

Diseño organizacional. Los 9 roles diferenciales en los equipos de trabajo.

Enviado por **Manuel Gross** el 06/07/2014 a las 15:26



<http://manuelgross.bligoo.com/20140706-diseno-organizacional-los-9-roles-diferenciales-en-los-equipos-de-trabajo>

Roles de grupo y estatus. Comportamientos diferenciales en los equipos de trabajo.

Por Manuel Poblete Ruiz.

Web de Manuel Poblete.

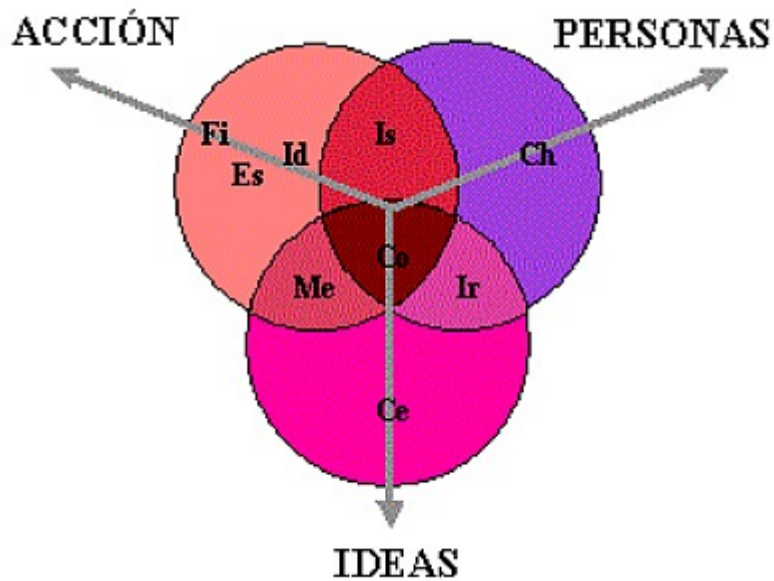


El término “Roles de Equipo” hace referencia a una de las teorías más operativas con que hoy contamos para el análisis y la integración eficaz de los equipos de trabajo. Esta teoría ha sido reformulada por Meredith Belbin y está sostenida por una sólida base experimental y por 25 largos años de trabajo del autor en el Management College de Henley (Cambridge).

Los roles de Equipo se refieren al modo individual, personal, de comportarnos, de contribuir a la tarea y de relacionarnos con otras personas en el grupo de trabajo.

Son estos comportamientos los que barajan el juego de relaciones que se dan en la vida del grupo y se diferencia significativamente de los roles funcionales. Los roles funcionales hacen referencia a la ejecución del trabajo en sí mismo, provienen de una amplia red de expectativas sociales y poseen un alto grado de racionalidad. “Tú esperas que yo haga tal cosa, bien... Yo la haré o no a cambio de... etc.”

Los roles del Equipo son espontáneos, intuitivos y emocionales. Se han identificado, definido y caracterizado 9 roles de equipo que se agrupan en tres categorías fundamentales.



Estos “Roles de Equipo” y los comportamientos que los caracterizan están más influenciados por factores de personalidad y por comportamientos aprendidos, que por capacidades técnicas y conocimientos de la tarea. Son configurados por factores de personalidad tales como alta y baja ansiedad, introversión y extroversión, etc.

También inciden en estos roles los valores que sustentamos, la experiencia, los conocimientos y, en menor medida, nuestra forma de pensar y decidir sobre los roles que se requieren para una determinada situación.

Se define el concepto de Rol como un patrón de comportamiento característico de la forma en que cada integrante de un grupo interactúa con otros para facilitar el avance en los objetivos del grupo.

Los Roles de Equipo son aquellos que desempeñamos, una y otra vez, cuando nos integramos en un grupo. Esto indica que cada uno de nosotros tiene tendencia a representar uno o dos roles preferidos de forma habitual, tanto esté en un grupo de desarrollo formativo, en un equipo de ventas o en una reunión de la comunidad de vecinos.

La necesaria presencia de los nueve roles en un equipo no exige que el mismo esté compuesto por nueve personas, pueden ser menos. Exige, eso sí, que sea cual sea el número de personas, estos nueve roles estén representados. Una persona puede representar más de un rol

Descripción detallada de los roles de equipo

Roles orientados a las ideas

1. El cerebro (CE)

Es la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Es aquella persona que proporciona la semilla de ideas fecundas para que otros las cultiven y logren frutos.

Su rol es fundamental, aporta la chispa de la innovación y de la invención, siendo su utilidad mayor en las fases iniciales de un proyecto o cuando el mismo se atasca. Sus ideas pueden llegar a ser un tanto extremas y carecer de consideraciones prácticas.

El cerebro suele ser: individualista, serio, imaginativo, poco ortodoxo, inteligente, introvertido, independiente y original.

