



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA



Teoría de Belbin: roles en los equipos de trabajo

Autora: Catalá Miguel, Inanna

Departamento/Centro: Organización de Empresas / Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

Contenidos

- 1. RESUMEN DE LAS IDEAS CLAVE 1
- 2. INTRODUCCIÓN 1
- 3. OBJETIVOS 1
- 4. DESARROLLO 1
 - 4.1 ROLES: DEFINICIÓN 1
 - 4.2 ROLES DENTRO DEL EQUIPO 2
 - ROLES DE ACCIÓN 3
 - ROLES SOCIALES..... 4
 - ROLES MENTALES 5
 - 4.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS ROLES DE EQUIPO DE BELBIN 6
- 5. CONSIDERACIONES FINALES 7
 - 5.1 AUTORREFLEXIÓN: ¿QUÉ ROL SUELES ASUMIR? ¿CUÁLES SON TUS PREFERIDOS? 8
- 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 9

Teoría de Belbin: roles en los equipos de trabajo

1. Resumen de las ideas clave

En este artículo se estudian los roles que, según la teoría de Belbin, deben de estar presentes en todos los equipos para funcionar como equipos de alto rendimiento. Se describen las características de cada rol, sus fortalezas y debilidades, y se incluye un ejercicio de autopercepción que puede ayudar a los directivos y a los equipos de trabajo a conocer y comprender sus fortalezas y debilidades y poner en marcha acciones que ayuden a aumentar su eficacia y evolucionar hacia equipos de alto desempeño. Este ejercicio también se puede realizar de manera individual, como herramienta de autoconocimiento y autorreflexión.

2. Introducción

Conseguir que un equipo de trabajo tenga éxito y alcance su más alto grado de desempeño es un objetivo que se plantean todo tipo de organizaciones. Sin embargo, no todas lo consiguen. Desde hace décadas, investigadores del ámbito de la psicología organizacional han dedicado esfuerzos a estudiar cómo pueden ayudar a los equipos de trabajo para que logren su más alto desempeño. Uno de los trabajos pioneros es el realizado por Belbin¹ en el año 1969, quien, a partir de la pregunta ¿Por qué unos equipos tienen éxito y otros fracasan? realizó una larga investigación que dio como resultado “*La teoría de los roles de equipo de Belbin*”. Su teoría constituye, a la vez, un método para ayudar a los equipos de trabajo a desarrollarse y evolucionar hacia equipos de alto rendimiento. Dicho método está muy extendido y sigue vigente hoy en día. En ese sentido, el propósito de este documento es ofrecer a los/as estudiantes interesados/as en este tema, un texto que les ayude a comprender y a aplicar este método.

3. Objetivos

Los resultados de aprendizaje esperados de este artículo son:

1. Distinguir los roles de Belbin y describir las características de cada uno de ellos.
2. Analizar el rol que el/la lector/a percibe que suele asumir en los equipos de trabajo y decidir si sería conveniente desarrollar otros roles para ser más eficiente.

4. Desarrollo

4.1 Roles: Definición

Algun@s expert@s (Gross y otros, 1958; Jackson, 1992; Jackson y Schuler, 1985; Katz y Kahn, 1978; Merton, 1957; Pfeffer, 1982) en desarrollo organizacional, cambio organizacional y comportamiento organizacional, eligen los roles y las tareas como variables clave que permiten diferenciar los distintos niveles de efectividad y eficiencia que alcanzan distintas empresas, incluso dentro del mismo sector industrial.

Según l@s autor@s Consolación y Cuatrecasas (2001) conviene diferenciar el concepto de rol y de habilidad, fundamento clave del modelo de roles desarrollado por Belbin (2013):

Habilidades:

Las habilidades, hacen referencia al conjunto de conocimientos y experiencias que permiten desarrollar, desempeñar y ejecutar una tarea. Podemos distinguir entre habilidades técnicas o funcionales, habilidades sobre resolución de problemas y habilidades interpersonales.

¹ Para más información consultar su web <https://www.belbin.es/origen-la-metodologia-belbin/>

Rol:

Este término hace referencia a la forma de comportarse, contribuir y relacionarse con otras personas en el trabajo. Es un concepto más amplio que el de habilidad. Tanto el rol como la personalidad interactúan y la forma de desempeñar un rol depende directamente de la personalidad.

