

## Material Imprimible

### Curso Organización y gestión de equipos de trabajo

#### Módulo 3

##### Contenidos:

- En qué consiste y qué implica gestionar un equipo de trabajo
- Cuáles son las principales funciones del facilitador del equipo
- Los pasos y las tareas que conlleva coordinar equipos de trabajo
- La gestión de las relaciones interpersonales
- Cómo gestionar una retroalimentación eficaz dentro del equipo de trabajo
- Qué es el *Team building* y cuáles son sus diferentes dinámicas

## El rol del líder

Gestionar un equipo de trabajo es una de las tareas más complejas y difíciles que debe realizar el coordinador o líder. ¿En qué radica esta dificultad? Cuando trabajamos de manera autónoma e individual, la organización del trabajo, los tiempos y horarios, fechas límite, y el resultado final, dependen completamente de uno, es decir, tenemos el control absoluto.

Ahora bien, cuando la tarea y los objetivos de un sector de la organización requieren del trabajo en equipo, esta incorporación de empleados suma distintas opiniones, como también distintas maneras de llevar a cabo ciertas responsabilidades y formas de entender los proyectos del equipo. En este sentido, el **desafío del coordinador** será entonces gestionar de una forma respetuosa esta multiplicidad de variables sin perder el foco en el objetivo del equipo, la razón por la que fue creado.

Si este líder se limita únicamente a delegar tareas, organizar reuniones y supervisar el trabajo de los empleados, no está creando y desarrollando un verdadero trabajo en equipo. En este caso, simplemente sigue la cadena de mando vertical como está dispuesto en el organigrama.

Recordemos que un equipo de trabajo es un conjunto de personas que poseen distintos conocimientos y habilidades y que trabajan en conjunto para lograr un objetivo en común. El resultado del trabajo en equipo genera, en muchas ocasiones, sinergia, es decir, que dicho trabajo colectivo es mejor que la suma de los resultados individuales de cada uno de los miembros del equipo.

Ok, volvamos a los desafíos del coordinador. Muchas veces, cuando pensamos en el trabajo en equipo, nos puede venir a la mente una especie de anarquía y nos resulta difícil imaginar la figura de un **facilitador**. ¿Cuál es su función principal?

El facilitador tiene la responsabilidad de ayudar y orientar a los miembros de su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos planteados. Idealmente, el facilitador de un equipo de trabajo tiene que haber trabajado varios años dentro de un equipo y debe tener la experiencia requerida en coordinación de dinámicas grupales y reuniones, además de conocer en profundidad los procesos de trabajo del equipo.

El facilitador de un equipo de trabajo se encarga, entonces, de planificar, organizar, programar y llevar adelante las reuniones con los demás miembros, registrar el avance de cada proyecto y motivar a los demás cuando se enfrentan a desafíos y obstáculos.

Vale aclarar que, por lo general, la figura del facilitador actúa más bien como un moderador y controlador, por lo que muy probablemente no esté al tanto con exactitud de todos los contenidos del proyecto. Realiza más bien un seguimiento de los hitos o metas intermedias de cada proyecto previos a su cumplimiento.

A su vez, es el responsable de asegurar que el equipo cuente con el espacio físico adecuado y los recursos materiales necesarios para desarrollar su labor. Es decir, que las oficinas estén limpias, ordenadas, con una buena iluminación, con pizarras, computadoras y los elementos que el equipo necesite, en la medida de las posibilidades de la organización.

Ahora bien, la persona que ocupa el rol de facilitador no tiene por qué ser el líder del equipo de trabajo. El **líder o coordinador del equipo** será quien delegue tareas y asigne responsabilidades dentro del proyecto a cada uno de los miembros de acuerdo con su formación profesional y su experiencia.

La delegación de tareas en sí misma supone un gran desafío para el líder, ya que implica en gran parte la pérdida del control sobre la totalidad del trabajo. Aquellos líderes que no delegan o lo hacen a medias, sobrecargan su agenda diaria y dejan de lado las tareas que sí les corresponden, como la coordinación y la supervisión diaria del equipo.

