

PROYECTOS INFORMATICOS I

Ing. en Informática

U.C.S.

Lic. Jorge Perdiguero

jperdiguero@ucasal.edu.ar

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Integración de Personal

- ✓ La función gerencial de integración de personal o staffing se define como **cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización.**
- ✓ Esto se hace al **identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar,** o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.
- ✓ Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Enfoque sistémico de la integración de personal

- ✓ Las estructuras de organización actuales y proyectadas determinan la cantidad y el tipo de gerentes y profesionales requeridos; estas demandas se comparan con el talento disponible mediante el inventario profesional, y con base en este análisis se utilizan fuentes externas e internas para los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación.

Otros aspectos esenciales de la integración de personal son la evaluación, la estrategia en la carrera profesional y la capacitación y el desarrollo de los gerentes y profesionales.

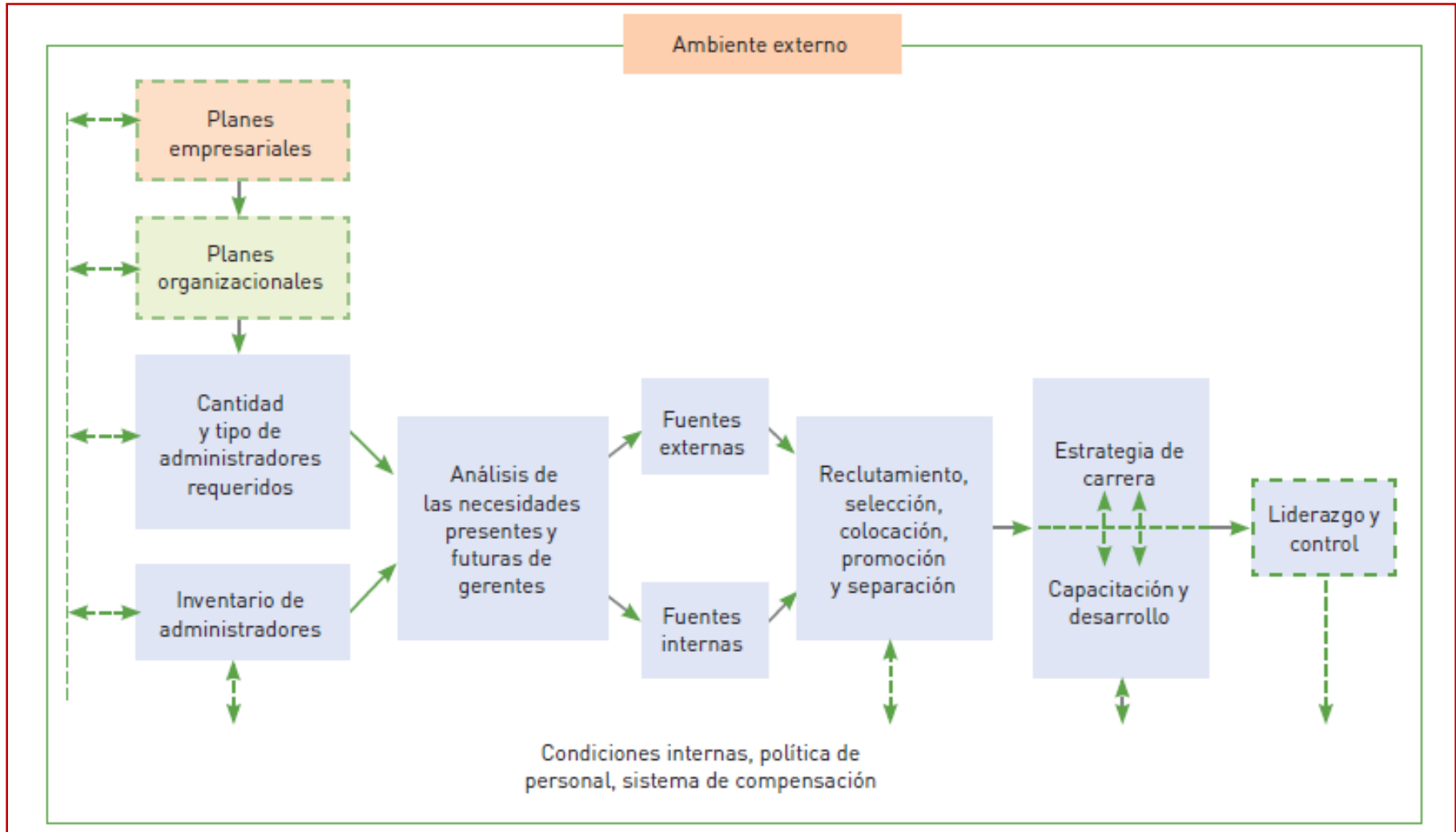
UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Enfoque sistémico de la integración de personal

- ✓ **Afecta la dirección y el control**; por ejemplo, los gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo lograr sus metas personales,
- ✓ **La integración de personal requiere un enfoque de sistema abierto**, que se realiza dentro de la empresa y a su vez está ligado al ambiente externo.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Enfoque de Sistémico de la Integración de Personal



UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Integración de Personal

PERSPECTIVA GLOBAL

Los ocho pilares de la innovación en Google

En la actualidad, la innovación es de suma importancia para las empresas pues les permite enfrentar los cambios que vivimos día a día para mantenerse vigentes. Una de las empresas que fomenta la innovación en sus empleados es Google. Susan Wojcicki, CEO de YouTube, reveló cuáles son los ocho pilares de la innovación en esta compañía:

1. Ten una misión que importe. El trabajo se vuelve significativo cuando se relaciona con un aspecto importante para las personas.
2. Piensa en grande pero comienza poco a poco. Sin importar el tamaño, todos los proyectos tienen un inicio.
3. Busca la innovación continua, no la perfección instantánea.
4. Busca ideas en todas partes.
- 5.. Comparte todo. Informa a todos los empleados qué es lo que sucede en la compañía y cuáles son las razones que impulsan la toma de decisiones pues, de esta manera, se promueve la participación y lluvia de ideas.
6. Brilla con imaginación y estimula con información. Cree que es posible lograr aquello que se considera "imposible" y fundamenta tus ideas con base en información.
7. Conviértete en una plataforma. Las plataformas permiten que todas las personas apliquen sus habilidades, perspectivas y pasiones a la creación de nuevos productos desde cualquier lugar.
8. No te impidas fallar. Los errores permiten aprender y corregir, por lo cual está bien equivocarse. Si eres consciente de esto, podrás ser libre y tomar más riesgos.

