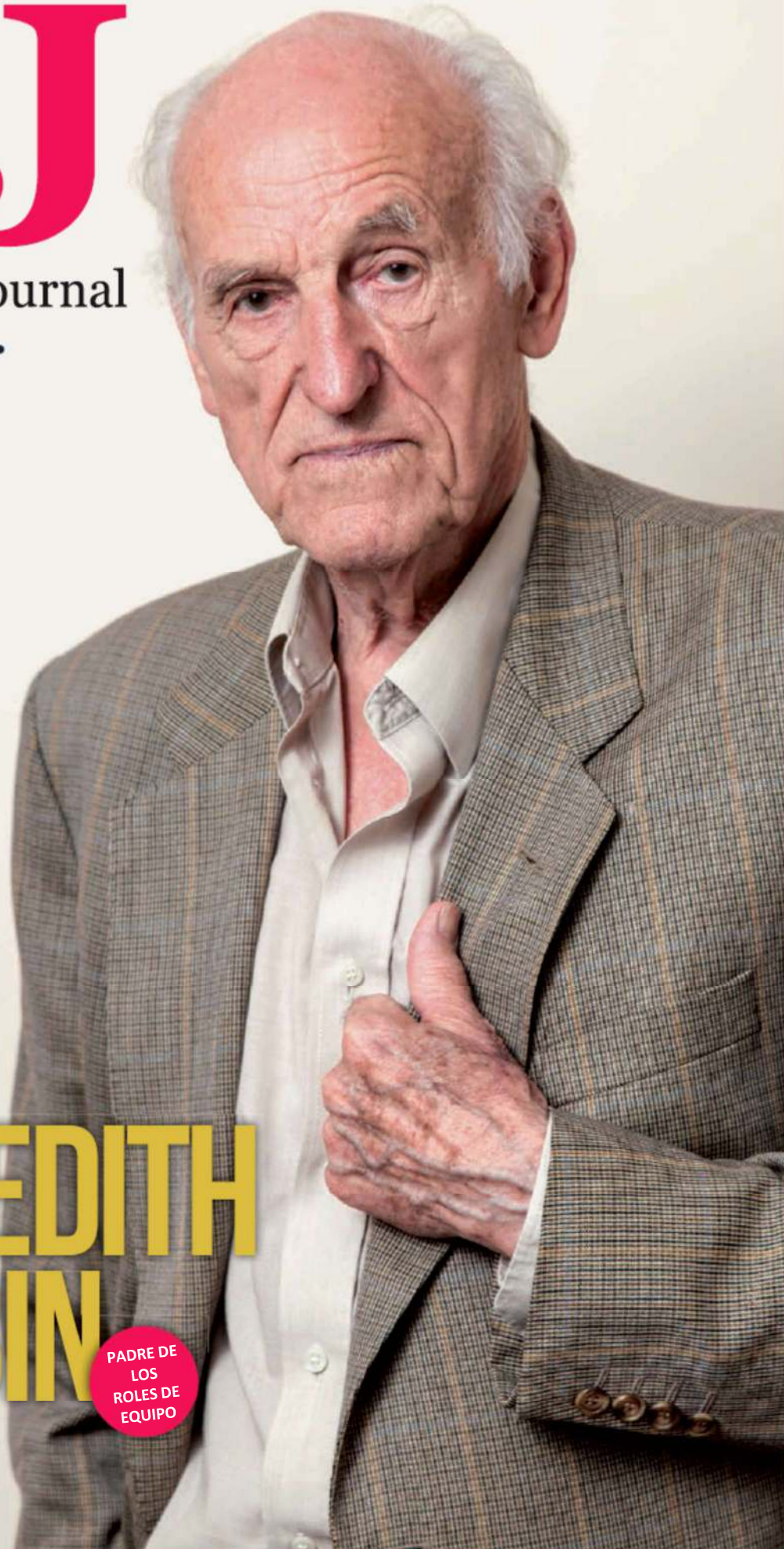


# TJ

Training Journal

• JULY 2017 •



## MEREDITH BELBIN

PADRE DE  
LOS  
ROLES DE  
EQUIPO

TALKS TO *TJ*  
ABOUT HIS LIFE  
AND WORK

Primer plano de

# MEREDITH BELBIN

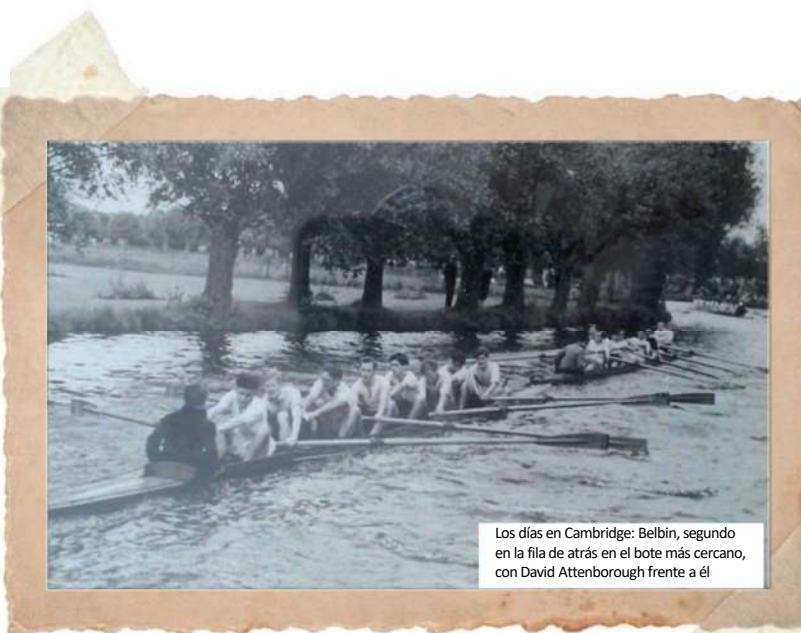
El padre de los Roles de Equipo, **Meredith Belbin**, reflexiona sobre su largo viaje hacia el aprendizaje que aún continúa

Fotografías de Jeremy Pembrey/Pembrey Studio

El Dr Raymond Meredith Belbin identificó originalmente los Roles de Equipo, que ahora son sinónimo de su apellido, mientras investigaba con equipos en la *Henley Business School* en la década de 1970.

Belbin creció en Kent y se educó en el *Royal Grammar School* en High Wycombe en una Gran Bretaña devastada por la guerra. Ingresó en el *Clare College*, Cambridge, donde estudió a los clásicos y fue compañero de remo de David Attenborough. Fue allí donde conoció a su primera esposa, Eunice, quien influyó en gran medida en su trabajo y en el desarrollo de los Roles de Equipo.

Mientras trabajaba en la *Industrial Training Research Unity* en Cranfield, le solicitaron realizar una investigación en el *Administrative Staff College* de Henley-on-Thames, ahora denominado Henley Business School. Durante el transcurso de esta investigación en la que trabajó con Eunice, Bill Hartston (matemático y maestro de ajedrez internacional), Jeanne Fisher (antropóloga) y Roger Mottram (psicólogo ocupacional), Belbin comenzó el proyecto de investigación sobre equipos directivos en acción, el cual influyó y continúa hoy en día influyendo, en la formación y el desarrollo de equipos.



Los días en Cambridge: Belbin, segundo en la fila de atrás en el bote más cercano, con David Attenborough frente a él

En 1981, Meredith Belbin expuso la teoría de los Roles de Equipo en su libro seminal, *Equipos directivos: el porqué de su éxito o fracaso*. El libro fue nombrado posteriormente como uno de los mejores 50 libros de gestión de todos los tiempos. En 1993 se publicó *Roles de equipo en el trabajo*. Belbin continúa escribiendo hasta el día de hoy.

