

ANÁLISIS DE SERVICIOS OFRECIDOS SOBRE TEAMBUILDING, EVALUACIÓN Y PROPUESTA

Coach:

Héctor Fainstein

Alumnos:

Carlos Adolfo García	128.603
Andrés Rubén Rey	167.923
Anaía Fernanda Jaime	174.738
Laura Lombardi	301.232
Luciana Fernández Tschieder	351.822
Gabriel Caubet	451.697
Marisa Galvagni	601.144

Primer Cuatrimestre de 2000

Objetivo

En primer lugar nos parece importante destacar que todos comprendimos cual es el objetivo último de la actividad encomendada, que es « aprender a trabajar en equipo trabajando en equipo ». Aprendimos este concepto a partir del pensamiento de Pichón Riviere, que planteaba la existencia de dos vertientes que se suceden en forma simultanea al desarrollar una actividad : la tarea explícita, que en nuestro caso es la realización de un trabajo de investigación grupal, y una tarea implícita que consiste en la experiencia vivencial que adquirimos al desarrollar la primera.

En segundo lugar, pasamos a exponer los lineamientos que utilizamos para desarrollar el trabajo. Inicialmente optamos por : « Investigaciones sobre equipos de trabajo. Estado actual y resultados » pero debido a la dificultad para obtener información referida al tema decidimos orientarnos a la investigación y análisis de los servicios prestados por consultoras sobre Teambuilding (entendemos por esto formación de equipos).

Objetivos puntuales del trabajo:

- •Desarrollar el concepto de Teambuilding.
- •Analizar y distinguir entre las diferentes formas de abordar la formación de equipos de trabajo, a saber actividades de consultoría y capacitación.
- •Identificar las principales consultoras que ofrecen técnicas por éstas ofrecidas.
- •Comentar la opinión de autores que hayan elaborado un marco teórico sobre el significado de Teambuilding.
- •Finalmente, realizar una propuesta propia de formación de equipos de trabajo.

Introducción

Es importante resaltar la distinción que existe entre contratar un servicio de consultoría y uno de capacitación. Las soluciones elaboradas por un estudio de consultoría siempre son ad hoc, esto implica que se analizará cada compañía y situación en particular, y se elaborará una posible solución que responda a las necesidades específicas de la empresa en cuestión. En otras palabras, el consultor nunca aplicará técnicas estandarizadas, por lo menos en su estado puro.

Además el trabajo del consultor no termina hasta tanto se generen los beneficios deseados. Su enfoque es a largo plazo y debe ser capaz de controlar y evaluar cómo se aplican los cambios propuestos en la práctica cotidiana.

A diferencia del trabajo de consultoría, la capacitación sí dispone de determinadas técnicas, que son enseñadas a las personas de las compañías. Hay técnicas que se refieren a diversos temas que van desde la motivación, hasta el liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, negociación y formación y conducción de equipos de trabajo.

En general el capacitador transmite las técnicas a aquellas personas que se ubican en el nivel gerencial de la organización, que son quienes dirigirán y establecerán las pautas en los equipos que allí se formen. También puede optarse por capacitar a todo un sector o departamento de la compañía, ya que ayudará a que los integrantes del equipo conozcan y dispongan de las habilidades necesarias para incrementar la productividad de la unidad. Sin embargo, aunque sea beneficioso contratar capacitación dirigida a un considerable número de personas, es fundamental destacar que los líderes formales de los equipos son quienes deben adquirirla para implementar las técnicas en el trabajo diario.

Es inútil enseñar cómo mejorar un proceso a un grupo de personas, si después no hay un jefe que concuerde con la propuesta transmitida por el capacitador, y se ocupe de asignar tareas y de establecer las condiciones indispensables para que se materialicen las mejoras implementadas.

La tarea del capacitador termina cuando sus alumnos, los conductores de equipos de trabajo, conocieron y aprendieron sobre las técnicas pertinentes. Escapa a su ámbito de trabajo la implementación, control y evaluación de las mismas, porque son los responsables de la organización quienes deben hacerlo y considerar si es necesaria alguna adaptación especial de las técnicas a la situación particular.

Encaramos la búsqueda principalmente hacia empresas de consultoría extranjeras. Nuestra única fuente de información fue Internet, ya que no hemos encontrado bibliografía que tratara el tema en profundidad. Nos comunicamos con ellas vía correo electrónico para obtener publicaciones especializadas y contactarnos con gente que trabaja en el tema. Sin embargo, sólo nos remitían a los sitios que ya habíamos consultado anteriormente. En consecuencia iniciamos el trabajo con una exposición de cada una de las consultoras que tratan el tema de teambuilding y de las principales técnicas que ofrecen.

En lo referente al campo local la experiencia obtenida por los sectores de recursos humanos de grandes empresas fue la base para obtener la información necesaria. Elaboramos un cuestionario base para entrevistar a los encargados del área de recursos humanos de grandes empresas tales como Repsol-YPF, Perez Companc, BankBoston, etc. Fue una difícil tarea debido a que no contábamos con ningún contacto que nos facilitara el acceso a las mismas. De todas maneras, en algunos casos, pudimos conversar y formular las preguntas preestablecidas.

Acudimos también a autores que nos brindaran el marco teórico adecuado para confeccionar nuestra tarea de análisis. Consultamos textos de Dyer, Bodwell, Grazier y Myers, y mencionamos la opinión que lo expuesto por cada uno de ellos nos merece.

En base a la información relevada, en la última sección elaboramos un análisis que nos permitió construir nuestra propia noción de lo que es la formación de equipos de trabajo y todo lo que ello implica. Adicionalmente, nos pareció relevante extraer las ideas más importantes de todo el trabajo, y diseñar una técnica que siga las pautas esenciales que, en nuestra opinión, todo equipo de trabajo debería tener para desarrollarse exitosamente en el ámbito local.

¿QUÉ ES TEAMBUILDING?

Según Myers Briggs

Un equipo es un grupo de gente tras un objetivo común. Teambuilding es el proceso que permite a esa gente alcanzar ese objetivo. Esto es desde ya un tema gerencial, y la mejor manera de tratarlo es mediante consultoría y no solo a través de entrenamiento.

Simplificando las etapas de teambuilding son :

- Clarificar los objetivos del equipo.
- Identificar aquellos temas que le impiden al equipo alcanzar sus objetivos
- Focalizar sobre esos temas, eliminar las inhibiciones y así permitir lograr los objetivos.

La habilidad primaria en esto es la de reconocer los problemas, tratarlos correctamente y en el orden correcto. Teambuilding puede asumir distintas formas de acuerdo al tamaño y la naturaleza del equipo.

En un ambiente experimental, donde la composición del equipo está cambiando continuamente, debe enfatizarse en desarrollar la capacidad individual de ser miembros eficientes del equipo. La escala involucrada es un hombre, y el consultor debe desarrollar sus habilidades y capacidades de operar dentro de uno o múltiples equipos.

En equipos donde el número de miembros es estable –típicamente gerenciales- el cómo los miembros se relacionan es una gran amenaza a la performance del equipo. Si un individuo se retira y otro ingresa, la dinámica del grupo puede verse gravemente afectada. En este caso la escala es pequeña, digamos de 2 a 12, y el consultor debe focalizar en mejorar las relaciones entre los miembros. Una escala mayor opera entre equipos. Cuando los equipos no se relacionan se llaman equipos-islas y es en estas relaciones en las cuales se debe focalizar el consultor.

La mayor escala se da en el teambuilding organizacional. Con la excepción del nivel gerencial, la capacidad de los individuos de afectar la cultura corporativa es limitada. Uno de los objetivos primarios del consultor es cambiar los comportamientos y actitudes prevalecientes en la organización, que son prácticamente independientes de quien sea la persona que trabaje allí. Gente recién ingresada pronto comienza a comportarse de la manera en que los demás lo hacen.

- Un equipo es un grupo de gente trabajando tras un objetivo común.
- Teambuilding es el objetivo que permite al equipo lograr este objetivo

- La naturaleza del teambuilding cambia de acuerdo a escalas y de acuerdo a los que busco lograr

Según Peter Grazier

¿Qué es realmente la formación de equipos de trabajo?

(Texto originalmente aparecido en El Network en marzo de 1.999)

"Oh, no. ¿Realmente vamos a hablar acerca de esas ideas estúpidas?...Tengo trabajo de verdad para hacer!."

¿No escuchaste alguna vez a alguien decir esto apenas nombras formación de equipos?

Tal vez si, pero algo realmente ha despertado la atención del mundo de los negocios por este concepto que ha estado dando vueltas desde hace rato. Inclusive con este interés parece que nos hemos estado equivocando bastante, por eso pense que podría ser interesante dar una mirada mas a la formación de equipos a la luz de la realidad de hoy día.

Dame una "T"

Pienso que la mayoría de la gente asocia la formación de equipos con los aspectos triviales de equipos en competición. Nuestros modelos mentales, lamentablemente, parecen estar diseñados desde el mundo de los deportes. Pienso acerca de esto mientras luchamos por entender el concepto, y después nos damos cuenta de que todos fuimos programado para pensar de esta manera.

Nos movimos siempre dentro de un sistema escolar aprendiendo que la manera de ser exitosos en el aula (o en el mundo real) era hacerlo individualmente y en una competición contra los otros. En el patio de juegos o bien en el campo de deportes, el sistema favorecía a los equipos.

Entonces mi fuerte creencia es que muchos de los problemas que vemos en los lugares de trabajo están directamente relacionados con nuestra temprana programación de que el trabajo en equipo es para jugar o hacer deportes y no es realmente significativa para el trabajo real.

El mundo de los negocios refuerza la competición

Cuando pasamos del colegio al mundo laboral nos incorporamos a otro sistema. Esto también ha sido históricamente un sistema que contrasta severamente con el team work y el trabajar juntos. Los conceptos tales como evaluaciones de funcionamiento, aumentos del mérito, graduaciones forzadas, procesos de recompensa (especialmente promociones), políticas agresivas de abastecimiento y relaciones combativas han tendido a reforzar, de nuevo, la competición y la realización individual. Cuando pedimos que la gente " trabaje junta " y la colocamos simultáneamente en un sistema competitivo, la disonancia psíquica que resulta de esto crea inacción más bien que acción.

Entonces, qué es la formación de equipos? Muchos de los problemas de hacer equipos exitosos en el lugar de trabajo provienen de nuestras percepciones pasadas sobre qué son los equipos, y una ignorancia completa de los poderosos principios que subyacen en ellos. Los equipos son realmente sólo una manera formal de actualizar la colaboración. La colaboración está en el corazón de la toma de decisión acertada.

Team work es una manera de:

- formalizar la potencia de la colaboración entre individuos.

- • mezclar los talentos, las habilidades, y la creatividad inherente a diversas personas.
- • utilizar esta colaboración de modo que se incrementen en el grupo de trabajo las habilidades, tiempo y recursos para su propia ventaja y la de la organización.

Miremos la palabra "colaboración" por un momento. Es gente que combina su conocimiento colectivo de modo que la suma total de la colaboración sea mayor que lo que se podría haber alcanzado individualmente. Quien entiende la potencia de la colaboración toma raramente una decisión unilateral. Esta persona sabe por instinto que cualquier decisión que se tome será mejorada por los pensamientos de otros.

Para probar esto, piense simplemente en una decisión que usted necesita tomar, entonces pida a alguien su opinión. Si usted desea realmente ampliar las posibilidades, consiga a varias personas juntas y pida que discutan la decisión. Entonces tome notas. Cuando usted esté solo, mire sus notas y vea que se han agregado nuevos enfoques e ideas.

Fui sorprendido siempre, por lo menos al principio, por cómo la gente con conocimientos, talentos, y habilidades diversas podían combinar estas cualidades para llegar a un lugar que era mayor que al que cualesquiera de ellas podrían haber llegado individualmente. Qué es la formación de equipos? La formación de equipos es un proceso de formación del conocimiento. Está ayudando a la gente a entender que ella es más poderosa colectiva que individualmente.

Consultoras

A continuación se enumeran los servicios ofrecidos por empresas que se autodenominan consultoras:

ACT (Action Centered Training)

La formación de equipos de trabajo es solo una de las áreas donde se especializa esta consultora.

Ofrece varios seminarios "únicos en su clase" para la formación de equipos de trabajo en las organizaciones. Estos seminarios buscan brindar a las organizaciones la posibilidad de entrenar a sus empleados en las habilidades necesarias para trabajar en equipos, mediante la realización de actividades concretas. Justamente a esto se refiere su título entrenamiento centrado en la acción.

Utiliza una variedad de modalidades que incluyen:

- ○ Olimpiadas inflables
- ○ Seminarios interactivos de entrenamiento
- ○ Simulación dentro de la empresa
- ○ Juegos de guerra
- ○ Rescate con sogas
- ○ Ciclismo
- ○ Entrenamiento tradicional

Cada seminario ofrecido se amolda a las características y necesidades específicas de la organización que demanda sus servicios.

Para esta consultora la formación de equipos de trabajo ocurre cuando un grupo de personas con habilidades complementarias se comprometen a realizar ciertas tareas para alcanzar resultados preestablecidos.

Los seminarios que ofrecen son recomendables para:

- ○ Aumentar la moral de los empleados de la empresa
- ○ Enseñarles a trabajar bajo presión
- ○ Crear equipos conformados por personas que pertenecen a distintos sectores y niveles de la empresa.
- ○ Cuando hay demasiada competencia entre equipos y divisiones

El objetivo principal de estos seminarios es sacar a la persona de la comodidad que encuentra en el trabajo diario y enfrentarlo a nuevas tareas que le demande actuar en equipo para que pueda llevarlas adelante

Programas de entrenamiento interactivos

Los seminarios interactivos de Formación de equipos de trabajo (Teambuilding) desarrollados por Action Centered Training son una combinación de ejercicios, juegos, desafíos y enigmas en una variedad de contextos indoor y outdoor.