Con información de: Wojcicki, Susan, "The Eight Pillars of Innovation", disponible en: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/article/los-ochos-pilares-de-la-innovacion/>, recuperado el 11 de febrero de 2016.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

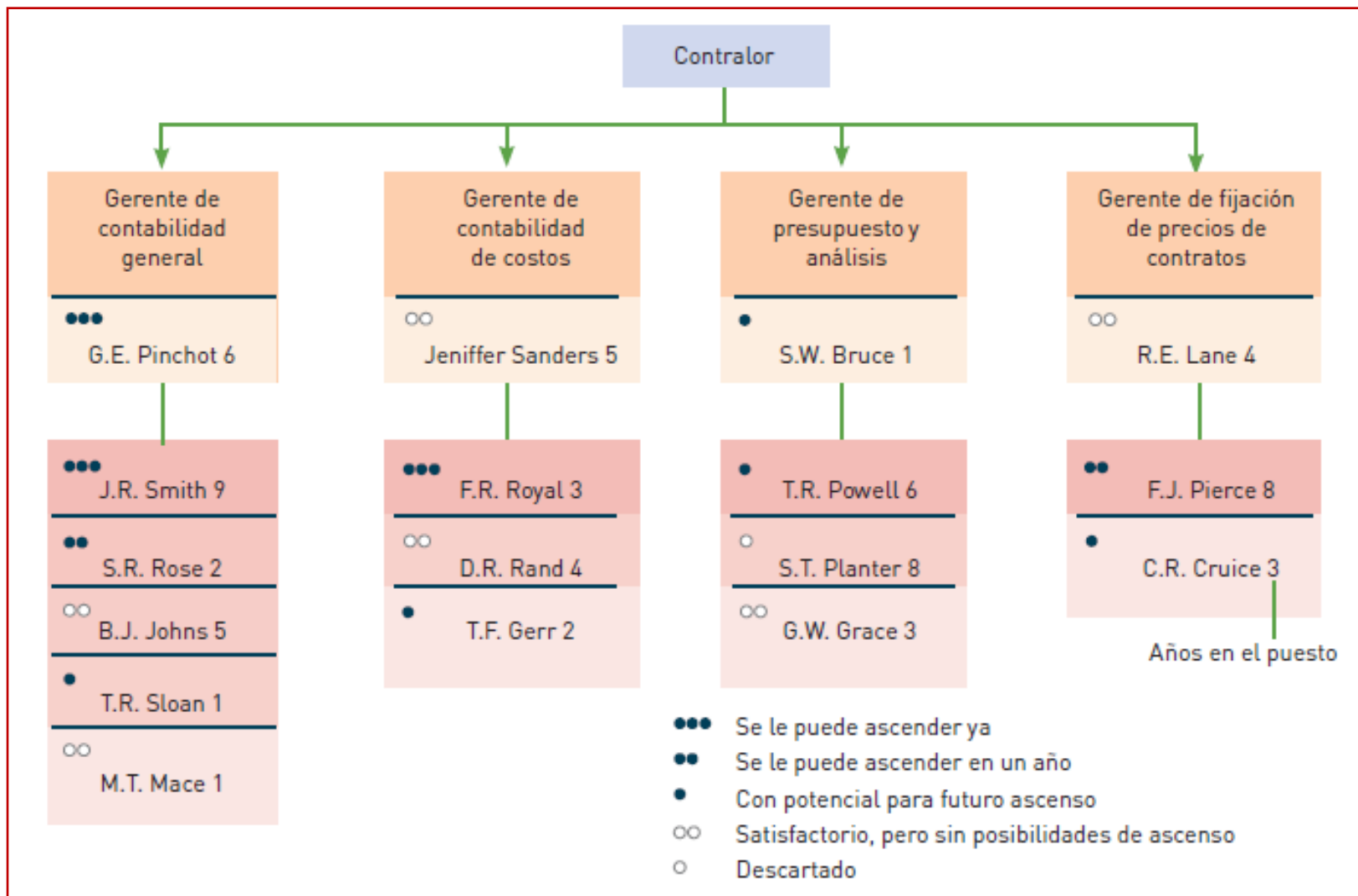
Integración de Personal

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Integración de Personal

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

El inventario de administradores



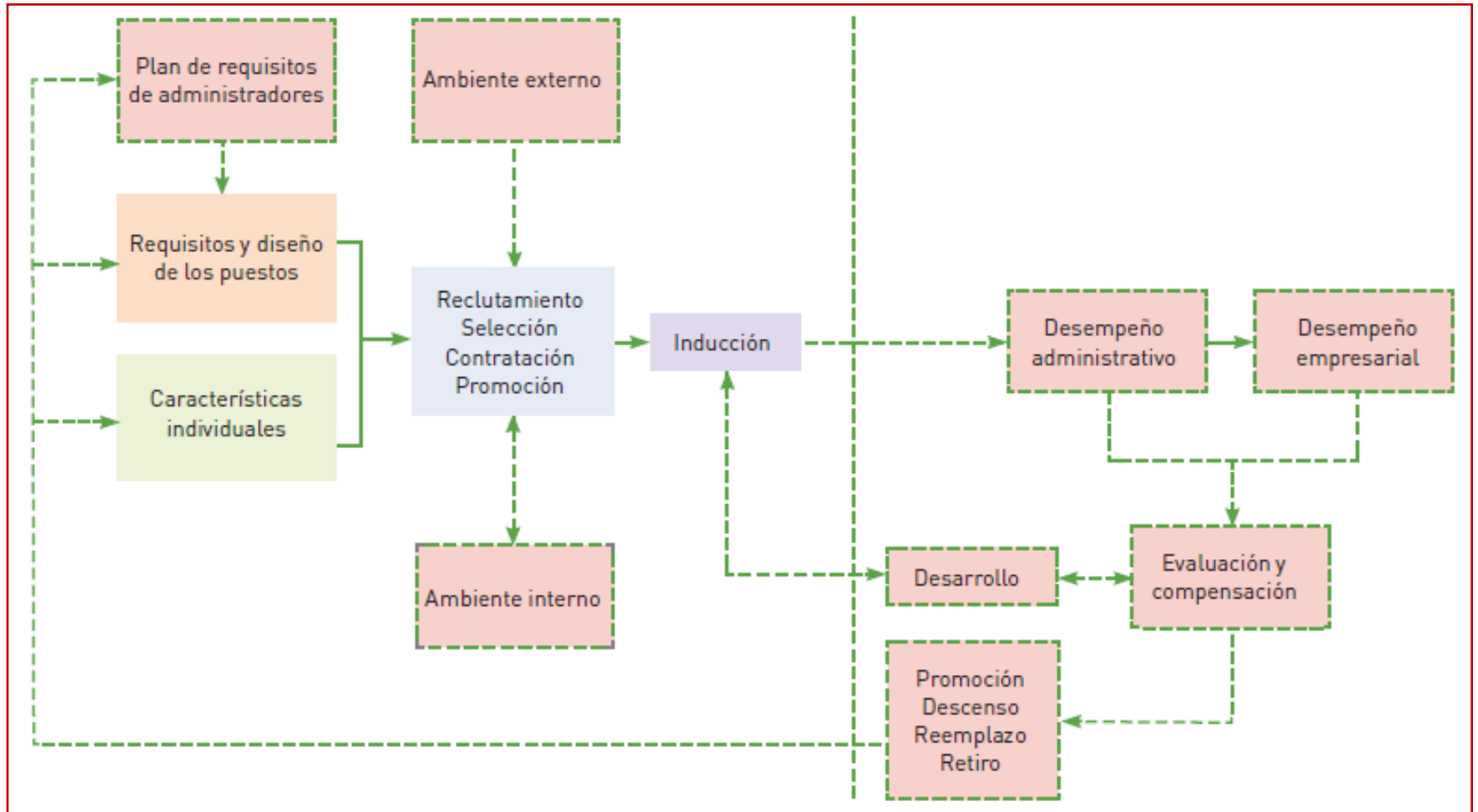
UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Factores situacionales que afectan la integración de personal