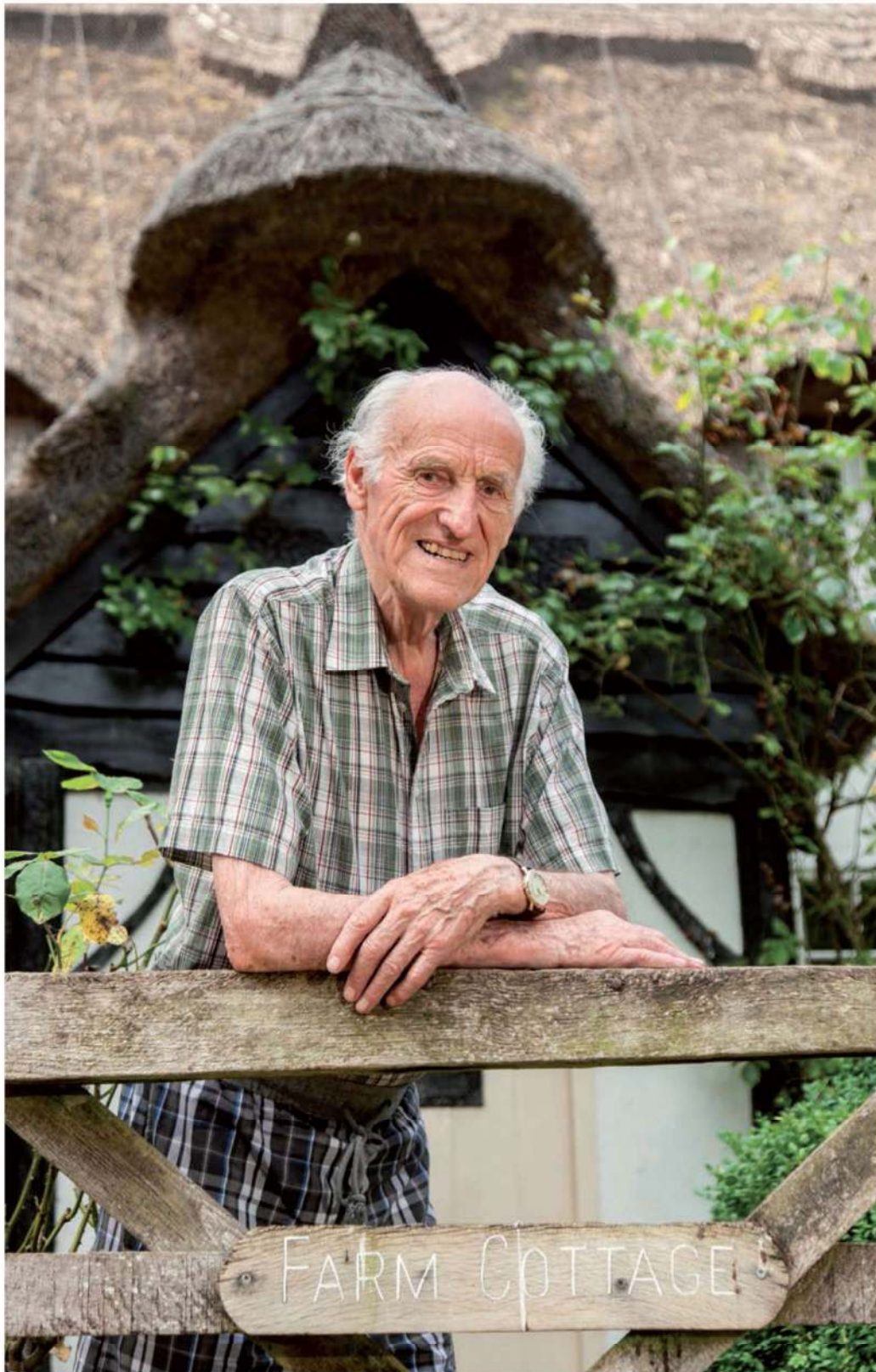
A sus 91 años todavía tiene un interés activo por el negocio, aunque pasa la mayor parte de su tiempo con su familia y cuidando de su hermoso

