



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# Teoria de Belbin: rols en els equips de treball

Autora: Catalá Miguel, Inanna

Departament/Centre: Organització d'empreses / Escola Tècnica Superior  
d'Enginyeria Industrial

## Continguts

|   |          |
|---|----------|
| <b>RESUM DE LES IDEES CLAU</b> .....  | <b>1</b> |
| <b>1. INTRODUCCIÓ</b> .....   | <b>1</b> |
| <b>2. OBJECTIUS</b> .....   | <b>1</b> |
| <b>3. DESENVOLUPAMENT</b> .....   | <b>1</b> |
| <b>3.1 ROLS: DEFINICIÓ</b> .....  | <b>1</b> |
| <b>3.2 ROLS DINS DE L'EQUIP</b> .....   | <b>2</b> |
| ROLS D'ACCIÓ .....  | 3        |
| ROLS SOCIALS .....  | 4        |
| ROLS MENTALS .....  | 5        |
| <b>4. FORTALESES I FEBLESES DELS ROLS D'EQUIP DE BELBIN</b> .....                   | <b>6</b> |
| <b>5. CONSIDERACIONS FINALS</b> .....   | <b>7</b> |
| <b>5.1 AUTOREFLEXIÓ: QUIN ROL SOLS ASSUMIR? QUINS SÓN ELS TEUS PREFERITS?</b> ..... | <b>8</b> |
| <b>6. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES</b> .....   | <b>9</b> |

# Teoria de Belbin: rols en els equips de treball

## 1. Resum de les idees clau

En aquest article s'estudien els rols que, segons la teoria de Belbin, han de ser presents en tots els equips per a funcionar com a equips d'alt rendiment. Es descriuen les característiques de cada rol, les seues fortaleeses i febleses, i s'inclou un exercici d'autopercepció que pot ajudar als directius i als equips de treball a conèixer i comprendre les seues fortaleeses i febleses i posar en marxa accions que ajuden a augmentar la seua eficàcia i evolucionar cap a equips d'alt acompliment. Aquest exercici també es pot realitzar de manera individual, com a eina d'autoconeixement i autoreflexió.

## 2. Introducció

Aconseguir que un equip de treball tinga èxit i abast el seu més alt grau d'acompliment és un objectiu que es plantegen tot tipus d'organitzacions. No obstant això, no totes ho aconsegueixen. Des de fa dècades, investigadors de l'àmbit de la psicologia organitzacional han dedicat esforços a estudiar com poden ajudar als equips de treball perquè aconseguisquen el seu més alt acompliment. Un dels treballs pioners és el realitzat per Belbin<sup>1</sup> l'any 1969, qui, a partir de la pregunta *Per què uns equips tenen èxit i altres fracassen?* va realitzar una llarga investigació que va donar com a resultat *“La teoria dels rols d'equip de Belbin”*. La seua teoria constitueix, alhora, un mètode per a ajudar els equips de treball a desenvolupar-se i evolucionar cap a equips d'alt rendiment. Aquest mètode està molt estès i continua vigent avui dia. En aqueix sentit, el propòsit d'aquest document és oferir a els/as estudiants interessats/as en aquest tema, un text que els ajude a comprendre i a aplicar aquest mètode.

## 3. Objectius

Els resultats d'aprenentatge esperats d'aquest article són:

1. Distingir els rols de Belbin i descriure les característiques de cadascun d'ells.
2. Analitzar el rol que el/la lector/a percep que sol assumir en els equips de treball i decidir si seria convenient desenvolupar altres rols per a ser més eficient.

## 4. Desenvolupament

### 4.1 Rols: Definició

Alguns/es experts/es (Gross i uns altres, 1958; Jackson, 1992; Jackson i Schuler, 1985; Katz i Kahn, 1978; Merton, 1957; Pfeffer, 1982) en desenvolupament organitzacional, canvi organitzacional i comportament organitzacional, trien els rols i les tasques com a variables clau que permeten diferenciar els diferents nivells d'efectivitat i eficiència que aconsegueixen diferents empreses, fins i tot dins del mateix sector industrial.