Normalmente prefiere operar por su cuenta, a cierta distancia de los demás miembros del equipo. Puede mostrar dificultad para entenderse con personas que no están “en su onda” y puede ser demasiado directo, causando agravios al criticar las ideas de los demás. Reacciona fuertemente tanto ante la crítica como ante el halago. Frente a la primera tiende a retirarse y a sentirse ofendido, en el halago encuentra una fuente de motivación. Como debilidad se le atribuye el “estar en las nubes” y una tendencia a no tener en cuenta detalles prácticos de diseño y de ejecución.

2. El especialista (ES)

Es quien aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo

Se trata de una persona dedicada profundamente a un conocimiento especializado. Su prioridad consiste en alcanzar altos niveles de profesionalidad y progresar en su propio campo. Se enorgullece de adquirir habilidades técnicas que poca gente puede dominar.

Debilidades: contribuye solamente en una faceta limitada al complejo trabajo interdependiente. Además, sintiéndose apasionado por su tarea, se desinteresa con facilidad del trabajo de los demás miembros del equipo, inclusive de las personas que le son cercanas.

3. El monitor-evaluador (ME)

Es quien analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas al equipo y evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos del grupo.

Sopesa con habilidad los pros y los contras de las diversas alternativas que se presentan. Emite juicios de forma sagaz y prudente, teniendo en cuenta para ello todos los factores en juego. Utiliza un fuerte razonamiento crítico.

El monitor-evaluador suele ser: parco, poco demostrativo de su mundo emocional, lento a la hora de decidir, discreto, obstinado, perspicaz, objetivo, fiable, imparcial. Por su capacidad de análisis y su control desapasionado, proporciona al equipo la compensación adecuada frente a la originalidad del “CEREBRO” y al fuerte empuje del “IMPULSOR”.

Mientras el cerebro sintetiza, el monitor-evaluador analiza.

Como debilidad se puede señalar su escasa afectuosidad, imaginación y espontaneidad y su falta de tacto al expresar sus análisis y sus conclusiones. Puede herir la sensibilidad del equipo al mostrarse excesivamente crítico al exponer con rotundidad sus juicios negativos.

Roles de acción

4. El impulsor (IS)

Es quien estimula y aguijonea al equipo hacia la acción. Persona dinámica, con alta motivación y que conduce los esfuerzos del equipo. Desea actuar, y lo desea ya. Genera acción y su trabajo prospera bajo la presión. Trata de impulsar o imponer algún criterio determinando en las actividades o las discusiones del grupo.

El Impulsor tiende a competir, a desafiar, a realizar todos los cambios que considera adecuados, sin importarle su impopularidad; se muestra intolerante ante la inercia, la ineficacia, el conformismo y el autoengaño. Muestra mucho nervio y energía y una gran necesidad de obtener logros. A menudo se manifiesta como una persona extrovertida y agresiva.

Como debilidad se destacan: su impaciencia, su irritabilidad y su tendencia a genera conflictos y discusiones con otros miembros del equipo, aunque normalmente las supera con facilidad sin guardar rencor. Tiende a eliminar cualquier disidencia. En los equipos no suele haber sitio más que para un solo Impulsor.

5. El implementador (ID)

Es la principal fuente de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo.

Es quien transforma las políticas y las decisiones en tareas concretas y realizables, que los miembros del equipo pueden manejar. Le interesa lo posible, lo práctico, el trabajo duro. Hace lo que es necesario hacer. Aporta métodos y técnicas para las aplicaciones prácticas. Posee claridad sobre lo que es factible y relevante.

El Implementador suele ser: disciplinado, leal, conservador, eficiente, sistemático. Requiere orden y estabilidad. No se desanima fácilmente.

Su debilidad es su falta de flexibilidad y su excesivo afán por poner en marcha los planes, antes de que éstos hayan sido suficientemente elaborados. Excesivamente crítico ante la falta de "practicidad" de otros miembros del equipo.

6. El finalizador (FI)

Es el rol a través del que se realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, buscando el cumplimiento de los plazos y los mayores niveles de perfección

Es un tipo de persona centrada en la ejecución de la acción emprendida. Muestra una incansable tendencia a realizar un seguimiento continuo de las tareas del equipo, hasta que se hayan concluido. Persona preocupada por lo que puede estar mal hecho. Comprueba cada detalle, busca errores y omisiones, imprime un claro sentido de la urgencia dentro del equipo y es útil a la hora de cumplir los plazos establecidos.

El Finalizador es: disciplinado, esforzado, preocupado por el orden, por cumplir los plazos, por lo programado. Normalmente es introvertido. Se resiste a delegar y prefiere abordar él mismo la tarea.

Su debilidad radica en la tendencia a preocuparse excesivamente de los detalles, en la falta de delegación y en la falta de comprensión hacia los roles más informales y creativos del equipo.

Roles orientados a las personas

7. El cohesionador (CH)

Es el rol que fomenta la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo. Es la persona más sensible y más consciente hacia las necesidades e inquietudes de cada miembro del equipo, la que mejor sabe percibir las corrientes emocionales del grupo.

Es la más activa en cuanto comunicación y cohesión del equipo. Fomenta la unidad y las relaciones armoniosas. Actúa de contrapeso a la fricción y al conflicto que pueden generar los Impulsores, Cerebros y Monitores-Evaluadores.