La consultora ofrece un trabajo conjunto con la empresa para especializarse en los problemas de estas y diseñar actividades y entrenamientos a medida y relacionados a problemas directos que los miembros de los equipos quieran desarrollar.

Dichas actividades están focalizadas a los puntos de enseñanza necesarios para obtener un rápido progreso. De la misma manera la consultora ofrece la ayuda necesaria para que la empresa encuentre el mejor lugar para ellos para desarrollar las actividades como gimnasios, campos de baseball, áreas de picnic, parques al aire libre, hoteles entre otros.

Materiales

Los materiales utilizados están incluidos en el servicio que brindan dichas empresas pero estos no son los únicos sino que pueden obtenerse elementos como pelotas de playa, aros de hule, rompecabezas, cuerdas de todas las medidas, coloridas cuerdas de nylon, colchones de aire, tubos, plataformas, valijas, botellas, barriles.

De hecho por medio de la utilización de estos y otros elementos que se utilizan en las actividades de la consultora la imaginación y creatividad son aspectos que deben ser desarrollados.

Ejercicios Multidimensionales

La consultora se preocupa mucho en expresar que todas las actividades son seguras y de un bajo impacto ya que estas lo que hacen es tratar de focalizarse en un cambio de mentalidad diseñado para impactar en diferentes niveles de la estructura de los equipos de trabajo.

Generalmente los integrantes de los equipos experimentan una sensación de quiebre desarrollado para lograr reforzar la reagrupación de los mismos en el conjunto y para redoblar sus esfuerzos e incentivar el pensamiento acerca de "lo que son" y "lo que quieren ser". Y de la manera en la que estos ejercicios son desarrollados muchas veces los equipos no llegan al éxito en la primer reunión y por lo tanto deben hacerse otras focalizando las actividades, lo que implica el concepto de multidimensional.

Uno de los ejercicios que son llevados a cabo es el denominado " **Seminario de rescate en equipo**"

Lo que la consultora define es que en el término de 8 horas (duración de la actividad) en el ámbito del río Lehigh en una de las partes más hermosas de Pennsylvania, se desarrolla una situación casi real como experiencia de formación de equipo de trabajo en donde los integrantes de este pueden aprender acerca de Planeamiento estratégico y resolución de problemas. La actividad se desarrolla en el río para aprender como manejar el bote en el que los integrantes están (generalmente un instructor da algunas clases de prevenciones antes del comienzo de dicha actividad) seguida de un duro trabajo de rescate de uno de los participantes que finge una situación de peligro.

La actividad está focalizada a enseñar a los participantes acerca de lo que significa el esfuerzo como equipo, la planificación conjunta y la resolución de conflictos en la toma de decisiones grupales.

La consultora explica que este seminario es ideal para aquellas organizaciones con poco tiempo para el entrenamiento ya que la actividad es un tradicional "river rafting" con instrucciones precisas acerca de como manejar situaciones humanas conflictivas.

Las sugerencias dadas por la consultora para realizar este seminario son entre otras :

- • Un tamaño ideal para el grupo de 20 a 25 personas.
- • Un mínimo de 15 participantes para el ejercicio de rescate y un mínimo de 8 participantes para el subir al bote de rafting
- • Un máximo de 30 participantes por grupo. De todas maneras, en el caso de ser mayor la cantidad de personas estas tendrían diferentes puntos de partida en las actividades.
- • Contar con un tiempo de 8 horas comenzando a las 9.00 AM para desarrollar el día en la actividad completa.

Leadership Dynamics

Leadership Dynamics se especializa en proveer servicios de consultoría sobre trabajo en equipo.

- • Asiste a la implementación de nuevos equipos de trabajo
- • Ayuda a rejuvenecer los equipos de trabajo existentes
- • Asiste a superar las falencias de su equipo de trabajo actual

La propuesta de esta empresa consiste en implementar equipos de trabajo. Para lograr esto se siguen seis pasos:

1. 1. Establecer los objetivos.
2. 2. Desarrollar una conducta de buena voluntad.
3. 3. Desarrollar una estructura organizacional y responsabilidades.
4. 4. Desarrollar un plan de implementación.
5. 5. Dirección del entrenamiento.
6. 6. Implementar equipos de trabajo.

El concepto del líder como punto de partida

Concepto: consiste básicamente en dividir entre los miembros las responsabilidades que fueron asignadas al equipo.

Es sumamente importante que las responsabilidades sean definidas y comunicadas en forma clara y precisa y que se provea de un apropiado entrenamiento.

Los equipos deben tener la responsabilidad y autoridad para:

- manejar el proceso;
- proponer modificaciones al proceso;
- llevar a cabo el proceso.

La dirección de la organización deberá retener la responsabilidad y autoridad para:

- dirigir la organización;
- determinar los presupuestos;
- establecer el calendario y las capacitaciones;
- establecer los parámetros de calidad.

Es decir que los equipos tienen la responsabilidad de llevar adelante el proceso y la dirección tiene la responsabilidad sobre que se necesita hacer.

Estructura del equipo

Todas las actividades y responsabilidades asociadas con el "cómo" deberían ser asignadas a los equipos. Para que los equipos puedan manejar efectivamente las responsabilidades, éstas se dividen en categorías generales. Estas categorías se conocen comúnmente como "liderazgos". Se recomiendan seis categorías:

1. Liderazgo del proceso
2. Liderazgo de la producción
3. Liderazgo de la calidad
4. Liderazgo de la administración
5. Liderazgo de los materiales, provisiones y medio ambiente
6. Liderazgo de entrenamiento y relaciones con el cliente

Cada miembro del equipo es seleccionado para liderar una de las seis categorías. Los líderes no necesariamente hacen todo el trabajo de su categoría solos, pero sí cuentan con autoridad para tomar decisiones sobre la misma.

Entrenamiento

Brindan entrenamiento en las siguientes áreas:

- El rol del equipo de trabajo.
- Responsabilidades de un equipo.
- Dinámica de un equipo- Conciencia de equipo, Valoración de equipo.
- Liderazgo.
- Administración del conflicto.

Entrenamiento JIT (Justo a tiempo).

Corporate Games

Esta consultora ofrece eventos recreativos para la formación de equipos de trabajo que traen como resultado un alto nivel de trabajo en equipo y comunicación, así como aumenta la motivación.

Ofrecen una amplia gama de actividades desde olimpiadas y búsqueda del tesoro por equipos hasta eventos de construcción creativa.

Posee tres niveles de servicio:

- Organizan eventos para la formación de equipos de trabajo en todo Estados Unidos. Ellos se transportan a donde sea necesario para dirigir **el evento**.
- Ofrecen también algunos eventos más simples en el que le mandan el material (incluyendo un manual del usuario) a la empresa que contrata su servicios y ayudan a la misma, telefónicamente, a dirigir el evento.
- Ofrecen a la venta tres libros sobre formación de equipos de trabajo.

Pantelis, Inc

El equipo de Pantelis desarrolla programas creados para un divertido aprendizaje para mejorar el rendimiento individual y de equipo. Este programa involucra a los participantes en una combinación de actividades de experiencia / simulación y trabajo relacionado con discusiones. Esto le da a los participantes una oportunidad de aplicar los nuevos conocimientos directamente al desafío de los negocios.

Pantelis usa tecnologías en el estado del arte que pueden ser utilizadas por cualquiera sobreponiendo las limitaciones del clima y condiciones del lugar. Esto resulta en:

- Grandes flexibilidades en la elección de lugares de conferencia y de reunión
- Un aprendizaje focalizado en aprender bastante sobre las disconformidades causadas por el frío, los insectos, etc.
- Incrementar el foco en unir el aprendizaje en el desarrollo de los negocios

El desarrollo del programa en equipo logra que:

- El aprendizaje sea mejor cuando las personas aprenden junto a otras en equipo.
- Las personas prefieran actividades en las cuales participen durante el proceso de aprendizaje.
- El aprendizaje se acelera cuando uno puede practicar en un medio ambiente estimulante y sostenido.
- El aprendizaje es más efectivo cuando los participantes usan los desafíos de negocios y sus experiencias como disparadores del aprendizaje.

En el aprendizaje mediante actividades, los equipos deben completar una tarea la cual sirve como metáfora para varios de los temas de negocios que ellos enfrentan.

El programa es una cadena de varias horas a varios días dependiendo de los deseos de aprender de los solicitantes. Todas las actividades y ejercicios pueden ser modificados para reflejar tus tareas de negocios.

Team Leadership Center

Los servicios de la consultora están dirigidos a empresas que quieran implementar métodos de interacción entre los integrantes de las mismas para que los equipos de trabajo internos tengan un inmediato progreso desarrollando su potencial y expandiendo sus conocimientos en materia de tareas combinadas.

Tratan de diferenciarse de la competencia diciendo en sus slogans que no promocionan sus cursos en oficinas ni lugares cerrados sino, por el contrario que las actividades son fuera de las oficinas en donde los participantes deberán desarrollar actitudes para :

- • amarrar sogas
- • escalar paredes
- • escalar cuerdas de 40 pies por encima del suelo, lo que les requerirá tomar riesgos, resolver problemas, caminar, escuchar, y sobre todo hacer.

Explican que los integrantes de estos cursos dejarán el Team Leadership Center obteniendo habilidades, coraje y confianza en lo que realicen, y se llevaran consigo nuevas técnicas y referencias para obtener el éxito. Además tendrán mas que una solución para los problemas diarios que se le susciten en sus actividades.

Empresas que realizaron la experiencia comentan "estábamos buscando una manera de descubrir mas acerca de nosotros mismos y como empresa y de que manera incrementar la unidad y la eficiencia del equipo. Luego de un día de estar en el Centro aprendimos que es lo que queremos cada uno de nosotros como persona y como un equipo. Nuestra comunicación nunca ha sido mejor y podemos relacionar nuestras vivencias con los problemas diarios de nuestras tareas"

La consultora ofrece una gama de servicios según las necesidades específicas de cada empresa como :

- • Teambuilding (como formación de equipos de trabajo)
- • Resolución de Problemas
- • Desarrollo de la confianza entre los integrantes de los equipos
- • Resolución de Conflictos
- • Motivación de los integrantes del equipo
- • Toma de riesgos
- • Productividad del equipo

Los beneficios que ofrece la consultora luego de un día de entrenamiento en el Team Leadership Center son entre otros :

- • Incrementar la cohesión del equipo
- • Desarrollar las aptitudes para la comunicación entre integrantes
- • Una gran habilidad para lograr la flexibilidad de los integrantes y del equipo

Una persona que realiza el curso dice, " Los ejercicios relacionados a la formación de equipos de trabajo son excelentes. Estos no solo incrementan la confianza y la cohesión del equipo sino que además logramos una sinergia trabajando juntos como equipo. Algunos problemas, parecían imposibles de solucionar a primera vista pero una vez que el equipo se decidió a realizar un esfuerzo por solucionar dicho problema todo se volvió mas fácil. Cada una de las personas se siente integrante del equipo y tiende a poner su mejor esfuerzo"

Otra dice " Es una de las pocas ocasiones en donde se concentran actividades de recreación con el aprendizaje y en donde uno puede disfrutar ambas"

Cursos de soga o cuerdas

Es uno de los servicios que ofrece la consultora y en donde explican que esta actividad no es en ningún sentido un juego ni volver a la niñez sino que por el contrario, lo que enseña es que uno

puede realizar lo que pensó que no podría. Enseña que las montañas están allí y deben ser escaladas al igual que los problemas están allí y deben ser resueltos.

La participación para esta actividad no necesita de una habilidad atlética sino que, esta como otras actividades necesitan coordinación y agilidad. Todas estas actividades tienen la seguridad como algo primordial y estándar.

Team Leadership Center hace posible realizar una experiencia de tomar altos riesgos sin poner en juego la vida ni poniéndola en peligro

Esta actividad desarrolla en el que participa habilidades de confianza personal, iniciativa y más estrategias para lograr el éxito que algunos nunca pensaron desarrollar. Además desarrolla la cohesión para resolver problemas de equipo

Cursos de Trepador torres y paredes Indoor y Outdoor

Da al participante de esta actividad el coraje de enfrentar problemas desconocidos acerca de los que piensa que no está capacitado para realizar. El objetivo es desarrollar la habilidad para trepar una pared o torre de la mejor manera posible utilizando sus recursos de forma eficiente.

Lo que logra quien participa es obtener confianza en sus habilidades para nuevos escenarios que pueden presentarse en las actividades diarias

Seminarios

Por otro lado la consultora dicta seminarios acerca de los aspectos de las organizaciones y como estos pueden verse mejorados utilizando esta u otras técnicas como :

- Resolución de problemas a nivel organizacional
- La comunicación como un medio para el éxito
- Aventuras en formación de equipos de trabajo (teambuilding)
- Mente sobre Locura
- Tiempo versus Stress del Management

Corporate Pursuits

La consultora indica que el teambuilding (formación de equipos de trabajo) es una importante parte interna de las empresas y del plan de desarrollo de las mismas para empleados y directores. La necesidad de incrementar la efectividad es siempre positiva y ellos entienden que se logra mediante diferentes formas y no siempre usuales.

Ellos desarrollan actividades específicas para cada empresa de acuerdo a los requerimientos de estas. Como son pioneros en este estilo de aprendizaje se sienten capaces de enfocar sus esfuerzos en los procesos de trabajo y en los resultados a obtener en el plano de lo que denominan "affective learning".

Esta consultora ofrece:

- Conferencias
- Eventos
- Seminarios

En cuanto actividades de formación de equipos ofrecen:

- •Travesías en 4 x 4
- •Noches de opera
- •Fiestas
- •Días de deporte al aire libre
- •Días en familia

Acerca de estas últimas, no se da mucha información de como se llevan a cabo. Lo que si desarrollan es la novedad que implementaron que es la actividad "Team Murder"

Team Murder

Es una actividad en donde los participantes deben averiguar quien fue el que mato al presidente de una junta directiva mediante cualquier método que conozcan. Esta actividad incluye persecuciones, armas, estrategias y otros elementos que la vuelven casi real.