Una solución sencilla y a la vez eficaz para mitigar esta sensación de pérdida de control es la implementación de un sistema de reportes con la frecuencia que mejor se ajuste al equipo, desde diaria a mensual. De esta manera, el líder del equipo se encuentra periódicamente al tanto de los avances y del estado general en que se encuentra el equipo y los proyectos que desarrollan.

### Beneficios de delegar tareas

Por eso, poder delegar, trae consigo una serie de beneficios importantes. Cuanto mayor sea el seguimiento, más temprano se podrán realizar los ajustes y correcciones necesarios para no llegar a situaciones críticas o problemas serios que comprometan la continuidad del equipo.

Otra de las ventajas de saber delegar tiene que ver con la eficiencia. Cuando el líder delega las tareas a los integrantes de su equipo de acuerdo con sus conocimientos, formación y experiencia, las posibilidades de que dicha tarea sea realizada con éxito son muy altas.

Por ejemplo, imaginen un equipo de trabajo que desarrolla proyectos de marketing. Si bien es muy probable que el líder tenga conocimientos de diseño gráfico, las tareas relacionadas a este tema se realizarán mucho más rápido y con una mayor calidad seguramente si las delega al diseñador gráfico del equipo.

Además de delegar, existen otras funciones realizadas por el líder del equipo. Veámoslas con mayor detenimiento. Una de ellas es la contratación o **selección de las personas** que formarán parte del equipo. Decimos contratación, porque puede darse el caso en que se reclute personal específicamente para integrar el equipo; y selección, si esas personas ya se encuentran trabajando en la organización.

Bien, sigamos con las funciones del líder. El incentivo y la gestión de las relaciones interpersonales entre los integrantes se vuelve un elemento clave en la gestión de los equipos ¿Por qué? Trabajar en equipo implica compartir ideas, responsabilidades y espacios comunes con los demás miembros del equipo, por lo tanto, es aquí donde el líder juega un papel fundamental.

Formar un equipo de trabajo es mucho más que reunir personas talentosas y capaces. Recuerden que la versatilidad de roles dentro de un equipo es uno de los ingredientes para su éxito. Además, es importante que el líder y quienes participen en la selección de los miembros del equipo, se aseguren que los valores de los futuros empleados estén alineados con los de la organización, para evitar futuras incongruencias que repercutirán en el equipo.

Otra de las responsabilidades del líder de todo equipo es la escucha activa hacia los demás integrantes. Contar con espacios de conversación planeados, ya sea de manera individual o con todo el equipo, es un elemento muy valioso y valorado por los miembros de todo equipo de trabajo.

Así como todo líder debe tener la capacidad de escucha, la manera en que comunica y explica sus decisiones resulta igual de importante, tiene que sentirse familiarizado con la pregunta “¿por qué?” por parte de los integrantes del equipo.

En esta línea, como ya hemos mencionado en clases pasadas, la empatía es otra de las características que debería desarrollar todo líder de un equipo, para poder analizar las situaciones y desafíos que se presenten desde los zapatos de los integrantes del equipo.

### Tipos de liderazgo

Ahora que conocemos las características principales de un buen líder, es momento de que veamos los distintos **tipos de liderazgo** que puede adoptar el coordinador de un equipo, y las principales ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Pero, primero veamos, ¿qué es el liderazgo?

Entendemos al liderazgo como el conjunto de habilidades directivas que vienen de una persona, que influyen en la forma de actuar de otros o de un equipo de trabajo, para conducirlo hacia el logro de sus metas y objetivos. Por eso decimos que un líder tiene la capacidad de delegar, tomar la iniciativa para nuevos proyectos, incentivar y motivar a su equipo de trabajo.

Si trabajaron en varias organizaciones, sabrán por experiencia propia que no todos los coordinadores de equipos ejercen y llevan adelante su liderazgo de la misma manera. Veamos entonces las formas más frecuentes en que las personas ejercen el liderazgo que la organización les ha otorgado.

