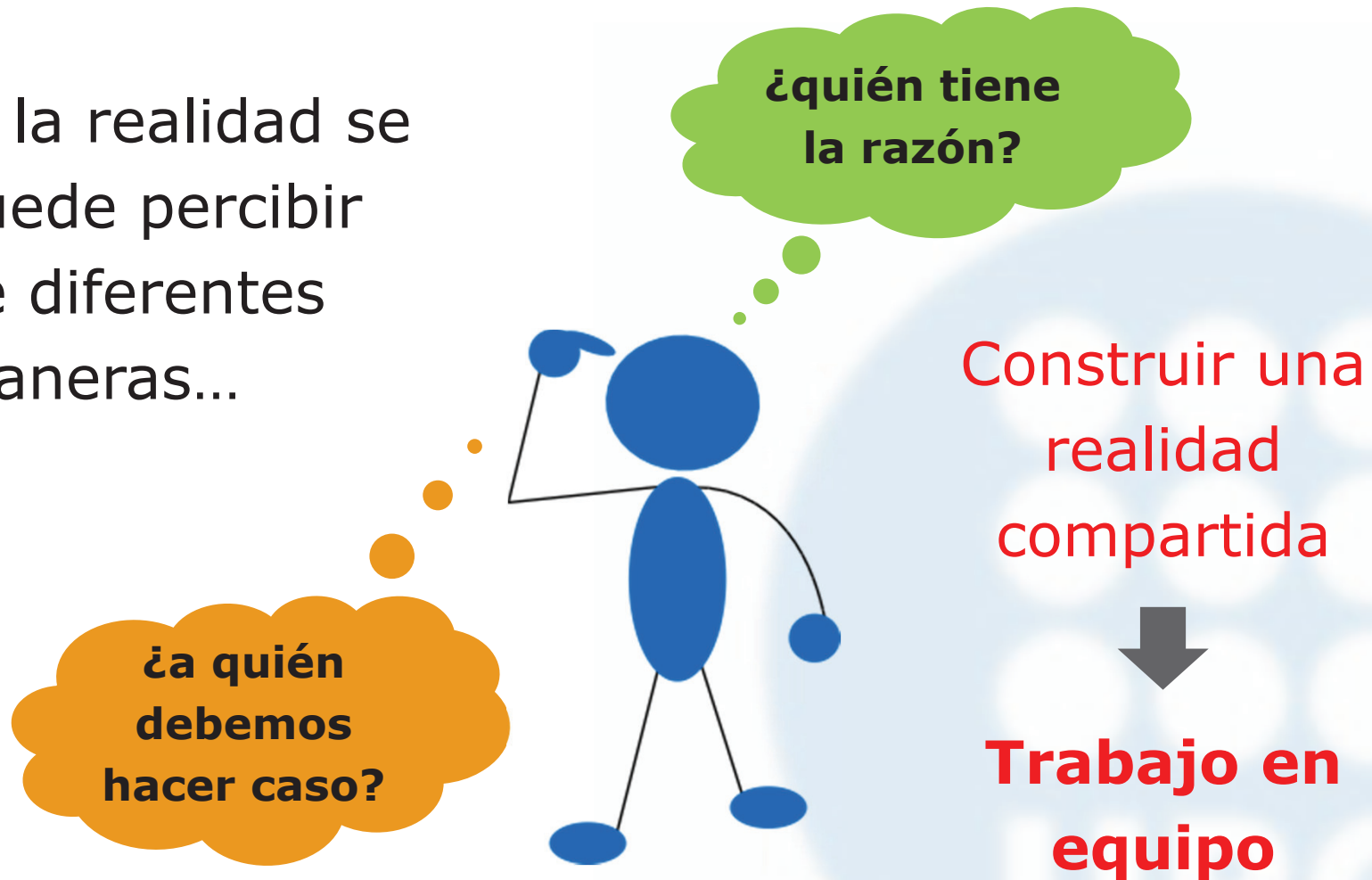


2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

Si la realidad se puede percibir de diferentes maneras...



