similar, si el equipo no contaba con “Impulsores” deambulaba sin energía ni dirección y no cumplía los plazos. Por el contrario, los equipos con demasiados “Impulsores” estaban plagados de luchas internas y la moral era baja.

Cada Rol de Equipo aportaba un punto fuerte o contribución, así como una **“debilidad permitida”**: el reverso de sus características de comportamiento que son permitidas en el equipo por las fortalezas que acompañan. Por ejemplo, el “Cerebro” puede ser poco ortodoxo, olvidadizo o distraído; el Investigador de Recursos puede olvidarse del seguimiento de una iniciativa. Los Coordinadores pueden mostrarse excesivamente entusiastas en la delegación de tareas y a los Implementadores les puede costar renunciar a sus planes en favor de cambios positivos. Los Finalizadores, a menudo impulsados a hacer las cosas bien por su ansiedad, mostraron que llevaban su perfeccionismo al extremo. A los Cohesionadores, preocupados por el bienestar y la moral del equipo, les resultaba difícil tomar decisiones cuando la moral del equipo podría estar comprometida. Los Impulsores corrían el riesgo de resultar agresivos y malhumorados cuando intentaban conseguir que las cosas se hicieran.

Una vez concluida la investigación inicial se descubrió el noveno Rol de Equipo el **“Especialista”**. Los ejercicios de simulación que se desarrollaron durante la investigación excluían la posibilidad de que el conocimiento previo pudiera ser útil. Sin embargo, en el mundo real el conocimiento profundo sobre áreas clave es altamente reconocido, por tanto se identificó como otra contribución esencial al equipo o Rol de Equipo. Al igual que el resto de Roles de Equipo, el Especialista también tiene sus debilidades: la tendencia a centrarse casi exclusivamente en su área de interés, y dar prioridad a ésta sobre el progreso del equipo.

En la actualidad múltiples organizaciones a lo largo de todo el mundo utilizan los Roles de Equipo identificados por Meredith Belbin. Reconociendo nuestros Roles de Equipo, nos aseguramos de **obtener el mayor rendimiento posible de nuestras fortalezas y gestionar nuestras debilidades de la mejor manera**. En ocasiones, esto significa ser conscientes de las dificultades y hacer un esfuerzo por evitarlas.

La mayoría de las personas cuentan con una serie de “Roles de Equipo preferidos” o comportamientos que desempeñan más frecuentemente y de manera más natural. También contamos con “roles capaces de asumir”, roles que pueden no resultar el comportamiento más natural para nosotros, pero que podemos asumir si se requiere y que puede ser deseable que cultivemos. Finalmente contamos con “roles menos preferidos”, roles que no deberíamos asumir ya que estaríamos actuando en contra de nuestra propia naturaleza. En este último caso, el esfuerzo a realizar es grande y el resultado pobre. Si el trabajo requiere unos Roles de Equipo distintos a los nuestros, es una apuesta mucho mejor encontrar y trabajar con otras personas que tengan roles complementarios a los nuestros. Dado que las personas tienden a mostrar más de un rol preferido, un equipo de cuatro podría perfectamente representar los nueve Roles de Equipo Belbin.

Así que, en pocas palabras, la filosofía Belbin consiste en reconocer y obtener el mayor rendimiento posible de las diferencias individuales. El mensaje es que hay sitio para todos en el equipo: todas las contribuciones positivas son bienvenidas.