Para el sociólogo y economista Max Weber, existen tres tipos puros de liderazgo. ¿Cuáles son? Averigüémoslo juntos:

En primer lugar, nos encontramos con el **líder carismático**, aquel que tiene la habilidad de generar entusiasmo en los demás, pero suele confiar más en sí mismo que en su equipo.

El segundo tipo de líder planteado por Weber es el **líder tradicional**: aquel que ha heredado el lugar de poder por costumbre o tradición; o por ocupar un cargo importante dentro de la organización. Este tipo de liderazgo es muy común en empresas familiares.

Por último, Weber menciona al **líder legítimo**, que es aquel que llegó a esta posición de liderazgo a través de procedimientos legales y sujetos a las normas de la organización.

Además de los tres tipos puros de liderazgo descritos por Weber, existen otras formas de liderazgo, vistas desde la relación que se da entre el líder y el equipo. Expertos en recursos humanos y psicología, coinciden en que existen las siguientes variantes:

Por un lado, nos encontramos con el llamado **líder dictador**: aquel que impone sus ideas por la fuerza, es inflexible y da órdenes en lugar de invitar a la participación del resto del equipo. Se imaginarán que este tipo de líder no es muy querido que digamos: en la mayoría de los equipos de trabajo no funciona, especialmente en los que necesitan de la creatividad e innovación para desarrollar los proyectos.

Por otro lado, tenemos al **líder autocrático**. Este tipo de líder toma todas las decisiones por su cuenta y jamás abre la posibilidad de debate al resto del equipo. Además, los equipos con este tipo de líder poseen un modelo de comunicación unidireccional, es decir, sólo del líder al resto de los integrantes.

Por el contrario, el **líder democrático**, abre la conversación multidireccional con su equipo y los invita a debatir antes de tomar decisiones cruciales.

Continuemos con otros tipos de liderazgo. El **liderazgo paternalista** se puede distinguir fácilmente, ya que este tipo de líderes gestiona su equipo a cargo basándose en castigos y recompensas, que en el ámbito laboral se traducen en traslados, quitar tareas o sobrecargar a un integrante del equipo con más responsabilidades de las que puede manejar o, por el contrario, premios y bonos.

A su vez, el líder más bien **liberal**, adopta una postura totalmente pasiva, dejando el destino del equipo en manos de sus integrantes, no toma decisiones ni se hace cargo de los obstáculos que pudieran surgir.

La última distinción que haremos en relación con los diferentes tipos de liderazgo que existen tiene que ver con el tipo de influencia que ejerce el líder sobre los integrantes del equipo. Veamos cada una de ellas:

El **liderazgo transaccional** se caracteriza por el hecho que los miembros del equipo reconocen al líder como tal, y aceptan su autoridad.

A su vez, el **líder transformacional** es aquel que tiene la habilidad de implementar cambios en la escala de valores, las actitudes y creencias de los integrantes del equipo. Como su nombre lo indica, este tipo de liderazgo busca transformar lo establecido y aceptado como normal dentro del equipo.

El **líder auténtico** tiene como objetivo en todo momento “liderarse a sí mismo” antes que al equipo. Se caracteriza por ser un líder que promueve el autoconocimiento del resto de los integrantes del equipo como una forma de mejorar las relaciones interpersonales.

Al mismo tiempo, el **liderazgo lateral** se produce entre líderes de distintos equipos que se encuentran en el mismo rango jerárquico dentro de la organización. A través

de este tipo de liderazgo, los líderes influyen en sus pares para el logro de objetivos del equipo que dirigen y de la organización.

Y, por último, nos encontramos con el **liderazgo longitudinal**. ¿Qué significa? También llamado liderazgo piramidal, es aquel que ejerce un líder sobre los miembros de su equipo. Al contrario del liderazgo lateral, en este caso la relación jerárquica entre las partes es desigual.

