



*¿Tu organización es sólo un grupo de personas trabajando en un mismo lugar o es un verdadero equipo de trabajo?*

Por **Lázaro González González**  
Privilegios Sodexho

## El reto *Team Building*

**E**n la actualidad, trabajar de manera coordinada o en un mismo lugar no significa formar un verdadero equipo de trabajo. No es tan sencillo. En tiempos de cambios vertiginosos, como hoy en día, es indispensable poder combinar nuestras habilidades para obtener una mayor capacidad de respuesta ante las exigencias de la empresa. Por ello es preciso construir equipos de trabajo de alto desempeño, capaces de contribuir al logro de resultados para el desarrollo del negocio con una amplia facultad para tomar decisiones, alcanzar objetivos y superar adversidades.

Un buen equipo de trabajo de alto desempeño comprende con claridad conceptos como ganar-ganar, entienden los objetivos en común, existe confianza entre ellos y normalmente no tienen problemas de comunicación.

### Categorías de equipos de trabajo

De acuerdo con Stéphane Avril, director Comercial de Teams, empresa dedicada a las actividades para la integración de Team Building, existen cinco categorías



Stéphane Avril, *director Comercial de Teams*

de equipos de trabajo. En la primera, el supuesto equipo es considerado sólo un grupo de personas en una misma empresa, donde cada quien trabaja por su lado y hacen entrega de resultados bajos.

En la segunda categoría, el grupo es llamado **equipo principiante**. Aunque ya es considerado equipo, los resultados son medianos.

En la tercera categoría se encuentran los **equipos emergentes**, aquí no todos están comprometidos de la misma forma con la empresa, ciertamente cumplen satisfactoriamente con los objetivos, pero porque unos trabajan más que otros.

“Si éstos trabajaran de la misma manera, lograrían un resultado mejor, no buenos resultados, excelentes resultados”, asevera en entrevista para Privilegios Sodexo, Stéphane Avril.

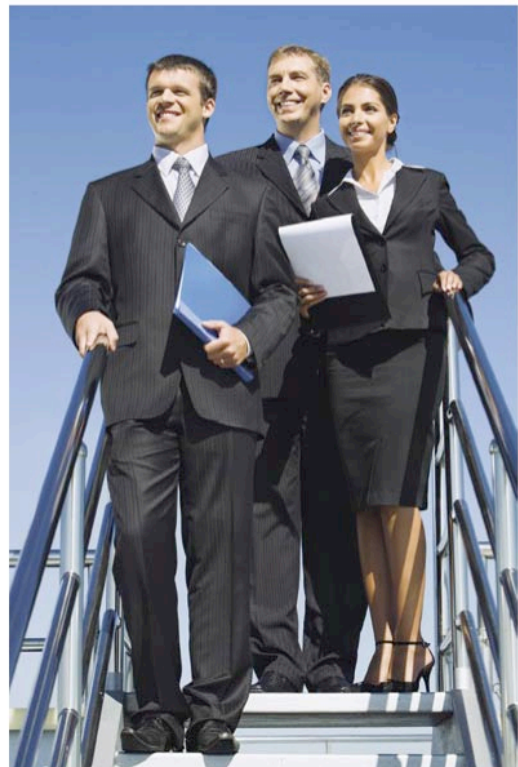
Otro de los problemas de los equipos emergentes ocurre cuando se presenta alguna modificación, pues ante el cambio, este estilo de equipos es disfuncional y al ver frustrada su meta, los integrantes se desmotivan, afectando la productividad de la empresa.

¿Cómo es posible superar el problema? Se debe pasar, lo más pronto posible, a la siguiente categoría para convertirse en un **equipo auténtico**: el cuarto escalón de los equipos de trabajo.

En un equipo de trabajo auténtico, pocas veces el líder interviene en los conflictos internos, pues los mismos integrantes resuelven el problema. Sin embargo, todavía no es considerado un equipo de alto desempeño porque la

Cuando los integrantes logran vencer la falta de confianza y se convierten en gente apasionada y calificada, se puede hablar de un equipo de trabajo de alto desempeño.

confianza de los integrantes aún no llega al máximo; por ejemplo, cuando se enfrentan a un cambio, normalmente se rehúsan a llevar a cabo su nueva tarea y prefieren regresar a lo que saben hacer.