Segons Consolació i Cuatrecasas (2001) convé diferenciar el concepte de rol i d'habilitat, fonament clau del model de rols desenvolupat per Belbin (2013):

#### **Habilitats:**

Les habilitats, fan referència al conjunt de coneixements i experiències que permeten desenvolupar, exercir i executar una tasca. Podem distingir entre habilitats tècniques o funcionals, habilitats sobre resolució de problemes i habilitats interpersonals.

---

<sup>1</sup> Per a més informació consultar el seu web <https://www.belbin.es/origen-la-metodologia-belbin/>

## Rol:

Aquest terme fa referència a la manera de comportar-se, contribuir i relacionar-se amb altres persones en el treball. És un concepte més ampli que el d'habilitat. Tant el rol com la personalitat interactuen i la manera d'exercir un rol depèn directament de la personalitat.

Convé distingir entre *rol d'equip i rol funcional*. El rol funcional és el que s'adopta segons les exigències de cada treball sobre la base del compromís d'aportar qualitats tècniques i coneixement operacional. El rol d'equip és el paper que juguen els individus dins del seu equip de treball. Per tant, totes les persones que fan un mateix treball tenen el mateix rol funcional, mentre que els seus rols d'equip poden variar àmpliament.

Segons els citats autors, existeixen múltiples factors que influeixen en el rol que exerceix una persona i en com l'exerceix. En la Figura 1 de la pàgina següent es presenten els més rellevants identificats en la literatura.



Figura 1. Factors que influeixen en el rol (font: Consolación i Cuatrecasas, 2001)

El coneixement d'aquests factors i com influeixen en cada tipus de rol, permet al líder, mitjançant el coneixement que té del seu grup de treball, o mitjançant l'ús d'instruments d'indagació, conèixer o inferir la predisposició inicial de les persones del seu equip feia uns determinats comportaments i desenvolupar expectatives clares sobre la contribució que pot esperar d'un/a determinat/a candidat/a.

D'altra banda, sol succeir que quan es forma un equip, els individus que l'integren no passen a exercir els diferents rols d'una forma conscient, sinó que cadascun d'ells segons les seues habilitats personals, i els factors esmentats, passen a exercir un rol o un altre de forma espontània. En aquest sentit, podem parlar de dos tipus de rols: *espontanis* i els que *som capaços d'assumir o assumim*, pel càrrec que ocupem. En aquest últim cas, és possible que per a poder exercir el nou rol amb efectivitat, el/a empleat/a necessite una formació i suport directiu addicional.

## 4.2 Rols dins de l'equip

En la Teoria de Rols es compta amb diversos models aplicables al procés de delegació i assignació de rols per part de les organitzacions. En aquest treball abordarem el model desenvolupat per Meredith Belbin, investigador del Centre Heneley d'Estudis Gerencials i de la Universitat de Cambridge (<https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>). El seu model és particularment rellevant perquè contribueix al treball amb els rols des d'una doble perspectiva: la funcional i la de l'equip.

Belbin (1981), inspirat pels treballs de Benne i Sheats (1948) relaciona els tipus de rols de l'equip amb el funcionament efectiu d'aquest. Després de l'observació de multitud d'equips de treball durant nou anys, les seues investigacions van revelar que tot i que les conductes de les persones dins de l'equip poden ser infinites, les que aporten valor i contribueixen a l'eficiència i a l'efectivitat de l'equip són finites. A aquestes les encunye amb el terme de *rols útils* o *rols d'equip*, definint-los com una *tendència a comportar-se, contribuir i interrelacionar-se amb els altres d'una determinada manera*.

Belbin va identificar nou rols d'equip, cadascun dels quals contribueix de diferent manera a l'èxit o al fracàs de l'equip. En conseqüència, per a un líder, és clau detectar, gestionar i coordinar les contribucions de cada persona del seu equip. Aquests nou rols s'agrupen en tres categories: i) **rols d'acció: impulsor, implementador i finalitzador**; ii) **rols socials: coordinador, cohesionador, i investigador de recursos**; i iii) **rols mentals: cervell, avaluador i especialista**.

## Rols d'Acció

Són rols orientats a l'acció i tenen com a prioritat el compliment dels objectius grupals. Impulsen i donen suport al grup perquè pugui finalitzar la tasca que té encomanada..