### La retroalimentación o *feedback*

Ya conocimos los diferentes tipos de liderazgo, ahora los invitamos a ver un poco más en detalle el concepto de **feedback** o **retroalimentación** dentro de los equipos de trabajo. ¿A qué nos referimos con esto? Les contamos:

La retroalimentación dentro de los equipos de trabajo hace hincapié en la información que obtienen los empleados de parte de la organización, acerca de su desempeño. Es decir, si su trabajo cumple o no con las expectativas de la empresa.

La retroalimentación puede darse de distintas formas, puede ser oral, escrita o no verbal, a través de expresiones faciales y nuestro lenguaje corporal.

La retroalimentación efectiva en el lugar de trabajo, específicamente en los equipos de trabajo, tiene dos objetivos bien concretos: por un lado, reforzar, es decir, identificar los comportamientos específicos que contribuyen al logro de los objetivos del equipo e individuales y de la organización para promover la optimización y su desarrollo.

Y, por otro lado, busca modifica o corregir aquellos comportamientos y actitudes que atentan contra el objetivo del equipo y generan malestar entre sus miembros. Es decir, identificar los comportamientos específicos que no contribuyen al logro de los objetivos para ayudar al integrante del equipo a modificarlos y desarrollar estrategias de trabajo diferentes de manera conjunta.

Así, podemos decir que cuando la retroalimentación se concentra en corregir o reforzar, se focaliza en situaciones que ocurren en el ámbito laboral, no en actitudes o rasgos de la personalidad del trabajador que está siendo evaluado. Está dirigida al futuro, se orienta a objetivos y metas en concreto, es continuo y, sobre todo, planificado.

Más allá de algún comentario espontáneo por parte del líder del equipo, la retroalimentación requiere planificación y preparación.

Decimos entonces, que para que el *feedback* o la retroalimentación sean efectivos, deberán cumplir ciertas condiciones como: crear una atmósfera adecuada para ser oportuno y darse en el momento adecuado. Del mismo modo es importante que sea neutro y no valorativo, para evitar los juicios referidos a la persona más allá del ámbito laboral.

Asimismo, en línea con las condiciones que mencionábamos antes, el *feedback* tiene que ser específico y lo más objetivo posible, basándose en elementos cuantitativos y medibles.

Un factor fundamental relacionado con la retroalimentación es la posibilidad que se genera de crear compromisos y acuerdos con el miembro del equipo.

Las conversaciones de *feedback* hacen partícipe al otro y aseguran un compromiso con las acciones acordadas sobre el desempeño futuro.

Los invitamos a que reflexionen y piensen un momento en alguna situación en la que recibieron *feedback* que no estuvo orientado hacia su desempeño laboral, si no a cuestiones relacionadas a su forma de ser. ¿Cuál fue su respuesta? ¿Creen que hubiera sido otra si el *feedback* se hubiera planificado con anterioridad?

### Reglas de la retroalimentación o *feedback*

Existen dos reglas de oro en relación con el *feedback* que pueden dar los líderes de equipos a sus miembros, ya sea durante reuniones de seguimiento o de manera más informal en el día a día. Veamos en qué consisten.

La primera gran regla es **saber preguntar**. Hacer preguntas que le permitan al coordinador conocer la realidad de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo como punto de partida. Es importante que estas preguntas se orienten de manera tal que el empleado tome una actitud activa y abierta a la retroalimentación que está recibiendo.

Tengamos en cuenta que las preguntas invitan al análisis de las situaciones y a la búsqueda de alternativas de solución, generando al mismo tiempo un compromiso entre las dos partes. Las instrucciones u órdenes, al contrario, generan dependencia del evaluado con su superior y lo obligan a consultar absolutamente todo, anulando su iniciativa y proactividad.

La segunda regla de oro para los líderes de equipos de trabajo es saber escuchar y **no anticipar** mentalmente la respuesta del evaluado. Sabemos que escuchar es mucho más que oír. Como ya lo hemos estudiado, la escucha tiene que ser activa, prestando toda la atención a lo que el otro está diciendo. Asimismo, aquí vuelve a aparecer la empatía, ya que la escucha activa implica hacerlo con empatía para tratar de ver el mundo desde la perspectiva del otro y con apertura mental dejando de lado los prejuicios. Si se logra esta escucha, evitaremos anticiparnos a la respuesta del empleado.