Conviene distinguir entre *rol de equipo* y *rol funcional*. El rol funcional es el que se adopta según las exigencias de cada trabajo en base al compromiso de aportar cualidades técnicas y conocimiento operacional. El rol de equipo es el papel que juegan los individuos dentro de su equipo de trabajo. Por tanto, todas las personas que realizan un mismo trabajo tienen el mismo rol funcional, mientras que sus roles de equipo pueden variar ampliamente.

Según I@s ciudad@s autor@s, existen múltiples factores que influyen en el rol que desempeña una persona y en cómo lo desempeña. En la Figura 1 de la página siguiente se presentan los más relevantes identificados en la literatura.



FIGURA 1. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ROL (FUENTE: CONSOLACIÓN Y CUATRECASAS, 2001)

El conocimiento de estos factores y cómo influyen en cada tipo de rol, permite al líder, mediante el conocimiento que tiene de su grupo de trabajo, o mediante el uso de instrumentos de indagación, conocer o inferir la predisposición inicial de las personas de su equipo hacia unos determinados comportamientos y desarrollar expectativas claras sobre la contribución que puede esperar de un/a determinado/a candidato/a.

Por otra parte, suele suceder que cuando se forma un equipo, los individuos que lo integran no pasan a desempeñar los distintos roles de una forma consciente, sino que cada uno de ellos según sus habilidades personales, y los factores mencionados, pasan a ejercer un rol u otro de forma espontánea. En este sentido, podemos hablar de dos tipos de roles: *espontáneos* y los que *somos capaces de asumir o asumimos, por el cargo* que ocupamos. En este último caso, es posible que, para poder ejercer el nuevo rol con efectividad, el/a empleado/a necesite una formación y apoyo directivo adicional.

4.2 Roles dentro del equipo

En la Teoría de Roles se cuenta con varios modelos aplicables al proceso de delegación y asignación de roles por parte de las organizaciones. En este artículo vamos a abordar el modelo desarrollado por Meredith Belbin, investigador del Centro Heneley de Estudios Gerenciales y de la Universidad de Cambridge (<https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>). Su modelo es particularmente relevante porque contribuye al trabajo con los roles desde una doble perspectiva: la funcional y la del equipo.

Belbin (1981), inspirado por los trabajos de Benne y Sheats (1948) relaciona los tipos de roles del equipo con el funcionamiento efectivo del mismo. Tras la observación de multitud de equipos de trabajo durante nueve años, sus investigaciones revelaron que aun cuando las conductas de las personas dentro del equipo pueden ser infinitas, las que aportan valor y contribuyen a la eficiencia y a la efectividad del equipo son finitas. A estas las acuñó con el término de *roles útiles o roles de equipo*,

definiéndolos como **una tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una determinada manera.**

Belbin identificó nueve roles de equipo, cada uno de los cuales contribuye de distinta manera al éxito o al fracaso del equipo. En consecuencia, para un líder, es clave detectar, gestionar y coordinar las contribuciones de cada persona de su equipo. Estos nueve roles se agrupan en tres categorías: i) **roles de acción: impulsor, implementador y finalizador**; ii) **roles sociales: coordinador, cohesionador, e investigador de recursos**; y iii) **roles mentales: cerebro, evaluador y especialista.**

Roles de acción

Son roles orientados a la acción y tienen como prioridad el cumplimiento de los objetivos grupales. Impulsan y apoyan al grupo para que pueda finalizar la tarea que tiene encomendada.



Impulsor

Características: Personas altamente motivadas y orientadas a los objetivos con gran empuje y energía. Se empujan a sí mismas y a l@s demás y tienden a superar los obstáculos con auténtica determinación. Tienden a ser muy asertivas y tienen estilos de gestión muy directivos. También tienden a ser competitivas y les gusta ganar. Con frecuencia progresan a niveles más altos en las organizaciones porque obtienen resultados y porque mucha gente está impresionada por su estilo de liderazgo valiente y decisivo.

No se caracterizan por sus sensibilidades interpersonales y pueden ser argumentativos e incluso agresivos.

Función: el rol “impulsor” suele ser percibido como el/la directivo/a ideal porque generan acción y prosperan bajo presión. Se manifiestan cuando se requiere una acción rápida y decisiva para superar las amenazas y las dificultades, o cuando el progreso hacia las metas y los objetivos es inaceptablemente lento.