2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

El trabajo en equipo permite...

- Asumir **proyectos complejos** (*wicked*) que no son realizables por una única persona o unidad organizativa.
- Acoger a **todos los actores** en disputa permitiéndoles participar en la definición de la situación a afrontar.
- Definir un **objetivo único** y un único plan de trabajo que sea asumible y asumido por todos.



2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

Reglas básicas para trabajo en equipo

- Todo el mundo tiene **cabida** (no hay nadie incapaz).
- **Todo el mundo es importante** pero nadie es imprescindible.
- Se establece un **objetivo claro** con fechas y recursos y una dinámica concreta de trabajo.
- Cada persona tiene asignado un **ROL** dentro del equipo.
- Aceptamos las diferencias y el **conflicto** como algo natural.

2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

El modelo de roles de Belbin (desarrollo por Meredith Belbin)

- El rol de equipo viene dado debido a *“nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”*.
- El valor de la teoría de los roles de equipo radica en permitir a una persona o equipo beneficiarse del conocimiento personal y de esta manera adaptarse a las exigencias del entorno.
- Orígenes del concepto
- Surgió del estudio de una serie de equipos que competían en juegos de gestión en el Henley Management College (Inglaterra).
- Los directivos eran sometidos a una batería de test psicotécnicos y posteriormente se les adjudicaba a un equipo, con composiciones diferentes.
- Con el tiempo se fueron identificando una serie de patrones de comportamiento como base del éxito de los equipos, que dieron lugar a los 9 roles de equipo (ver slides 9 a 14).

2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

El modelo de roles de Belbin (desarrollo por Meredith Belbin)

- El rol de equipo viene dado debido a *“nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”*.
- El valor de la teoría de los roles de equipo radica en permitir a una persona o equipo beneficiarse del conocimiento personal y de esta manera adaptarse a las exigencias del entorno.

Orígenes del concepto

- Surgió del estudio de una serie de equipos que competían en juegos de gestión en el Henley Management College (Inglaterra).
- Los directivos eran sometidos a una batería de test psicotécnicos y posteriormente se les adjudicaba a un equipo, con composiciones diferentes.
- Con el tiempo se fueron identificando una serie de patrones de comportamiento como base del éxito de los equipos, que dieron lugar a los 9 roles de equipo (ver slides 9 a 14).

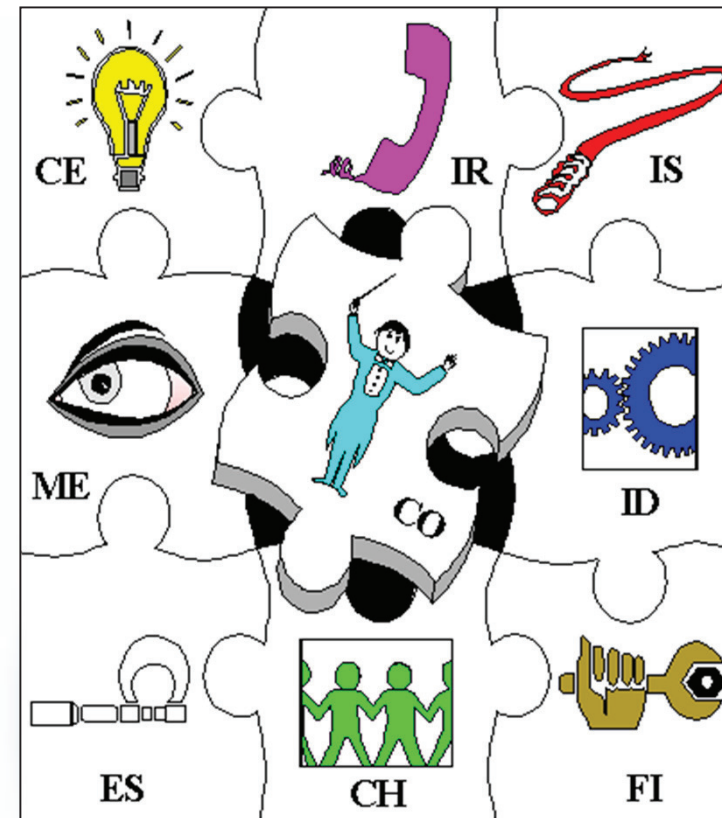
2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

Los roles

Un **rol** es un conjunto de características comportamentales o conductas estables en el tiempo y fácilmente reconocibles por otras personas. No nos interesa la "personalidad".

