



CÓMO MOTIVAR EN EL SIGLO XXI

Actualmente los programas de *teambuilding* no sufren descensos de demanda, pero sí se buscan opciones con presupuestos más ajustados y destinadas a una nueva generación de profesionales con intereses diferentes. Por eso, para seguir siendo una forma eficaz de motivar a la plantilla y mejorar su productividad, deben evolucionar.

Por **Cristina Cunchillos**

En los años 20 del siglo pasado, el psicólogo australiano Elton Mayo llevó a cabo unos experimentos en la planta Hawthorne Works de una central eléctrica de Chicago (Estados Unidos) con el objetivo de estudiar la productividad de los trabajadores. Una de las conclusiones de este estudio fue que los individuos son más eficientes en su trabajo cuando se sienten integrantes de un equipo y cooperan, más aún cuando hay confianza entre los miembros y cuentan con el apoyo de un líder.

De esta experiencia nació el *teambuilding*, o afán por “construir equipos” y fomentar la colaboración de los participantes en la actividad en beneficio de un bien común, tanto a nivel individual como para la empresa a la que pertenecen.

Llevarse bien con los colegas es importante. Según un reciente estudio de Gallup, la satisfacción de los empleados aumenta

un 50 % cuando tienen buena relación con sus compañeros y su compromiso con la empresa es siete veces mayor cuando trabajan junto a un buen amigo.

¿Teambonding o teambuilding?

Una actividad de *teambuilding* es una experiencia positiva, compartida, que refuerza la cohesión, las habilidades y competencias del equipo. Su objetivo principal es mejorar la productividad a través de la motivación de los trabajadores.

Hay muchas formas de motivar a los equipos, pero no todas se pueden clasificar como *teambuilding*. Pasar uno o más días juntos recorriendo un destino, asistir juntos a un espectáculo o compartir una velada gastronómica sin duda ayuda a que los individuos se conozcan mejor y se genere una mayor unión entre ellos que facilitará el trabajo en equipo. Pero se trata, en

definitiva, de una actividad lúdica que busca recompensarles. Es lo que se conoce como *teambonding*, o incentivo, y no *teambuilding*.

Ambos son necesarios a la hora de establecer mejores conexiones, pero mientras que el *teambonding* se centra en el entretenimiento, el *teambuilding* suele incluir un elemento de formación o desarrollo de ciertas aptitudes, además de una reflexión final sobre lo aprendido.

En tiempos de crisis

Cuando la crisis económica se extendió por todo el mundo en el 2008, empresas de todo tipo y tamaño se vieron forzadas a apretarse el cinturón y buscar maneras de reducir gastos. Si los presupuestos para eventos y convenciones se vieron drásticamente reducidos, aún más se restó a la inversión en actividades a menudo percibidas como superfluas: dentro de ellas muchas compañías incluyeron los incentivos o programas de *teambuilding*. Después de todo, ¿qué necesidad había de motivar a unos trabajadores que se contentaban con mantener su puesto de trabajo, y más sabiendo que había una larga lista de candidatos dispuestos a reemplazarles a la menor oportunidad?

Conforme la economía volvió a crecer renació la necesidad de retener a los mejores trabajadores y asegurarse de que la plantilla es lo más productiva posible. La inversión en los recursos humanos de la empresa se convirtió de nuevo en una necesidad y en consecuencia los programas de *teambuilding* adquirieron nuevamente importancia.

Buenos tiempos para el *teambuilding*

De hecho, y según la Escuela de Liderazgo de Barcelona-Spain (ELBS), el *teambuilding* es ahora una actividad cuya demanda tiende al alza. Cada vez más empresas lo ven como un camino eficiente para mejorar el estado de ánimo del equipo, desarrollar relaciones de confianza, fomentar la creatividad, hacer crecer las habilidades de gestión y liderazgo y mejorar en la capacidad de resolver problemas.

También ha crecido notablemente el número y variedad de proveedores que facilitan estos programas, desde DMCs y agencias especializadas en formación y *coaching* a hoteles y parques temáticos que ofrecen un abanico de opciones como complemento a la celebración de reuniones o convenciones en sus instalaciones.