The York Consulting Team

Módulos de entrenamiento en equipo hechos a pedido.

¿Qué son los módulos de entrenamiento en equipo?

Son una serie de programas de entrenamiento intercambiables y hechos a medida, diseñados para un íntegro trabajo en equipo. Estos módulos se ofrecen en segmentos de 4 horas y pueden ser fácilmente integrados durante los encuentros del equipo para desarrollar destrezas en los miembros y construir un efectivo proceso de trabajo.

También se ofrecen cursos de un día completo de duración para que los miembros desarrollen y construyan las destrezas con mayor profundidad.

Los módulos pueden combinarse para formar segmentos de entrenamiento en equipo que se van sucediendo a lo largo del curso de varios días.

Cada módulo incluye un guía, objetivos de aprendizaje, ejercicios y las herramientas necesarias.

El entrenamiento consiste en:

- •Construir la confianza dentro del equipo;
- •Formación de equipos: compartir las destrezas y experiencias para influenciar la fuerza del equipo;
- •Decisiones tomadas en equipo;
- •Comunicación dentro del equipo;
- •Trabajo en equipo virtual;
- •Liderar equipos de trabajo virtuales;
- •Valoración de la diferencias: enfocarse en el poder de la diversidad.

Teambuilding Inc.:

Ha estado proveyendo sus servicios como consultora con la intención de facilitar la formación de equipos de trabajo por mas de 18 años.

Aunque América ha estado moviéndose constantemente hacia un management participativo aun no esta preparada para los peligros que esto conlleva.

La fuerza de su organización es proveer management con suficiente conocimiento como para cambiar satisfactoriamente a la vez que se evitan dichos peligros.

En sus propias palabras: "Nosotros creemos que los trabajadores tienen la habilidad y ganas de crear organizaciones de alta performance, y que la única manera de alcanzar esto es a través de un compromiso. Para esto nuestra misión es desparramar este mensaje tan lejos como sea posible."

La compañía aporta 18 años de experiencia con nuevos y ya existentes programas de "compromiso de los empleados y management de calidad".

Consulting services

- • Consulta y entrenamiento de la dirección.
- • Valoramiento de la actitud y el clima de las organizaciones.
- • Una interface de unión donde sea apropiado.
- • Un plan inicial de planeación.

- • Superar la resistencia a estos conceptos.
- • Asistencia en la capacitación si fuera necesaria.
- • Evaluación del progreso.

Servicios relacionados:

- • Calidad total en el management.
- • Formación de equipos específicos.
- • Reconocimiento de las sugerencias de los empleados.
- • Programas de comunicación.
- • Conceptos de trabajos autodirigidos.

Training services:

- • Dynamic facilitation skills. El principal foco de este seminario es elevar la calidad de las reuniones, pero la lección se aplica a todos los aspectos de la vida.
- • Creatividad del equipo:
- • Llegando a la resolución.
- • El proyecto efectivo de management.
- • Formación de equipos de alta performance.
- • Personalidad y el equipo.

Tamco

Por más de 25 años TAMCO ha construido una gran reputación en la industria de RRHH proveyendo a los clientes con productos y servicios.

Sus integrantes:

El negocio de TAMCO es proveerle un servicio personalizado y profesional a los clientes ayudándolos en el reconocimiento de su entrenamiento y necesidades.

Su objetivo estriba en un continuo crecimiento y confiabilidad de la compañía y en disfrutar de su trabajo.

Su servicio de consultoría:

System Reward

TAMCO provee un servicio de consultoría directamente creado para alcanzar altos rendimientos. Tiene la seguridad de que uno de los más grandes problemas en las organizaciones es una cuestión de confianza.

La confianza puede ser incrementada a través del diálogo. La gente habla y encuentra un entendimiento entre los distintos puntos de vista.

Existen 6 distintas áreas:

- 1) Estrategia
- 2)Procedimiento
- 3)Estructura
- 4)Equipos enérgicos
- 5)Liderazgo
- 6)Diálogo

Compromiso para el cambio (CTC)

CTC provee un mapa de sistema y una calidad organizacional. Une todas las piezas de la organización y garantiza ahorrar tiempo.

Es exitoso porque provee de un sistema de preguntas que todos los empleados pueden entender y usar.

Un resumen de los pasos que utilizamos en CTC.

- • Evaluación de las estrategias operacionales y un mejoramiento de la comunicación en el plan de la organización.
- • Creación de un lenguaje común para el cambio y ampliación de las reglas.
- • Mejoramiento del liderazgo en la estructura para guiar, monitorear e implementar iniciativas de cambio.
- • Entrenamiento como necesidad de comunicación en un lenguaje común.
- • Empresarios que cuenten con liderazgo y expectativas.
- • Una serie de ejercicios para todos los equipos para completar con las expectativas.
- • Crear un proceso de evaluación interno y externo.

Desarrollo de un proceso profesional para el trato con las personas.

Es un programa de 8 hs. de duración que orienta a los participantes en tópicos de satisfacción al cliente a través de grupos de discusión en donde se aprenderá como incrementar la habilidad para resolver problemas y tomar decisiones, y darle a los clientes una buena experiencia.

El Programa enseña a los alumnos como leer la conducta de los clientes y responder apropiadamente.

Entrenamiento

Todo lo que se enseña en los cursos contienen proyectos prácticos que pueden ser transferidos al campo de trabajo. Los participantes se desenvuelven en interacción y los ejercicios relatan sus experiencias diarias. Cada curso incorpora muchos tipos de principios de aprendizaje adulto.

Entrenamiento de facilitación

TAMCO ha entrenado a cientos de facilitadores para una variedad de situaciones. La facilitación provee una transición entre los roles tradicionales de un grupo a roles participativos. Otros tipos de facilitación relatan las necesidades específicas de un grupo. La agenda contiene ejercicios para una amplia variedad de necesidades de facilitación. Armado con las herramientas correctas un facilitador puede incrementar significativamente la efectividad del grupo en tres o cinco días de curso.

Trabajo en equipo autodirigido

TAMCO ha creado un trabajo en equipo autodirigido para equipos pequeños como para grandes empresas. El trabajo en equipo autodirigido ofrece muchas oportunidades para incrementar la productividad.

Desarrollo en equipo

TAMCO ha estado envuelto con muchas clases de equipos y cuenta con un arsenal de herramientas para el desarrollo en equipo y técnicas de análisis de escenarios de equipos y ejercicios de experiencia. Este curso puede llevar un par de horas o un par de días.

Comuniquémonos

Este programa siempre alcanza excelentes resultados. El programa de un solo día consiste en partes separadas, expresión de uno mismo, escuchar, y el manejo de los conflictos.

Reuniones de la gerencia

Aplicando métodos prácticos a su trabajo se incrementará la efectividad de las reuniones, y las actitudes de los participantes. El programa enseña una forma participativa del manejo de reuniones que mantenga envueltos a cada uno. El proceso elimina la pérdida de tiempo y cada uno se va con la información que necesita.

Resolución creativa de conflictos

Todos necesitamos mayor habilidad en la resolución de los conflictos. Este curso no solamente enseña cómo manejar el conflicto , sino también como crear un clima que permita reducirlo al mínimo. Brindamos información práctica y ejercicios que se pueden transferir al campo del trabajo.

Habilidad del entrenador

Dirigir es una arte perdido en el campo del trabajo. Este curso enseña a los entrenadores y no entrenadores la habilidad y el desarrollo que se necesita para una dirección exitosa en el mundo de hoy. Luego del programa los participantes quedarán habilitados para transferir las habilidades que aprendieron en su trabajo y obtener un impacto mayor en todo lo que dirijan.

Liderazgo

El análisis del liderazgo pondrá una nueva luz en el tópico y mostrará métodos para el desarrollo de habilidades personales de liderazgo.

Proyecto de administración

Un proyecto pobre puede crear caos en una organización. El conflicto resultante, la pérdida de tiempo, y los altos costos pueden dañar a la compañía. Esta clase asiste a Ud., una organización efectiva en elementos de proyecto.

Poniendo un sistema de medida en su lugar

La retroalimentación (feedback) es el desayuno de los campeones. Si no se miden los resultados se están perdiendo muchas oportunidades para la construcción de la retroalimentación.

Aspectos prácticos de calidad

Este curso provee información día a día, ejercicios y procesos estadísticos de control de terminología para ilustrar los conceptos de calidad y enseñar como usarlos día a día en ejemplos. Los participantes usan su experiencia pasada y adicionan usos con herramientas prácticas. Los participantes dejan el curso con un nuevo conocimiento para aplicar los conceptos de calidad en sus trabajos.

Forte Fortísimo

Teambuilding

El trabajo en equipo permite a los individuos y a los equipos perseguir sus metas principales mejor y con más placer.

¿Qué es FORTE FORTÍSIMO Teambuilding?

En la consultora F&F entrenan y conducen organizaciones y equipos mejorando la comunicación interna y consiguiendo mayor eficacia sobre la cooperación entre individuos y equipos usando los siete bloques de formación F&F. Además crea un agradable ambiente y asegura que los miembros del equipo disfruten de su trabajo y así de ese modo se desempeñen mejor.

Los bloques mencionados son:

- • Análisis y Evaluación.
- • Enfoque y trabajo planeado.
- • Progreso individual y en equipo.
- • Motivación y entrenamiento.
- • Comunicación.
- • Manejo de situaciones conflictivas y extraordinarias.
- • Resolución de problemas y toma de decisiones.

TEMBUILDING es un proceso innovador que requiere visión y energía de todos los integrantes de un equipo.

¿Cómo funciona F&F trabajo en equipo?

FASE1: El equipo actual.

Se identifica y analiza la situación presente en base a entrevistas, cuestionarios y ejercicios.

FASE2: El equipo futuro.

El objetivo del equipo está determinado en base al análisis. Provee un plan de acción del equipo y sus miembros.

FASE3: Llegando a un Resultado.

El enfoque de las secciones de implementación de un plan de acción. Los miembros del equipo llegan a un conocimiento que tienen que utilizar.

El TEAMBUILDING está diseñado para fomentar el conocimiento individual y el desarrollo de habilidades interpersonales.

¿Qué métodos usa F&F ?

El entrenador provee a los participantes información teórica y práctica que ayuda a trabajar como un equipo.

Los cursos están basados en el principio de aprendizaje por la experiencia.

Se trabaja paso a paso continuamente evaluando y aplicando nueva información en situaciones prácticas, roles, ejercicios que involucran a los miembros del equipo.

El entrenador actúa como un supervisor y él o ella tratan que el equipo cambie, progrese en sus actividades individuales o colectivas.

¿En qué puede ayudar el TEAMBUILDING?

- • Brindar a los miembros de su equipo mayor confianza.
- • Generar entendimiento en el equipo.
- • Enseñar a los miembros cómo complementarse y motivarse el uno al otro.
- • Ayudar a los miembros del equipo que se transformen con mayor precisión en su funcionamiento.
- • Activar la cooperación.
- • Asegurar que el trabajo del equipo sea satisfactorio y que logre sus objetivos.
- • Enseñar al equipos cómo progresar continuamente.

Cuestionario utilizado en las entrevistas a grandes empresas sobre conducción de equipos de trabajo

1. ¿Conocen qué es la formación de equipos de trabajo?

2. ¿Han implementado alguna técnica de formación de equipos?
3. ¿Cuándo, dónde, cuántas personas participaron?
4. ¿Cuáles fueron los motivos que lo impulsaron a utilizar estas técnicas?
5. ¿Era una consultora externa, o lo realizó el departamento de Recursos Humanos?
6. ¿Se implementó una única vez, o se realizó en varias oportunidades?
7. ¿Fue satisfactorio?
8. ¿La alta gerencia apoyó la "idea del equipo"?
9. ¿Tuvieron un coach, cómo se desarrolló en el ejercicio?
10. ¿Se aplicaron las técnicas aprendidas en el trabajo diario?
11. ¿Aconsejaría a otras empresas o a sus colegas que implementen este tipo de técnicas?

Respuestas al cuestionario

BankBoston

Nos recibió Pablo, que trabaja en el área de Recursos Humanos y ocupa el cargo de capacitación. Las respuestas que obtuvimos son las siguientes:

1. 1. Si, conocemos la formación de equipos de trabajo y en el pasado la empresa la ha implementado.
2. 2. Si, utilizamos la « técnica de escalada ». Esta técnica tiene como objetivo, que los miembros del equipo logren escalar una pared ; y a medida que se va desarrollando la actividad surge claramente un líder, un organizador del grupo, un conciliador, etc.
3. 3. El curso se llevó a cabo por última vez a fines de 1998, se realizó en General Rodríguez y en el mismo participaron todos los integrantes de una sucursal, a modo de prueba piloto.
4. 4. Nosotros consideramos que cada sucursal es un equipo de trabajo. Por lo tanto creemos que era necesario una técnica que nos sirva para mejorar la coordinación y la ayuda mutua entre los miembros del equipo.
5. 5. Se recurrió a una consultora externa.
6. 6. Se implementó una única vez.
7. 7. No fue satisfactorio porque no pudimos medir resultados tangibles de la inversión realizada. Participar en estos cursos implica costos muy altos para la empresa los cuales no se traducen en una mayor rentabilidad.
8. 8. Si, la gerencia de Recursos Humanos fue la que sugirió y apoyó la idea tomar este curso.
9. 9. Si tuvimos coach que asistieron a los cursos.
10. 10. No, y esta es una de las principales razones por la cual decidimos no volver a implementar esta técnica de formación de equipos.
11. 11. No ya que después de realizar el curso no vimos que hallan mejorado los resultados de la sucursal en términos cuantificables.

Banco Galicia

En esta empresa no pudimos concluir con el cuestionario ya que nadie estuvo bien predispuesto para proporcionarnos la información solicitada.