- ✓ Muchos factores situacionales afectan el proceso efectivo de integración de personal, y los externos incluyen el nivel educativo, las actitudes que prevalecen en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las muchas leyes y reglamentos que influyen en la integración de personal de manera directa, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.
- ✓ También hay muchos factores internos que la afectan, entre ellos las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, el tipo de personas contratadas por la empresa, la oferta y demanda de gerentes dentro de ésta, el sistema de compensaciones y los diversos tipos de políticas.
- ✓ Algunas organizaciones están muy estructuradas, otras no; para algunos cargos, como el de gerente de ventas, la capacidad en relaciones interpersonales puede ser de importancia vital, en tanto que la misma capacidad puede ser menos decisiva para un científico investigador que trabaja de manera independiente en el laboratorio

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

El enfoque de sistémico en la selección



UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Enfoque sistémico en la selección

- ✓ El plan de requisitos gerenciales se basa en los objetivos, los pronósticos, los planes y las estrategias de la empresa; **este plan se traduce en los requisitos del cargo y el diseño del puesto, comparados con las características individuales: inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia.**
- ✓ Para cumplir los requisitos organizacionales, **los gerentes reclutan, seleccionan, asignan y promueven personas**; esto, por supuesto, debe hacerse con la debida consideración de los ambientes interno (es decir, políticas de la compañía, oferta y demanda de gerentes, clima organizacional) y externo (leyes, reglamentos, disponibilidad de gerentes).

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Enfoque sistémico en la selección

- ✓ Después de que se han **seleccionado y asignado a las personas a los cargos adecuados, deben inducirse al nuevo puesto**, y esta orientación supone aprender sobre la compañía, su operación y aspectos sociales.
- ✓ Los gerentes recién asignados realizan sus funciones gerenciales y no gerenciales (por ejemplo, marketing) y **el desempeño gerencial resultante determina finalmente el de la empresa**.
- ✓ Más adelante **se evalúa su desempeño gerencial y se recompensa a los que cumplen sus metas en este rubro**; con base en esta evaluación se inicia el desarrollo del gerente y la organización, por último, **la evaluación también puede convertirse en la base de decisiones de promoción, descenso, reemplazo y jubilación**.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Habilidades y características personales necesarias en los administradores

- ✓ **Capacidades analíticas y de resolución de problemas.** los gerentes deben ser capaces de identificar problemas, analizar situaciones complejas y, al solucionar los problemas encontrados, explotar las oportunidades que se presentan.
- ✓ **Características personales necesarias en los gerentes**
 - El deseo de administrar
 - Habilidades de comunicación y empatía.
 - Integridad y honestidad

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Habilidades y características personales necesarias en los administradores

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



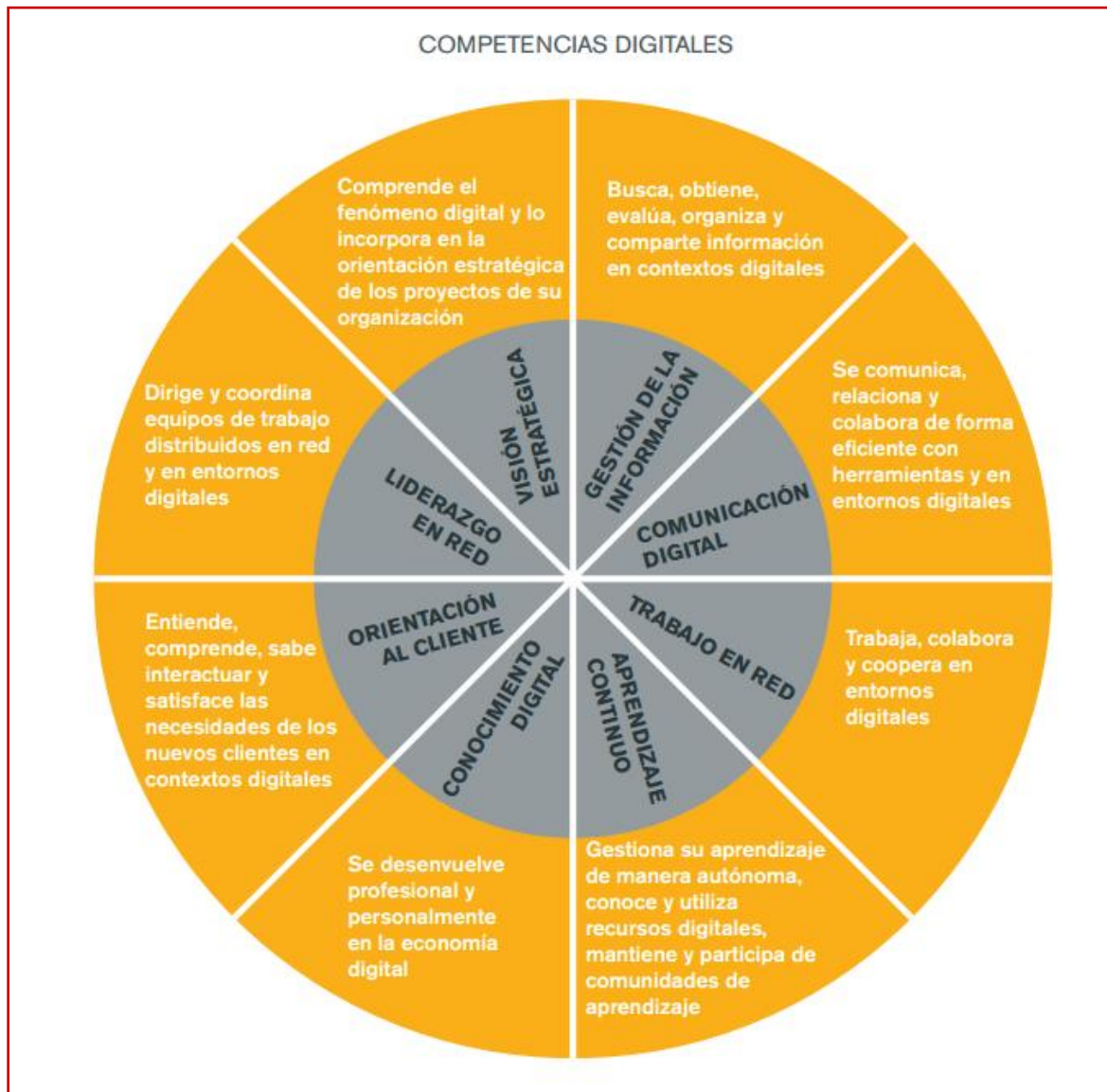
Preguntas clave en una entrevista de trabajo

