

Cómo utilizar... **los Informes Belbin**

Para Mejorar el Autoconocimiento y Aumentar la Eficacia personal



Esta guía “Cómo utilizar los Informes Belbin para Mejorar el Autoconocimiento y Aumentar la eficacia personal” es una publicación de Belbin UK. No se puede reproducir en forma alguna 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 usar... los Informes Belbin para Mejorar el Autoconocimiento y Aumentar la Eficacia personal










Todas las personas tienen algo que aportar a un equipo, pero algunas comienzan el proceso Belbin con un mayor auto-conocimiento y auto-comprensión que otras. Algunas tienen años de experiencia en un mismo puesto - incluso en un equipo en particular – por lo que son bien conocidos por sus compañeros y entorno. Otras personas, simplemente cuentan con una mayor percepción que otras sobre cómo se comportan y cómo otros perciben y comprenden sus comportamientos. Cualquiera que sea el caso, esta guía muestra cómo pueden utilizarse los informes Belbin con el fin de maximizar la contribución de una persona.

Belbin no sólo tiene que ver con trabajo en equipo, también consiste en aumentar la comprensión de nosotros mismos y de otras personas, con el fin de ayudarnos a trabajar más eficazmente. Belbin mide el comportamiento de tal manera que podamos identificar la mejor manera de potenciar las fortalezas y mitigar las posibles carencias.

Por favor, advierte: A lo largo de este documento hemos utilizado una serie de informes Belbin de diferentes personas para ilustrar los puntos señalados.

Autorretrato: el punto de partida

Los informes Belbin provienen de dos fuentes: la "Autopercepción" de la persona y las opiniones de los demás – denominadas Evaluaciones del Observador. **Tus Preferencias en Términos de Roles** utiliza sólo datos de Autopercepción, dividiendo los Roles en tres categorías: Roles Preferidos (generalmente se pueden y deben ser desempeñados tan a menudo como sea posible); Roles Capaces de Asumir (que pueden ser desempeñados en caso de ser necesario) y Roles Menos Preferidos (que si es posible, deben ser cubiertos por otros miembros del equipo).

Roles Menos Preferidos			Roles Capaces de Asumir				Roles Preferidos				Roles de Equipo	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
					X							Cerebro
								X				Investigador de Recursos
									X			Coordinador
									X			Impulsor
	X											Monitor Evaluador
			X									Cohesionador
						X						Implementador
		X										Finalizador
	X											Especialista

Resulta de gran utilidad determinar si la persona está de acuerdo o no con este informe. Si no, ¿existen razones particulares para ello? Por ejemplo, ¿estaba la persona en cuestión - conscientemente o no – tratando de reflejar en sí misma unas virtudes determinadas? Si alguien siente que el informe no muestra su comportamiento, investigar estas vías puede ser de gran ayuda.

Lo qué hacemos, no lo que somos

Las pruebas psicométricas miden la personalidad (lo que somos); Belbin mide el comportamiento (lo que hacemos). Las Evaluaciones de los Observadores son parte integral del proceso Belbin, ya que pueden proporcionar evidencias del comportamiento para corroborar - o contrastar con - la Autopercepción del individuo. Sin la aportación de los observadores, el informe Belbin puede no reflejar verdaderamente el comportamiento del individuo en relación con otras personas - que puede estar distorsionado por su estado de ánimo, la visión limitada de uno mismo, las aspiraciones o incluso el deseo de influir en los resultados del informe. Aunque el individuo puede estar totalmente de acuerdo con el resultado de la autopercepción, esto no ayudará a desarrollar su desempeño en relación con otras personas.

Las Evaluaciones de los Observadores proporcionan mayor precisión y validez - una "verificación de la realidad" – sobre el comportamiento de la persona. Los observadores ofrecen una verdadera oportunidad de aprendizaje, pueden ayudar a identificar las discrepancias o conflictos y pueden proporcionar un interesante punto de partida para el desarrollo personal.

¿Están todos de acuerdo?

Para algunos habrá coherencia entre la Autopercepción y los Observadores, mientras que para otros, la imagen puede no ser tan clara. Las observaciones pueden diferir en gran medida de la Autopercepción (*perfil discordante*) o puede haber desacuerdo entre los Observadores (*perfil confuso*). Dado que el nivel de conciencia que se tenga de uno mismo puede incidir en la consistencia de la imagen global del comportamiento, es importante ir con cuidado, adaptando el enfoque teniendo en cuenta a la persona con la que se está tratando, para que pueda adquirir pistas para su propio desarrollo y mejora, sin sentirse abrumada o intimidada por el proceso.