### Impulsor

**Característiques:** Persones altament motivades i orientades als objectius amb gran empenyiment i energia. S'esporten a si mateixes i a l@os altres i tendeixen a superar els obstacles amb autèntica determinació. Tendeixen a ser molt assertives i tenen estils de gestió molt directius. També tendeixen a ser competitives i els agrada guanyar. Amb freqüència progressen a nivells més alts en les organitzacions perquè obtenen resultats i perquè molta gent està impressionada pel seu estil de lideratge valent i decisiu.

No es caracteritzen per les seues sensibilitats interpersonals i poden ser argumentatius i fins i tot agressius.

**Funció:** el rol "impulsor" sol ser percebut com el/la directiu/a ideal perquè generen acció i prosperen sota pressió. Es manifesten quan es requereix una acció ràpida i decisiva per a superar les amenaces i les dificultats, o quan el progrés cap a les metes i els objectius és inacceptablement lent.



### Implementador

**Característiques:** Persones amb un enfocament pràctic i nivells de disciplina i autocontrol superiors al normal. Estan disposades a treballar àrduament i de manera sistemàtica per a assegurar que les coses es facen com es prescriuen. Són típicament lleials a l'organització i a les formes prescrites i establides de fer les coses. És probable que se'ls considere com algú que no cerca agendes personals ni interessos propis.

En el costat negatiu, poden ser inflexibles a l'hora d'acceptar noves maneres de fer les coses, especialment si són radicals o impracticables.

**Funció:** el rol "implementador" és valuós en una organització per la seua fiabilitat i capacitat d'aplicació. Tenen èxit perquè són eficients i perquè tenen un sentit del que és factible i rellevant. Mentre que moltes persones podrien preferir les tasques que els agrada fer i descuidar les coses que consideren que no són del seu grat, és més probable que els/les implementadors/es facen el que es necessita fer d'una manera sistemàtica i implacable.



## Finalitzador

**Característiques:** Persones amb una gran capacitat per a l'atenció als detalls. S'esforcen constantment per aconseguir la perfecció i corregir errors. Solen ser bastant introvertides i requereixen menys estímuls externs que la majoria de la gent. Es pot confiar que els/les finalitzadors/es faran el treball al més alt nivell i que ho acabaran a temps.

La combinació de la cerca de la perfecció i el compliment dels terminis sovint genera ansietat, no obstant això, és probable que aquest tipus de rols es mostren poc inclinats a confiar que uns altres vagen a fer el treball d'acord amb els seus propis estàndards de qualitat.

**Funció:** el rol "finalitzador" és invaluable quan les tasques requereixen una gran concentració i un alt grau de precisió. Els estàndards que estableixen els fan molt adequats/des per a situacions en les quals la precisió i l'alta qualitat són essencials. També exigiran els mateixos alts estàndards a la gent que les envolta i, per tant, crearan la seua pròpia microcultura on l'únic estàndard acceptable és la perfecció.

## Rols Socials

Són rols orientats a les persones que promouen la cohesió, coordinació i contacte del grup amb l'exterior. Es relacionen, per tant, amb aquelles accions que faciliten el manteniment i la satisfacció de les relacions afectives entre els membres del grup.



## Coordinador

**Característiques:** Persones amb propensió a ajudar a uns altres a treballar cap a objectius compartits. Madures, confiades i dignes de confiança deleguen fàcilment. En les relacions interpersonals s'adonen ràpidament dels talents individuals i els utilitzen per a aconseguir els objectius del grup. Si bé no són necessàriament el membre més intel·ligent o de major antiguitat d'un equip, és probable que tinguen un punt de vista i una perspectiva amplis.

L'enfocament natural que tenen a aconseguir els objectius els pot portar, a vegades, a manipular a otr@s per a aconseguir els seus objectius personals. En algunes situacions, tendeixen a xocar amb els impulsors/es a causa dels seus estils de gestió contrastants.

**Funció:** el rol "coordinador" és molt adequat per a liderar un equip amb diverses habilitats i característiques personals. S'exerceixen millor en el tracte amb col·legues de rang pròxim o igual que en la direcció de subordinats menors. El seu lema podria ser "consulta amb control" i solen creure a abordar els problemes amb calma.