La entrevista es una de las etapas más importantes y determinantes del proceso de selección de personal, ya que la interacción con los candidatos posibilita constatar quién de ellos cumple en realidad con el perfil del puesto; para elegir al mejor de ellos se pueden aplicar las siguientes cuatro preguntas clave:

1. La siguiente pregunta propicia que el candidato se venda a sí mismo. Es importante que, antes de plantearla, se sepa con claridad cuál es el candidato ideal para un puesto y cuáles cualidades debe poseer: "Dame tres razones por las cuales nos conviene seleccionarte a ti entre todos los candidatos al puesto".
2. Esta pregunta permite ver cuál es la actitud y ambición de crecimiento del candidato, lo cual es de gran importancia, ya que debe sentir que puede crecer en la empresa si cuenta con la oportunidad para hacerlo: "Si te eligiéramos a ti, ¿qué te gustaría conseguir en nuestra empresa?, ¿cuáles metas profesionales y personales te gustaría alcanzar?"
3. La próxima pregunta ayuda a determinar el nivel de obligaciones que tiene el candidato, lo cual es importante ya que, entre más obligaciones tenga una persona, mayor será su disposición para desarrollarse, pues así podrá aumentar su salario: "¿Cuál es tu punto de equilibrio personal?, ¿cuál sería el salario ideal para cubrir tus gastos y obligaciones personales?"
4. Satisfacciones superiores. Con la siguiente pregunta el entrevistador puede saber cuáles aspectos, además del dinero, motivan a un candidato, ya que a éstas se les dedica más de la mitad del tiempo: "Si dejamos de lado el dinero como compensación por tu trabajo, ¿cuál sería otro beneficio personal por el cual trabajarías?"

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Competencias Digitales



UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

El proceso de selección, técnicas e instrumentos

- ✓ Para una buena selección, la información sobre el solicitante debe ser válida y confiable. Cuando se pregunta si los datos son válidos, se refiere a si miden lo que deben medir. En la selección, validez es el grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente.
- ✓ La información también debe tener un alto grado de confiabilidad, un término que se refiere a la precisión y congruencia de la medición; por ejemplo, si se repite una prueba confiable en las mismas condiciones, en esencia arrojaría los mismos resultados.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

El proceso de selección, técnicas e instrumentos

- ✓ **Criterios de selección:** educación, conocimientos, habilidades y experiencia.
- ✓ **Entrevistas:** estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.
- ✓ **Pruebas:** de inteligencia, de pericia y aptitud, vocacionales, y de personalidad
- ✓ **Centros de evaluación:** tiene el propósito de medir como actuará un gerente potencial en situaciones gerenciales típicas.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Orientación y socialización para los nuevos empleados

PERSPECTIVA GLOBAL

Crear un ambiente que las personas disfruten¹⁸

www.southwest.com
www.ge.com
www.cisco.com

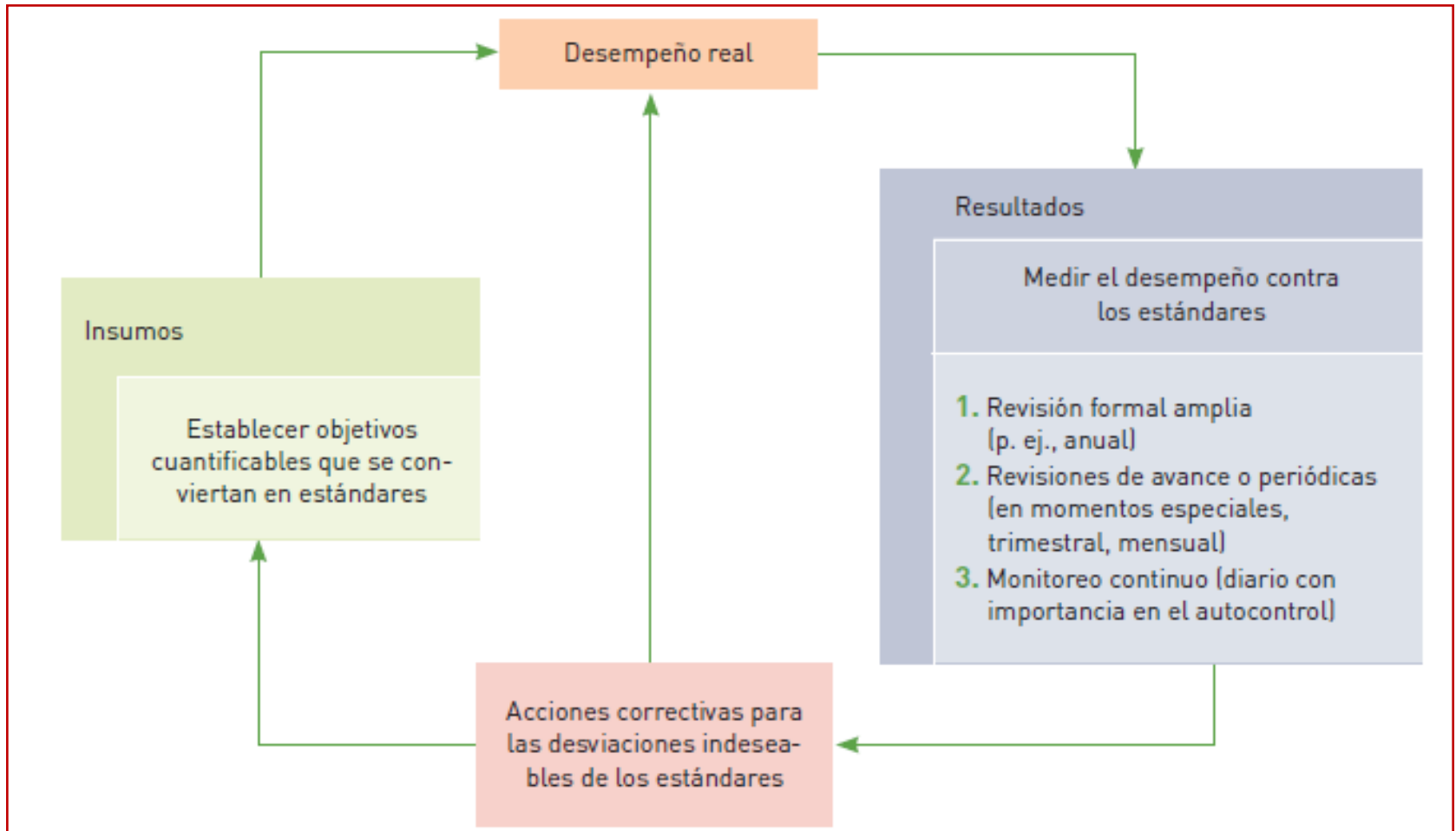
En el nuevo milenio las compañías compiten intensamente por el talento en un mercado de trabajo muy reñido, perder un empleado valioso puede costarle a una empresa entre 50 000 y 100 000 dólares. ¿Cómo, entonces, puede una compañía retener a su capital intelectual?