No obstante, la crisis ha dejado su huella, a lo que se suma que son tiempos de incertidumbre en los que la sombra de una nueva recesión no termina de disiparse. Por eso las empresas son más cuidadosas que nunca con la gestión de sus presupuestos. En todas las actividades corporativas se intentan



reducir, en la medida posible, los gastos, además de buscar un buen retorno en la inversión. Esto también afecta a los programas de *teambuilding*.

Cambio generacional

Por otro lado, la fuerza laboral no es la misma que hace diez años. Según un informe de la consultora de recursos humanos ManpowerGroup, en el 2020 los *millennials* (nacidos entre 1980 y 1994) representarán el 35 % de la población activa en todo el mundo. Ese porcentaje alcanzará el 75 % en el 2025.

Es una nueva generación de trabajadores, con diferentes inquietudes como las relacionadas con la sostenibilidad o la salud (tanto física como mental), mayor ansia de vivir experiencias y una disposición natural a convivir con los últimos avances tecnológicos.

Tendencias clave

Si la actitud de las empresas y el interés de los trabajadores ha cambiado en los últimos años, es natural que las actividades de *teambuilding* también evolucionen para adaptarse a esos nuevos requisitos y preferencias. Éstas son algunas de las tendencias clave que están definiendo los programas:

1. Concentración

Dice el refrán que “lo bueno, si breve, dos veces bueno”, y esto es algo que se aplica cada vez más a los programas de *teambuilding*. Por un lado, el tiempo del que disponen los trabajadores es limitado. Muchos no pueden permitirse el lujo de estar todo un día fuera de la oficina practicando actividades.



Por otro lado, un programa más breve resultará también más económico para la empresa. Una actividad intensiva, de una o dos horas de duración, permite a los participantes desconectar totalmente de la sesión de trabajo y centrarse en el reto que se les plantea, sin distracciones, y volver a su puesto con energía renovada.

Disney Business Solutions, por ejemplo, introdujo sus *meet-centives* en el parque Disneyland Paris, con actividades como

Un programa más breve no solo resulta económico para la empresa sino que permite a los participantes centrarse en el reto que se les plantea y sin distracciones, antes de volver a su puesto de trabajo

los breves talleres de *haka*, la típica danza maorí, que pueden completar una reunión en el recinto. Diferentes agencias de *teambuilding* y *coaching* ofrecen breves juegos que pueden ayudar a romper el hielo antes de una reunión, o en los descansos de una convención.

2. Equipos más pequeños

No solo una sesión breve favorece la concentración. Cuando el equipo es reducido resulta más fácil conseguir su implicación o *engagement*, además de crear un ambiente más distendido. Por ello, la tendencia es a que los equipos sean cada vez más reducidos.

Si se trata de un grupo numeroso de participantes, por ejemplo cuando se juntan diferentes departamentos o sucursales, la solución puede ser la de optar por un formato modular, combinando sesiones comunes al principio (por ejemplo, el *briefing*) y al final (las conclusiones), con módulos de actividades adaptados a las necesidades o características de cada subgrupo, aunque sigan un formato similar.

3. Teambuilding responsable

El 75 % de los *millennials* preferiría trabajar para una empresa responsable, aunque ello suponga ganar menos dinero. Contar con una política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) sólida se ha convertido en algo esencial para las empresas y se espera que sea aplicada en todas sus iniciativas,

incluyendo los programas de *teambuilding*. En consecuencia, la demanda es cada vez mayor en relación a actividades que incluyan un compromiso social o medioambiental. Participar en la limpieza de desechos en parques y playas, construir juegos o bicicletas para niños necesitados o simplemente recaudar fondos para una ONG o asociación benéfica son formas de contribuir al bien del planeta o de una comunidad. La satisfacción para los participantes en este tipo de actividades es doble: por el logro personal conseguido y por el impacto positivo que puede tener en otros.

4. Salud y bienestar

Wellness se ha convertido en una de las palabras claves del 2019, a menudo mencionado como una de las tendencias a tener en cuenta en eventos, ferias, convenciones o viajes profesionales. En una sociedad en la que el ritmo frenético termina agotando y estresando, cuidar de la salud, tanto física como mental, de los trabajadores es cada vez más importante para las empresas.

Es una tendencia que no escapa tampoco al *teambuilding*. Si bien las actividades al aire libre han sido siempre populares, ahora es algo que se aprecia aún más, sobre todo cuando se trata de llevar al grupo a un entorno natural donde pueda desconectar totalmente, disfrutar del paisaje y relajarse.