Implementador

Características: Personas con un enfoque práctico y niveles de disciplina y autocontrol superiores a lo normal. Están dispuestas a trabajar arduamente y de manera sistemática para asegurar que las cosas se hagan como se prescriben. Son típicamente leales a la organización y a las formas prescritas y establecidas de hacer las cosas. Es probable que se les considere como alguien que no busca agendas personales ni intereses propios.

En el lado negativo, pueden ser inflexibles a la hora de aceptar nuevas formas de hacer las cosas, especialmente si son radicales o impracticables.

Función: el rol “implementador” es valioso en una organización por su fiabilidad y capacidad de aplicación. Tienen éxito porque son eficientes y porque tienen un sentido de lo que es factible y relevante. Mientras que muchas personas podrían preferir las tareas que les gusta hacer y descuidar las cosas que consideran que no son de su agrado, es más probable que l@s implementador@ hagan lo que se necesita hacer de una manera sistemática e implacable.



Finalizador

Características: Personas con una gran capacidad para la atención a los detalles. Se esfuerzan constantemente por alcanzar la perfección y corregir errores. Suelen ser bastante introvertidas y requieren menos estímulos externos que la mayoría de la gente. Se puede confiar en que l@s finalizador@s harán el trabajo al más alto nivel y que lo terminarán a tiempo.

La combinación de la búsqueda de la perfección y el cumplimiento de los plazos a menudo genera ansiedad, sin embargo, es probable que este tipo de roles se muestren reacios a confiar en que otr@s vayan a hacer el trabajo de acuerdo con sus propios estándares de calidad.

Función: el rol “finalizador” es invaluable cuando las tareas requieren una gran concentración y un alto grado de precisión. Los estándares que establecen los hacen muy adecuad@s para situaciones en las que la precisión y la alta calidad son esenciales. Est@s también exigirán los mismos altos estándares a la gente que las rodea y, por lo tanto, crearán su propia microcultura donde el único estándar aceptable es la perfección.

Roles sociales

Son roles orientados a las personas que promueven la cohesión, coordinación y contacto del grupo con el exterior. Se relacionan, por tanto, con aquellas acciones que facilitan el mantenimiento y la satisfacción de las relaciones afectivas entre los miembros del grupo.



Coordinador

Características: Personas con propensión a ayudar a otr@s a trabajar hacia objetivos compartidos. Maduras, confiadas y dignas de confianza delegan fácilmente. En las relaciones interpersonales se dan cuenta rápidamente de los talentos individuales y los utilizan para alcanzar los objetivos del grupo. Si bien no son necesariamente el miembro más inteligente o de mayor antigüedad de un equipo, es probable que tengan un punto de vista y una perspectiva amplios.

El enfoque natural que tienen a conseguir los objetivos los puede llevar, a veces, a manipular a otr@s para lograr sus objetivos personales. En algunas situaciones, tienden a chocar con los impulsor@s debido a sus estilos de gestión contrastantes.

Función: el rol “coordinador” es muy adecuado para liderar un equipo con diversas habilidades y características personales. Se desempeñan mejor en el trato con colegas de rango cercano o igual que en la dirección de subordinados menores. Su lema podría ser “consulta con control” y suelen creer en abordar los problemas con calma.



Cohesionador

Características: Personas con una disposición suave y sociable y, por lo general, apoyan y se preocupan por l@s demás. Tienen una gran capacidad de flexibilidad y adaptación a diferentes situaciones y personas. Son perceptivas, diplomáticas y cariñosas y tienden a ser buenas oyentes. Debido a estas cualidades, no es de extrañar que sean populares entre sus colegas.

Su preocupación por crear armonía y evitar el conflicto puede hacerlos indecisos cuando se enfrentan a tener que tomar decisiones difíciles en solitario.

Función: el rol “cohesionador” puede compararse legítimamente con el aceite lubricante del motor de un automóvil. No siempre apreciamos lo importante que es hasta que no está ahí. Debido a su capacidad de resolver problemas interpersonales, llegan a su punto álgido cuando las situaciones son tensas y las personas se sienten no tenidas en cuenta y no apreciadas. Pueden ascender a puestos de responsabilidad porque tienen poc@s enemig@s y están dispuest@s a escuchar las opiniones y sugerencias de l@s demás.



