

••• GESTIÓN DE EQUIPO

CÓMO CREAR EQUIPOS IMPULSORES DE LA DIGITALIZACIÓN

MIGUEL QUINTANILLA ERIKSSON,
Director Ejecutivo en MHP Servicios de Control y Laycos Network

GUAYARMINA PEÑA SANTANA,
Responsable de Marketing y Comunicación Digital en MHP Servicios de Control y Laycos Network

"Simply putting a number of people together and expecting them to work as a team is not enough", Dr. Meredith Belbin.

En plena era de la digitalización, donde se leen innumerables titulares del tipo: 'o te digitalizas o mueres', aplicados tanto a las empresas como a las personas, cobra una renovada importancia prestar atención a cada individuo que integra nuestro equipo, a sus capacidades, conocimientos, actitudes y al comportamiento que le define en el trabajo. Es momento de hacerse las siguientes

Belbin definió rol de equipo como *“una tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una determinada manera”* ●

política donde la formación y la consultoría, basadas en el estudio de las características personales de los trabajadores a fin de situarlos en un puesto más adecuado a éstas, obtener mayores niveles de motivación y, por ende, de productividad, eran consideradas todo un lujo.

Tras numerosas investigaciones y asesoramientos a empresas que requerían sus servicios, pudo demostrar que realizando cambios estratégicos dentro de la organización o desviando el foco de un problema hacia el proceso inmediatamente anterior a ocasionarse el mismo, era posible solucionar el conflicto, mejorar la productividad y la continuidad del nuevo rumbo emprendido. La solución pasaba por una distribución y combinación adecuada de personas y sus roles. Para ello, primero había que identificarlos.

Desarrolló la Teoría de los Roles de Equipo de Belbin, descrita en su libro “Equipos Directivos. El por qué de su éxito o fracaso”, constituyendo la base sobre lo que hoy es Belbin Associates, una reconocida organización por su metodología aplicada al trabajo en equipo, con sede en las principales ciudades del mundo.

Belbin definió rol de equipo como *“una tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una determinada manera”*, y observó que era posible que un mismo individuo manifestara varios roles a la vez, o los mostrara simultáneamente con distintas intensidades. Identificó hasta 9 roles de comportamiento dentro de un equipo.

Su teoría detalla los elementos positivos y negativos que cada rol aporta. De ahí que un equipo impulsor deba estar formado por personas cuya suma de roles, asumidos de forma natural y no por obligación, sumen los 9 descritos.

Merece la pena detenerse y ver las fortalezas y debilidades de cada rol. Solo así entenderemos la importancia de escudriñar al individuo en su esencia y descifrar el acertijo que compone un equipo de alto rendimiento.

tes preguntas: ¿Nos ayudará o nos retrasará? ¿Qué necesita para mejorar? ¿Se encuentra en el entorno adecuado? ¿Qué piensa? ¿Cómo se siente? ¿Qué es lo que necesitamos conocer de él, que nos impide tomar una buena decisión? Para él y para la empresa.

Raymond Meredith Belbin (1926) dedicó su vida profesional a observar a las personas en entornos empresariales, a estudiar cuáles eran sus patrones atendiendo a diferentes factores como la edad, sus conocimientos, nivel social o autoestima. Lo hizo en una etapa social y

9 ROLES DE COMPORTAMIENTO DENTRO DE UN EQUIPO]

// Cerebro (CE)

F: Persona muy creativa. Es una fuente inagotable de ideas, aunque muchas sean descabelladas. Aún en los peores momentos, sus propuestas no dejarán de sorprender.

D: Olvida rápido, libre e independiente, no se atiene a normas.

// Monitor evaluador (ME)

F: El que aporta lógica y cordura al equipo. Es capaz de posicionarse desde un plano objetivo. Poco influenciado.

D: Tiene escasa iniciativa, puede llegar a ser muy crítico, despertando antipatías.

// Coordinador (CO)

F: Traslada las órdenes, delegándolas acertada y equitativamente con el resto. Identifica rápidamente el talento puesto a disposición del proyecto.

D: Aparentemente delega bien, pero se libera de toda carga de trabajo.

// Investigador de recursos (IR)

F: El equipo tiende a cebarse con la realización de un proyecto, no teniendo en cuenta factores que no se encontraban descritos expresamente en la orden recibida. Un IR conecta lo que está ocurriendo en el interior con el exterior, que es a donde finalmente va a parar el resultado de un trabajo o proyecto. Trae información de fuera, tendencias, noticias relacionadas importantes que marcarán la dirección.

D: Se aburre pronto de las novedades detectadas, abandonándolas a su suerte.

// Implementador (ID)

F: Toma las ideas y las transforma en órdenes ejecutables. Planifica la estrategia que seguirá el equipo, de tal forma que ésta sea abordable y eficiente.

D: Inflexible y lento ante cambios bruscos.

// Finalizador (FI)

F: En la fase final de los proyectos, pulir los detalles suele ser un quebradero de cabeza. Identificarlos no suele ser fácil y a menudo

es necesaria la intervención de un 'ojo clínico'. Este rol hace la función del mejor de los controladores de calidad, localizando errores apenas perceptibles.