## Evaluación del grupo

El venezolano Néstor Biasini, coach de la empresa Atrévete, considera que en una organización “casi nadie se muestra como jugador de equipo”, por esto sugiere enfrentar a los trabajadores con la verdad, haciéndoles ver que aunque ellos se consideran buenos jugadores de equipo, no lo son.

“Primero les preguntamos: ¿ustedes se consideran jugadores de equipo?, los trabajadores responden sí. Después les asignamos un trabajo para que se observen a posteriori y evalúen lo que pudieron haber logrado si se hubiesen comportado como un verdadero equipo de trabajo. En este momento normalmente aceptan que son pésimos jugadores de equipo”, explica Biasini.

“Una vez que los confrontamos con la verdad, sigue comprometerlos desde el punto de vista de la responsabilidad individual, pero con un objetivo en común, para formar un equipo de trabajo”, señala el experto.

## Ganar-Ganar, objetivo en común

Néstor Biasini considera que la competencia dentro de una empresa está malinterpretada, pues existe la concepción de “para ganar yo, tú debes perder”.

“La presión externa al equipo —explica Biasini— lleva a los trabajadores a competir de manera deshonesta y a no comportarse como jugadores de equipo. La noción ganar-ganar no se tiene impresa de manera inconsciente, sino lo que se tiene impreso inconscientemente es: para que yo gane, tú tienes que



Néstor Biasini, *Coach de Atrévete*.

“El principio de ganar/ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones. Empieza con el carácter y a través de las relaciones fluye en acuerdos. No podemos alcanzar fines ganar/ganar con medios gano/pierdes o pierdo/ganas”, asegura Néstor Biasini..

perder”. Entonces el juego de equipo se vuelve una especie de cacería, en la cual cada integrante busca dónde se equivoca el otro para poder aprovechar la coyuntura en beneficio propio.

La compañía Atrévete, detalla el couch, “enseña como el trabajador puede ser un ganador, sin quedarte con la sensación de que está perdiendo o de que está haciendo un sacrificio personal”.

Po su parte, Eduardo Jusidman, Director General de Ludicorp, Centro Empresarial de Desarrollo Humano, señala que con el paso del tiempo a la gente se le olvida que hay un objetivo en común dentro de la empresa.

La meta en común “empieza a perderse en objetivos particulares y pierden de vista que finalmente buscan un mismo fin (el mejoramiento de la empresa). Es necesario hacerle entender al equipo cuál es el objetivo final del negocio y no nada más del departamento donde cada uno trabaja; es importante enseñarle a la gente la importancia global del objetivo”, asevera Jusidman.

## Aprovechamiento de habilidades

El entrenamiento de la empresa Atrévete, afirma más adelante Néstor Biasini, está diseñado para crear visiones positivas y para que la gente tome provecho, no de las áreas de oportunidad, sino de sus propias habilidades.

El departamento de Recursos Humanos debe entender que “se pierde mucho tiempo y dinero en enseñar a alguien para mejorar sus áreas de oportunidad, además, normalmente los buenos resultados no están garantizados. No obstante, cuando te aprovechas de las habilidades de una persona, entonces los resultados los obtienes con mucha mayor velocidad, pues la gente está en el lugar donde funciona”, asegura Biasini.

En este sentido, Eduardo Jusidman, de Ludicorp, considera importante el reconocimiento del grupo y sobre todo, destacar a quien manifiesta ser hábil para realizar ciertas labores.

“Quien es bueno para ciertas actividades, el equipo debe reconocerlo y sin dudarlo abocarlo a esas tareas”, asevera Jusidman.

Con ello, continúa, la confianza del grupo va creciendo, pues están seguros que están haciendo lo mejor.

## Empatía, fundamental en los equipos

Para Stéphane Avril la empatía entre los integrantes de un equipo de trabajo de alto desempeño es fundamental.

De acuerdo con el especialista, para lograr la empatía es necesario desarrollar la inteligencia emocional en el personal de la empresa.