Investigador de recursos

Características: Personas extrovertidas y entusiastas. Son comunicadoras naturales, tanto dentro como fuera de la empresa. Negociadoras naturales, son expertas en explorar nuevas oportunidades y en desarrollar contactos. Aunque no son fuente de ideas originales, son eficaces a la hora de recoger las ideas de otras personas y promoverlas. También son expertas en averiguar qué está disponible, dónde y quién lo tiene. Por lo general reciben una cálida recepción de l@s demás debido a su naturaleza cálida y extrovertida.

Por lo general, son personas relajadas, con un fuerte sentido de la curiosidad y dispuestas a ver las posibilidades de todo lo nuevo. Sin embargo, su entusiasmo puede desvanecerse rápidamente si no reciben estímulos de otr@s.

Función: el rol “*investigador de recursos*” es bueno para explorar e informar sobre ideas, desarrollos o recursos fuera del grupo. Son las personas naturales para establecer contactos externos y llevar a cabo cualquier negociación posterior.

Tienen la capacidad de pensar con los pies en la tierra y de sondear a otros en busca de información.

Roles mentales

Son roles que poseen los conocimientos, la experiencia, la visión crítica y la creatividad para hacer las tareas encomendadas al grupo



Cerebro

Características: Personas innovadoras e inventoras y que pueden ser muy creativas. Son fuente de ideas originales para apoyar la innovación. Por lo general, prefieren operar por sí mismas a cierta distancia de otros miembros del equipo, usando su imaginación y, a menudo, trabajando de una manera poco ortodoxa. Tienen a ser introvertidas y reaccionan con fuerza a las críticas y los elogios. Sus ideas pueden ser, a menudo, radicales y carecer de restricciones prácticas.

Son independientes y, por lo general, se les considera inteligentes como resultado de su perspectiva original y radical. No siempre logran comunicarse de manera convincente y ofrecen sus ideas en un marco práctico y relevante.

Función: el principal uso de rol “*cerebro*” es desafiar las formas convencionales y establecidas de hacer las cosas, y proporcionar soluciones innovadoras para resolver problemas complejos. A menudo se necesitan estos roles en las etapas iniciales de un proyecto o cuando un proyecto no progresa. Por lo general, las sociedades con este tipo de roles han dejado su impronta como fundadoras de empresas o como creadoras de nuevos productos.

Sin embargo, demasiados roles “*cerebro*” en un equipo o grupo pueden ser contraproducentes, ya que tienden a pasar su tiempo reforzando sus propias ideas y enzarzándose en disputas.



Monitor / Evaluador

Características: Personas serias y prudentes con una inmunidad incorporada para ser demasiado entusiastas. Es probable que se demoren en tomar decisiones y prefieran pensar cuidadosamente las cosas. Normalmente tienen una alta capacidad de pensamiento crítico, y de juicio perspicaz que tiene en cuenta todos los factores. Si son buenos monitor@s / evaluador@s es poco probable que cometan errores intuitivos e imprudentes. Al considerar las diferentes opciones tratan con hechos y lógica más que con emociones

A menudo se consideran demasiado críticos y pueden ser vistos como lentos y aburridos.

Función: el rol “monitor / evaluador” es el más adecuado para analizar problemas y evaluar ideas y sugerencias. Son muy buen@s sopesando las opciones a favor y en contra. En una posición directiva, es probable que su capacidad para tomar decisiones de alta calidad, de manera consistente, haga que sean altamente valorad@s.



Especialista

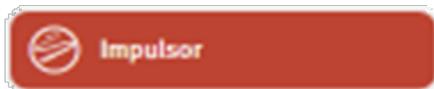
Características: El rol de Especialista y el título funcional de Especialista son a menudo motivo de confusión. Si bien es cierto que ambos usos del término pueden relacionarse con personas que son una fuente de conocimientos técnicos y experiencia, el Especialista en términos de roles de equipo tiene algunos atributos muy específicos. Su principal característica distintiva es su amor por el aprendizaje. Consideran que el aprendizaje y la acumulación de conocimientos es la razón principal de su existencia y que su principal motivación es la búsqueda decidida de este fin. Es probable que el/a Especialista sea reconocido por sus colegas como un/a experto/a al que recurrir en busca de ayuda y orientación.

Por lo general, tratará de evitar participar en reuniones y discusiones no estructuradas o de naturaleza social. También pueden ser un tanto inflexibles cuando se les cuestiona sobre la validez de sus conocimientos o campo de especialización.