Análisis de la Composición de tus Roles de Equipo: esta página del informe ofrece una útil panorámica

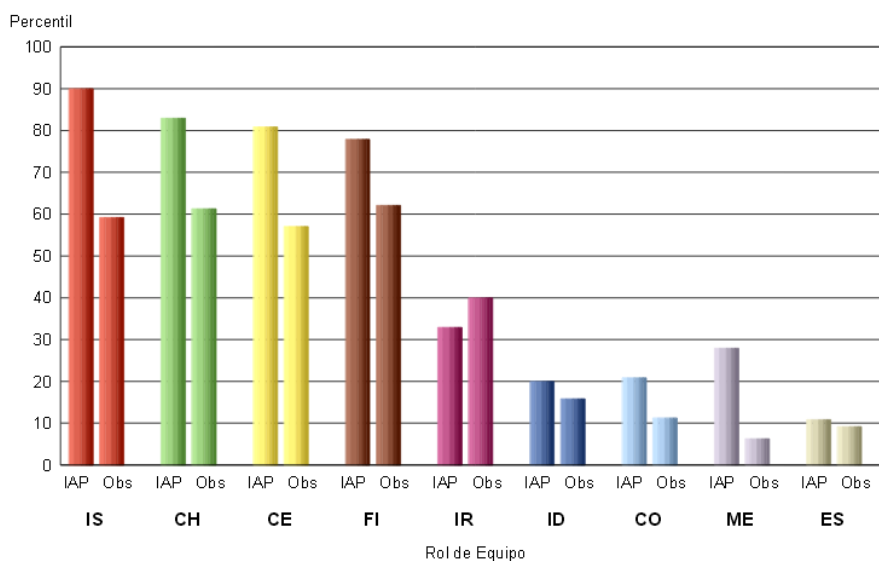
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Autopercepción de María Gómez	IS	CO	IR	ID	CE	CH	FI	ME	ES
Observadores/as:									
Debs Orange	CO	IS	IR	CE	ID	CH	FI	ME	ES
Peter Green	CO	IR	IS	CH	ID	CE	FI	ME	ES
Victoria Yellow	CO	CH	IS	IR	CE	ID	ME	FI	ES
Stuart Brown	CO	IR	IS	CE	CH	FI	ME	ES	ID
Jill Purple	CO	ME	IR	FI	IS	ID	CH	ES	CE
David Blue	CE	CO	IS	IR	CH	FI	ID	ME	ES
Percepción Global de tus Observadores	CO	IS	IR	CH	CE	ID	ME	FI	ES
Clasificación Global de tus Roles de Equipo	CO	IS	IR	CE	CH	ID	FI	ME	ES

En la medida de lo posible, es aconsejable mostrar los nombres de los Observadores para que la persona pueda hablar abiertamente de relaciones de trabajo concretas y explorar por qué se pueden producir ciertas diferencias. En este ejemplo, los observadores parecen dividirse en dos grupos: los que han observado a Juan como Cerebro/Impulsor y los que ven en él comportamientos de Finalizador/Cohesionador. ¿Quizás Juan trabaja en dos equipos o contextos diferentes y adapta su comportamiento en consecuencia? En este ejemplo, es posible que Juan como directivo sea un Cerebro/Impulsor, aportando nuevas ideas y conduciendo a los demás hacia adelante para alcanzar los objetivos. Tal vez, cuando Juan se encuentra entre otros directivos, adopta un papel más de apoyo, desarrollando un rol más diplomático y centrándose en los detalles que otros podrían perderse.

Por favor, advierte: Si tienes una licencia **Belbin Online** también puedes dividir los observadores en grupos y producir dos informes distintos, uno para cada grupo de observadores. Esto puede ayudar a la persona a incrementar su eficacia en cada contexto. Se requiere un mínimo de cuatro Evaluaciones de Observadores para producir un informe completo que incorpora la retroalimentación de los Observadores.

En caso de desacuerdo entre los Observadores (*perfil confuso*), merece la pena explorar por qué las personas pueden haber observado comportamientos diferentes. ¿Es la persona en cuestión nueva en el puesto o se encuentra en transición hacia un nuevo rol funcional? ¿Tiene algún problema en establecer y promover una determinada “identidad” en términos de Roles de Equipo o desea tratar de ser un “un poco de todo hacia todos los demás”?

En la página del informe **Autopercepción vs Observadores** puedes de un vistazo rápido observar similitudes y diferencias entre la Autopercepción y las Evaluaciones de los Observadores:



Es posible que desees examinar en qué Roles de Equipo existe una mayor diferencia entre la Autopercepción y los Observadores y debatir las posibles razones. Por ejemplo, ¿la persona en cuestión aspira a desempeñar un determinado rol?, ¿varía dicha persona sus roles de acuerdo a las exigencias de las diferentes situaciones?

