



El éxito de una organización depende de la eficacia de sus equipos. Pero los malos equipos no pueden mejorar si RR. HH. no interviene.

Imaginemos la situación

Eres un HRBP senior que brindas apoyo a una unidad de negocio. El equipo de dirección de esa unidad realizará su planificación estratégica anual en un *outdoor* en pocas semanas. La mitad de sus miembros son nuevos, y el equipo no está funcionando al 100%. El director sabe que las cosas podrían mejorar y te ha pedido que facilites una sesión de desarrollo de equipos en dos horas, aprovechando su reunión de estrategia.

En esta situación no es extraño que desde RR. HH. se implementen soluciones tácticas, rápidas y, generalmente de poco impacto a medio plazo.

Las solicitudes de creación de equipos ocurren con frecuencia y van en aumento ya que el trabajo en equipo es un valor corporativo cada vez más común en las empresas. El trabajo en equipo representa una gran oportunidad, aunque en gran medida desatendida, para que RR. HH. demuestre valor y gane influencia.

Reflexionemos sobre estas cuestiones:

¿Están las prácticas y procesos de RR. HH. alineados con el trabajo en equipo?

Los grupos y equipos están en todas partes, pero el conocimiento y las prácticas organizacionales

sobre el trabajo en equipo son muy escasos.

Los equipos disfuncionales son el principal origen del desempeño organizacional deficiente y las culturas tóxicas, así como los altos niveles de conflicto, desconexión y rotación de empleados. Esto es un indicio de que RR. HH. no está dando la suficiente importancia al buen funcionamiento de equipos de alto rendimiento.

Todas las organizaciones quieren un trabajo en equipo efectivo, sin embargo, a veces parece que hagamos todo lo posible para evitar que suceda. Esto se debe a que la mayoría de los sistemas de gestión del talento están optimizados en torno a las personas y no tienen en cuenta el trabajo en equipo. Hay distintos factores sobre los que actuar para promover el trabajo en equipo efectivo en las organizaciones:

- Adopción y uso de una hoja de ruta común de los equipos.
- El papel de los equipos en el sistema de gestión del talento.
- *Feedback* sobre la dinámica y el rendimiento del equipo.
- Formación y herramientas para los equipos.
- Reconocimiento por el trabajo en equipo.
- Liderazgo del equipo C-Suite.

Los cinco primeros puntos son responsabilidad directa de RR. HH. que podría agregar un valor tremendo al evaluar a sus organizaciones en relación con los seis factores e implantar medidas para su mejora continua.

No olvidemos que los líderes deben ser responsables del desempeño del equipo, pero es posible que cuando hacen la transición a nuevos roles no posean la capacidad de crear equipos de alto rendimiento; no cuenten con buenos modelos a seguir de trabajo en equipo eficaz; no se les enseña cómo es un buen trabajo en equipo; y no reciben retroalimentación sobre el desempeño del equipo o la capacitación y las herramientas para mejorar la efectividad del equipo.

RR. HH. puede y debe abordar este problema ayudando a las organizaciones a mirarse detenidamente en el espejo y aportando soluciones efectivas para mejorar el rendimiento de sus equipos.

¿Qué problemas de equipo se le pide a RR. HH. que resuelva?

Los temas que con frecuencia se piden a los profesionales de RR. HH. en relación con la gestión de equipos son:

- Ayudar a las organizaciones a fomentar un mejor trabajo en equipo
- Ayudar a los equipos a pasar de buenos a excelentes
- Trabajar con los equipos directivos

- Cohesionar equipos que no funcionan

Sin embargo, son pocas las ocasiones en las que se solicita ayuda para:

- Convertir un grupo en un equipo
- Enseñar a los líderes cómo construir equipos
- Ayudar a los líderes a hacerse cargo de los equipos existentes
- Ayudar a los equipos matriciales a ser más efectivos
- Crear nuevos equipos
- Combinar equipos (debido a reestructuraciones)
- Ayudar a los equipos virtuales a ser más efectivos

A los HRBP y a los consultores externos a menudo se nos pide facilitar sesiones de formación de pocas horas. Incluso en algunos casos se realizan con fines de entretenimiento. Los cursos de *team building*, los eventos de cocina y los juegos *outdoor* pueden ser divertidos, pero hacen poco para ayudar a los equipos a alcanzar el siguiente nivel de rendimiento.