Función: Si bien el rol “especialista” no puede ser considerado como un jugador de equipo natural, los equipos serán sabios al contratar a un@ de ell@s como un medio para proporcionar una investigación en profundidad. Como directiv@s, son respetad@s por sus profundos conocimientos y pueden ejercer como mentor@s de otr@s para elevar sus conocimientos técnicos.

4.3 Fortalezas y debilidades de los Roles de Equipo de Belbin

► Roles de Acción

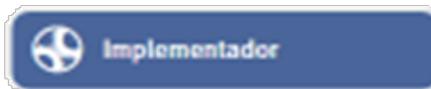


Contribución: Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.

Debilidad permitida: Puede ser propenso a provocar, y en ocasiones puede ofender los sentimientos de la gente.

No te sorprendas si descubres que:

Puede tornarse agresivo y malhumorado en su afán de conseguir que las cosas se hagan.



Contribución: Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.

Debilidad permitida: Puede ser inflexible en cierta medida y lento en responder a nuevas posibilidades.

No te sorprendas si descubres que:

Puede ser lento a la hora de renunciar a sus planes en favor de cambios positivos.



Contribución: Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.

Debilidad permitida: Puede tender a preocuparse excesivamente y ser reacio a delegar.

No te sorprendas si descubres que: Puede ser acusado de llevar su perfeccionismo al extremo.

▶ Roles Sociales



Investigador de recursos

Contribución: Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos.

Debilidad permitida: Puede ser demasiado optimista y puede perder el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.

No te sorprendas si descubres que: Puede olvidarse de dar seguimiento a las iniciativas.



Cohesionador

Contribución: Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.

Debilidad permitida: Puede ser indeciso en situaciones cruciales y puede tender a evitar las confrontaciones.

No te sorprendas si descubres que: Puede dudar a la hora de tomar decisiones poco populares.



Coordinador

Contribución: Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega eficazmente.

Debilidad permitida: Se le puede percibir como manipulador y se puede descargar de trabajo personal.

No te sorprendas si descubres que: Puede delegar en exceso, dejando para sí mismo poco trabajo que hacer.

▶ Roles Mentales



Cerebro

Contribución: Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.

Debilidad permitida: Puede ignorar los incidentes y puede estar demasiado absorto como para comunicarse eficazmente.

No te sorprendas si descubres que: Puede ser despistado, abstraído u olvidadizo.



Monitor evaluador

Contribución: Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones y juzga con exactitud.

Debilidad permitida: En ocasiones carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico.

No te sorprendas si descubres que: Puede ser lento a la hora de tomar decisiones.



Especialista

Contribución: Entregado, independiente, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos.

Debilidad permitida: Puede contribuir solo en áreas muy limitadas y explayarse en tecnicismos.

No te sorprendas si descubres que: Puede saturarse con una gran cantidad de información.

5. Consideraciones finales

A partir de las descripciones realizadas de los diferentes tipos de roles de equipo, se puede inferir que cada uno de ellos tiene su propio grupo distintivo de características de comportamiento, con fortalezas potenciales y debilidades permitidas. No hay roles buenos o malos en el equipo, sino que lo importante es que cada persona conozca sus propios roles en el equipo, y los de sus colegas con los que interactúa. Únicamente haciendo uso de las fortalezas colectivas y complementarias los individuos y los equipos pueden alcanzar su máximo potencial.

Los líderes necesitan tener en cuenta que los equipos de éxito necesitan una combinación adecuada de personas, de tal manera que los comportamientos asociados a los nueve Roles de Equipo estén representados. Esto no significa, necesariamente, que cada equipo ha de contar con nueve personas como mínimo. Muchas personas se sienten cómodas desempeñando dos o tres roles de equipo (**roles altos**); pueden asumir otros tantos si les resulta necesario (**roles medios**); y el resto de roles prefieren no adoptarlos en absoluto (**roles bajos**).

¿Qué se puede ganar identificando los roles de equipo que asumen las personas?

Es difícil trabajar eficazmente con las personas sin unas expectativas razonables de cómo se van a comportar. La identificación de los roles que cada miembro de un equipo de trabajo asume de manera espontánea, así como de aquellos que les gustaría asumir, o que de entrada rechazan, es importante a la hora de ayudar al equipo a ser más eficiente y eficaz.