Líderes como Herb Kelleher de Southwest Airlines y Jack Welch de General Electric han hecho mucho por inspirar a sus empleados al ofrecer un ambiente de trabajo y oportunidades desafiantes para el crecimiento personal y profesional. Las compañías siguen varias estrategias para retener a sus empleados. Aquellas que disfrutan de una buena reputación, como Southwest Airlines y General Electric, pueden resaltar a sus empleados la ventaja competitiva de su empresa y las oportunidades en una organización en crecimiento, las que ostentan una posición de liderazgo en el mercado también tienen una ventaja para retenerlos, ya que pueden indicar que dejar la compañía sería dar un paso hacia atrás, otras empresas crean una sensación de comunidad y familia en su organización. A los empleados también les gusta la flexibilidad de obtener distintos tipos de experiencia en varias partes de la compañía. El otorgamiento del poder mediante una delegación amplia da a los empleados autoridad en la toma de decisiones y un sentido de responsabilidad. Cisco Systems constantemente hace sentir a sus empleados que son bien recibidos; General Electric invierte mucho en la mejor gente a través de capacitación y asesoría; Southwest Airlines presta mucha atención a encontrar a las personas correctas durante el proceso de selección al contratar a quienes se adecuan a la cultura de la organización.

Si bien las compañías enfrentan fuertes retos para reclutar y retener a sus empleados, quienes se preparan para hacer una carrera profesional en la administración, o como asesores, encuentran en esta situación una gran oportunidad.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

El proceso de evaluación



UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

El proceso de evaluación

PERSPECTIVA GLOBAL

El compromiso, factor clave en el desempeño

Cuando hablamos de evaluación de desempeño, pensamos, casi automáticamente, en algún programa que nos permita alinear los objetivos estratégicos de nuestra organización con los de todos sus colaboradores y de los indicadores que nos permitirán monitorear el avance hacia la meta. Pero, este esquema de controlar y medir no es el factor relevante cuando se busca administrar eficientemente el capital humano para que la organización, en conjunto, alcance sus metas. En gran medida, se debe pensar en términos de la integración de equipos productivos basada en una definición clara del modelo de negocio y en procesos de trabajo bien definidos, así como en impulsar el desarrollo del talento. Es decir, de aprovechar mejor los recursos internos enfocándose en el resultado integrado del equipo de trabajo; para ello, es imprescindible que todos los colaboradores y departamentos trabajen comprometidos (bidireccionalmente), dirigiendo su desempeño a la consecución de las metas, lo que necesariamente hace que la alineación de equipos sea más eficiente en la obtención de resultados comunes.

La productividad y los buenos resultados dependen de que cada persona de la organización asuma la totalidad de la responsabilidad ligada con su puesto, esto es el compromiso. Así, “el secreto no es perseguir el desempeño, sino garantizar el compromiso”, afirma Gilberto Novelo, socio director y fundador de IO Consultoría.

Fuente: Gilberto Novelo, “Desempeño vs. compromiso: ¿Qué es más importante de evaluar?”, *Alto Nivel*, 31 de mayo de 2016, en: <http://www.altonivel.com.mx/evaluacion-de-desempeno-vs-compromiso-que-se-debe-medir-56738.html>, recuperado el 24 de junio de 2016.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

El proceso de evaluación

Tabla 12.1 Puntos de control muestra para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones

Planeación
<ul style="list-style-type: none">• ¿Establece el gerente metas a corto y largo plazos para el departamento en términos cuantificables y relacionados de manera positiva con los de sus superiores y los de la compañía?• Al escoger entre alternativas, ¿reconoce el gerente y presta atención especial a los factores limitantes o decisivos en la solución de un problema?• ¿Revisa el gerente periódicamente los planes para ver si siguen siendo consistentes con las expectativas vigentes?
Organización
<ul style="list-style-type: none">• ¿Delega el gerente autoridad a los subordinados con base en los resultados que se espera de ellos?• ¿Se abstiene el gerente de tomar decisiones en esa área una vez que ha delegado la autoridad a los subordinados?• ¿Instruye el gerente a los subordinados con regularidad, o se asegura de otra forma de que comprenden la naturaleza de las relaciones de línea y <i>staff</i>?

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Aplicación de software de revisión del desempeño

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Software de gestión de recursos humanos

De acuerdo con un estudio realizado en 2014 por SCORE, un empleado puede ocupar de 25 a 35% de su tiempo en labores de recursos humanos, tales como: gestión de nómina e impuestos, vacaciones e incapacidades, programación o administración de beneficios de salud. En una compañía, los datos se incrementan día a día por lo que se necesitan herramientas que lleven una gestión organizada en la recopilación, la clasificación y el análisis de la información. Esta organización resulta beneficiosa para una compañía cuando llega el momento de tomar decisiones ejecutivas; si se hace una lectura estratégica de lo compilado se pueden encontrar ventajas competitivas que mejoran la eficiencia y la administración corporativa.