Seguramente muchos se preguntarán, ¿por qué existen tantos líderes que no brindan *feedback* a sus equipos de trabajo? Si bien existen múltiples causas y factores que pueden influir en esta decisión, veremos a continuación aquellos motivos que son más frecuentes.

Muchos de estos líderes de equipo tienen la fantasía, muchas veces inconsciente, de que las situaciones negativas o de posible conflicto con sus empleados a cargo se resolverán o mejorarán solas. Por lo general, evitar conversar acerca de este tipo de situaciones sólo agrava el inconveniente y puede tomarse incluso como desinterés por parte del superior.

Otro de los motivos radica en el temor del coordinador de no estar completamente al tanto del contenido específico del proyecto o a sentirse expuesto si el otro hace referencia acerca de un tema que no conozca.

La falta de tiempo para crear las condiciones de diálogo adecuadas es otro de los motivos por el que muchos líderes no brindan retroalimentación a sus equipos.

## *Team building*

Muy bien, comencemos esta clase enfocándonos en las diferentes **herramientas de un equipo de trabajo**. Los equipos de trabajo pueden gestionarse a través de distintas herramientas, técnicas y dinámicas que permitirán unir al equipo hacia sus objetivos, solucionar conflictos que hayan surgido o estén latentes y situar, aunque sea por un periodo de tiempo, al equipo en un entorno distinto al habitual. Además, este tipo de dinámicas actuarán como insumo con información y datos útiles para el líder y el área de Recursos Humanos de la organización.

Una de este tipo de herramientas más conocidas es conocida como “**team building**” o, traducida al castellano, “construcción de equipos”. En este curso la llamaremos por su nombre en inglés, ya que la mayor parte de la bibliografía sobre el tema así la nombra.

Bien, la herramienta de *team building* engloba un conjunto de actividades y dinámicas cuyo objetivo es mejorar las relaciones interpersonales dentro de un equipo de trabajo y mantenerlo unido hacia el cumplimiento de los objetivos que se hayan planteado. Si bien únicamente analizaremos su aplicación en el entorno laboral, esta herramienta es ampliamente utilizada del mismo modo en equipos deportivos, unidades militares, grupos escolares, equipos de fuerzas especiales y muchos más.

Seguramente se preguntarán si esta herramienta es un surgimiento novedoso de los últimos años o si sus orígenes se remontan hace varios años atrás. Veamos. El *team building*, o al menos su idea original, surgió entre las décadas de 1920 y 1930 en manos del psicólogo social y escritor William McDougal. McDougal comenzó a escribir acerca de lo importante que resultaba formar equipos de trabajo en las organizaciones y cuáles eran las condiciones necesarias y óptimas para su creación y mantenimiento.

Años más tarde, Elton Mayo empezó a analizar la relación que existía entre las condiciones del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. En base a sus estudios llegó a comprender el impacto positivo que implicaban las condiciones físicas acordes, por ejemplo, el contar con una silla adecuada para el tipo de trabajo, hasta las muestras de reconocimiento por parte de los superiores y los propios pares.

Como vimos anteriormente, los equipos de trabajo, si se formaron adecuadamente, impactan en la productividad y rendimiento de la organización. Entonces, es lógico que los líderes de dichas organizaciones busquen mejorar las condiciones de trabajo de los equipos para ver los resultados no sólo en los empleados, si no en el cumplimiento de objetivos y en la productividad.

Bien, ahora que conocemos un poco más acerca de la herramienta de *team building*, podemos comenzar a analizar las **etapas de desarrollo** de esta herramienta.

En primer lugar, es importante que la organización cuente con una **necesidad específica** del equipo que necesite solucionar u optimizar. ¿Cómo se detectan estas necesidades? Además del conocimiento que posee cada líder de equipo acerca de los integrantes a cargo, el área de Recursos Humanos cuenta con diversos instrumentos que pueden colaborar en esta detección.