D: Suele preocuparse demasiado, no delega porque no se fía y al final descansa sobre sus hombros más trabajo del que puede asumir, con las fechas límite ejerciendo presión.

// Cohesionador (CH)

F: El rol más versátil y que, precisamente por esta habilidad, hace de 'pegamento' entre las diferentes partes entre las que se fracciona un proyecto. La información, más técnica y detallada, que hace circular mantiene informados al resto del equipo.

D: No se mete de lleno en ninguna parte concreta, es diplomático y evita enfrentamientos.

// Impulsor (IS)

F: Dinámico, se crece ante los obstáculos. Este individuo es la llama que mantiene el espíritu del equipo. El que infunde energías y recuerda el objetivo.

D: Puede resultar provocador e incluso llegar a ofender los sentimientos.

// Especialista (ES)

F: La persona que aporta sus conocimientos específicos. Sus contribuciones resultan clave para dotar al proyecto de profesionalidad.

D: Muchos especialistas en un mismo equipo harán que compitan entre sí, en caso de coincidir en el mismo *expertise*. Este rol tiende a detenerse demasiado en el detalle, en tecnicismos, retrasando el desarrollo del proyecto dentro de los plazos fijados.

Conociendo esta clasificación de roles, resulta francamente interesante identificar en nuestro entorno laboral más cercano quiénes ostentan unos u otros, haciendo más fácil una posible reorganización de la empresa, o la asignación de un proyecto.

LOS EQUIPOS Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL]

Volviendo al plano de la inminente digitalización de procesos de toda organización que se precie, se vuelve más importante que nunca contar con equipos bien dimensionados y equilibrados, que desarrollen y materialicen las decisiones y planes de la empresa.

Cualquier equipo que vaya a liderar un proceso de transformación digital va a necesitar, en algún momento, cubrir cada uno de estos roles para asegurar el éxito de los proyectos.

El **Cerebro** que se anticipe, que en un determinado momento descubra que digitalizar ciertos procesos clave en la actividad de la empresa puede ser algo más que 'una buena idea' para la continuidad de la misma. No aportará soluciones concretas, pero su insistencia y carisma harán que sea tenido muy cuenta. El **Investigador de Recursos**, que proveerá de numerosas experiencias y testimonios de prácticas que ya se están desarrollando en otros lugares.

El **Monitor Evaluador**, que tratará de conectar las grandes ideas del Cerebro y vislumbrar la posibilidad real de ejecutar en la empresa algunas prácticas, que han sido aportadas por el Investigador de Recursos.

El **Implementador**, junto con el **Coordinador**, que crearán un plan de acción realista, ambicioso pero alcanzable, que permita coronar etapas programadas y bien planificadas, con los recursos disponibles.

Al **Especialista** se le requerirá sus conocimientos específicos en aquellas áreas en las que se ha decidido innovar, digitalizando los procesos. A menudo, se trata de una persona externa a la empresa.

El **Cohesionador** aportará congruencia a las diferentes partes del proyecto, e, incluso, a la propia estrategia en sí. Estar al tanto de todo y transmitirlo hará que los más escépticos pasen de pensar que 'eso no va a funcionar aquí', a que efectivamente el cambio es consistente y realizable.

Un buen **Impulsor** debe estar de principio a fin motivando a cada área, recordando por qué el trabajo merece el esfuerzo que representa asumir un proyecto diferente e innovador. Se convertirá en el mejor embajador interno, reduciendo el riesgo en la gestión del cambio y mitigando el impacto del proceso de transformación en la organización.



Todo cambio es un reto en sí mismo. Muchas veces, casi todas las veces, la clave está en, primero, soñarlo y después, construir el equipo que lo haga realidad .

El **Finalizador** es un perfil clave en cualquier proceso de digitalización, es la persona que suelta los amarres del barco cuando su construcción ha terminado y le permite navegar, dejando atrás el mundo analógico en el que la empresa venía operando. Es, en definitiva, el que rompe con el pasado y consolida en la organización los resultados de cualquier proyecto de transformación digital.

En resumen, todo cambio es un reto en sí mismo, un reto que conlleva un riesgo y muchas incertidumbres, y cuyo éxito no está reservado solo a empresas con presupuestos obscenos, o con los empleados mejor preparados. Muchas veces, casi todas las veces, la clave está en, primero, soñarlo y después, construir el equipo que lo haga realidad. Y ahora ya sabemos cuál es la clave para crear equipos impulsores de la digitalización. No hay excusas. Adelante.]

BIBLIOGRAFÍA

Website belbin.com: Belbin Team Roles

Website belbin.es: Roles de Equipo Belbin

Nota de prensa Belbin: Los Roles de Equipo en pocas palabras

Website belbin.es. Sobre Meredith Belbin

Informe Belbin: Descripción Resumen de los Roles de Equipo

Libro: Equipos directivos: el porqué de su éxito o fracaso, de Meredith Belbin