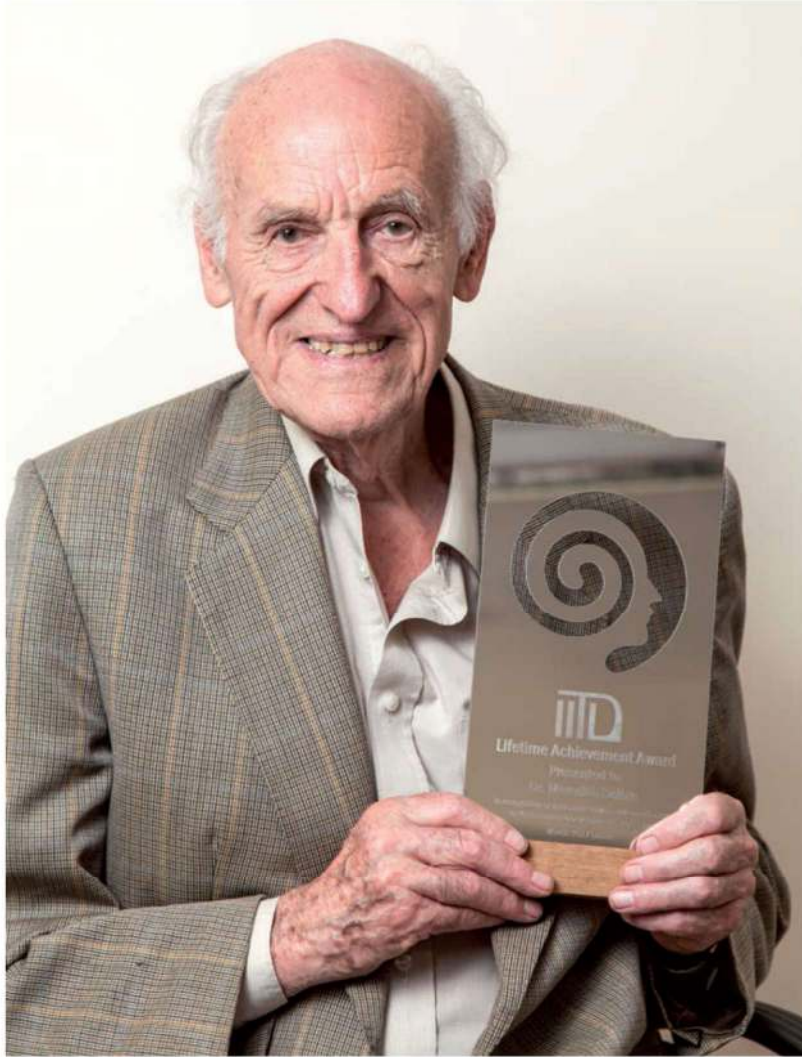
jardín en la zona rural de Cambridgeshire.

## ¿Por qué formación y cómo comenzaste?

Mi tesis doctoral en Cambridge trató sobre los problemas de los trabajadores mayores en la industria y lo que les sucedía. En la década de 1950 cuando perdían su trabajo se les enviaba al desguace ya que se consideraba que eran "demasiado viejos para aprender". Lo que descubrimos fue que podían ser formados satisfactoriamente para







desempeñar nuevos trabajos, siempre y cuando se cambiara el sistema de formación. Esto significaba que fuera más lento y en etapas y se introdujera el "aprendizaje por descubrimiento": establecer una serie de desafíos y permitir que los alumnos mayores encontraran su propio camino a seguir.

Aprendí muy pronto en mi vida laboral que lo que a menudo parece imposible puede llegar a funcionar con la formación adecuada. Esa lección resultó ser útil más adelante, cuando me encontré con muchas personas muy bien formadas que no estaban seguras sobre cómo abordar las exigencias de la vida laboral.

#### ¿Quién o qué te inspira?

Siempre respondo a la palabra "imposible". ¡La he escuchado pronunciar muchas veces y siempre la interpreto como un reto!

Respecto a las personas, he tenido la suerte de toparme con personas que han sacado a relucir lo mejor de mí. Mi

primera esposa, Eunice (de soltera Fellows), tuvo una trayectoria profesional increíble. Comenzó trabajando como secretaria en Londres y en esa época el edificio donde estudiaba durante su tiempo libre fue bombardeado. Posteriormente trabajó como profesora de mecanografía en el *Sidcup Technical College* y logró convertirse en su directora interina. Con la presentación de un ensayo, ingresó en la Universidad de Cambridge y comenzó a estudiar antropología donde obtuvo un premio por sus calificaciones. Nos conocimos cuando ella se trasladó al departamento de psicología y nos casamos poco después de graduarnos.