## Cohesionador

**Característiques:** Persones amb una disposició suau i sociable i, en general, donen suport i es preocupen pels altres. Tenen una gran capacitat de flexibilitat i adaptació a diferents situacions i persones. Són perceptives, diplomàtiques i afectuoses i tendeixen a ser bones oïdores. A causa d'aquestes qualitats, no és d'estranyar que siguin populars entre els seus col·legues.

La seua preocupació per crear harmonia i evitar el conflicte pot fer-los indecises quan s'enfronten a haver de prendre decisions difícils en solitari.

**Funció:** el rol "cohesionador" pot comparar-se legítimament amb l'oli lubricant del motor d'un automòbil. No sempre apreciem l'important que és fins que no està ací. A causa de la seua capacitat de resoldre problemes interpersonals, arriben al seu punt àlgid quan les situacions són tibants i les persones se senten no tingudes en compte i no benvolgudes. Poden ascendir a llocs de responsabilitat perquè tenen pocs/ques enemics/gues i perquè estan disposats/des a escoltar les opinions i suggeriments dels altres.



## Investigador de recursos

**Característiques:** Persones extravertides i entusiastes. Són comunicadores naturals, tant dins com fora de l'empresa. Negociadores naturals, són expertes a explorar noves oportunitats i a desenvolupar contactes. Encara que no són font d'idees originals, són eficaces a l'hora d'arreglar les idees d'altres persones i promoure-les. També són expertes a esbrinar què està disponible, on i qui ho té. En general reben una càlida recepció dels altres a causa de la seua naturalesa càlida i extravertida.

En general, són persones relaxades, amb un fort sentit de la curiositat i disposades a veure les possibilitats de tot el nou. No obstant això, el seu entusiasme pot esvaïr-se ràpidament si no reben estímuls d'uns altres.

**Funció:** el rol "investigador de recursos" és bo per a explorar i informar sobre idees, desenvolupaments o recursos fora del grup. Son les persones naturals per a establir contactes externs i dur a terme qualsevol negociació posterior.

Tenen la capacitat de pensar amb els peus en la terra i de sondejar a uns altres a la recerca d'informació.

## Rols Mentals

Són rols que posseeixen els coneixements, l'experiència, la visió crítica i la creativitat per a fer les tasques encomanades al grup.



## Cervell

**Característiques:** Persones innovadores i inventores i que poden ser molt creatives. Són font d'idees originals per a donar suport a la innovació. En general, prefereixen operar per si mateixes a certa distància d'altres membres de l'equip, usant la seua imaginació i, sovint, treballant d'una manera poc ortodoxa. Tendeixen a ser introvertides i reaccionen amb força a les crítiques i els elogis. Les seues idees poden ser, sovint, radicals i mancar de restriccions pràctiques.

Són independents i, en general, se'ls considera intel·ligents com a resultat de la seua perspectiva original i radical. No sempre aconsegueixen comunicar-se de manera convincent i ofereixen les seues idees en un marc pràctic i rellevant.

**Funció:** el principal ús de rol "cervell" és desafiar les formes convencionals i establides de fer les coses, i proporcionar solucions innovadores per a resoldre problemes complexos. Sovint es necessiten aquests rols en les etapes inicials d'un projecte o quan un projecte no progressa. En general, les societats amb aquest tipus de rols han deixat la seua empremta com a fundadores d'empreses o com a creadores de nous productes.

No obstant això, massa rols "cervell" en un equip o grup poden ser contraproductius, ja que tendeixen a passar el seu temps reforçant les seues pròpies idees i enredant-se en disputes.



## Monitor / Avaluador

**Característiques:** Persones serioses i prudents amb una immunitat incorporada per a ser massa entusiastes. És probable que es demoren a prendre decisions i preferisquen pensar acuradament les coses. Normalment tenen una alta capacitat de pensament crític, i de judici perspicaç que té en compte tots els factors. Si són bons monitors/es / avaluadors/es és poc probable que cometen errors intuïtius i imprudents. En considerar les diferents opcions tracten amb fets i lògica més que amb emocions

Sovint es consideren massa crítics i poden ser vistos com a lents i avorrits.

**Funció:** el rol “monitor / avaluador” és el més adequat per a analitzar problemes i avaluar idees i suggeriments. Són molt bons sospesant les opcions a favor i en contra. En una posició directiva, és probable que la seua capacitat per a prendre decisions d'alta qualitat, de manera consistent, faça que siguem altament valorats/des.