Seguramente, muchos de ellos les deben ser familiares, como las encuestas de satisfacción o clima laboral, las evaluaciones de desempeño, los buzones de sugerencias, las reuniones o desayunos con el CEO o director de la organización, entre otros.

Entonces, podemos afirmar que el punto de partida para comenzar a pensar en implementar una herramienta de *team building* es contar con una necesidad real detectada. Al mismo tiempo, contar con un cronograma claro acerca de lo que la

organización pretende lograr a través del *team building* es esencial para la correcta elección de las técnicas y actividades que se realizarán en base a esta herramienta.

Es importante que el objetivo de toda actividad de *team building* esté enfocado a la búsqueda de la solución de un problema específico del equipo o bien pretender mejorar y optimizar los aspectos de dicho equipo que ya funcionan correctamente.

Luego, será tarea y responsabilidad del área de Recursos Humanos la búsqueda de un proveedor, es decir, un especialista en la temática que desarrolle y conduzca la actividad con el o los equipos que participarán. Por lo general, se aconseja que las dinámicas y juegos no sean administrados por el personal de la organización, para asegurar una mirada y un análisis más imparcial. Si bien Recursos Humanos puede actuar como soporte del especialista externo, su papel debería limitarse al apoyo.

Es importante que el especialista que se elija para llevar adelante el *team building* cuente con la suficiente experiencia y formación teórica y metodológica para conducir equipos que pueden presentar conflictos y resistirse a las consignas propuestas.

En esta etapa, la comunicación entre Recursos Humanos, el conductor del equipo y el especialista será fundamental para que este último conozca la necesidad o el problema que se pretende solucionar a través del *team building*. Es sumamente útil que la persona contratada para llevar adelante la actividad entregue al área de Recursos Humanos una agenda o cronograma con el detalle por tiempos de cada una de las dinámicas que se realizarán. Una instancia clave de toda dinámica es su correspondiente rescate.

¿A qué nos referimos con esto? Un juego o una actividad que se realice tendrá mucho más valor para el equipo y cada uno de sus miembros si el coordinador del *team building* toma los puntos más importantes y los relaciona con la realidad de la organización y del equipo.

Es importante destacar que si bien todas estas técnicas, bien administradas, son sumamente efectivas, al fin y al cabo, no son fórmulas mágicas que resolverán todos los conflictos de la organización. A veces, dependiendo de la naturaleza de los obstáculos e inconvenientes que enfrenta la organización, es necesario un abordaje más integral que busque la raíz de los problemas.

Bien, una vez realizada la o las jornadas de *team building*, el proceso continúa. ¿Y cómo continúa? Sencillo. A través del informe que el especialista debe realizar con los resultados de la dinámica, y que luego debe entregar a la organización. Este informe es un insumo sumamente enriquecedor para la posterior toma de decisiones.

Así como a la organización le interesa el informe de quien conduce las dinámicas, es aconsejable que se les brinde una breve encuesta a los participantes del encuentro para conocer su opinión y contar con sus sugerencias.

### Enfoques para las dinámicas del *team building*

Muy bien, ya conocimos las etapas de desarrollo del *team building*. Ahora nos centraremos en el trabajo de los autores Eduardo Salas, Heather Priest y Renée DeRouin, quienes postularon distintos enfoques que pueden tomar las actividades de *team building* o construcción de equipos. Los invitamos a conocerlos.

Según Salas, Priest y DeRouin esta herramienta puede tomar un enfoque de definición de objetivos, por lo que las actividades y juegos se concentrarán tanto en los objetivos individuales de cada miembro del equipo como los objetivos colectivos. A través de este enfoque, los integrantes del equipo deben planificar y tomar acción hacia el cumplimiento de los objetivos planteados a nivel grupal, al mismo tiempo que se fortalece la motivación y el sentido de pertenencia en el equipo.