El ejercicio físico, ya sea lanzando pértigas o aprendiendo un baile, es una forma ideal de liberar el estrés, además de aportar otros beneficios para la salud. Por eso el deporte en sus muy diferentes versiones continúa siendo una de las opciones preferidas.

No siempre es necesario un esfuerzo físico. El *mindfulness* y las técnicas de relajación tienen cada vez más adeptos y es algo que también se puede incorporar a un programa de *teambuilding*. La agencia española E&TB Group, por ejemplo, propone una sesión de yoga y risoterapia en la montaña como el final perfecto tras un tradicional *rally*.

5. Inclusión

Una actividad de *teambuilding* no es efectiva si no participan todos. Por eso siempre se deben tener en cuenta las limitaciones que los participantes puedan tener, ya sea por su condición física, mental o sus creencias. Por ejemplo, una cata de vinos no es buena idea si entre la plantilla hay musulmanes. Un circuito de tirolinas puede ser una pesadilla para alguien que padezca vértigo. Tal vez los participantes verán algo así como una oportunidad para superar sus miedos, pero, ante la duda, lo mejor es consultarles primero.

Por otro lado, en los tiempos del movimiento #MeToo y la proliferación de casos de sexismo, hay una mayor concienciación sobre cualquier tipo de discriminación, sea por motivos de sexo, raza o religión y sobre todo en el ámbito laboral. Es algo que los organizadores deben tener también en cuenta asegurándose de que nadie se sienta discriminado.

6. Gamificación

Aprender jugando no es solo cosa de niños, sino algo que se aplica cada vez más al mundo empresarial. La *gamificación* o *ludificación* supone la integración de técnicas y dinámicas propias de los juegos a actividades cotidianas, con el fin de potenciar la motivación.

Si bien los programas de *teambuilding* siempre han contado con elementos lúdicos, la inclusión de puntuaciones, misiones y niveles que alcanzar, como si de un videojuego se tratara, incrementa la participación y el entusiasmo de los "jugadores". Además, hace que los resultados sean más fáciles de medir, algo esencial a la hora de justificar el retorno de la inversión.

La consultora sueca Green Hat People, con oficinas en diferentes países incluyendo España, aplica técnicas de *gamificación* en todas sus propuestas. *Escape rooms*, misiones, juegos virtuales... contribuyen a un aprendizaje interactivo y, lo más importante, ofrecen resultados cuantificables.

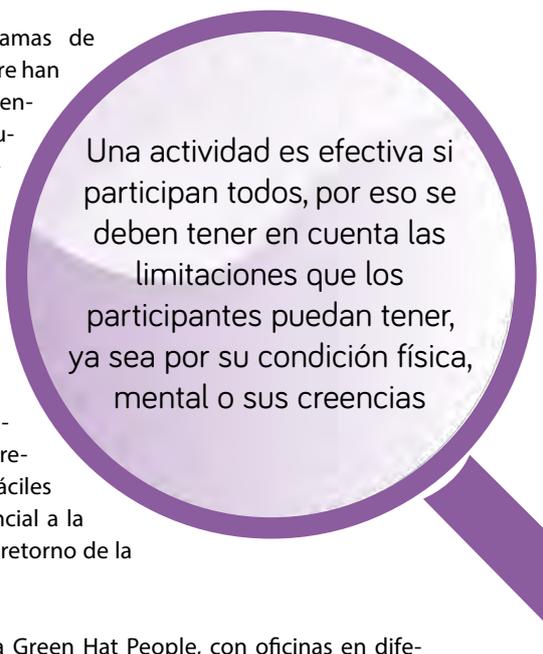
7. Nuevas tecnologías

La tecnología ha facilitado el desarrollo de muchos de estos juegos y ha transformado también los programas de *teambuilding*. Incluso el *rally* o búsqueda de tesoros más tradicional ahora se hace con tabletas en las que los equipos van encontrando claves e introduciendo sus respuestas para avanzar en el juego.

Algunas agencias están probando a incluir la realidad virtual en sus propuestas e introduciendo los últimos *gadgets*, por ejemplo ofreciendo a los grupos la oportunidad de aprender a pilotar un dron. Los deportes electrónicos o *e-sports*, con competiciones de videojuegos de múltiples participantes, también se han puesto de moda.