Eunice realizó su tesis doctoral sobre aprendizaje y formación, se convirtió en directora de la *Industrial Training Research Unit* (¡convirtiéndose así en mi jefa!) y miembro de la *Manpower Services Commission*, por cuyo trabajo recibió un OBE (oficial de la Orden del

## 360 GRADOS

"Los Roles de Equipo Belbin como las Dimensiones Culturales de Hofstede, han sido criticadas por aquellos que creen que su tiempo ha pasado. La verdad es que ambos modelos son atemporales y constantes y, por lo tanto, altamente fiables. En mi trabajo combiné ambos consiguiendo fabulosos éxitos de equipo y creatividad en el lugar de trabajo".  
**John Vaughan, Moving Forward Team Ltd**

"Descubrí el año pasado que Meredith había estudiado en el Clare College, Cambridge, con Sir David Attenborough. Al igual que David, Meredith es un gigante en su campo y ha recibido una merecida distinción y reconocimiento por su contribución al mundo de los negocios, la industria y los equipos en todo el mundo. Es un hombre íntegro y de principios que siempre cumple lo que promete".

**Gary Hewins, Tesco**

"El trabajo de Meredith con equipos de alto rendimiento es una columna vertebral icónica para quienes trabajamos con equipos. Lo he utilizado durante 31 años y he visto como aportaba una comprensión altamente valiosa y práctica sobre el funcionamiento de los equipos y sus miembros. Como persona, Meredith es un modelo a seguir verdaderamente notable para todos nosotros a medida que envejecemos. Sigue estando comprometido y comprometiendo, curioso y abierto, es un gigante moderno que ha creado un gran legado para el aprendizaje y el desarrollo".

**Isobel Heaton, L&D consultant & director, DTC International**

"He trabajado con Meredith Belbin y me ha inspirado desde mediados de los años ochenta. El impacto que ha tenido (en todo el mundo) sobre la comprensión del comportamiento humano cuando se está en una situación de equipo es increíble. Sin pretensiones y completamente accesible, él es, para mí, un gigante entre los líderes del pensamiento y los responsables del desarrollo de los demás".

**Alan Marsden, Leeds University Business School**

Imperio Británico). Eunice y yo formamos una asociación laboral complementaria: yo generaba las ideas y ella se ocupaba de la gestión del negocio. Con mi hijo, Nigel, fundamos Belbin y trabajamos juntos en la construcción de la compañía hasta su muerte en 2006.

También trabajé con muchos emprendedores; mencionaré a dos en particular. Tony Caston y yo trabajamos como consultores de



selección y becas en ICI, y luego trabajamos para la UE en Bruselas, asesorando sobre cómo reclutar personal clave de los países miembros para puestos clave. También trabajé con Tony Glaze, que fue director de desarrollo de personal en Cadbury. Durante este trabajo pusimos el foco de atención en cómo gestionar y desarrollar el talento una vez había sido reclutado.



*Esa experiencia me enseñó valiosas lecciones sobre lo dañino que es que la alta dirección se distancie de los mandos intermedios en una estructura jerárquica*

#### ¿Cuál ha sido tu momento más bajo y cuál tu época más brillante?

Siempre se me dio mal el cálculo mental y solo superé la barrera para entrar en la Universidad de Cambridge compensando con álgebra, geometría y trigonometría. Más tarde, después de alcanzado el éxito en proyectos para mejorar la calidad en la industria a través del control estadístico de la calidad, me invitaron a participar en un curso de formación sobre ese tema. Mi debilidad se mostró muy pronto. Como resultado, ¡ahora soy reacio a desafiar a nadie cuando me dan el cambio tras una compra!

Siempre me complace escuchar historias sobre cómo la teoría de los Roles de Equipo ha tenido un efecto positivo sobre una persona u organización. Cuando conozco a las personas que vienen a Belbin para acreditarse, es gratificante escuchar

cómo la comprensión de los Roles de Equipo les ha ayudado en sus trabajos y les ha permitido orientar de manera más adecuada su carrera profesional.

También me siento inmensamente orgulloso de nuestro propio equipo de alto rendimiento en Cambridge, equipo que ayuda a difundir el mensaje Belbin por todo el mundo.