Fomentar las fortalezas y gestionar las debilidades

La página del informe ***Cómo Maximizar tu Potencial*** utiliza información específica sobre los Roles de Equipo para proporcionar información más detallada sobre los puntos fuertes y las posibles debilidades de una determinada persona. Esta información deriva de combinar los datos de la Autopercepción con los de las Evaluaciones de los Observadores:

Fortalezas

Tú:

- mantienes un enfoque amplio dejando los detalles a los demás
- es probable que seas una persona con perfil alto, dominante y capaz de hacerse oír
- eres capaz de inspirar confianza y orientar a los demás, además de dirigirlos para conseguir objetivos comunes
- eres dinámica y emprendedora: asumes nuevos retos

Posibles Debilidades

Tú podrías:

- adoptar un enfoque amplio y tender a dejar de lado lo específico
- depender de estimulación constante y ser propensa a perder el interés con rapidez
- encontrar difícil pensar en las posibles repercusiones de una determinada acción o una serie de circunstancias

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, puedes preguntar:

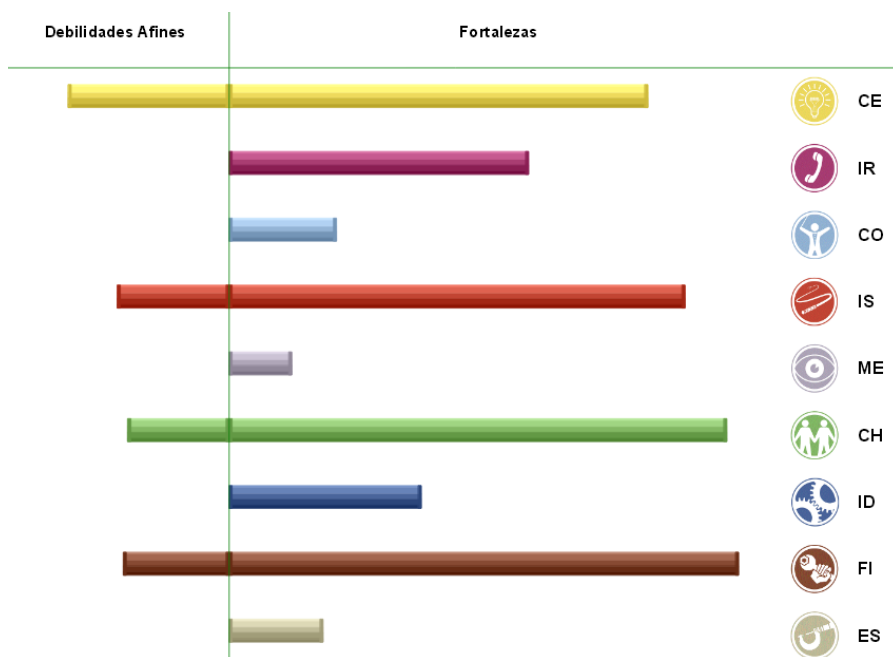
- ¿Parecen sinceras estas afirmaciones - te puedes identificar con ellas?
- ¿Qué sugieren sobre las fortalezas que aportas en tus interacciones con otras personas?, ¿puedes dar algún ejemplo de tu vida diaria que refleje estas fortalezas?
- ¿Qué tipo de problemas sugieren que puedes encontrar al trabajar con otras personas y qué impacto pueden tener en las personas con las que trabajas?, ¿se te ocurre alguna situación en la que te hayas encontrado con este tipo de dificultades y qué estrategias has identificado para gestionarlas?

También puedes dirigirte a la página ***Lista de Respuestas de los Observadores*** para identificar qué características en particular representan los puntos de vista de los Observadores. Podrías comenzar revisando las diez primeras palabras señaladas por los Observadores y explorar por qué habrán marcado dichas palabras y qué panorama general dibujan sobre la conducta del individuo.

Las palabras que aparecen en cursiva indican una posible debilidad. Si estas palabras ocupan un lugar destacado entre las diez primeras palabras, probablemente merezca la pena explorar cómo gestionar estas debilidades para que no obstaculicen el rendimiento de la persona.

corrige los errores	10
dispuesto a adaptarse	9
original	8
servicial	8
enérgico	7
preocupado por los demás	7
competitivo	7
creativo	6
desafiante	6
duro	5
perfeccionista	5
<i>distraído</i>	5
perseverante	5

El gráfico de barras **Fortalezas y Debilidades Observadas en términos de Roles de Equipo** es útil para identificar qué Roles de Equipo merece la pena que desempeñe la persona en cuestión y cuáles debería evitar, teniendo en cuenta la percepción de los Observadores.