1. 1. Si conocemos qué es la formación de equipos de trabajo.
2. 2. Si.
3. 3. Los cursos se realizan frecuentemente y la empresa proporciona el espacio físico donde realizarlos.

5. 5. Una consultora es la que dicta los cursos.
6. 6. Se implementó en varias oportunidades.
7. 7. Si, los resultados son satisfactorios.
8. 8. Si, la gerencia de RRHH es la que impulsa estos cursos.

10. 10. Si, se aplican en el trabajo diario.

Perez Companc

Nos recibió Diego (fanático de Boca Juniors) que trabaja en RRHH en la parte de Remuneraciones.

1. Si, y se la utiliza ampliamente en nuestra empresa.

2. 2. Si, se utilizan distintas técnicas pero yo no sabría decirte cuáles son específicamente.

1. 1. Los cursos se realizan cada vez que surge un nuevo proyecto, fuera del lugar de trabajo y la cantidad de personas que participan en los mismos depende de cada proyecto en particular. Por ejemplo, actualmente se está desarrollando un proyecto de extracción de petróleo en Ecuador y el mismo requiere la participación de especialistas de distintas áreas, como ser Finanzas, especialistas en la extracción de petróleo, etc. ; y por lo tanto fue necesario que este grupo de personas asista a un curso de trabajo en equipo, el cual esta dando muy buenos resultados.
2. 2. Hoy en día la mayoría de los proyectos necesitan la participación de varias personas, es decir que requieren del trabajo en equipos y este fue el principal motivo que nos impulsó a utilizar estas técnicas.
3. 3. Trabajamos con un pull de consultoras pero principalmente con Levi y asociados, y además actualmente se está realizando un curso de formación de formadores con personal de la empresa, para que en un futuro no sea necesario recurrir a consultoras externas o por lo menos estas consultas se reduzcan a un mínimo.
4. 4. Se realiza frecuentemente.
5. 5. Si, los resultados son muy satisfactorios.
6. 6. Si la gerencia de Recursos Humanos apoya e impulsa constantemente esta idea.
7. 7. Si los coach fueron fundamentales para el éxito de estos cursos.
8. 8. Si, lo aprendido en los cursos siempre tiene aplicación práctica en el trabajo diario.
9. 9. Si lo aconsejaría.

YPF-REPSOL

- 1.Si, la empresa conoce y practica la formación de equipos de trabajo
- 2.La técnica específica no sabría decirte cual es.
- 3.Se aplican este tipo de cursos durante todo el año, por lo menos 2 veces al año, y la cantidad de participantes ronda entre los 50 a 100 personas, de casa central o de otras sucursales.
- 4.Los motivos que impulsan a utilizar estas técnicas es crear cooperación, ayuda mutua, una cultura específica, y generar una mayor productividad.
- 5.La que da los cursos es una consultora externa con apoyo de Repsol-YPF
- 6.Se realizan durante todos los años, son cursos obligatorios.
- 7.Fueron muy satisfactorios, ya que intentan establecer una forma única de trabajar fomentando un código entre los empleados.
- 8.La alta gerencia debe apoyarla porque por un lado son obligatorios y por el otro la gerencia de Recursos Humanos Corporativos es la que los difunde.
- 9.Los coach y supervisores asisten a los cursos de trabajo en equipo y logran resultados satisfactorios.
- 10.La idea del curso es que sea aplicable al trabajo sino quiere decir que el curso no fue bueno.
- 11.En este mundo de cambios constantes y globalizado es necesario tener una mentalidad de trabajo en equipo.

Trabajo en Equipo

Actualmente los cursos de trabajo en equipo los da una consultora externa.

Están dirigidos a todo el personal de Repsol-YPF en todos sus niveles desde técnicos, profesionales hasta supervisores y gerentes de sector.

Su duración ronda de 1 día a 2 días y se realizan en sectores ubicados fuera del microcentro, por lo general en el Centro de Capacitación con que cuenta Repsol-YPF. Es un lugar de esparcimiento con mucho verde, y tranquilidad sobre todo.

Al comenzar el curso se establece un Objetivo en común a alcanzar al finalizar el curso, el mismo en el caso de Repsol – YPF era:

"Maximizar la interacción, productividad y eficiencia grupal de forma que YPF pueda responder más rápidamente a los fenómenos cambiantes de un mercado global y competitivo, en el que se hace necesario combinar adecuadamente la especialización y la integración de los recursos humanos".

Luego se plantean objetivos de apoyo:

1. 1. Apoyar el diseño de un Plan de Formación General orientado a favorecer la creación de una Visión y Cultura unificada de empresa
2. 2. Analizar la efectividad del trabajo en equipo.
3. 3. Identificar y diagnosticar la situación actual de mi equipo de trabajo
4. 4. Definir las pautas del modelo de trabajo en equipo de YPF
5. 5. Fijar un Plan de Acción- este plan de acción es fijado y armado por los propios empleados al finalizar el curso, para utilizar como modelo a aplicar en otras áreas y sectores.

Los conceptos que se enseñan como base para luego realizar tareas prácticas son las siguientes:

- •Diferencias entre grupo y equipo
- •Amenazas de un equipo
- •Requisitos para construir un equipo de éxito
- •Factores que contribuyen a desarrollar un equipo exitoso
- •Roles individuales en un equipo
- •Participación y dirección de equipos de trabajo en reuniones
- •Manejo del conflicto.

Profesional independiente consultado (Estanislao -Lalo- Huber)

Huber se desempeña como capacitador en diferentes empresas de envergadura de nuestro país. Las principales técnicas por él utilizadas surgen del modelo de "Liderazgo Situacional" de Kenneth Blanchard.

Posteriormente introdujo nuevos enfoques y propuestas a las técnicas mencionadas, a partir de la experiencia adquirida en el trabajo de campo. Sin embargo, continuó tomando como referente al modelo desarrollado por Blanchard, cuyo pensamiento fue ampliamente reconocido en diversos países del mundo.

Ahora haremos una breve descripción sobre el modelo de "Liderazgo Situacional": Se supone que no existe un sólo estilo de liderazgo que responda a todas las necesidades, sino que los dirigentes que logran éxito, son aquellos que pueden adaptar su comportamiento para conciliar las exigencias de la situación particular.

Esta teoría se basa en la interacción entre:

- •La cantidad de conducción (orientación hacia la tarea) que da un dirigente.
- •La cantidad de apoyo socio-emocional (orientación hacia las personas), que provee un dirigente.
- •El nivel de madurez que los supervisados manifiestan sobre una determinada tarea.

En la teoría de liderazgo situacional la **madurez** se define como la capacidad de fijar objetivos altos, pero logrables, disposición y habilidad para asumir responsabilidad y experiencia de un individuo o de un grupo. Estas variables de madurez sólo deben ser consideradas con relación a una tarea específica a ser realizada.

Según Huber, un proyecto de consultoría abarca los siguientes pasos:

1. 1. **Relevamiento de información** interna y externa, a través de entrevistas, cuestionarios, informes, etc.

2. **2. Análisis de la información** (qué datos son relevantes, qué está bien y qué está mal).
3. **3. Diagnóstico** (por qué se produce la situación actual, qué factores la influyen, análisis de la viabilidad del proyecto en cuestión).
4. **4. Plan de trabajo** (cómo mejorar la situación, a quiénes estará dirigido, cuándo comenzará, cuánto tiempo y recursos insumirá, cómo se evaluará, etc.)

El consultor desarrolla estas cuatro etapas, y está comprometido con el resultado que se obtenga a partir de la implementación del plan de trabajo.

Marco Teórico

Para poder analizar la efectividad de las técnicas para formación de equipos de trabajo propuestas por las diferentes consultoras analizadas y las aplicadas por las empresas visitadas, es necesario establecer un marco teórico con referencia al tema.

Se basará principalmente en los conceptos delineados por William G. Dyer en su libro "Formación de Equipos. Problemas y Alternativas" y por otros autores como Bodwell y Gore, cuyas publicaciones fueron obtenidas en Internet y en el fascículo del diario Clarín.

Paralelamente daremos nuestras opiniones acerca de los principales conceptos expuestos.

William G. Dyer

Sus ideas acerca de la formación de equipos de trabajo son de tendencia conductista, ya que ante una situación en particular propone aplicar un método predeterminado y rígido basado en un diagnóstico anterior, por el cual se establece la necesidad de llevar o no adelante un "programa de formación y desarrollo de equipos".

La realización de este diagnóstico nace debido a la identificación de uno o más de los siguientes problemas:

- • Pérdida de producción o resultados de la unidad.
- • Incremento en los resentimientos o quejas por parte del personal.
- • Evidencia de conflictos u hostilidad entre el personal.
- • Confusión acerca de las asignaciones.
- • Decisiones llevadas a la práctica inadecuadamente.
- • Apatía y falta de interés general por parte del personal.
- • Falta de iniciativa, imaginación, innovación.
- • Reuniones ineficaces de personal.
- • Inicio de un nuevo grupo que necesita desarrollarse rápidamente para convertirse en un equipo de trabajo.
- • Mucha dependencia o reacciones negativas hacia el gerente.
- • Quejas por parte de los usuarios o clientes acerca de la calidad del servicio.
- • Continuo incremento inexplicable de los costos.

Una vez percibidas las necesidades, indica la aplicación de uno de los programas por él propuestos, el cual dependerá de las características de esas necesidades, la experiencia e intereses de los miembros del equipo y la experiencia y necesidad del gerente.

Algunos de los programas son:

- "La formación para equipos de trabajo en funcionamiento".
- "La formación para equipos nuevos".
- "La formación para equipos complacientes".
- "Disminuir el conflicto entre equipos".
- "Equipos con problemas humanos".

De la lectura y análisis del texto se desprende claramente que considera la formación de equipos de trabajo como un proceso continuo con un momento de iniciación claro pero con un límite temporal indefinido.

Esto queda demostrado cuando dice "la formación de equipo es un proceso, no un suceso". Este es el motivo por el cual todos sus programas se dividen en dos etapas principales; la primera consiste en una sesión inicial que se utiliza como puntapié inicial del programa y la segunda es la etapa de seguimiento.

La primera la considera importante porque "el obstáculo más difícil que debe superarse al dedicarse a un programa de desarrollo de equipos es comenzar y manejar la primera sesión"; además de fijar las actividades que van a desarrollarse durante el programa.

Las principales metas del seguimiento son establecer un sistema que asegure que las acciones convenidas y los acuerdos tomados se pongan en práctica realmente y que se vuelvan parte de las actividades continuas del grupo de trabajo. Para alcanzar las metas propone realizar entrevistas o cuestionarios, con los miembros del equipo como método para verificar que las mejoras se han mantenido.

Concordamos con Dyer en que un programa de formación de equipos debe ser considerado como un proceso continuo y no como un esfuerzo único, porque creemos improbable que en un programa de pocos días de duración, como algunas consultoras ofrecen, los miembros puedan desarrollar las habilidades necesarias para el trabajo en equipo.

Entendemos que la formación implica un aprendizaje continuo, es decir que perdure en el tiempo. Aprender, como fenómeno integral de conocimientos, habilidades y actitudes, es un proceso continuo en el cual uno puede modificarse, transformarse y adaptarse, y en el cual el tiempo es fundamental.

También creemos que debe llevarse a cabo un seguimiento de los miembros que participan en los equipos porque pensamos que en todo proceso tienen que existir resultados, a pesar de que a veces éstos sean difíciles de medir de manera tangible.

Es fundamental obtener feedback de los miembros que participaron en los programas para conocer por un lado sus sentimientos y opiniones sobre si lo aprendido pudo ser aplicado a las tareas cotidianas y por el otro para observar si en el comportamiento de aquellos se denotan cambios favorables o no.

Otro punto con el cual estamos de acuerdo es en que el número de integrantes de un equipo debe ser restringido porque es primordial una fluida y clara comunicación entre sus miembros, obteniendo mejores resultados cuando los grupos son reducidos. Además esto favorece la productividad del equipo ya que se agiliza la toma de decisiones. Por un número restringido, entendemos que la cantidad de personas que integran el equipo es tal que permite la interacción entre todas ellas.

Creemos necesario lograr la pertenencia de los miembros hacia el equipo de trabajo y por esto concordamos con Dyer cuando el expone en relación a la meta que establece en la fase de preparación, "explicando cuál es el propósito de formar equipos y obtener el compromiso de participar y realizar el trabajo preliminar", porque es fundamental que los miembros entiendan el porqué la organización decide iniciar un programa de formación de equipos y el compromiso por parte de ellos.

En cambio, no coincidimos con Dyer en la metodología que el mismo propone porque sus programas son metódicos y sostiene la utilización de técnicas universales y nosotros creemos que a la hora de aplicar un programa de formación de equipos en una organización se deben tener en cuenta las características particulares de ésta, así como de las características personales de los miembros que formarán los equipos de trabajo.

Con esto no queremos desmerecer las técnicas propuestas por Dyer, pero no deben ser seguidas al pie de la letra sino servir como una guía para la formación de equipos de trabajo.

Donald J. Bodwell

Bodwell propone la realización de diversos ejercicios de teambuilding. Estos ejercicios apuntan a que los equipos de alta performance aprendan cómo trabajar juntos como equipo, y divertirse al mismo tiempo.

Habrá un coordinador que guiará las actividades prestando atención a que sean útiles y que satisfagan las necesidades que debe afrontar el equipo en su labor cotidiana. El coordinador también deberá instar a los integrantes del equipo a que analicen su comportamiento a nivel individual y grupal, y que evalúen cómo puede mejorarse su desempeño como equipo a partir de la implementación de las técnicas aprendidas.

Elementos esenciales para los ejercicios de Team Building

Coaching

Cada **coach** funciona como coordinador y organizador de los ejercicios de *team building*, sin asumir el rol de líder, sino de facilitador de los encuentros del equipo. Debe tratarse de expertos en formación de equipos que intervienen solamente en aquellos casos en los que el trabajo de equipos se torne difícil, frustrante o sin un rumbo definido.