Los roles de Belbin

- Cerebro (CE)
- Investigador Recursos (IR)
- Impulsor (IS)
- Monitor Evaluador (ME)
- Coordinador (CO)
- Implementador (ID)
- Especialista (ES)
- Cohesionador (CH)
- Finalizador (FI)



2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

Roles de Belbin > Roles de acción

Tipo	Rol	Contribución	Debilidad permitida
Roles de acción	Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
	Implementador	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
	Finalizador	Cuidadoso, consciente, ansioso. Busca omisiones y errores. Realiza las tareas dentro del plazo.	Tiende a preocuparse excesivamente. Poca tendencia a delegar.

2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

Roles de Belbin > Roles sociales

Tipo	Rol	Contribución	Debilidad permitida
Roles sociales	Coordinador	Maduro, seguro de si mismo. Aclara las metas. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se puede percibir como manipulador. Se descarga del trabajo personal.
	Investigador de recursos	Extravertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo ha desaparecido.
	Cohesionador	Cooperador, afable, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.

2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos













Roles de Belbin > Roles mentales

Tipo	Rol	Contribución	Debilidad permitida
Roles mentales	Cerebro	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos para comunicarse bien.
	Monitor evaluador	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Falta de iniciativa y habilidad para inspirar a los demás.
	Especialista	Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Sólo contribuye cuando se trata del tema que conoce. Se explaya con tecnicismos.

2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

Roles de Belbin > Evolución a lo largo del proyecto

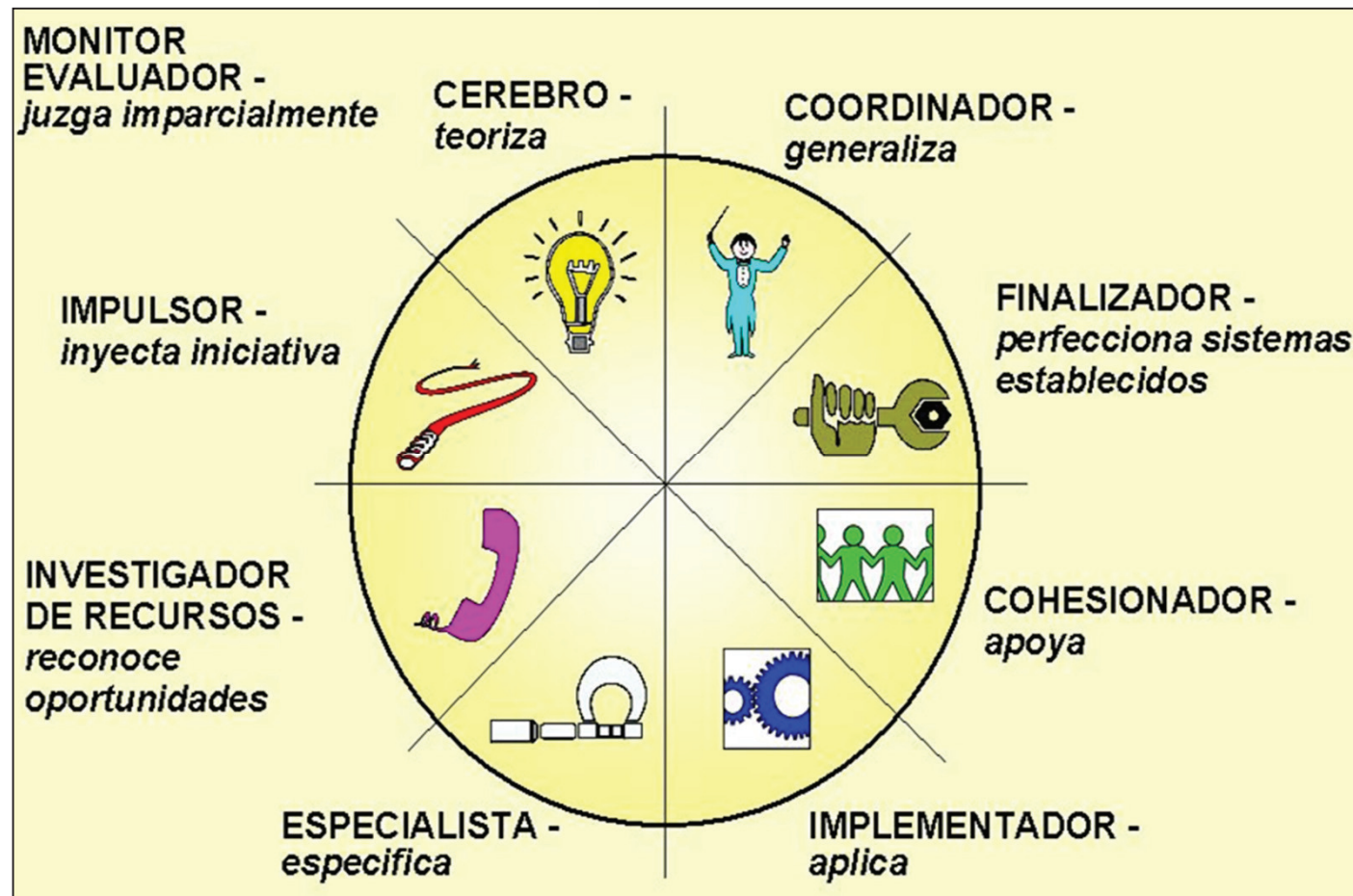
A medida que el proyecto progresa, se requieren diferentes roles de equipo