En lugar de preocuparte demasiado con la medida y la escala, la idea de este gráfico es analizar la globalidad y el equilibrio de los roles.

En principio, esperamos observar Debilidades Asociadas como la otra cara de la fortaleza del Rol de Equipo, en cualquier Rol de Equipo. Sin embargo, si la barra de "Debilidades Asociadas" es considerablemente larga en un rol determinado y las fortalezas correspondientes no son significativamente mayores, podríamos concluir que esta persona debería evitar desempeñar ese rol, ya que el impacto global en su forma de trabajar no resulta positivo.

Si un comportamiento percibido por una persona como uno de sus roles preferidos no ocupa un lugar destacado en este gráfico, podría deducirse que esta persona necesita demostrar de una forma más obvia este comportamiento a los demás.

Determinar los cambios

Dotado con la "foto" Belbin completa, ¿cómo hará uso de esta información la persona a un nivel práctico?

La sección **Cómo Comprender tu Contribución**, basada únicamente en la Autopercepción, ofrece algunas sugerencias:

Si observamos los resultados teniendo únicamente en cuenta tu autopercepción, has destacado dos posibles contribuciones que puedes ofrecer. A continuación te facilitamos unos consejos para obtener el máximo partido de tus fortalezas en estas áreas:



Para sacar mejor partido a tu rol de Impulsor, cultiva la imagen de una persona dispuesta a decir lo que piensa sobre cuestiones importantes y capaz de abordar temas polémicos. Si puedes hacer esto de una manera positiva, podrías convertirte en un valioso portavoz del equipo.



Para sacar mejor partido a tu rol de Coordinador, toma la iniciativa para que los demás lleguen a un acuerdo sobre decisiones importantes. Intenta lograr un equilibrio entre expresar diferentes opiniones y llegar a una conclusión.

Si el perfil en cuestión es *discordante* o *confuso*, la persona puede no estar de acuerdo con el punto de vista de los Observadores (y por consiguiente cuestionará el perfil global Belbin). Ante esta situación, la sección "Cómo Comprender tu Contribución" es particularmente importante. Si la persona quiere dar nuevos argumentos en contra de la opinión de los Observadores, esta sección le dará pistas sobre cómo promover y proyectar las virtudes que dice poseer.

Estos indicadores se centran en los Roles de Equipo, pero también se refieren a la forma en que la persona contestó el Inventario de Autopercepción. En otras palabras, el informe puede mostrar otros consejos para otro Impulsor-Coordinador, ya que son específicos de las respuestas del individuo y el informe está diseñado para ayudar a mejorar el rendimiento individual.

Hacer las cosas bien

Las personas tienden a estar más cómodas cuando sus Roles de Equipo preferidos son conocidos y anunciados, y cuando las personas con las que trabajan perciben y aprecian estas contribuciones - en otras palabras, cuando existe una concordancia entre la Autopercepción y los Observadores. Conseguir esto puede llevar algún tiempo pero, a la larga, permitirá a la persona trabajar de manera más eficaz y obtener un mayor sentido de logro en su trabajo.

Notas:

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.

Acreditación

El modelo Belbin tiene numerosas aplicaciones. Si deseas asegurarte de que estás obteniendo el máximo potencial de los informes de Roles de Equipo Belbin, y sacando el máximo partido a tu inversión, te recomendamos asistir al Curso de Acreditación Belbin. Puedes encontrar más información en www.belbin.es

Lectura adicionales

La guía Belbin para triunfar en el trabajo – proporciona una introducción ideal a Roles de Equipo Belbin que te ayudará a comprenderte mejor a ti mismo, y cómo proyectar tu comportamiento en tu favor. (BELBIN, *La guía Belbin para triunfar en el trabajo*, Belbin, 2008-12 ISBN:. 978-0-955-2979-5-3).

Roles de Equipo en el trabajo – ofrece a los directivos una guía práctica para mejorar el desempeño de sus equipos de trabajo y obtener así mejores resultados para la organización. Este hecho tiene efectos positivos en el directivo en sí, a la vez que le ahorra tiempo y energía, a través de la utilización correcta del talento de cada miembro del equipo en pos de los objetivos generales del equipo. (R Meredith Belbin, *Roles de Equipo en el trabajo*, Taylor & Francis, 2ª ed, 2013 ISBN:... 978-1-85617-8006)

Para más información sobre los Roles de Equipo Belbin, por favor visita www.belbin.es o llama al +34 944 246 222

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 expresa en tecnicismos.

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