Hay una gran diferencia entre la “formación de equipos” y las actividades reales de mejora del equipo, y RR. HH. juega un papel fundamental para ayudar a las organizaciones a comprender esta distinción.

Las empresas lanzan constantemente nuevos productos y servicios, se crean nuevos grupos de trabajo para abordar problemas organizativos importantes, las reestructuraciones y fusiones a menudo afectan a los equipos, el trabajo remoto influye en la dinámica del equipo y los líderes se hacen cargo de los equipos ya existentes.

Ayudar a los líderes de equipo a lidiar de manera efectiva con estos desafíos del equipo antes de que se conviertan en problemas importantes representa una oportunidad perdida para que RR.HH. agregue valor a sus organizaciones.

¿Qué puede hacer RRHH para fomentar el trabajo en equipo?

Si las organizaciones realmente quieren tener éxito, entonces RR. HH. debe ser más proactivo para lograr un trabajo en equipo efectivo. Estas son algunas recomendaciones:

1 - Ser más estratégico en la gestión de equipos. Los líderes de recursos humanos se enfrentan a un dilema cuando ayudan a las organizaciones a mejorar el trabajo en equipo. Por un lado, constantemente se les solicita ayuda y, con el espíritu de ser buenos, ofrecen una amplia variedad de sesiones de formación de equipos.

Por otro lado, la mayoría de estos compromisos tienen poco impacto en la dinámica y el rendimiento del equipo. Para salir de esta trampa, RR.HH. debe ser más proactivo en la

incorporación de indicadores en los sistemas de gestión de talento.

La mayoría de los sistemas de contratación, desarrollo de liderazgo, gestión del desempeño, planificación de la sucesión y compensación están demasiado orientados hacia las personas y dicen poco sobre los equipos. Es necesario tener en cuenta la capacidad de creación de equipos en los modelos de competencia de liderazgo y los sistemas de planificación de la sucesión, adoptar un modelo de equipo común, proporcionar *feedback* a nivel de equipo y capacitar a los líderes.

2 - Adoptar un modelo común para crear equipos de alto rendimiento. Pregunta a 20 líderes cómo crear equipos de alto rendimiento y probablemente escucharás 20 respuestas diferentes. La consistencia es un aspecto importante de la ejecución de la estrategia, y esto no es diferente para los equipos.

Desde RR. HH. podemos ayudar a las organizaciones a adoptar un marco común para formar equipos. Este modelo debe ser aplicable a una amplia variedad de equipos, práctico y fácil de entender y usar.

3- Proporcionar *feedback* a nivel de equipo. En demasiadas ocasiones los líderes están tan ocupados viajando, asistiendo a reuniones con clientes y atendiendo a sus superiores que pasan poco tiempo con sus equipos. Pero si RR. HH. les proporciona *feedback* sobre la dinámica y el desempeño del equipo, los líderes pueden concentrarse más en mejorar su rendimiento.

4- Proporcionar a los líderes formación y herramientas. Sabemos que el *feedback* por sí solo generalmente no es suficiente para cambiar el comportamiento individual; lo mismo ocurre con el *feedback* a nivel de equipo.

La mayoría de los equipos no tienen idea de cómo abordar las áreas identificadas para mejorar. Las organizaciones ya capacitan a los líderes sobre cómo establecer metas, delegar tareas, resolver conflictos, gestionar el desempeño..., y no hay razón por la cual los líderes no puedan aprender las habilidades necesarias para formar equipos.

5- Responsabilizar a los líderes por la creación y gestión de equipos. Los líderes deben ser responsables de aplicar lo que aprenden sobre los equipos, y una manera fácil de hacerlo es que RR. HH. administre una segunda evaluación a nivel de equipo de 6 a 12 meses después de un programa de desarrollo orientado a la gestión de equipos.

Es relativamente fácil mejorar el trabajo en equipo cuando las organizaciones cuentan con los modelos, evaluaciones, herramientas y técnicas correctos, y las soluciones no necesitan involucrar mucho tiempo o dinero. Desde RR. HH. no podemos desaprovechar esta oportunidad para agregar valor a las organizaciones.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Àngels Mora](#)

Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).