Es un error indicar al equipo cómo conseguir los objetivos, el coach sólo debe decir qué es lo que debe conseguirse, para lograr el éxito y no limitar el entusiasmo, energía y creatividad que cada integrante pueda aportar.

Límite temporal

Las actividades de los equipos se lleva a cabo siempre dentro de ciertos límites de tiempo. Los ejercicios que carezcan de esta limitación indefectiblemente incurrirán en tiempos muertos que no ayudarán al logro de los objetivos. El momento de finalización de las actividades puede fijarse hasta nueve o doce meses después del inicio del programa.

Este período no es trivial, sino que intenta evitar posibles cambios organizacionales (cambios en el presupuesto asignado, nuevas responsabilidades, etc.) que puedan producirse y afectar el propósito del trabajo.

E incluso, para el trabajo de equipos de alta performance, lo aconsejable es fijar un máximo de 90 a 120 días para la finalización de las actividades.

Comunicación

El equipo debe hacer un esfuerzo extra para asegurarse que absolutamente todos los integrantes comprendieron qué es lo que deben hacer, y cómo se llevará a cabo el proceso del trabajo en equipo. Un antiguo proverbio militar dice que siempre hay como mínimo un 10% de las personas que no comprenden las premisas básicas planteadas. Por ello, un buen equipo de trabajo debe reconocer y estar alerta a este tipo de fenómenos, y utilizar todas las herramientas de comunicación disponibles. Cada individuo debe tener presente que todos tienen la obligación de mantenerse informados acerca de las actividades grupales.

Zona desconocida

El ejercicio debe desarrollarse fuera del ámbito cotidiano de trabajo del equipo. No se espera que el equipo se sienta cómodo y seguro acerca de cómo encarar la tarea en el tiempo asignado. A primera vista esto parece que no tuviera sentido, sin embargo, ¿por qué cualquier equipo querría intentar hacer algo que no sabe hacer ?

Paradójicamente, se obtiene una gran satisfacción al lograr aquellos resultados que en un principio fueron pensados como imposibles de conseguir. Cuando un equipo opera en la " zona desconocida " , es mucho más probable obtener un mejor desempeño y un mayor fortalecimiento al alcanzar los resultados deseados.

Revisión cualitativa

En determinado momento, se interrumpirá la actividad para chequear el nivel de calidad alcanzado por el equipo. Este hecho tiene como propósito determinar si el proceso podría ser mejorado, y compartir opiniones acerca del grado de aprendizaje que se adquiere con la actividad que se está desarrollando.

Inclusión total

Todos los integrantes que forman parte del equipo deben asegurarse de estar psicológica y físicamente involucrados en la tarea. Si hubiese observadores, serán ubicados en un lugar separado para que no interfieran de ninguna manera en las actividades propuestas. El ser humano realiza juicios sobre las capacidades, inteligencia y motivación de cada una de las personas que forman parte del equipo constantemente.

Pero cuidado, porque cuando hacemos esto limitamos los posibles logros del mismo. Cada integrante posee una óptica particular sobre la contribución que puede hacer en función de los objetivos determinados, por ello es responsabilidad de cada uno la búsqueda y descubrimiento de las capacidades del resto del equipo que apunten a la consecución de los pasos necesarios para el logro de los resultados.

Festejos

Se aconseja que los equipos celebren los pequeños logros obtenidos, que apunten al objetivo de nivel superior. Este punto ayuda a construir la noción de éxito del equipo a medida que progresa en el trabajo. Muchas veces, se festeja

el haber podido aprender a partir de enfocar el problema desde un punto de vista diferente, otras, sólo se festeja haber conseguido alcanzar una pequeña victoria. En conjunto, estas celebraciones ayudan a fortalecer la moral del equipo e incrementar la determinación del mismo para obtener el objetivo final. Un ejemplo de una posible y sencilla manera de incentivar a todos los participantes es el hecho de gritar todos al unísono **iSÍ !**.

Bodwell plantea que existen determinados ejercicios según las necesidades del grupo en su ámbito laboral, algunos de ellos son:

<i>Ejercicio propuesto</i>	<i>Aspecto a mejorar</i>
Rapidez fuera de serie	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas, • Comunicación, • Construcción de equipos que incrementen la confianza y seguridad en sí mismos.
Tiempos imposibles	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por la calidad, • Satisfacción al cliente, • Procesos de control
Telaraña	<ul style="list-style-type: none"> • « Todos para uno, y uno para todos », • Resolución de problemas, • Cuestiones de calidad, • Planeamiento, • Utilización de todos los recursos.
El Río	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación intra-grupal, • Comunicación.

I. I. Rapidez fuera de serie

Es un ejercicio para equipos de 8 a 16 integrantes, y se necesita una pelotita de tenis. Todos deben ubicarse en círculo, y el coach explica lo siguiente :

« Durante el ejercicio utilizaremos la pelota de tenis para establecer un proceso. El mismo comienza cuando unos de los integrantes recibe la pelota del coach, y la arroja a otro miembro del equipo. La persona que la recibe hacer vuelve a arrojar hacia otro integrante, y así sucesivamente hasta que todos hayan recibido la pelota una vez. El

último en recibirla la debe tirar al miembro que inició el juego, y así se completa el proceso. »

Para facilitar el proceso se pide que todos los integrantes expongan las palmas de sus manos, poniéndose en posición de recepción de la pelota. Aquellos que ya la hayan recibido, deberán bajar sus manos, para que los demás reconozcan rápidamente a quienes todavía no han recibido la pelotita. Cada integrante debe recordar la persona de la que recibió la pelota, y la persona a quien se la arrojó. Si la dejan caer, sólo la recogerán y continuarán con el proceso. Una vez que se dieron todas las instrucciones el coach explica que tomará el tiempo para saber cuánto dura todo el proceso.

Luego de concluido el proceso el coach para el reloj y anuncia a los participantes cuánto tiempo tardó el equipo en completar la primer vuelta (en general es de 35-45 segundos aproximadamente).

El coach recuerda que las únicas pautas a respetar son que el proceso debe comenzar y terminar con la misma persona tocando la pelota, y que el orden en que la reciben debe mantenerse igual. Luego de esta breve explicación, el coach informa al equipo que el cliente necesita de una disminución del tiempo total que insume el proceso. De hecho, el cliente estaría satisfecho si el tiempo se redujese a la mitad. El coach pregunta al equipo si es posible cumplir con este requerimiento. Mientras los participantes comienzan a discutir la solicitud, el coach hace una nueva interrupción para preguntar cuánto tiempo necesitarán para discutir cómo harán para reducir el tiempo a la mitad. Luego acepta como máximo 2 minutos para la discusión.

Posteriormente se inicia el proceso y se toma el tiempo a su finalización. Lo anuncia públicamente, y, en la mayor parte de los casos, se observará que pudieron cumplir con lo solicitado e incluso mejorarlo. Sin embargo, para ello debieron haber introducido algún cambio, como por ejemplo, ubicándose más cerca uno de otro.

En la etapa posterior, el coach pide que nuevamente se recorte el tiempo a la mitad, preguntando cuánto tiempo se necesitará para la discusión, y dando 2 minutos como máximo. Esta secuencia se repite alrededor de 3 o 4 veces, hasta que el equipo consiga completar el proceso en menos de 2 a 4 segundos.

Lograr el menor tiempo posible implica que los integrantes se ubiquen ordenadamente de acuerdo a la secuencia establecida, en otras palabras, que se realice el proceso en una misma dirección, y que la persona que comienza y termina con la secuencia haga que todos toquen la pelota con sus manos extendidas.

El coach ayuda al equipo a analizar el ejercicio y se pregunta a cada integrante qué es lo que aprendió del mismo. Interroga acerca de cuántas personas pensaban que era imposible cumplir con lo requerido, y qué es lo que tuvieron que modificar para alcanzar el objetivo. Remarca que el tiempo total del proceso comenzó siendo de 40 segundos, y al final se redujo a sólo 2 segundos. ¿Era posible hacer esto en el primer intento? Quizá no. Entonces, ¿qué es lo que les permitió alcanzar tan buen nivel de performance? Allí el equipo responderá que se basaron en las experiencias que iban consiguiendo en cada una de las instancias.

Finalmente, ¿qué es lo que rescatan de esta experiencia, y cómo puede aplicarse en el ámbito laboral? Después de cada disminución de tiempo lograda, el coach invita a que el equipo celebre su éxito con el grito de : « **UN, DOS, TRES,...¡SÍ !** »

II. II. Tiempos imposibles

Este ejercicio tendrá mayor efecto si se realiza después de haber experimentado el ejercicio **Rapidez fuera de serie**. La razón por la que se recomienda esto, es que los participantes supondrán que deben hacer el mismo razonamiento que anteriormente, sin embargo, los principios en los que se basa **Tiempos Imposibles** son completamente distintos.

Los materiales necesarios son 10 o 13 objetos redondos del tamaño de una pelota de tenis. El coach ordena al equipo (integrado por 8 a 15 personas) en un círculo. Como en el ejercicio anterior, el coach entrega la pelota a un integrante y pide al equipo que establezcan un proceso en el cual todos los participantes reciban la pelota una vez.

En vez de retornar la pelota a la persona inicial, el último que la reciba la introducirá en una caja. Luego el coach dice que entregará 10 pelotas a la misma persona que comenzó con el ejercicio, de a una por vez, y que debe repetirse el mismo proceso exactamente igual que en la primera ronda.

Comienza el ejercicio, el coach hace correr el tiempo y empieza a entregar las pelotas. Cuando la última pelota es introducida en la caja se para el reloj y se informa al equipo cuánto tiempo se tardó en completar el proceso.

En este punto el coach explica que el cliente está impresionado con la performance demostrada por el equipo, y que quiere saber cuánto tardarán en pasar las diez pelotitas a través del proceso sin dejar caer ninguna de ellas. A diferencia de **Rapidez fuera de serie**, los participantes no pueden cambiar la posición inicial.

Cuando comienzan a discutir la tarea, el coach pregunta cuánto tiempo necesitarán para ello, y permite como máximo cinco minutos. Se inicia el ejercicio, y el coach empieza a entregar las pelotas. Cuando concluyen, se para el reloj y se informa el tiempo.

Se repite el ejercicio algunas veces, y el equipo descubre que el cliente no está interesado en la rapidez del proceso. En esencia este es un problema de **just in time** (justo a tiempo), donde el cliente solicita al equipo un cronograma de entregas determinado para que le sea posible establecer su propio plan de producción. Lo que se busca es el cumplimiento exacto de las entregas, y no la reducción del tiempo que se insume en el proceso.

Los coaches observarán que el comportamiento de los equipos en este ejercicio es variable : cuando diez pelotas de peso variable son arrojadas alrededor de un círculo simultáneamente, el resultado puede ser caótico, con pelotas que se cruzan entre sí, o que son traspasadas demasiado rápido.

Cuando el equipo haya pasado exitosamente las diez pelotas, o sea, sin que ninguna de ellas caiga al suelo, y habiéndose mantenido dentro del límite de tiempo, el coach declara al ejercicio terminado, invita a una pequeña celebración, y ayuda al equipo a reflexionar sobre lo siguiente :

- ○ ¿Qué se aprendió a partir de este ejercicio ?
- ○ ¿Se aprendió algo acerca de cómo mejorar la comunicación dentro del equipo ?
- ○ ¿Qué suposiciones hizo el equipo sobre el verdadero objetivo del ejercicio, el cual en ningún momento había sido remarcado ?
- ○ ¿Qué experiencia constructiva podemos llevarnos al trabajo cotidiano ?

I. I. Telaraña

Este es uno de los ejercicios más poderosos para enseñar los principios que deberían estar presentes en los equipos de alta performance. Por otro lado, se necesitan de tres a cuatro horas

de preparación para construir la telaraña. Se aconseja que los equipos sean de 12 a 18 personas.

Instrucciones

Ubique al equipo a un lado de la red. El coach se parará en el extremo opuesto. Explique que la red representa una barrera de aprendizaje para el equipo, y que su cliente requiere que todos los integrantes adquieran un nivel mínimo de este nuevo conocimiento. El mismo se adquiere en el momento en que cada uno de los integrantes logre atravesar la red exitosamente. No se otorgará ningún tipo de ayuda o herramienta. Se requiere que todos pasen a través de un hoyo de la red. No está permitido tocarla, y cualquier roce (incluso con la ropa de la gente) será considerado como una violación a las reglas.

Hay una barrera invisible alrededor de la red que no puede ser penetrada. Excepcionalmente los compañeros pueden extender sus brazos por debajo de la red para ayudar a que la persona pueda atravesar sin tocarla. Una vez que alguien atraviesa un hoyo, éste será sellado con cinta adhesiva. Es importante aclarar que no está permitido (y puede ser peligroso) correr, o arrojar a las personas a través de los agujeros. Si se llegara a tocar la red, el participante que lo advierta tendrá la obligación de reportarlo al resto del equipo, y la persona que está atravesando la red será devuelta al origen.

Algunas reglas no son informadas, debido a que se espera que sea el mismo equipo quien las descubra a medida que transcurre el ejercicio. El tiempo a otorgar será de 25 minutos para que las doce personas completen el ejercicio. Al comenzar el mismo no olvide tomar nota del tiempo.

Si algún participante tocara la red, utilice la cinta adhesiva para achicar un poco el hoyo. Si algún integrante reportara que la red fue tocada, puede optarse por agrandar levemente un agujero (distinto al que fue tocado), o por quitar el sellado de algún hoyo (en caso de que haya sido clausurado previamente). En estas ocasiones el equipo está demostrando calidad y cumplimiento de las reglas, por lo que debe, en algunas ocasiones, ser recompensado.