¿Por qué animar a los miembros de un equipo a indicar las preferencias que tienen sus compañer@s de equipo para asumir los roles de equipo?

La percepción del resto de miembros del equipo sobre las preferencias de un@ de ellos, proporciona evidencias independientes sobre los Roles de Equipo de un individuo. Al usar el análisis de Autopercepción una persona puede responder en términos de cómo les gustaría contribuir en lugar de como se comportan realmente.

¿Puedo cambiar las funciones del equipo?

Los roles del equipo se desarrollan y maduran, de modo que estos pueden cambiar con la experiencia y la atención consciente. Diferentes Roles de Equipo pueden salir a la luz en respuesta a las necesidades de situaciones particulares.

¿Debo informar a la gente de mis roles de equipo preferidas?

El compartir los Roles de Equipo aumenta el entendimiento y permite que se cumplan las expectativas mutuas. Las decepciones serán entonces menos frecuentes.

¿Qué es una “debilidad permitida”?

A veces, la fuerza en un rol se adquiere a costa de lo que, en otro contexto, podría considerarse una debilidad. Por ejemplo, una persona cuyo rol preferido es el de Monitor Evaluador es probable que sea objetiva, imparcial y buena sopesando cuidadosamente todas las posibilidades para tomar la decisión correcta. Sin embargo, alguien con estas fortalezas puede parecer poco entusiasta o incluso aburrido. Cualquier falta de inspiración puede ocultar las verdaderas fortalezas de un Monitor Evaluador. Esa debilidad se puede calcular como el precio que necesariamente hay que pagar por la fuerza y en este sentido se denomina Permitida.

¿Qué es un ‘Sacrificio de Rol de Equipo’?

En algunas circunstancias, una persona tendrá que renunciar a ejercer su rol preferido o el de líder y adoptar otro en su lugar. Este cambio puede ser necesario debido a la falta de un buen ejemplo de un rol deseado dentro del equipo, o porque otra persona ya está contribuyendo en un terreno preferido común. Este cambio del comportamiento preferido se conoce como "hacer un sacrificio por el rol de equipo".

Cuando conozca mis Roles de Equipo más fuertes, ¿qué debo hacer al respecto?

Los roles más fuertes de una persona, en general, son los más apreciados por los demás. Desarrolle y juegue estos roles con entusiasmo, porque aquí es donde es más probable que deje su huella. Al mismo tiempo, tome nota de sus roles más bajos y encuentre una estrategia para evitar la exposición tratando de jugarlos. Así que trata de trabajar con personas que sean fuertes en los roles en los que eres débil.

5.1 Autorreflexión: ¿Qué rol sueles asumir? ¿cuáles son tus preferidos?

Como cierre de este apartado, te proponemos este ejercicio de autopercepción creado por Belbin. El mismo te puede ayudar a aumentar la comprensión sobre ti mismo/a y de las otras personas con las que sueles trabajar en equipo y, con ello, encontrar formas de trabajar más eficazmente, al permitir identificar la mejor manera de potenciar tus fortalezas y mitigar tus posibles carencias.

Puedes realizar este ejercicio con otras personas y comparar vuestras preferencias (¿en qué roles coincidís, en cuáles discrepáis, etc...?). Si alguna de ellas tiene facilidad para asumir un rol con el que tienes dificultad, pero te gustaría ejercerlo alguna vez, puedes preguntarle si tiene alguna sugerencia o consejo que te podría ayudar para empezar a asumir ese rol.

El ejercicio consiste en responder estas 3 preguntas, cumplimentando la tabla. De los roles de Belbin,

- 1) ¿Cuál es tu preferido, el que crees que te resulta o resultaría más fácil de asumir?
- 2) ¿Cuál no sueles asumir, o crees que no te resultaría fácil, pero te gustaría y te sientes capaz de asumir?
- 3) ¿Cuál, de entrada, prefieres no asumir, porque crees que no te sentirías cómodo@?

Roles menos preferidos				Roles que eres capaz de asumir				Roles preferidos				Roles de equipo
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	
												 Impulsor
												 Implementador
												 Finalizador
												 Coordinador
												 Cohesionador
												 Investigador de recursos
												 Cerebro
												 Monitor / Evaluador
												 Especialista

6. Referencias Bibliográficas

- 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.