El Cohesionador suele poseer un temperamento agradable, sociable y preocupado por los demás. Perceptivo, flexible y diplomático. Muestra simpatía, habilidad de escucha, comprensión, fidelidad y respaldo, tanto hacia los individuos como hacia el grupo en su totalidad. Suele gozar de amplia aceptación y ser el preferido para trabajar bajo sus órdenes.

Su debilidad se puede referir a una cierta indecisión en momentos de crisis, a no otorgar la necesaria prioridad a la tarea y a las exigencias que ésta conlleva y a ciertos fallos a la hora de proporcionar una dirección clara a los demás.

8. El investigador de recursos (IR)

Es quien explora los recursos del exterior y establece contactos que pueden ser útiles para el equipo. Es la persona que sale al exterior del grupo para traer información, captar posibles oportunidades y establecer contactos. Negocia hábilmente para aportar recursos al equipo. Mantiene al equipo en contacto con la realidad de su entorno organizativo.

El Investigador de Recursos suele mostrarse: extrovertido, entusiasta, curioso, comunicativo. Hace amigos con gran facilidad. Buen comunicador tanto dentro como fuera del equipo. Muestra una personalidad distendida y tiene un fuerte sentido inquisitivo, estando siempre dispuesto a nuevos proyectos y aventuras. Es muy vital, tiene tendencia al optimismo.

Su debilidad es su excesivo entusiasmo hacia los contactos y búsqueda de oportunidades externas, pero su pérdida de interés una vez que el encanto de la nueva oportunidad ha pasado. En un trabajo solitario puede aburrirse y volverse ineficaz.

9. El coordinador (CO)

Es quien organiza, motiva y controla las actividades del equipo, logrando metas comunes en base a un trabajo compartido, solidario e interdependiente. Es la persona que, en la práctica, preside el equipo y coordina sus esfuerzos para alcanzar las metas y objetivos, no siendo necesario por ello que ocupe la posición formal de director.

Su característica distintiva es su habilidad para hacer que los demás trabajen para conseguir metas compartidas. Pone en claro los objetivos del equipo, establece prioridades, fija los roles de tarea y los límites del trabajo de los otros miembros del equipo, percibe carencias en la ejecución de la tarea y toma las medidas adecuadas para solucionarlas. Descubre talentos individuales y hace uso de ellos para la consecución de los objetivos del grupo. Son a menudo personas hábiles para trabajar con gente difícil, e incluso para dirigirlos.

El Coordinador suele ser: tranquilo, confiado en sí mismo, maduro, siempre dispuesto a delegar. Es buen comunicador, sabe escuchar y sabe expresarse con facilidad.

Como debilidad del Coordinador se destaca la posible tendencia a chocar con los Impulsores debido a sus opuestos estilos de dirección y, si se produce una fuerte competencia con ellos, puede abandonar su rol. Cuando se encuentra sometido a fuerte presión, su comportamiento tiende a endurecerse, a mostrar rigidez y obstinación y puede incluso llegar a dejar de reconocer las necesarias y valiosas aportaciones de los otros miembros del grupo.

Propósito del presente trabajo

Según Belbin los roles más próximos al liderazgo son, en circunstancias normales, el Impulsor (IS) y el Coordinador (CO). El primero ejerce el poder de forma autoritaria, con clara orientación a la acción, a la tarea y el segundo, de forma participativa, con orientación a las personas. Ambos roles persiguen el logro de los objetivos del grupo.

Es de esperar, pues, que en los grupos formados por individuos con elevado estatus, con alto nivel en la línea jerárquica aparezcan con mayor frecuencia comportamientos o roles de liderazgo (IS y CO) que en otros grupos de empleados, en que aparecerán con mayor intensidad comportamientos más ligados a la ejecución concreta, a la , como son los roles de Finalizador (FI), Implementador (ID) y Especialista (ES).

Esta es la hipótesis de trabajo, que queremos comprobar. Lo que se presenta en este trabajo es un anticipo de un estudio mucho más ambicioso.

Bibliografía

- Belbin, M.(1981): Management Teams: Why they Succeed or Fail. Heinemann. Londres.
- Belbin, M.(1993): Team Roles at Work. Butterworth Heinemann. Oxford.
- Belbin, M.(1996): The Coming Shape of Organization. Butterworth Heinemann. Oxford.
- Cattell, R.B.(1972): El análisis científico de la personalidad. Fontanella. Barcelona.
- Cattell, R.B.(1992): 16 PF: Cuestionario factorial de personalidad. TEA. Madrid.
- Dulewicz, S.V.(1995): A Validation of Belbin's Team Roles from 16 PF and OPQ using Bosses' Ratings of Competence. Journal of Occupational and Organizational Psychology (68).
- Margerison, Ch. y McCann, D.(1996): Team Management. Practical New Approches. Management Books 2000 Ltd. G.B.
- Robertson, I.T., y Kinder, A.(1993): Personality and Job Competences. Journal of Occupational and Organizational Psychology. (66, 225-244).
- Saville, P. y otros (1986): Occupational Personality Questionnaire Manual. Esther: SHL.

Autor: Manuel Poblete Ruiz, Licenciado en Psicología