Cuando una persona haya atravesado correctamente el hoyo se debe preguntar lo siguiente : « ¿Atravesamos exitosamente el hoyo ? »...y todos gritarán « ¡Sí ! ». Luego sigue la pregunta « ¿Fue tocada la red en algún momento ? », y el equipo responde « ¡No ! ». Si observó que la red fue tocada, y si ve que hay alguien en el equipo que también vio lo mismo, pero que no lo reporta, debe mirarlo fijamente a los ojos y decirle « Recuerde que la calidad es asunto de todos ». Nunca deberá recompensarse al equipo que no cumpla con las reglas del juego.

Al principio la mayoría de los equipos utilizan tres cuartos de su tiempo en planear cómo resolverán el problema. Algunos dibujarán diagramas e intentarán medir los tamaños de las personas, otros quizá traten de simular pasar a una persona a través de un hoyo imaginario. En esta etapa inicial es común que una o dos personas se separen del grupo y sólo se queden paradas alrededor, sin participar en la actividad. Si ve que esto sucede, diríjase hacia ellas y cubra sus ojos con un paño negro. Si el equipo pregunta qué es lo que está ocurriendo, explique que hay recursos en desuso, y que deben saber qué es lo que pasa en estas oportunidades : la consecuencia inmediata es que el equipo se vuelve más inútil aún. Cuando vea que los compañeros de las personas vendadas comienzan a interactuar con ellas, quíteles las vendas y hágalas saber que están siendo recompensados.

Cuando falte poco para que termine el tiempo asignado, considere otorgarles uno o dos minutos extra, sólo en caso de que les falte muy poco tiempo para alcanzar el objetivo.

Análisis del ejercicio

El coach hará las siguientes preguntas e invitará a todos los integrantes a que compartan sus pensamientos :

- ○ ¿Qué puede aprenderse de este ejercicio ?
- ○ ¿Qué hubiesen cambiado ?
- ○ ¿Qué es lo que hicieron bien ?
- ○ ¿Hubo algún integrante que haya sido vendado ? ¿Por qué ? ¿A raíz de qué se quitaron las vendas a esas personas ?

I. I. El Río

Este ejercicio puede ser realizado con equipos de 16 hasta 20 personas. Los participantes se dividen en dos grupos, y son ubicados detrás de unos trozos de cinta adhesiva, que estarán pegados en el suelo a 17 metros aproximadamente uno de otro.

Se explica a los participantes que esas cintas en el piso representan ambas riberas de un río correntoso. Luego se hace un cuadrado de 60 cm x 60 cm en medio del río, utilizando la misma cinta adhesiva. Se entrega a los participantes bloques de madera de aproximadamente 60 cm x 120 cm. Cada equipo recibe seis bloques, que representan barcos que los ayudarán a cruzar el río.

Se informa que el objetivo del ejercicio es cruzar el río y llegar al otro lado. Una vez que un barco abandona el puerto, está obligado a alcanzar la ribera opuesta antes de poder emprender su regreso. Los participantes deben estar en permanente contacto con los botes mientras estén en el río, porque en caso contrario se irán flotando.

También se les dice que hay monstruos en el río que son atraídos mediante el ruido. Los coordinadores les harán saber en qué momento están presentes. Cuando estén presentes todos deben hacer absoluto silencio, o quien haga algún ruido perderá el uso de uno de sus brazos. De igual manera, el coordinador avisará cuando los monstruos se hayan retirado.

Si cualquiera de los participantes llegara a apoyar un pie en el río, todo el equipo deberá volver al origen. El tiempo máximo para llegar al otro lado será de 30 minutos (20 minutos para equipos más pequeños).

El coordinador debe monitorear los esfuerzos del grupo. Luego del tiempo establecido, o cuando se haya logrado el cometido, el coordinador pide un momento para que ambos equipos se agrupen en un círculo y procesen lo experimentado en el ejercicio :

- ○ ¿Qué pasó ?
- ○ ¿Cómo se organizó cada equipo internamente ?
- ○ ¿Cómo se manejaron las distintas ideas que surgían ?
- ○ ¿Aprendió el equipo de sus propios errores ? ¿Y de sus éxitos ?
- ○ ¿Hubo cooperación entre los distintos equipos que participaban ? Si así fue, ¿cómo resultó ?. Si no, ¿por qué no se hizo ?
- ○ ¿Cómo puede aplicarse al trabajo cotidiano lo aprendido ?
- ○ ¿Quiénes representan los monstruos en la vida real ?
- ○ ¿Cómo fue la comunicación ?
- ○ ¿Cómo evolucionó el rol del líder ?

Ernesto Gore

Mito y Realidad del trabajo en equipo

Este autor a diferencia de Peter Grazier considera que el trabajo en equipo se basa en la colaboración, pero no toda colaboración implica trabajo en equipo. En muchas organizaciones existe el mito de los equipos; "somos un gran equipo", dicen, y lo que quieren decir es muy poco: que no se odian, que no se ocultan mucha información o que se sonríen cuando se cruzan en los pasillos.

Un equipo es un grupo de personas que tienen un proyecto común, por el que se sienten, y son, responsables. Que se beneficiaran si aciertan y pagaran las consecuencias si se equivocan. Sin embargo, todos sabemos que en demasiadas organizaciones esto suele ser exactamente al revés. El que innova se arriesga a equivocarse y el error es castigado. El que obedece pasivamente y se las arregla para no pelearse con nadie, va adelante; como no se pelea y se siente bien con todos, dice: "somos un gran equipo". Eso es mentira, solamente una gran farsa.

Para trabajar en equipo no alcanza con no pelearse con la gente y sonreír. El trabajo en equipo requiere una laboriosa y disciplinada construcción de las condiciones personales y organizativas necesarias. Cuando decimos condiciones personales y organizativas, no decimos algunas de ellas, decimos ambas.

Ultimamente se ha descubierto en las empresas lo que Carl Rogers había descubierto hace 30 años. Que el trabajo en equipo requiere cierto desarrollo personal. Para ello, tratando de soltar a maestros de escuela muy satisfechos de sí mismos, Rogers había inventado ejercicios tales como subirse a postes altos sujetos con sogas, cruzar supuestos pantanos con los ojos vendados, tirarse de espaldas y con los ojos cerrados para ser atajados por el grupo y muchas otras experiencias que ayudaban a que la gente pusiera en discusión sus supuestos básicos y la confianza recíproca.

Estas experiencias, hechas en empresas, resultan especialmente ricas y movilizadoras para gente con tareas sedentarias. Bien trabajadas, ayudan a que las personas cuestionen algunos valores y supuestos básicos relacionados con escuchar, entender, ayudar y ponerse en el lugar del otro. Lo curioso es que cuando vuelven a sus empresas no necesariamente trabajan en equipo mas que antes.

Dada la satisfacción de los participantes y la movilización lograda, parece un misterio que esto sea así. Sin embargo, el motivo debería ser obvio. Si lograr una confianza recíproca a pruebas de balas fuera el único requisito para obtener buen trabajo en equipo, las empresas deberían buscar sus ejecutivos en las escuelas de circo.

Para que un equipo produzca, hacen falta además de condiciones personales, otros elementos que no son individuales, que requieren búsquedas y competencias colectivas.

Por ejemplo, claridad de objetivos, claridad de autonomía y claridad de roles.

Mucha gente trabaja en equipo y no cree en el resultado, o no logra entender que es lo que realmente se espera de ellos.

En muchos casos, el equipo no sabe que autonomía y ni que responsabilidad tiene. Todo es posible, pero lo que no es posible es que el grupo no sepa que es lo que se espera de él. La gente necesita saber cuanta autonomía tiene para trabajar.

Además de los objetivos y la autonomía, los miembros del grupo deben tener claros sus roles. ¿Actúan en el equipo como representantes de un área o a título individual? La única manera de que las agendas ocultas, los compromisos previos, la comodidad o la inercia no le ganen a los objetivos es que los miembros tengan claras las expectativas respecto a su rol; nada es más importante que lo que deben hacer juntos. O mejor dicho, solamente una cosa es más importante: poder seguir haciéndolo. Esto significa, en la práctica, no hacerlo a costa de la organización y de su credibilidad.

Para que un grupo de gente se convierta en un equipo, sin embargo no alcanza con alguien que les de permiso o les ordene que sean un equipo. Es, como dijimos antes, un laborioso proceso de aprendizaje.

Contar con buenos equipos es, a veces, un punto de llegada, nunca un punto de partida. Todo equipo sigue un largo camino de construcción de sí mismo.

Proceso de construcción de un equipo:

- En una primera etapa, la etapa de la **cortesía**, los miembros no están seguros de *pertenecer*, se exploran mutuamente, evitan el conflicto, van a lo seguro.

Para salir de la etapa de la cortesía es necesario que al menos uno de los miembros del grupo haya llegado a la conclusión de que con esa gente, juntos, puede hacer algo. Entonces la charla errática y distraída se concentra en los objetivos.

- Es la etapa de ¿Para qué estamos aquí?. Comienza entonces un debate acerca de que deben hacer.

En esta etapa es el mismo grupo el que debe explicar su tarea en sus propios términos, y no es fácil. Nunca una tarea es tan clara y explícita como para que no sea necesario un acuerdo.

- No debe sorprender entonces que la etapa siguiente sea la de la lucha por el poder. Cada uno necesita encontrar su rol, un espacio en ese equipo y en esa tarea a los que considera importante. En esta etapa la gente no se escucha, cada uno habla más alto que el otro y se interrumpen.

Un líder inexperto creerá que el grupo se ha disgregado o que esta fallando: error! La lucha por el poder poco a poco le va dando forma al grupo, va creando reglas de juego espacios personales.

- El grupo desemboca en la otra etapa, la de la normativa.

En esta etapa la gente tiene sentido de pertenencia, objetivos y un espacio propio. Sin embargo todavía falta lo más importante: la confianza necesaria como para enfrentar los conflictos y tensiones que la tarea impone sin temor a disolverse. Un grupo en etapa normativa no hace lo que debe hacer, hace lo que siente que puede hacer sin tensar del todo las relaciones. Para que un grupo de lo máximo de sí, es necesario que se tenga confianza al punto de que crea que ningún desafío romperá los vínculos que ha construido.

- En la etapa de desempeño, que es el nombre de este estadio, los grupos no hablan de personas ni de hechos, analizan tendencias, descifran sistemas y, lo que es más difícil aun, desafían sus propios modelos mentales. Los equipos aprenden! (Aunque Fainstein opina lo contrario).

Comentarios acerca de las consultoras y los autores

Después de realizar un seguimiento de diversas consultoras, podemos concluir que existen distintos criterios entre ellas y algunos autores.

- En primer lugar, según Huber debemos diferenciar entre los servicios que brinda una consultora y los que brinda la capacitación. Las primeras deben realizar un análisis de la organización, observar sus problemas y tratar de dar los elementos necesarios como para solucionarlos. En cambio la capacitación es brindada generalmente a gerentes o supervisores para que ellos luego la apliquen y ofrece técnicas estandarizadas para resolver situaciones específicas. Creemos por este punto que las auto-denominadas consultoras en realidad son capacitadoras.
- Por otro lado hay varios autores que hablan sobre la formación de equipos o teambuilding y si bien cada uno tiene características que lo diferencian, en general concuerdan cuando se trata del seguimiento que se le debe dar a los equipos en formación. Por ejemplo Dyer propone realizar encuestas o entrevistas a los miembros para ver como es su evolución en los equipos. Los programas que ofrecen las consultoras no proponen un seguimiento posterior a la formación de los equipos y en nuestra opinión esto es una falencia ya que son probados los beneficios que brinda una evaluación constante; pues las técnicas aprendidas en estos encuentros no siempre son suficientes para que un equipo funcione en la organización de una manera satisfactoria tal como lo hizo en dichas reuniones.

Carl Rogers sostuvo hace 30 años lo que las empresas hoy en día advierten; que no solo son necesarias ciertas cualidades personales para un eficiente trabajo en equipo, sino que también se requieren ciertas características organizacionales, como una definición clara del objetivo a alcanzar, una asignación precisa de las funciones de cada uno de los miembros, y que el equipo comprenda claramente su nivel de autonomía.

- Creemos que las consultoras deberían brindar programas o técnicas que estén más relacionados con la realidad económica y social que hoy en día viven las empresas: competencia, globalización, pobreza, incertidumbre.

Por lo cual para nosotros tendrían más éxito programas que logren captar la atención de los miembros y que los hagan sentirse útiles con la sociedad.

Lo que se puede decir con respecto a la cantidad de miembros de los equipos es que por lo general estos son muy numerosos, por ejemplo en YPF se realiza capacitación a grupos de 50 – 100 miembros. Esto no favorece a que los integrantes sientan que pertenecen a un equipo, además de obstaculizar el trabajo del equipo mismo.

Nuestra Conclusión: La Técnica Propuesta:

La primer aclaración que debemos hacer es que esta técnica propuesta es una técnica de capacitación. Como se dijo anteriormente éstas son enseñadas a personas de la organización (generalmente de nivel gerencial). Se busca preparar a estas personas para llevar adelante el programa de capacitación.

Se propone una técnica de este tipo y no una de consultoría debido a que éstas últimas varían según la organización en que se esté aplicando. Por otro lado, si bien las técnicas de

capacitación son estandarizadas, creemos que resulta fundamental adaptarlas a ciertas características de la empresa que está siendo intervenida.

La principal meta que esta técnica persigue es lograr que la formación de equipos de trabajo sea considerada como un proceso continuo y no como un esfuerzo momentáneo. Así se busca solucionar el mayor problema que tienen la mayoría de las técnicas propuestas por las consultoras analizadas.

Lo primero que se debe analizar son los posibles motivos por los cuales las consultoras no ofrecen técnicas como las mencionadas anteriormente.

Encontramos tres principales motivos:

No conocen estas técnicas: Algunas de las consultoras pueden no conocer las técnicas en cuestión. Sin embargo, deben ser la gran minoría debido a que es poco probable que una empresa que se dedica a asesorar a otras sobre formación de equipos no tenga acceso a este tipo de información.