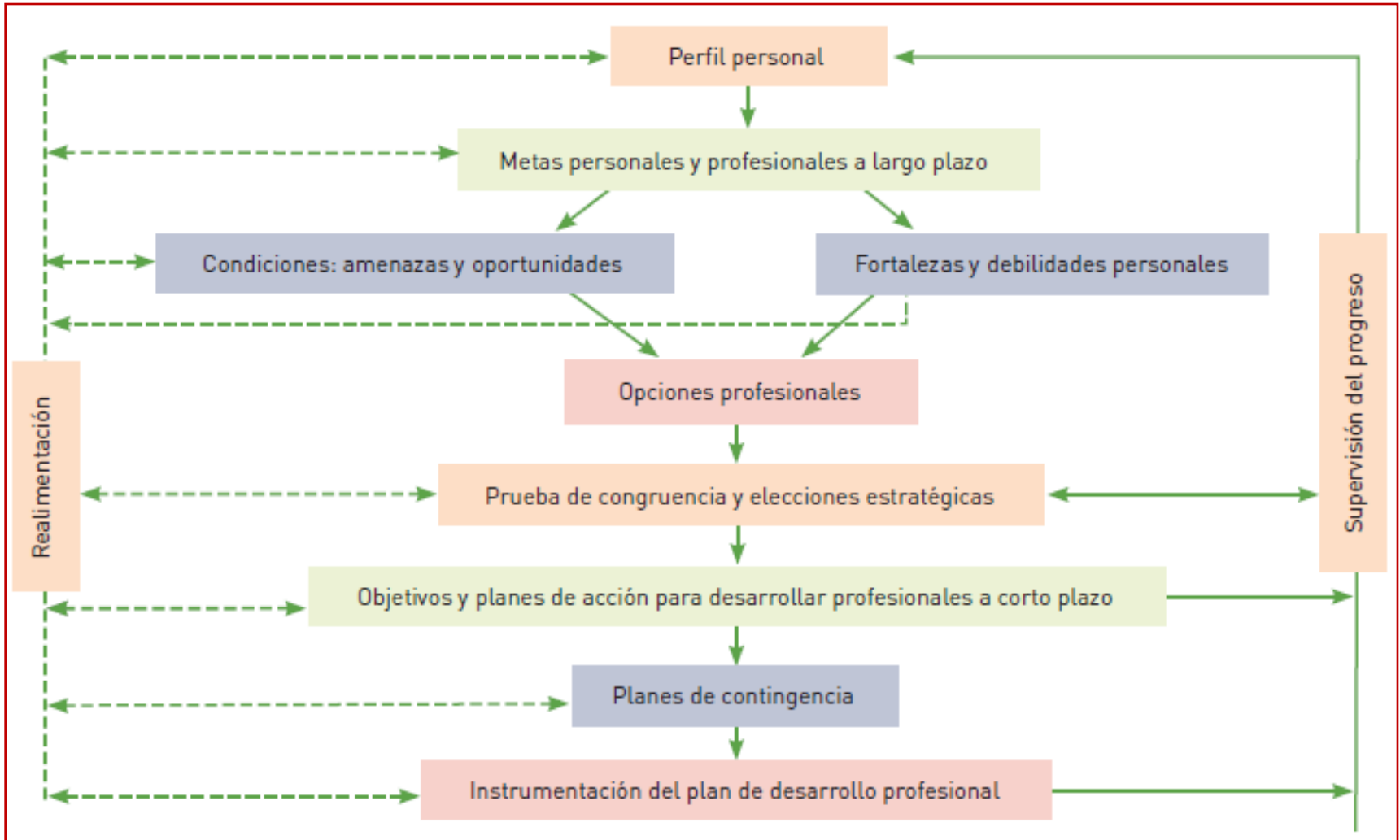
En Musimundo, compañía argentina de ventas al menudeo, se buscó un sistema capaz de ayudarles a administrar su capital humano, por lo que utiliza el *software* SAP SuccessFactors, una herramienta de gestión de capital humano para fortalecer su negocio. Primero potenciaron la evaluación de desempeño de su personal integrando a 50% de sus empleados en un proceso más flexible y simple y después mejoraron la comunicación interna en 80% de sus 2 600 trabajadores. El éxito se debió a que SAP SuccessFactors simplificó los procesos de administración de recursos humanos de las organizaciones que están distribuidas en distintos puntos geográficos.

Otros *softwares* populares: Meta4, Business Intelligence, Bamboo HR, Gusto, Namely, SimplyIn-sured, Zenefits, Workday, Performance Management Program, entre muchas otras.

Con información de: NerdWallet, "Payroll Software and HR Platforms for your Business", 5 de mayo de 2016, en NerdWallet, <https://www.nerdwallet.com/blog/small-business/best-hr-software-small-business/>, recuperado el 23 de mayo de 2016; y de Rosarionet, "Musimundo mejora su gestión de recursos humanos con SAP SuccessFactors", 23 de mayo de 2016, en Rosarionet <http://www.rosarionet.com.ar/rnetw/nota166656>; y de TechTarget, "Inteligencia de negocios: el secreto está en los datos", s.f., en TechTarget <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Inteligencia-de-negocios-el-secreto-esta-en-los-datos>, ambos recuperados el 30 de mayo de 2016.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Formulación de la estrategia de la carrera profesional



UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Fortalezas y debilidades personales

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Cuál es la trayectoria de su carrera?¹⁷

La administración efectiva de los recursos humanos debe incluir el trazado de la trayectoria de la carrera. La estrategia debe orientarse a metas, pero debe ser lo bastante flexible como para aprovechar las oportunidades. Tal vez muchos estudiantes pueden identificarse con los primeros pasos de la carrera profesional de Lee Scott, el director ejecutivo de Walmart. Mientras estudiaba en la Pittsburg State University en Kansas, trabajaba por las noches haciendo moldes de acero en una fábrica local; después de obtener su título en administración, trabajó como despachador para la compañía camionera Yellow Freight System.

