



Cómo puede RR.HH. ayudar a los equipos a medir el desempeño y el progreso

Ben Dattner, Ph.D.,

Presidente de Dattner Consulting, LLC y profesor adjunto de Psicología Industrial y Organizacional en la New York University.
ben@dattnerconsulting.com / www.dattnerconsulting.com
 (Traducido por Adriana Peón)

Frecuentemente los profesionales de Recursos Humanos son llamados para que asistan en el proceso de formación de equipos y para que faciliten reuniones de equipo fuera de la oficina. El rol de facilitador puede ser una fuente de oportunidades para que el departamento de RR.HH. añada valor a la compañía al ayudar a los equipos y sus líderes en su proceso de evaluación y así mejorar la dinámica grupal. Sin embargo, el trabajo de asistir en la formación de equipos puede ser fuente de varios retos para RR.HH. si esas reuniones no resultan en acciones concretas a tomar y en responsabilidades claras de cada equipo. En este artículo argumento que, cuando es posible, RR.HH. debe ayudar a los equipos para que, antes de que el encuentro tenga lugar, sean establecidas metas cuantitativas y se fijen fechas para las reuniones posteriores a la acción.

Las organizaciones, cada vez más, han adoptado la filosofía de que “lo que se mide es lo que se hace” para los temas de eficiencia en desempeño personal y organizacional. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de guiar y apoyar el proceso en el cual los individuos reciben retroalimentación cuantitativa acerca de sus fortalezas y sus áreas de oportunidad y las organizaciones reciben retroalimentación cuantitativa acerca de la satisfacción organizacional. En general, existe regularidad en términos de cuándo los individuos y las organizaciones reciben retroalimentación; por lo general, una vez al año y, en algunos casos, cada seis meses. Sin embargo, a pesar de tener alguna evidencia que señala que el trabajo en equipo cada vez es más frecuente e importante en la vida laboral, las métricas para evaluar el desempeño de los equipos no han es-

tado al nivel de las evaluaciones 360° y tampoco de las encuestas organizacionales.

La ausencia de métricas cuantitativas para el desempeño grupal ocasiona que los equipos tengan dificultad para evaluarse o para medir su progreso a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Por ejemplo, los integrantes de un equipo que asisten a una reunión fuera de la oficina pueden discutir qué está y qué no está funcionando en el grupo y la retroalimentación compartida puede guiar el proceso para elaborar un nuevo plan de acción con el cual el equipo puede experimentar. Sin embargo, a menos de que exista una manera en la que el equipo mida el progreso en una reunión posterior al evento, es muy seguro que no va a tener manera de asumir responsabilidades específicas en el proceso de implementación del nuevo plan de acción.

Recursos Humanos puede ayudar a los equipos en su proceso de evaluación en un encuentro fuera de la oficina de dos maneras, a través de entrevistas individuales o de encuestas electrónicas. Las entrevistas y encuestas pueden incluir solamente a los integrantes del equipo a ser evaluado o pueden ser de 360° e incluir la evaluación de otros integrantes de la organización o clientes. Es vital que se mantenga el anonimato en el proceso de encuesta o entrevistas para que los que participen en él se sientan con plena confianza para compartir retroalimentación y cualquier preocupación que tengan acerca del equipo o de su líder.

Las principales ventajas de realizar entrevistas es que éstas ofrecen oportunidades para tener discusiones a fondo acerca de las fortalezas y de-

bilidades del equipo y a la vez, proveen a RR.HH. de una oportunidad para conocer mejor a los integrantes del equipo. Por su parte, las ventajas de una encuesta electrónica son que toman menos tiempo y pueden aportar un nivel más alto de confort para que los encuestados den su punto de vista más honestamente. Si es posible, el proceso ideal debería incluir tanto entrevistas individuales como evaluaciones del equipo, ya que esto reporta en información cuantitativa y cualitativa valiosa antes de que el equipo se vaya de retiro. La información derivada de este proceso no solo sirve como base para la discusión, sino que también puede ser usada para establecer tiempos, agenda y actividades. En otras palabras, RR.HH. debe contribuir a que los equipos trabajen juntos para establecer consenso acerca de los tiempos, la estructura y el contenido de las reuniones antes de que éstas tomen lugar.

En conclusión, Recursos Humanos puede ayudar a los equipos a evaluar tanto su eficiencia como su progreso a través del tiempo, logrando así acelerar el aprendizaje grupal y asis-

tirlos para que el desempeño mejore. El proceso de colaboración por medio del cual se diseña un protocolo de entrevista cualitativo o se elige y personaliza una herramienta de evaluación para los equipos puede ser un tema valioso para que RR.HH. aclare qué es lo más importante y relevante para los integrantes del grupo. Una vez que RR.HH. ha tenido la oportunidad de coleccionar distintas perspectivas y ha ayudado a los equipos a tener métricas para el desempeño antes de su encuentro, el equipo podrá lograr mucho más una vez que salgan de la oficina. Acordar, de antemano, que habrá una segunda reunión en la cual se harán entrevistas o encuestas de seguimiento permite que RR.HH. asista a los equipos en la medición de su desempeño a lo largo del tiempo y provee al grupo de una base sobre la cual comparar su desempeño. Si Recursos Humanos tiene la oportunidad de establecer parámetros de efectividad antes del encuentro y de medir el progreso después del mismo, entonces aporta valor sustancial en cuestiones de tiempo, dinero y esfuerzos a la inversión que las compañías hacen en la formación de equipos.)



**Escuela de
Negocios**

Programas de Postgrado
Universidad Nebrija
Madrid






Programas Máster Executive

EXECUTIVE MBA en **Dirección de Empresas**

EXECUTIVE MBA en **Dirección Internacional de Empresas**

EXECUTIVE MBA en **Dirección de Personas**

EXECUTIVE MBA en **Dirección de Operaciones y Logística**

EXECUTIVE MBA en **Publicidad**

Bilingual *EXECUTIVE* Master in the **Art Market**






Programas Máster Oficiales para postgraduados




Tif.: 91 452 11 00/01 · 902 321 322
www.nebrija.es · postgrado@nebrija.es