Otra de las miradas que pueden asumir las actividades de *team building* es hacia la **definición de roles**, buscando mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales de los miembros al contar con roles definidos y estructurados de acuerdo con el perfil de cada persona y a las necesidades del equipo.

Un tercer enfoque brindado por los autores, consiste en la resolución de problemas. Las actividades de *team building* que adoptarán esta orientación se enfocan en potenciar la identificación de obstáculos y problemas y el trabajo compartido para solucionarlo, representando situaciones reales de trabajo, como un simulacro.

Y, por último, nos encontramos con el enfoque de las **relaciones interpersonales**. Esta mirada busca potenciar y optimizar las habilidades del trabajo en equipo haciendo énfasis en la comunicación entre todos los miembros del equipo.

### *Dinámicas de team building*

Hace instantes analizamos el origen histórico del *team building* como herramienta para mejorar las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales de los equipos y las etapas que la conforman. En este punto es bastante obvio que queremos saber cuáles son las **dinámicas dentro de un team building**.

Si bien la cantidad de dinámicas y técnicas de *team building* es muy grande, es importante que la organización seleccione aquellas que mejor se adaptan al estilo del equipo y a la cultura organizacional, para, de esta forma, evitar incongruencias.

Veamos algunos ejemplos. Una de las actividades más conocidas es la llamada “One Word”, a través de la cual se arman equipos de unas cuatro personas de manera aleatoria. En menos de un minuto, o en el tiempo que el facilitador considere necesario, cada equipo tendrá que pensar y ponerse de acuerdo en una palabra que mejor defina un elemento de la organización, por ejemplo, la misión o algún valor. Luego, quien haga de portavoz en cada equipo, tendrá que compartir con los demás la palabra elegida, y brindar los argumentos necesarios que fundamenten esta elección.

Esta actividad es sumamente útil para que la organización conozca qué piensan y sienten los empleados acerca de su trabajo. Es decir, cómo es vista la organización por su recurso más importante, las personas.

Ok, nombremos otras dinámicas de *team building*. Los juegos de confianza pueden tomar distintas variantes, pero todos se basan en la creación de parejas en las que uno de los dos cierra los ojos o los cubre con una venda y se deja caer hacia atrás, confiando en que su compañero los sujetará.

Otra alternativa conocida de esta dinámica es formar parejas del mismo modo, uno con los ojos vendados y el otro no. El integrante que puede ver tendrá que guiar a su compañero vendado para que atravesase un camino con obstáculos sin caerse.

Los deportes y las actividades de aventura también ofrecen una excelente oportunidad para las dinámicas de *team building*. Por lo general, se llevan a cabo al aire libre en un lugar con mucho espacio, para colocar a los miembros del equipo en un entorno poco habitual y ajeno a la organización. Son comunes las excursiones, los juegos de *paint ball* o combates laser, kayak o navegación, deportes tradicionales como fútbol o vóley y hasta paracaidismo para los más aventureros.

En el último tiempo, la virtualidad trajo consigo nuevas técnicas y dinámicas, como los juegos de escape, los videojuegos y hasta juegos en realidad virtual. ¿Participaron alguna vez en alguna de estas dinámicas más modernas?

Veamos otros juegos conocidos que seguramente conozcan si alguna vez participaron de un *team building*. El juego de “la espada del tiempo”, consiste en dividir al equipo en dos partes, las cuales tienen que competir para completar y superar un desafío en un cierto tiempo. Estos desafíos pueden implicar el armado de un rompecabezas, la construcción de un objeto utilizando elementos comunes de la oficina o la preparación de un sketch o representación de una situación.

La limitación de tiempo actúa como un elemento estresante para las personas, que pondrá a prueba la capacidad del equipo para ponerse de acuerdo y organizarse, sacando a la luz posibles conflictos y problemas de liderazgo y comunicación.