El primer contacto con Walmart fue en 1977 cuando trató de cobrar una factura de 7 000 dólares pero Walmart rechazó la solicitud; sin embargo, durante la disputa, el señor Scott impresionó al señor Glass de Walmart, quien le ofreció el puesto de director asistente de transportación, puesto que suponía conformar la flotilla camionera de la gran organización. Catorce años más tarde, en 1993, el señor Scott fue promovido a vicepresidente ejecutivo de logística, un área en la que Walmart más adelante obtuvo una ventaja competitiva; a esto le siguió el ascenso a vicepresidente ejecutivo de mercancías en 1995, vicepresidente ejecutivo de la división de tiendas de Walmart en 1998, vicepresidente del consejo y funcionario en jefe de operaciones en 1999 y director ejecutivo en 2000. En 2002, bajo el liderazgo de Lee Scott, Walmart se convirtió en la mayor corporación pública del mundo con base en sus ingresos.

El señor Scott no obtuvo una maestría (MBA) de Harvard, Stanford o cualquier universidad de renombre, pero ofreció a Walmart los conocimientos especiales adquiridos trabajando para Yellow Freight. ¿Qué fortalezas tiene usted y qué puede ofrecer a su empleador potencial que lo coloque en una senda al éxito?

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Estrategia para desarrollar el plan de carrera

PERSPECTIVA
INTERNACIONAL

Los jóvenes profesionales prefieren un plan de carrera

Grass Roots, consultora británica en recursos humanos, reveló en un comunicado que hay tres factores que conforman el “salario emocional” del empleado: La formación, la conciliación entre la vida profesional y la personal, y un plan de carrera dentro de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo con una encuesta realizada por Page Personnel de Argentina —filial del Grupo Michael Page Internacional, especializado en el servicio de diversas áreas que van desde contabilidad, capacitación, ingeniería y manufactura, recursos humanos, tecnología de la información, asesoría legal, reclutamiento y marketing entre otros— sobre las razones que pesan en los candidatos para optar por una nueva oportunidad, 52% afirmó que el plan de carrera que le ofrece la nueva empresa es su razón principal, en segundo lugar quedó el clima laboral y la ubicación de la empresa con 13% y sólo 9% declaró que su motivo de cambio era un salario más alto.

“Con base en la investigación que realizamos, observamos que lo más importante para las personas que buscan un cambio laboral, es la posibilidad de realizar un plan de carrera que les aporte en su desarrollo profesional. Por esta razón, su empresa ideal es aquella que les de la oportunidad de crecer en torno a este objetivo”, señala Miguel Carugati, Executive Manager de Page Personnel.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Estrategia para desarrollar el plan de carrera

PERSPECTIVA GLOBAL

Planeación de la carrera profesional en la nueva economía

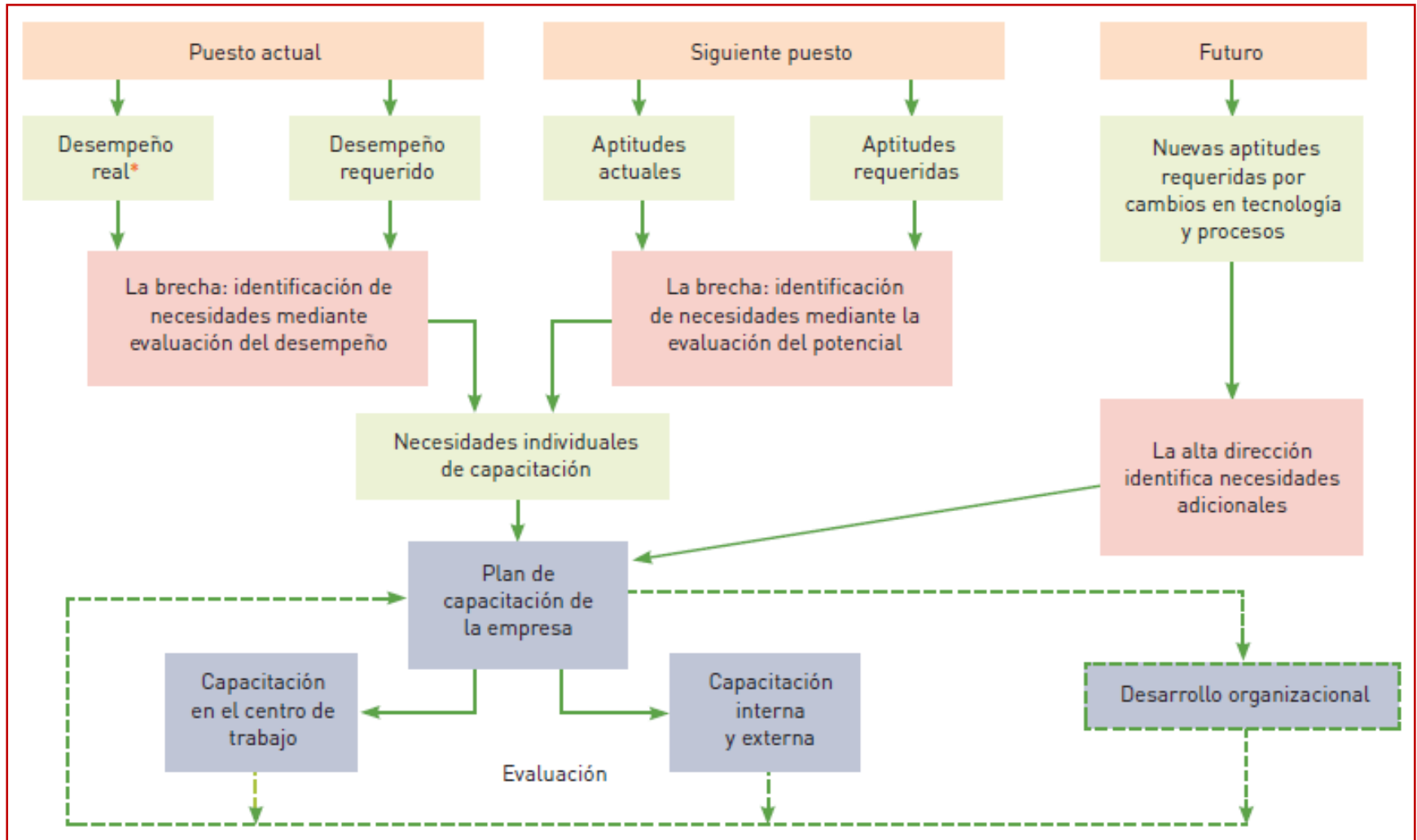
El modelo tradicional de carrera profesional donde las personas se preparaban para trabajar toda su vida en una sola organización debe modificarse. Hoy los individuos cambian de empleo con mayor frecuencia o incluso trabajan desde sus casas: hay más oportunidades de trabajo. Esto es especialmente válido en las empresas de alta tecnología de Silicon Valley, California, Estados Unidos, con su ambiente de negocios de cambios rápidos. Si bien hay muchas oportunidades en él, la inseguridad en el empleo también crece: no es raro que alguien de 32 años haya trabajado para nueve empresas distintas. Los trabajadores de California permanecen en su trabajo un promedio de tres años. Ahora los buscadores de empleo están mejor informados, pues internet ofrece datos sobre ofertas de trabajo y escalas de sueldos, se ha estimado que la tasa de rotación en Silicon Valley es de casi 20% al año.