## Especialista

**Característiques:** El rol d'Especialista i el títol funcional d'Especialista són sovint motiu de confusió. Si bé és cert que tots dos usos del terme poden relacionar-se amb persones que són una font de coneixements tècnics i experiència, l'Especialista en termes de rols d'equip té alguns atributs molt específics. La seua principal característica distintiva és el seu amor per l'aprenentatge. Consideren que l'aprenentatge i l'acumulació de coneixements és la raó principal de la seua existència i que la seua principal motivació és la cerca decidida d'aquesta finalitat. És probable que el/a Especialista siga reconegut pels seus col·legues com un/a expert/a al qual recórrer a la recerca d'ajuda i orientació.

En general, tractarà d'evitar participar en reunions i discussions no estructurades o de naturalesa social. També poden ser una miqueta inflexibles quan se'ls qüestiona sobre la validesa dels seus coneixements o camp d'especialització.

**Funció:** Si bé el rol “especialista” no pot ser considerat com un jugador d'equip natural, els equips seran savis en contractar a un/a d'ells/es com un mitjà per a proporcionar una investigació en profunditat. Com directius/ves, són respectats/des pels seus profunds coneixements i poden exercir com mentors/es d'uns altres per a elevar els seus coneixements tècnics.

### 4.3 Fortaleses i febleses dels Rols d'Equip de Belbin

#### Rols de Acció



#### Impulsor

**Contribució:** Reptador, dinàmic, treballa bé sota pressió. Té iniciativa i coratge per a superar obstacles.

**Feblesa permesa:** Pot ser propens a provocar, i a vegades pot ofendre els sentiments de la gent.

**No et sorprengues si descobreixes que:** Pot tornar-se agressiu i malhumorat en el seu afany d'aconseguir que les coses es facen.



#### Implementador

**Contribució:** Pràctic, de confiança, eficient. Transforma les idees en accions i organitza el treball que ha de fer-se.

**Feblesa permesa:** Pot ser inflexible en certa mesura i lent a respondre a noves possibilitats.

**No et sorprengues si descobreixes que:** Pot ser lent a l'hora de renunciar als seus plans en favor de canvis positius.



#### Finalitzador

**Contribució:** Acurat, consciencios, ansiós. Cerca els errors. Poleix i perfecciona.

**Feblesa permesa:** Pot tendir a preocupar-se excessivament i ser poc inclinat a delegar.

**No et sorprengues si descobreixes que:** Pot ser acusat de portar el seu perfeccionisme a l'extrem.



## Rols Socials



### Investigador de Recursos

**Contribució:** Extravertit, entusiasta, comunicatiu. Cerca oportunitats i desenvolupa contactes.

**Feblesa permesa :** Pot ser massa optimista i pot perdre l'interès una vegada que l'entusiasme inicial ha desaparegut.

**No et sorprenques si descobreixes que:** Pot oblidar-se de donar seguiment a les iniciatives.



### Cohesionador

**Contribució:** Cooperador, perceptiu i diplomàtic. Escolta i impedeix els enfrontaments.

**Feblesa permesa :** Pot ser indecís en situacions crucials i pot tendir a evitar les confrontacions.

**No et sorprenques si descobreixes que:** Pot dubtar a l'hora de prendre decisions poc populars.



### Coordinador

**Contribució:** Maduro, segur de si mateix, identifica el talent. Aclareix les metes. Delega eficaçment.

**Feblesa permesa :** Se li pot percebre com a manipulador i es pot descarregar de treball personal.

**No et sorprenques si descobreixes que:** Pot delegar en excés, deixant per a si mateix poc treball que fer.

## Rols Mentals



### Cervell

**Contribució:** Creatiu, imaginatiu, lliurepensador. Genera idees i resol problemes difícils.

**Feblesa permesa:** Pot ignorar els incidents i pot estar massa esbalaïsc com per a comunicar-se eficaçment.

**No et sorprenques si descobreixes que:** Pot ser despistat, abstret o oblidadís.



### Monitor / Avaluador

**Contribució:** Serios, perspicaç i estratègic. Percep totes les opcions i jutja amb exactitud.

**Feblesa permesa:** A vegades manca d'iniciativa i d'habilitat per a inspirar a uns altres. Pot ser excessivament crític.