Otra dinámica muy conocida es la del “globo aerostático”. Esta actividad propone una situación en la cual los participantes del equipo se encuentran volando en un globo aerostático sobre el mar cuando de repente comienzan a perder aire y a caer, teniendo en cuenta que son los últimos sobrevivientes de toda la humanidad. Un detalle no menor es que la única solución para no caer al agua es tirando a uno de los ocupantes.

Entonces, todos los miembros del equipo deben debatir quién debe ser el que abandone el globo aerostático de acuerdo con el rol que se le ha asignado a cada uno previamente. Los más comunes son un periodista, un sacerdote, un enfermero, un político, un profesor, un funcionario público, entre otros.

Quienes coordinen el *team buidling* tienen la tarea de observar el debate que se da, para notar quiénes tienen a imponer sus ideas y quiénes toman una postura más pasiva y callada, más allá del rol que les haya sido asignado en el juego.

Continuemos con este tema. Existen ciertas actividades destinadas más que nada a que los integrantes del equipo se conozcan, por lo que resulta especialmente útil para el momento de creación de un equipo de trabajo. Veamos algunos ejemplos de las actividades para “**romper el hielo**” más conocidas.

En principio, cada integrante puede escribir tres palabras que lo definan o tres pasatiempos que disfrute y colocar el papel en una caja para que el resto de los miembros del equipo los tome, y trate de adivinar de quién se trata.

Otra posibilidad consiste en que cada miembro anote en un papel sus cinco libros, películas, o cantantes favoritos, por ejemplo. Luego, cada uno comparte sus anotaciones y entre todos buscan las coincidencias.

Tomando el modelo de las mini citas, o citas rápidas -esas que a veces vemos en las películas norteamericanas- un juego divertido consiste en dividir a los miembros del equipo en parejas y sentarlos frente a frente por no más de dos o tres minutos para que se conozcan lo más rápido posible, a través de preguntas básicas como el nombre, edad, hobbies, ambiciones; una vez cumplido el tiempo, la persona pasa a la siguiente pareja. Así sucesivamente.

Los concursos de cocina, canto, baile brindan también una excelente posibilidad para implementar la herramienta de *team building*, así como los juegos tradicionales de niños como la mancha.

Las salidas o “escapadas” son una buena oportunidad para salir de la rutina de la oficina y que el equipo cambie su entorno y zona de comodidad. Pueden ser salidas a bodegas, excursiones, visitas guiadas.

A su vez, los voluntariados son excelentes opciones para unir equipos de trabajo en una causa social. Es muy común que las empresas colaboren económicamente en campañas solidarias, pero en los últimos tiempos se está involucrando a los empleados en este tipo de actividades relacionadas con la responsabilidad social, extendiendo a ellos el compromiso ético de la organización. A través de este tipo de actividades solidarias, los equipos pueden mejorar sus habilidades de comunicación y escucha activa, además de generarse una sensación de confianza mutua entre todos los integrantes.

Las celebraciones de fechas especiales como cumpleaños, ascensos, promociones o despedidas, no insumen mucho tiempo de la jornada laboral y se convierten en momentos que los integrantes de los equipos valoran y esperan motivados. Se los puede marcar en un calendario común para que todos estén al tanto y organizar un desayuno o almuerzo de trabajo para celebrar.

Como verán, hay decenas de dinámicas distintas. La organización, en conjunto con el área de Recursos Humanos, tendrá que elegir aquellas que mejor se ajusten al objetivo que persiguen con la implementación del *team building*. De esta forma, algunas dinámicas se enfocan más hacia la construcción de confianza, otras hacia la integración, o a la responsabilidad en conjunto, la cooperación, la tolerancia con los compañeros de equipo, la inteligencia emocional, el liderazgo, entre otros.

Como cierre de este tema, nos gustaría tomar el aporte de Stephen Covey, autor de múltiples libros y experto en desarrollo organizacional. Covey explica que el aporte más importante y valioso de la herramienta de *team building* para los equipos y las organizaciones es el fortalecimiento de la confianza que se genera entre todos los integrantes. Si ustedes participaron alguna vez en una actividad de *team building*, ¿notaron que la confianza con sus compañeros se fortaleció?