No comparten las técnicas que nosotros proponemos: este puede ser un motivo más acertado por el cual no las adoptan. Sin embargo nosotros creemos que no es suficiente realizar una única sesión de formación de equipos como para desarrollar en la gente las habilidades necesarias para trabajar en ellos.

Conocen y comparten las técnicas de formación de equipos que consideran como un proceso continuo, pero no existe demanda para ellas: ¿qué es lo que queremos decir con esto?: que muchas de las empresas que recurren a las consultoras son pequeñas o medianas, y carecen de recursos como para poder realizar un esfuerzo continuo de formación de equipos. Debido a esto las consultoras deben ofrecer programas más cortos que puedan ser costeados por las empresas demandantes.

Entonces, ¿cuál sería el ámbito de aplicación para nuestra propuesta?: Pequeñas y medianas empresas que requieren de la formación de equipos permanentes, por lo cual lo que buscamos es brindarle una técnica eficaz de formación de equipos de trabajo a las empresas con menos recursos.

Pasamos a exponer los lineamientos generales de nuestra propuesta:

La técnica o programa se divide en dos partes principales. La primera es una sesión inicial que sirve como plataforma de lanzamiento para el programa. En este primer encuentro los consultores participan, brindando ayuda y asesoramiento constante a los gerentes, quienes dirigen la sesión.

La segunda es la etapa de seguimiento en donde se busca reforzar los conocimientos y patrones de comportamiento aprendidos en la primera sesión. En esta etapa los consultores no tienen participación.

¿Qué es lo innovador de esta técnica?

El lugar donde se realiza: La sesión inicial de formación de equipos se realiza en un barrio carenciado. Los participantes del programa lo visitan y proponen soluciones a algún o algunos problemas específicos que nosotros les planteamos. Estos problemas varían según la necesidad del lugar visitado.

La posibilidad de realizar un seguimiento: La existencia de objetivos concretos brinda la posibilidad de hacer un seguimiento concreto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las decisiones tomadas en la sesión inicial.

De esta forma la técnica propuesta cumple con los dos objetivos que nos habíamos planteado: ofrecer una técnica de formación de equipos mejorada que resulte accesible para empresas de bajos recursos.

¿Por qué consideramos que esta técnica es mejorada?

- Porque el hecho de que estén ayudando a gente con bajos recursos puede aumentar el interés de los participantes y la seriedad del programa. Esto tiene mayor impacto sobre el equipo que si los lleváramos a hacer rafting o a escalar paredes. Esto último les puede parecer más divertido pero también es probable que le quite seriedad al programa y que la gente crea que es más una nueva moda que una actividad que busca satisfacer una necesidad real de la organización (desarrollar en su personal la habilidad de trabajar en equipo).
- Porque resultaría más fácil darle continuidad al programa, haciendo que periódicamente los participantes vean los resultados que sus propuestas generaron y que realicen nuevas propuestas en caso de ser necesario.

¿Por qué es menos costosa?:

- La sesión inicial no implica una importante inversión dado que se puede llegar a un convenio con alguna municipalidad para asistir a algún barrio que esté en su jurisdicción. Incluso puede ser mucho menos costosa que, por ejemplo, una sesión de rafting en Mendoza. Sólo incluiría los costos de el o los días de trabajo perdidos y nuestros honorarios.
- Las sesiones posteriores tampoco son demasiado costosas porque puede hacerse en unas pocas horas mensuales. Además las podemos programar en momentos en que no haya demasiado trabajo en la empresa (porque no tenemos que cumplir con fechas límites ya que brindamos a las municipalidades un servicio gratuito).

Técnica

Ahora definiremos las principales actividades que se desarrollan durante las distintas etapas del programa de formación de equipos de trabajo.

Actividades previas

Se realiza una reunión de capacitación entre los gerentes y los consultores en la cual estos últimos brindan el marco teórico necesario para realizar el programa.

Previo al lanzamiento del mismo recomendamos a las organizaciones realizar las siguientes tareas:

- A. Comunicar a los participantes que se va a llevar adelante un programa de formación de equipos de trabajo. Es fundamental que se expliquen los motivos por los cuales se decidió llevarlo a cabo. Algunas causas pueden ser:
 - disminución de los resultados de la unidad;
 - falta de iniciativa e innovación;
 - problemas de comunicación,
 - falta de colaboración entre los miembros, etc.

- A. A. Explicar brevemente en qué consiste el programa para reducir al mínimo sentimientos de ansiedad que puedan surgir. Esto es muy importante para evitar una mala predisposición hacia el programa por parte de los participantes.
- B. B. También es recomendable que se informe a los participantes qué es lo que se espera de ellos (buena predisposición, ganas de aprender, determinada información que se requiera que ellos aporten, etc.).

Cada organización puede transmitirle esta información como estime conveniente. Sin embargo, y en caso de ser posible, aconsejamos que lo haga el gerente en una reunión donde estén presentes la totalidad de los participantes del programa, porque de esta forma se aumentaría el sentimiento de pertenencia de cada uno de los miembros hacia el futuro equipo.

Primer Sesión

En la primer mitad del día se presentan a los consultores y se les da un panorama general de las actividades a realizarse en el día, apoyado en un breve marco teórico sobre los beneficios del "teambuilding". Además se definen las metas a alcanzar durante el programa. Entre las metas se pueden incluir cuestiones como:

- "Aumentar y mejorar la comunicación dentro de los equipos";
- "Incrementar la productividad y la eficiencia de la unidad";
- "Mejorar las relaciones entre los integrantes del equipo, así como la confianza, solidaridad y cooperación", etc.

Estas metas dependen en gran medida de los motivos que llevaron a realizar el programa.

En la segunda mitad del día el programa tiene lugar en el barrio carenciado elegido.

La consultora plantea el o los problemas a resolver, como por ejemplo: falta de energía eléctrica, potabilización del agua, techado de las viviendas, transporte, entre otros.

La duración de esta segunda fase va a depender de la complejidad del problema planteado. Son los gerentes quienes eligen el problema a solucionar en función al tiempo y recursos de los que disponen. Por supuesto, cuanto más complejo el problema, mayores posibilidades de desarrollar habilidades para trabajar en equipo.

A la hora de encarar el problema se deben tener en cuenta dos tareas. Una, la solución del problema planteado por la consultora. En este caso la idea es que el equipo solucione el problema de la forma que crea más conveniente, siempre y cuando siga los siguientes parámetros:

- ○ que el objetivo sea entendido y aceptado por todos los miembros,
- ○ que el ambiente sea informal,
- ○ que los miembros se escuchen unos a otros,
- ○ que la crítica y la diversidad de opinión no sean reprimidas,
- ○ que se hagan asignaciones claras.

Y la segunda tarea es que el equipo analice y discuta cómo está realizando el trabajo; para esto el gerente a cargo del grupo (asesorado por el consultor), pide al equipo que detenga la ejecución de su trabajo.

Esta etapa finaliza cuando, como resultado del accionar de los miembros del equipo, éste logra una posible solución al problema planteado, con los recursos con los que cuenta.

Posteriormente se fijan las fechas aproximadas para el seguimiento.

Etapa de Seguimiento

En esta etapa los consultores no participan, sino que es dirigida exclusivamente por el gerente.

Uno de los objetivos de esta fase es controlar si se resolvió el problema mediante la solución propuesta por el equipo. Si los resultados son buenos los integrantes se motivarán y creerán más en el trabajo en equipo. Si son malos, tendrían que revisar cuáles fueron los inconvenientes dentro de su equipo que lo llevaron a tomar decisiones no adecuadas.

Otro de los objetivos es ver si lo aprendido es aplicado en el trabajo diario.

Esta etapa resulta fundamental debido a que es la única forma de que los participantes internalicen los conocimientos aprendidos y la organización obtenga el retorno de su inversión inicial.

Bitácoras de nuestro equipo

10 de Mayo: Primera reunión

- • Nos reunimos en el bar "El Vagón" a las 17 hs.
- • Los primeros veinte minutos de la reunión se hablaron de temas diversos, no relacionados con el trabajo, esperando que arriben todos los integrantes del equipo.
- • Todos debíamos asistir a la reunión con material buscado en Internet a cerca de los estudios más recientes sobre equipos de trabajo. Cada uno presento su información, que fue analizada y se decidió que la misma no era suficiente para iniciar a realizar el trabajo. Esta tarea llevó aproximadamente 40 minutos.
- • Nos dirigimos a la casa del Estudiante de Ciencias Económicas para buscar más información. No encontramos la información buscada. Buscamos tanto en consultoras como en páginas de institutos educativos (por ejemplo el MIT).
- • Debido a esto decidimos consultar al profesor sobre la posibilidad de cambiar el tema. Pensamos que sería posible encarar el estudio de los distintos servicios que brindan las consultoras que publican en Internet.
- • Finalmente propusimos buscar información individualmente sobre este tema y fijamos la próxima reunión para el miércoles 17

17 de Mayo: Segunda reunión

- • Nos reunimos nuevamente en "El Vagón" y esperamos que lleguen todos los integrantes. El clima era de preocupación debido a que no estábamos muy bien encaminados con el trabajo.
- • Como en la clase del día lunes nuestro tutor estuvo de acuerdo con la idea de que cambiemos de tema, empezamos a trabajar sobre el material que cada uno había encontrado
- • Comparamos y analizamos por aproximadamente una hora la información obtenida.

- • Posteriormente nos dirigimos al gabinete de computación de la facultad y mandamos correos electrónicos a varias consultoras para ver que información nos podían proporcionar.
- • Fijamos la próxima reunión para el sábado 20 a las 9 hs. Para variar y no aburrirnos cambiamos de punto de reunión al "Bar de las Ciencias".

20 de Mayo: Tercera reunión

- • La primera hora de la reunión estuvimos hablando de la última clase de Heloísa Primavera y estuvimos organizando una visita al club del trueque.
- • Estuvimos mirando los trabajos de los alumnos de cuatrimestres pasados, para organizar el nuestro.
- • Pensamos que sería interesante grabar las reuniones del equipo para tener un registro de cómo va evolucionando el grupo y de las ideas que van surgiendo de la interacción del equipo.
- • A medida que llegaban todos los integrantes, comentábamos acerca de la importancia de diseñar un trabajo creativo e innovador.
- • Surgió una idea: Centrarnos en Formación de Equipos de Trabajo (teambuilding), estudiar los servicios que ofrecen las consultoras en cuanto a este tema, y proponer una técnica de formación de equipos de trabajo propia. Nos entusiasmos bastante con la misma y decidimos consultar a nuestro tutor que opinaba al respecto
- • Acordamos volver a reunirnos "El Vagón" el miércoles 24 a las 19 hs.
- • Nos comprometimos a seguir buscando material no solo en Internet, sino también teórico sobre este tema.

24 de Mayo: Cuarta reunión

-Nos reunimos en "El Vagón" según lo determinado en el último encuentro.

-Cada integrante compartió con el resto la información extraída de Internet y aportó sus ideas acerca de cómo organizar la información recolectada.

-Discutimos las diferentes alternativas sobre cómo estructurar el trabajo y qué puntos incluir en el mismo. Coincidimos en organizar el trabajo de la siguiente forma:

- • Información sobre los servicios y técnicas que ofrecen distintas consultoras en el mercado.
- • Comentario de cómo conceptualizan la formación de equipos algunos autores.
- • Explicar cómo vemos nosotros la formación de equipos de trabajo.
- • En base a la investigación realizada proponer técnicas o ideas sobre formación de equipos para llevar a cabo en empresas.

-Acordamos seguir las pautas aconsejadas por el tutor de nuestro equipo en lo referente a la realización de entrevistas y recopilación de experiencias vividas en empresas de Argentina de importancia. Para ello confeccionamos un cuestionario elaborado en base a preguntas propuestas por todos los integrantes.

-Adicionalmente distribuimos la tarea de resumen y análisis de la información obtenida de las distintas consultoras.

-Definimos subgrupos de trabajo para contactar aquellas personas que nos puedan brindar información referida a teambuilding.

-La próxima reunión se fija para el día sábado 27/5 a las 11:30 hs en un domicilio particular.

-Es obligatorio llevar facturas y la casa se reserva el derecho de admisión y permanencia.

27 de Mayo: Quinta reunión

- Nos reunimos en el departamento de Marisa más o menos a las 11:30 hs, y como habíamos quedado en el último encuentro, llevamos facturas para empezar a trabajar sobre la investigación.

- Empezamos por dividirnos en subgrupos para realizar las tareas; unos se dedicaron a procesar la información obtenida en las entrevistas y otros se enfocaron en la estructura del trabajo, (esta vez en forma más detallada) y en cómo encarar la técnica que pensamos desarrollar.

-Toda vez que surgió alguna dificultad o duda se discutía entre todos y así cada uno pudo dar su opinión sobre el problema en particular.

-Después llegaron las empanadas e hicimos un pequeño descanso.

-Más tarde readactamos la introducción del trabajo y preparamos bosquejos con las críticas que creíamos conveniente hacer en cuanto a los servicios que ofrecen las distintas consultoras.

-Nos pusimos de acuerdo en que el lunes en la clase de Conducción de Equipos de Trabajo, fijaríamos la fecha de la próxima reunión.

31 de mayo: Sexta reunión

-Nos reunimos aproximadamente a las 17:30 hs en el bar el Vagón.

-Nos dedicamos casi la totalidad del tiempo a redactar nuestra visión acerca del texto de Dyer.

-Una vez finalizada esta tarea empezamos un listado de diferencias y coincidencias entre nuestro entender y dicho autor.

-Mientras un subgrupo comenzaba con la corrección de las traducciones realizadas anteriormente acerca de cada uno de los servicios ofrecidos por diferentes consultoras.

3 de Junio: Séptima reunión

-Nuestro punto de reunión fue, al igual que el sábado pasado, el departamento de Marisa. El horario, 11:30 hs.