**No et sorprenques si descobreixes que:** Pot ser lent a l'hora de prendre decisions.



### Especialista

**Contribució:** Lliurat, independent, amb interessos limitats. Aporta qualitats i coneixements específics.

**Feblesa permesa:** Pot contribuir només en àrees molt limitades i esplaiar-se en tecnicismes.

**No et sorprenques si descobreixes que:** Pot saturar-te amb una gran quantitat d'informació.

## 5. Consideracions finals

A partir de les descripcions realitzades dels diferents tipus de rols d'equip, es pot inferir que cadascun d'ells té el seu propi grup distintiu de característiques de comportament, amb fortaleces potencials i febleses permeses. No hi ha rols bons o dolents en l'equip, sinó que l'important és que cada persona conega els seus propis rols en l'equip, i els dels seus col·legues amb els quals interactua. Únicament fent ús de les fortaleces col·lectives i complementàries els individus i els equips poden aconseguir el seu màxim potencial.

Els líders necessiten tenir en compte que els equips d'èxit necessiten una combinació adequada de persones, de tal manera que els comportaments associats als nou Rols d'Equip estiguen representats. Això no significa, necessàriament, que cada equip ha de comptar amb nou persones com a mínim. Moltes persones se senten còmodes exercint dos o tres rols d'equip (**rols alts**); poden assumir d'altres si els resulta necessari (**rols mitjans**); i la resta de rols prefereixen no adoptar-los en absolut (**rols baixos**).

### Què es pot guanyar identificant els rols d'equip que assumeixen les persones?

És difícil treballar eficaçment amb les persones sense unes expectatives raonables de com es comportaran. La identificació dels rols que cada membre d'un equip de treball assumeix de manera espontània, així com d'aquells que els agradaria assumir, o que d'entrada rebutgen, és important a l'hora d'ajudar l'equip a ser més eficient i eficaç.

### **Per què animar als membres d'un equip a indicar les preferències que tenen els/les seus/es companys/es d'equip per a assumir els rols d'equip?**

La percepció de la resta de membres de l'equip sobre les preferències d'un/a d'ells/es, proporciona evidències independents sobre els Rols d'Equip d'un individu. En usar l'anàlisi de Autopercepció una persona pot respondre en termes de com els agradaria contribuir en lloc de com es comporten realment.

### **Puc canviar les funcions de l'equip?**

Els rols de l'equip es desenvolupen i maduren, de manera que aquests poden canviar amb l'experiència i l'atenció conscient. Diferents Rols d'Equip poden eixir a la llum en resposta a les necessitats de situacions particulars.

### **He d'informar la gent dels meus rols d'equip preferides?**

El compartir els Rols d'Equip augmenta l'enteniment i permet que es complisquen les expectatives mútues. Les decepcions seran llavors menys freqüents.

### **Què és una "feblesa permesa"?**

A vegades, la força en un rol s'adquireix a costa del que, en un altre context, podria considerar-se una feblesa. Per exemple, una persona el rol preferit de la qual és el de Monitor Avaluador és probable que siga objectiva, imparcial i bona sospesant acuradament totes les possibilitats per a prendre la decisió correcta. No obstant això, algú amb aquestes fortalezes pot semblar poc entusiasta o fins i tot avorrit. Qualsevol falta d'inspiració pot ocultar les vertaderes fortalezes d'un Monitor Avaluador. Aqueixa feblesa es pot calcular com el preu que necessàriament cal pagar per la força i en aquest sentit es denomina Permesa.

### **Què és un 'Sacrifici de Rol d'Equip'?**

En algunes circumstàncies, una persona haurà de renunciar a exercir el seu rol preferit o el de líder i adoptar un altre en el seu lloc. Aquest canvi pot ser necessari a causa de la falta d'un bon exemple d'un rol desitjat dins de l'equip, o perquè una altra persona ja està contribuint en un terreny preferit comú. Aquest canvi del comportament preferit es coneix com "fer un sacrifici pel rol d'equip".