“Cuando un niño ve llorar a otro, el primero comparte esa emoción por empatía, pues todavía se ven como personas similares, sin embargo conforme pasan los años esta característica se pierde. ¿Cómo se recupera

esta emoción?: comprendiendo al otro a través de la inteligencia emocional, es decir, poder escuchar y entender a los demás”.

Para ganar empatía, continúa Avril, es indispensable saber cómo es cada integrante del equipo dentro del grupo. ¿Qué lo motiva, qué lo desmotiva? ¿Para qué es bueno? ¿Qué le gusta y qué no? ¿Con quién se puede llevar bien (a través de la comunicación) y con quién no?

Dentro de sus programas de trabajo, la empresa Teams no sólo logra la empatía en los equipos, sino que estimulan a través de dinámicas de grupo, con ejercicios didácticos y prácticos, optimizar la calidad de trabajo en equipo y mejorar su integración en equipos ya establecidos, elevando el coeficiente emocional de los empleados.

Además se aumenta la motivación del personal, quien recibe una capacitación distinta al sistema tradicional y se pueden formar equipos de trabajo compatibles.

## Nuevas opciones para la integración de equipos de trabajo

En el caso de Ludicorp, ofrece talleres lúdico-vivenciales con el apoyo de escenografías, actores, efectos especiales y un guión donde cada trabajador asume un papel para entender la esencia de trabajar en equipo.

“La idea surgió desde hace siete años, comenta su director, a partir de la impartición de cursos lúdico-vivenciales, talleres donde la experiencia se vive a través de convertirse en actor de la misma historia”.

La intención de la compañía, continúa Jusidman, es ofrecer una opción más sofisticada en cuanto al nivel de producción con escenografías, efectos especiales y actores.





Eduardo de la Cerda, asesor de Atrévete.

“Sabíamos que era muy caro para las empresas poder hacer esto como un proyecto exclusivo, por ello decidimos montar la producción, donde el costo se dividía entre todas las empresas que nos enviaban a su gente para ofrecer un servicio al mismo precio de un curso tradicional”.

En la actualidad, Ludicorp trabaja con la historia donde los visitantes son un grupo de viajeros que sufren un accidente de avión y aterrizan de emergencia en una isla desierta.

El grupo deberá recuperar las piezas del avión que fueron cayendo por la isla, para repararlo y poder regresar a la civilización.

Para recuperar cada pieza, deberán enfrentar una serie de retos trabajando siempre en equipo. Estas actividades los obligarán a aplicar diferentes competencias y talentos, desarrollando habilidades relacionadas con el trabajo en equipo.

Finalmente, Mónica Pla Riley, Directora Operativa y de Aprendizaje de Ludicorp, considera que “si queremos que se logre un verdadero equipo de trabajo, el taller lúdico-vivencial sirve como un detonador para recordar algunos conceptos importantes dentro de la empresa como la comunicación, el cliente externo e interno, los objetivos en común, cómo se debe planear; es decir, vivirlo y a partir de ello aplicarlo cada día en el lugar de trabajo”.

Finalmente, Eduardo de la Cerda, asesor de Atrévete, empresa que además ofrece cursos para el crecimiento personal divididos en tres módulos de dos días completos en fines de semana, nos habló de la ventajas de trabajar en equipo.

#### Principales beneficios de trabajar con equipos de alto desempeño:

- Contribuyen al logro de resultados del negocio con amplia facultad para tomar decisiones.
- Se crea un ambiente de trabajo de confianza y fluidez en la comunicación dando y recibiendo feedback.
- Cada miembro desarrolla su propia iniciativa y creatividad a través de una política de comunicación más abierta.
- Existe un mayor nivel en la productividad rentabilidad y rendimiento del equipo de trabajo.
- Persiste una comunicación convincente en función de los distintos roles y personalidades de los integrantes del equipo.
- Se transmiten, con credibilidad y seguridad, las decisiones difíciles e inesperadas para la empresa.
- Dar soluciones a los problemas y obstáculos más frecuentes que se presentan en el trabajo. \* \* \* :