-Analizamos el diálogo sostenido con el profesor Lalo Huber, el cual con sus comentarios nos hizo rever y tener que decidir si rectificábamos o ratificábamos nuestra posición con respecto al tema a tratar en el trabajo.

-La tarea de este sábado fue en mayor medida la de ver de una manera más detallada algunas de las actividades realizadas con anterioridad al fin de encontrar errores y omisiones en dichos trabajos.

-En tal sentido: terminados de enumerar las coincidencias y diferencias con Dyer, trabajamos sobre un artículo nuevo sobre Teambuilding, concluimos con la corrección de las traducciones realizadas por nosotros acerca de cada uno de los servicios ofrecidos por las diferentes consultoras, realizamos una nueva búsqueda por Internet, consultamos en la página del curso trabajos realizados en cuatrimestres anteriores y finalmente la bitácora del día.

5 de Junio: Octava reunión

-Como de costumbre fijamos el lugar de encuentro para la reunión del día de la fecha en el "Vagón".

-El horario acordado fue a las 16hs, pero como algunos integrantes del equipo trabajan o tienen otras responsabilidades llegaron un poco más tarde.

-Nos concentramos principalmente en desarrollar, redactar y concluir la técnica de formación de equipos de trabajo que pretendemos proponer en el trabajo final.

-También finalizamos con los comentarios hechos sobre los servicios que ofrecen las distintas consultoras analizadas.

-Además revisamos parte del trabajo referente al marco teórico (los autores consultados), e hicimos las modificaciones que creímos convenientes.

-Armamos un bosquejo de la forma en que queremos presentar el trabajo.

-Fijamos la fecha del próximo encuentro para el día miércoles.

7 de junio: Novena reunión

-En el día de la fecha, nos encontramos en el departamento de Luciana para finalizar con el trabajo.

-Primero revisamos y completamos el trabajo en su totalidad.

-Tuvimos un pequeño percance: se nos quemó la lamparita, no a nosotros sino que se quemó el interruptor. Este inconveniente retrasó un poco la tarea.

-Aunque en un principio pensamos que había que hacer "pequeños retoques", éstos nos insumieron más tiempo del planificado.

-Por último configuramos y editamos el trabajo. Mientras hacíamos esto, no estuvieron ausentes nuestras compañeras de siempre: LAS EMPANADAS.

Conclusiones personales

Carlos Adolfo García (Reg. 128.603)

En principio me sentí desorientado porque no sabía cómo se encararía el trabajo asignado, luego a través de una investigación sobre una bibliografía confiable esta ayudó de guía sobre el tema para luego desarrollar el trabajo.

En el equipo de trabajo existieron distintas perspectivas y el logro de una visión compartida para las decisiones, sintiéndome integrado dentro de las actividades del equipo a pesar de no haber contado con experiencia anterior de un trabajo en equipo.

Andrés Rey (Reg. 167.923)

Mi primera impresión acerca del trabajo en equipo que nos tocó fue pensar de que manera íbamos a encontrar la información suficiente como para exponerlo y obtener un buen resultado.

Por otro lado sentí, que al estar cursando otras materias de la parte final de mi carrera en las cuales se requiere mucho tiempo para el estudio, no iba a poder ayudar al equipo como yo quisiera y tenía miedo que a partir de esta restricción los demás integrantes me creyeran no perteneciente ni responsable con relación al trabajo.

A medida que nos fuimos organizando entendí que cada uno de los integrantes tenía otras actividades y que debíamos complementarnos unos a otros. De esta manera, mi sensación cambió y fue de seguridad. Sentí que el trabajo que íbamos a presentar sería lo que nosotros mostrábamos : trabajo en equipo, pertenencia al equipo, ganas de obtener el mejor resultado posible, y todo esto en un ámbito de amistad, compañerismo y humor.

Durante el desarrollo del trabajo traté de cumplimentar las tareas que se me encomendaron así como aportar opiniones y conocimientos. La experiencia de intercambiar y aceptar otras ideas y formas de pensar diferentes a las mías fue enriquecedora.

Teniendo el trabajo finalizado mi sentimiento personal es que el objetivo se alcanzó y se mejoró en gran medida en relación al que habíamos planificado al iniciarlo. Por otro lado siento que junto con los demás integrantes desarrollamos lo que en la primer clase aprendimos : entender que es un equipo de trabajo trabajando como tal.

Mi conclusión personal acerca del trabajo desarrollado es que puede servir de ayuda como información general no solo a nivel universitario sino también en otros niveles de la sociedad dado que en el mismo exponemos una amplia gama de servicios brindados por consultoras / capacitadoras que actualmente no son muy conocidas ni utilizadas en el ámbito local debido al desconocimiento de las técnicas que brindan.

Por otro lado, creo que fue de gran aprendizaje el desarrollar una técnica propia de capacitación / consultoría para aplicar en todos los niveles de organizaciones reales en la cual se cambió el ámbito de actuación y se prefirió privilegiar a sectores sociales antes no tenidos en cuenta.

Por último creo que el marco teórico que exponemos en el trabajo, basado en pensamientos de más de un autor acerca del tema y en conclusiones propias transforma la técnica propuesta en algo viable en un futuro.

Analia Fernanda Jaime (Reg. 174.738)

¿Qué me pareció el trabajo en equipo en este equipo? ¿Cómo me sentí? ¿Qué me aportó? ¿Qué me llevo de esta experiencia?...Creo que esas son las preguntas que tengo que responder en esta bitácora personal.

Bueno... allí vamos:

Me acabo de recibir de Licenciada en Administración y estoy cursando la carrera de Actuario, lo que nos lleva a la conclusión de que estoy asistiendo a esta materia por puro placer. Esto me permite que esté mas despreocupada, lo que no implica decir desinteresada en lo mas mínimo, al contrario. Es, mas creo que esta despreocupación me llevó a disfrutar mas tanto de la materia como del trabajo y a verlo mas no como una obligación sino como un beneficio personal. Así el trabajo y el curso me resultaron provechosos y agradables.

Del equipo puedo decir que éste en particular fue bastante diferente a los que anteriormente tuve en esta facultad. No sé por qué, tal vez fue porque tratamos de aplicar las técnicas y conocimientos que íbamos aprendiendo o porque simplemente las cosas se dieron así.

En lo referente al trabajo específicamente, puedo decir que me aportó muchos conceptos e ideas que realmente desconocía. Como ser la diferencia entre el servicio que ofrecen las consultoras y las capacitadoras, la importancia del seguimiento y el tiempo que implica el aprendizaje fueron los principales puntos que me llevo en claro de este trabajo.

Laura Lombardi (Reg. 301.232)

Bueno, ya llegamos al final, y la verdad es que no puedo creer estar escribiendo esto, ya que demuestra en verdad que el trabajo se ha terminado. Y al contrario de lo que me pasa en otras materias cuando termino un trabajo (que generalmente es alegría) hoy me siento un poco triste, porque es feo pensar que realmente se está terminando un trabajo en el cual, además de divertirme, aprendí muchísimo.

Pero bueno, dejando la melancolía de lado, quiero resaltar lo bien que nos llevamos todos los integrantes del equipo, y que realmente trabajamos como tal, ya que supimos escucharnos y respetarnos, a pesar de ser tantos.

Por otro lado, creo que si bien en un principio nos costó un poquito empezar con el trabajo, cuando cambiamos de tema, y empezamos a encontrar información, realmente nos enganamos con el trabajo y tratamos de poner lo mejor de cada uno para lograr un producto final digno.

Por último quiero resaltar lo bien que funcionamos como equipo, ya que si bien todos somos muy distintos (es más, antes ni nos conocíamos), al trabajar juntos supimos explotar nuestras características individuales, y creo que realmente obtuvimos sinergia, la cual redundo en beneficio de nuestro trabajo.

Luciana Fernández Tschieder (Reg.351822)

Como conclusión del trabajo que realizamos quisiera expresar en primer lugar, que sentí que realmente trabajé en equipo, porque todos participamos, las opiniones de todos los integrantes del equipo fueron escuchadas y tenidas en cuenta, no existió un solo líder sino que fue rotando

según las distintas situaciones y circunstancias y logramos llegar a un consenso. Personalmente me sentí muy cómoda trabajando en equipo y creo que las relaciones entre todos los integrantes fue muy buena. Todos nos esforzamos por dar lo mejor de cada uno y se logró un clima de confianza. A su vez logramos complementarnos muy bien, aspecto que considero muy importante para todo equipo de trabajo.

Llegar a este "equilibrio" no fue tan fácil al principio, ya que no nos conocíamos bien entre nosotros y además no teníamos bien en claro cómo encarar el trabajo. Pero después de algunas reuniones estas dificultades fueron superadas. El principal inconveniente que tuvimos fue organizar las reuniones del equipo, ya que se hacía difícil coordinar los horarios de 7 personas.

Por otro lado creo que la posibilidad de trabajar de esta forma nos aportó un gran valor agregado, "aprendimos a trabajar en equipo trabajando en equipo" y además con esto logramos cumplir con uno de los objetivos que nos habíamos propuesto alcanzar. Pienso que este aporte es invaluable porque nos va a ser de gran utilidad para trabajar en futuros equipos ya sea en la facultad o en el ámbito laboral.

En cuanto al tema que elegimos, me pareció muy interesante y aprendí mucho. Si bien es un tema bastante nuevo me sorprendió el hecho de que el programa de formación de equipos de trabajo sea muy utilizado por las empresas, principalmente las grandes que generalmente cuentan con los fondos para encararlos. El motivo que las lleva a realizar estos programas es que consideran la formación de equipos de trabajo como un tema de suma importancia, ya que en la actualidad la tendencia es el trabajo en equipo.

Gabriel Caubet (Reg. 451.697)

Durante la realización de este trabajo pase por distintos estados de ánimo. Al principio, antes de empezar a confeccionarlo, me sentí muy seguro sobre los resultados que obtendríamos. El estado de ánimo era excelente y se notaba que todos queríamos participar activamente. No obstante esta tranquilidad se desvaneció en la primera reunión. Todos habíamos buscado información sobre nuestro primer tema a tratar y no habíamos encontrado nada demasiado interesante. Más adelante, cambiamos el tema y logramos encausar la tarea y ponernos a trabajar. Durante toda esta etapa me sentí bastante tranquilo y conforme con los avances que íbamos obteniendo en el trabajo.

En cuanto a como se desempeño el equipo lo que merece ser recalcado es lo siguiente: al principio creo que todos malentendimos lo que trabajar en equipo significaba. Encarábamos entre todos cada tema que se debía tratar, definiendo los principales lineamientos, redactando y hasta pasando a computadora. Por supuesto esto llevaba muchísimo tiempo, recurso del cual no disponíamos. Sin embargo más adelante nos dimos cuenta que no todos debíamos hacer todo.

Lo que sí debíamos hacer era definir entre todos las principales características que cada sección del trabajo debía incluir y cual era la opinión consensuada a cerca de cuestiones específicas (como críticas realizadas, opiniones propias, etc.), sin necesidad de que sea redactado ni pasado por todos. Entonces creamos distintos "subequipos" que encaraban distintas tareas.

Personalmente me sentí muy interesado en el trabajo. Lo que más me atrajo fue el echo de que no fue un trabajo de investigación más, exclusivamente descriptivo, sino que debía ser encarado con un espíritu crítico. Pero lo que más me gustó fue el echo de poder desarrollar nuestra propia visión de lo que una técnica de teambuilding debe ser.

Marisa Galvagni (Reg. 601.144)

Creo que el resultado final lo dice todo: realmente hubo trabajo por parte de todos, y básicamente quiero destacar que absolutamente todos los integrantes de nuestro equipo estuvimos profundamente involucrados y comprometidos con este trabajo práctico. Cabe aclarar que nuestro equipo es muy heterogéneo, lo cual influyó en cómo procesamos cada idea, a partir de las distintas disciplinas en las que cada uno se desempeña.

No es común hacer un trabajo para la Facu con ganas, y menos aún que haya habido tan buena onda entre todos. Cada uno hizo aportes importantísimos que ayudaron a construir un análisis que, a mi criterio, plantea el tema elegido desde diversos enfoques, desde empresas extranjeras hasta autores y personas de carne y hueso que nos ayudaron a construir la técnica propuesta.

Quizá al principio no supimos muy bien cómo organizarnos, y en definitiva, tampoco teníamos claro cuál era el tema que estudiaríamos. En realidad no elaboramos ningún plan de trabajo definido que ordenara las tareas. Ibamos coordinándonos de acuerdo a la disponibilidad de tiempos y recursos que cada uno tenía.

Como autocrítica, diría que la ausencia de un tema y cronograma claros implicó que incurriéramos en muchos tiempos muertos, y esto nos dejó poco tiempo para hacer todos los comentarios que queríamos hacer (aunque Ud. no lo crea nos quedaron varias cosas afuera). Sin embargo, nunca me había divertido tanto con gente completamente desconocida, ni había experimentado tanto interés en intercambiar ideas e incluso en sacar provecho de las discusiones que surgían esporádicamente.

Para terminar, quiero remarcar que nuestro equipo funcionó como tal, y lo más importante es que logramos trabajar eficazmente, aunando los criterios de cada uno de nosotros, y apuntando hacia el mismo objetivo.

Bibliografía

- www.workteam.com
- www.teambuilding.com
- www.yorkteam.com
- www.teamleadership.com
- www.becker-associates.com
- www.corporate-pursuits.co.uk
- www.tamcoinc.com
- www.forte-fortissimo.com
- www.pantelisinc.com
- www.teamtechnology.com
- bodwell@onramp.net
- "Formación de equipos. Problemas y alternativas." Segunda edición. William G. Dyer. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- La gestión de equipos eficaces. Organizaciones del siglo XXI . Héctor Fainstein. Ed. Macchi.
- "Líderes del Tercer Milenio". Tercer fascículo de Clarín, Mayo de 2000. Ernesto Gore.
- Exposición teórica dada en clase sobre Pichón Riviere.