8. Experiencias inmersivas

Para los *millennials*, las experiencias son mucho más importantes e interesantes que cualquier producto tecnológico y esto es algo que también se aplica a los programas de motivación. Convertirse en detectives durante unas horas para resolver un misterio, practicar una coreografía de baile con los compañeros o construir una embarcación para después navegar por un río entre bellos parajes... son actividades que gustan a quienes quieren ser partícipes y no meros espectadores.



Una actividad es efectiva si participan todos, por eso se deben tener en cuenta las limitaciones que los participantes puedan tener, ya sea por su condición física, mental o sus creencias

Una experiencia inmersiva que les transporte a un mundo diferente donde han de adoptar otra personalidad y salir de su ámbito habitual también figura entre las posibilidades que más despiertan interés y fomentan la imaginación.

Si además se añade la oportunidad de adentrarse en la cultura o tradiciones del destino donde se realiza la actividad, participando en un desfile del Carnaval en Río de Janeiro junto a grupos locales, o aprendiendo a cocinar una paella en Valencia (España), la experiencia será aún más auténtica e inolvidable.

9. Cultura corporativa

Por otro lado, las empresas también buscan incorporar sus propios valores y mensajes corporativos en las actividades de

importancia de entender bien los valores de la empresa y sus objetivos, así como el carácter de los participantes.

10. A menor presupuesto, mayor creatividad

Por último, en todos los programas de *teambuilding* está siempre presente la necesidad de ajustarse a presupuestos más reducidos, sin que ello afecte a su impacto. La forma de conseguirlo es inyectando mayores dosis de creatividad en la elección de la ubicación, la personalización de las actividades y el propio contenido y diseño de las mismas.

Los retos creativos, desde pintar un grafiti urbano a ensamblar un coche de Fórmula 1 de cartón, no dejan de ser populares y, a menudo, requieren una inversión menor que otros



teambuilding. Si se hace de un modo sutil, esto ayudará a reforzar la relación con sus empleados y hacer que éstos sean más leales. Por ejemplo, organizar la limpieza de una playa demuestra un interés corporativo por el medioambiente y, si con la actividad se crean materiales para una escuela de niñas en un país de tradición machista, los participantes entenderán que su compañía defiende la igualdad de género.

Kuoni pone un énfasis particular en la inclusión de la cultura corporativa en los programas de sus clientes, destacando la

programas más elaborados. Cualquier actividad que incite a los participantes a dar rienda suelta a su imaginación contribuirá de forma positiva a su actitud en el trabajo.

Opciones de moda

Creatividad es algo que no les falta a los receptivos y agencias especializadas en *teambuilding* a la hora de idear nuevas propuestas. Muchas opciones, desde las búsquedas de tesoros, *rallies* y olimpiadas o la construcción de diferentes objetos, desde manos biónicas a juegos para niños necesitados,



pasando por las competiciones con elementos musicales o gastronómicos, se repiten entre los distintos proveedores y se pueden aplicar en diferentes lugares pero con muy distintas declinaciones.

La oferta se ha de renovar constantemente para mantener el interés de clientes existentes y atraer a otros nuevos, incorporando las últimas tendencias o las actividades de moda. Éstas son algunas de las opciones de *teambuilding* más populares actualmente:

- **Escape room:** Los participantes deben intentar salir de una habitación cerrada con llave siguiendo pistas y descifrando claves con la ayuda de sus compañeros. A este reto se le pueden añadir dificultades, como la necesidad de desactivar una bomba o pelearse con un grupo de zombies. El ejercicio se puede ambientar en diferentes épocas o tematizar al gusto del cliente. En muchas de las principales ciudades existen atracciones de este tipo con salas ya habilitadas.

- **Paintball:** Se trata de un reto divertido en el que los participantes se persiguen, se esconden y se disparan con pequeñas bombas de pintura, o con pistolas láser, como si fuesen los protagonistas de un gran videojuego. Además de fomentar el trabajo en equipo y la protección de los compañeros, se trata de un ejercicio físico con beneficios también para la salud y bienestar de los trabajadores.

- **Mini-aventuras:** Desde noches en campamento a expediciones para alcanzar la cumbre de una montaña, deportes

extremos o tradicionales, iniciación en técnicas de orientación y supervivencia... los retos en plena naturaleza ofrecen a los asistentes la oportunidad de desconectar totalmente del ambiente laboral urbano, disfrutar de los paisajes y mejorar su condición física.