Objetivos	IS		CO	
Ideas	CE		IR	
Planes	ME		ES	
Contactos	IR		CH	
Organizacin	ID		CO	
Ejecucin	FI		ID	

Belbin Associates ©

2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

Roles de Belbin > Roles de equipo contrarios



Belbin Associates ©

2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

Otras categorías basadas en la sabiduría popular

- **Obstructor:** se opone sistemáticamente a todo
- **Crítico:** nada le parece bien, pero nunca aporta soluciones
- **Rémora:** se cuelga del trabajo de los otros
- **Fatuo:** intenta atraer la atención de todos
- **Evasivo:** mantiene siempre las distancias
- **Dominante:** intenta controlarlo todo
- **Aquiescente:** dice sí a todo
- **Político:** nunca se "moja"
- **Bocazas:** nunca está callado
- **Listillo:** lo sabe todo
- **Cuadriculado:** ...



2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

El conflicto

Situación en la que dos o más personas difieren en cuanto a la manera de abordar o resolver un punto o situación del trabajo a realizar.

- El conflicto, como tal, no es negativo. Lo negativo es no poderlo resolver.
- Las **personas** crean los problemas, pero también los resuelven.
- Los conflictos deben aprovecharse de **forma constructiva**. Hay que ser intransigente con los problemas, NO con las personas.
- Cuanto más **participen las personas** en la resolución del conflicto, mejor se aceptará la solución.
- Es muy importante identificar la **causa real** que ha provocado el conflicto.
- A menudo, los conflictos entre personas están provocados por los **roles**.

2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

El conflicto > ¿Cómo gestionarlo?

- Se **opone** sistemáticamente a todo
- **Compartir** la información
- **Debatir** a fondo los hechos, no las interpretaciones que hace las personas
- Explorar todas las **alternativas**
- Una dosis de **humor** nunca va mal
- **Equidad** en la participación e influencia de todos

El conflicto es
necesario!!



Sin conflicto no hay mejora

2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

Ventajas del trabajo en equipo

- Asumir proyectos complejos
- Incorporar y mezclar distintos puntos de vista
- Acoger a actores en disputa
- Definir un objetivo único, asumido por todos