#### ¿Cuándo y qué supuso un punto de inflexión en tu carrera?

Ocurrió hace mucho tiempo, cuando tuve la suerte de formar parte con otros colegas de experimentos de larga duración en el

Henley Management College, ahora parte de la Universidad de Reading. Conseguimos reunir suficiente información como para poder hacer buenas

predicciones sobre los resultados que tendrían diversos equipos que participaban en una competición, una vez sabíamos quién formaba parte de cada equipo. De ahí surgió la teoría de los Roles de Equipo y, a su vez, los informes Belbin, que ayudan a las personas a descubrir sus estilos preferidos y cómo trabajar más eficazmente con otras personas. Ahora tanto los informes como la teoría de Roles de Equipo, están disponibles en 22 idiomas y por tanto tienen alcance mundial.

#### Describe tu mejor experiencia de aprendizaje y desarrollo

Nunca he trabajado para una gran empresa, por lo que nunca he experimentado el aprendizaje y el desarrollo formal, pero he aprendido mucho de las organizaciones mediante mi trabajo como consultor.

A finales de la década de 1970, trabajé con John Player & Sons en la industria del tabaco. Descubrimos que las nuevas máquinas de tabaco de funcionamiento rápido requerían mucha menos atención por parte del operario que sus predecesoras y comenzamos a experimentar con esta premisa.

Contra mi consejo, la dirección decidió mantener el experimento en secreto del Sindicato de Trabajadores del Tabaco y, como resultado, el sindicato convocó una huelga cuando descubrieron lo que estaba sucediendo. Marcharon por las calles de Nottingham con una pancarta que decía: "La medicina del doctor no es



## Sobre mí

### Edad

91

### Educación

Clare College, Universidad de Cambridge

### Familia

Mi hijo, Nigel, es fundador y socio director de Belbin. Me casé con mi segunda mujer, Sheila, en 2008. Tengo 5 talentosos nietos.

### Localización

Cambridge, Reino Unido

### Lugar favorito

Mi jardín. Abierto al público desde hace 25 años para fines benéficos bajo el programa *National Garden Scheme*, me permite ser un artista, como mi madre, pero en esta ocasión diseñando con flores.

### Libro favorito

Por razones sentimentales, una edición con cubierta de cuero de *Obras selectas* de Rudyard Kipling que me entregaron como premio en 1938. También *Oliver Twist* de Dickens y *Orgullo y Prejuicio* de Jane Austen, el primer libro que leí en la escuela primaria. Me hechizó con su incomparable belleza del inglés y su profunda introspección en la sociedad del momento.

### Música favorita

Notablemente, los nocturnos, estudios, polkas y sinfonías de Chopin, junto con la música de Mendelssohn, Beethoven, Dvorak y Vaughan Williams.

### Película y programa de TV favoritos

*Casablanca* es mi película favorita de todos los tiempos. En la TV me gusta *Dad's Army*, *Hi-de-Hi* y *Benidorm* - comedias inspiradoras escritas por guionistas sobre personajes tan reales que deben haber estado allí en esa época.

### Tecnología

Correo electrónico, ¡siempre que mi asistente personal lo lea primero!

## JUGAR PARA GANAR

"El mundo de la antigua Grecia nos legó un célebre consejo de sabiduría. Este fue "conócete a ti mismo". Todavía es cierto hoy. En nuestro lenguaje profesional, hablamos de él en términos de "autenticidad". No trates de ser algo que no eres. Es una lección de la que los políticos podrían beneficiarse, en lugar de aspirar a complacer a una multitud o hacerse eco del líder del partido."

para nosotros". Esa experiencia me enseñó valiosas lecciones sobre lo dañino que es que la alta dirección se distancie de los mandos intermedios en una estructura jerárquica.

#### ¿Qué es lo siguiente en tu carrera?

Estoy ocupado escribiendo un libro, el último, ¡lo prometo! A mis 91 años estoy más interesado en el desarrollo del equipo de Cambridge que hemos seleccionado cuidadosamente, y en pasar tiempo con mis nietos y en mi jardín. **TJ**