### **Quan conega els meus Rols d'Equip més forts, què he de fer sobre aquest tema?**

Els rols més forts d'una persona, en general, són els més benvolguts pels altres. Desenvolpe i jugue aquests rols amb entusiasme, perquè ací és on és més probable que deixe la seua petjada. Al mateix temps, prenga nota dels seus rols més baixos i trobe una estratègia per a evitar l'exposició tractant de jugar-los. Així que tracta de treballar amb persones que siguen fortes en els rols en els quals eres feble.










## **5.1 Autoreflexió: Quin rol sols assumir? quins són els teus preferits?**

Com a tancament d'aquest apartat, et proposem aquest exercici d'autopercepció creat per Belbin. El mateix et pot ajudar a augmentar la comprensió sobre tu mateix/a i de les altres persones amb les quals sols treballar en equip i, amb això, trobar maneres de treballar més eficaçment, en permetre identificar la millor manera de potenciar les teues fortalezes i mitigar les teues possibles mancances.

Pots realitzar aquest exercici amb altres persones i comparar les vostres preferències (en quins rols coincideu, en quins discrepeu, etc...?). Si alguna d'elles té facilitat per a assumir un rol amb el qual tens dificultat, però t'agradaria exercir-lo alguna vegada, pots preguntar-li si té algun suggeriment o consell que et podria ajudar per a començar a assumir aqueix rol.

L'exercici consisteix a respondre aquestes 3 preguntes, emplenant la taula. Dels rols de Belbin,

- 1) Quin és el teu preferit, el que creus que et resulta o resultaria més fàcil d'assumir?
- 2) Quin no sols assumir, o creus que no et resultaria fàcil, però t'agradaria i te sents capaç d'assumir?
- 3) Quin, d'entrada, prefereixes no assumir, perquè creus que no et sentiries còmod@?

| Rols menys preferits |    |    |    | Rols que n t'importa assumir |    |    |    | Rols més preferits |     |     |     | Rols de equipo   |
|----------------------|----|----|----|------------------------------|----|----|----|--------------------|-----|-----|-----|--|
| 10                   | 20 | 30 | 40 | 50                           | 60 | 70 | 80 | 90                 | 100 | 110 | 120 |  |
|                      |    |    |    |                              |    |    |    |                    |     |     |     |  Impulsor                 |
|                      |    |    |    |                              |    |    |    |                    |     |     |     |  Implementador            |
|                      |    |    |    |                              |    |    |    |                    |     |     |     |  Finalitzador             |
|                      |    |    |    |                              |    |    |    |                    |     |     |     |  Coordinador              |
|                      |    |    |    |                              |    |    |    |                    |     |     |     |  Cohesionador             |
|                      |    |    |    |                              |    |    |    |                    |     |     |     |  Investigador de recursos |
|                      |    |    |    |                              |    |    |    |                    |     |     |     |  Cervell                  |
|                      |    |    |    |                              |    |    |    |                    |     |     |     |  Monitor / Avaluador     |
|                      |    |    |    |                              |    |    |    |                    |     |     |     |  Especialista           |

## 6. Referències Bibliogràfiques

- Belbin, M. (2013). *Roles de Equipo en el trabajo*. Madrid (España): Belbin Spain & Latam.
- Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Abingdon. UK: Routledge–Taylor & Francis.
- Benne, K. D., & Sheats, P. (1948). Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*, 4(2), 41–49.
- Consolación Segura, C., & Cuatrecasas Arbós, L. (2001). Metodologías para la formación de equipos de alto rendimiento y su relación con los sistemas de organización por procesos. In *IV Congreso de Ingeniería de Organización*. Sevilla.
- EAE Business School. (2014). Delegar responsabilidades y decisiones. *EAE Business School*.
- Gomà i Quintillà, H. (2016). Delegar una decisión estratégica del líder responsable. *Escuela de Coaching Teleològico*, 1–8.
- Gross, N., Mason, W. S., & McEachern, A. W. (1958). *Explorations in role analysis: Studies of the school superintendency role*. Oxford, England: Wiley.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In *Symposium on Group Productivity and Process, 1989, Texas A & MU, College Station, TX, US*. Beverly Hills, California: Sage Publications, Inc.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York. USA: Wiley.
- Merton, R. K. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2 (Jun)), 106–120.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York. USA: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizaciones y Teoría de la Organización*. Pensacola, Florida (USA): Ballinger Publishing Co.