- **Concursos televisivos:** Programas como Masterchef son franquicias que se han extendido por todo el mundo generando un renovado interés por la cocina. Otros concursos televisivos populares enfrentan a candidatos que han de demostrar sus habilidades en el baile, la canción o el entretenimiento, o

Muchas propuestas se repiten entre los distintos proveedores, pero se pueden declinar según el lugar donde se realicen de muy diferentes maneras incorporando las últimas tendencias o actividades de moda

incluso en especialidades tales como la forja de metales. Los organizadores de *teambuilding* adoptan el formato de estos programas para ofrecer a sus clientes la oportunidad de convertirse en sus protagonistas.

Teambuilding efectivo

Las opciones son infinitas, pero los objetivos son siempre los mismos: la cohesión y colaboración entre los miembros del equipo, una mejor relación entre los participantes basada en la confianza y una mayor motivación. En definitiva, representantes felices que se sienten apreciados y por ello son más leales a su empresa y más productivos.

Pero el *teambuilding* no siempre es efectivo. Las personas que se sienten forzadas a participar, tal vez por timidez o temor a hacer ciertas cosas en público, lo harán a disgusto y eso se traducirá en una actitud negativa hacia su empresa. La única forma de

evitarlo es a través del diálogo. Es el modo de identificar si hay otra actividad que les pueda resultar más motivadora.

Por otro lado, el *teambuilding* no es una solución mágica, y no funcionará si no se tiene claro para qué se organiza y se analizan los resultados. Tan importante como la preparación es el diagnóstico y seguimiento a lo largo de todo el año, aplicando lo aprendido en la sesión. Tal vez conviene cambiar el organigrama de la empresa o asignar tareas que exploten las habilidades que un determinado individuo ha demostrado.

En cualquier caso, no se trata de “cumplir” organizando un día de actividades al año para toda la plantilla. Si el presupuesto lo permite, es preferible que haya sesiones regulares, aunque sea en grupos pequeños o duren solo unos minutos. Lo importante es que haya un esfuerzo constante, porque un buen equipo se construye día a día, no en dos horas de diversión.

ENTREVISTA



Mª Teresa Mata

Psicoterapeuta y formadora del Instituto Mensalus Barcelona (España)

*“El *teambuilding* recuerda que todos somos necesarios”*

¿Qué beneficios obtienen las empresas con el *teambuilding*?

Es una oportunidad para redescubrir el potencial de un equipo. Muchas veces creemos que trabajamos conectados cuando en realidad simplemente lo hacemos juntos. Los ejercicios que llevamos a cabo los psicólogos especializados en la construcción de equipos despiertan la necesidad de comunicar, cooperar y crear con el objetivo de promover patrones sostenibles. Los beneficios son muchos: el aumento en la calidad de las relaciones, la cohesión grupal, la capacidad resolutive y la motivación de los participantes son los principales resultados que se obtienen tras poner en marcha dinámicas que detectan, reflejan, ordenan y transforman modos de funcionar poco eficientes.

¿Y para la salud mental y física de los participantes?

No siempre estamos conectados con el equipo y sentirnos solos en nuestras obligaciones puede hacer que trabajemos bajo una sensación de estrés y ansiedad mayor. Las actividades de *teambuilding* promueven el sentimiento de pertenencia al grupo y resaltan las piezas clave que definen cada rol, recordando así que todos somos necesarios y que cada uno aporta un valor único. Tras una jornada de entrenamiento de este tipo los trabajadores aseguran sentirse más identificados con las tareas que desempeñan, a la vez que coherentes con sus necesidades y las del equipo, hecho que les recuerda su utilidad, preserva su autoestima y aumenta su autorrealización personal.

¿Qué considera lo más importante a la hora de organizar una actividad de *teambuilding*?

El primer paso es conocer si existe alguna problemática explícita en el equipo, detallar qué objetivos desea conseguir la empresa y saber qué esperan los participantes. En base a todo ello creamos un escenario y un reto que, desde las bases de la inteligencia emocional, ejemplifique cómo se relaciona y cómo pueden llegar a relacionarse los miembros del equipo. Asimismo, cada dinámica busca generar una toma de conciencia que promueva la reflexión individual y grupal de los asistentes con el fin de crear un antes y un después.