Pero ese lugar no es representativo de Estados Unidos, por lo común los estadounidenses trabajan más horas que las personas de la mayoría de los países europeos, como Francia, Alemania y Suecia; en cambio, los trabajadores japoneses laboran una cantidad de horas similar a los estadounidenses. La práctica japonesa de empleo vitalicio empieza a cambiar, reemplazada por la inseguridad en el empleo, y la contratación de trabajadores temporales también se ha incrementado en Japón.

Quizá más que nunca, desarrollar una estrategia para la carrera, o una estrategia emprendedora personal, es importante. Tenga en mente una meta clara, pero sea flexible y encuentre formas alternativas de alcanzarla. Muchas personas cambian de grandes empresas de manufactura a pequeñas compañías de servicios en el curso de su carrera; además, es esencial desarrollar las nuevas habilidades necesarias para la nueva economía: únase a organizaciones profesionales e invierta en la educación y reeducación, porque los cambios rápidos en el ambiente laboral demandan nuevas habilidades.

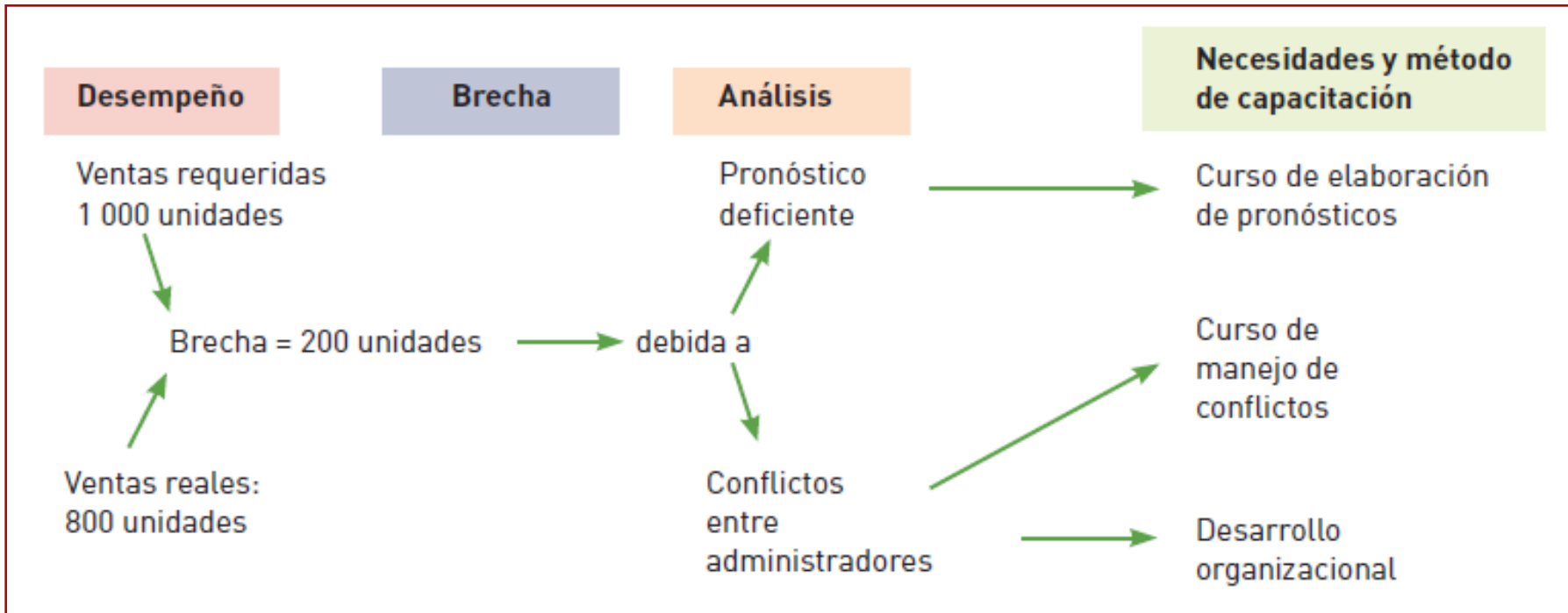
UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Proceso de desarrollo y capacitación



UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Análisis de las necesidades de capacitación



UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Trabajo en equipo

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Teatro *coaching*



♥ Con el teatro las empresas buscan informar, motivar, formar y sensibilizar al personal de manera eficaz a través de representaciones teatrales.

Las obras teatrales que se presentan tratan sobre la problemática específica de la empresa; cuando finaliza la representación, el personal de la empresa puede preguntarle a los personajes por qué se comportan de esa manera y después se invita a que los trabajadores ocupen el lugar de algún personaje para, por medio de sus acciones, cambiar el desenlace de la puesta en escena. Esta técnica inició en Gran Bretaña con muy buenos resultados y luego se extendió por Europa hasta llegar a Latinoamérica (se presentó primero en Argentina).

Los jefes de equipo en las empresas tratan de comunicar a diario las metas comunes a sus equipos y, al hacerlo, tienen que transmitirlos de forma clara para que todos los integrantes las perciban de la misma forma. Para lograrlo, las empresas emplean diferentes herramientas como el *team building* y el *coaching*, con su variedad de técnicas.

En la actualidad el método de vanguardia es el *drama for business* o teatro, se trata de empresas que emplean técnicas actorales y observación de representaciones teatrales como medio para el manejo de conflictos laborales, pues permite aproximarse a los problemas e identificar fortalezas y debilidades del equipo para trabajar sobre ellas.

Con información de: 100ideasparaemprender.com, "Teatro *coaching* para empresas", disponible en: <http://www.100ideasparaemprender.com/home/2010/06/teatro-coaching-para-empresas/>, recuperado el 13 de junio de 2016.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Trabajo en equipo

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Decálogo del trabajo en equipo

El trabajo en equipo no es sólo la suma de actividades individuales, pues involucra una energía colectiva que hace que las tareas vayan más allá. Existen 10 puntos clave para que los integrantes de un equipo desarrollen todo su potencial y haya sinergia entre ellos:

1. Un equipo debe formarse con un propósito y tarea específicos.
2. Se les debe fijar un plazo específico a los equipos para que consigan su propósito.
3. Los integrantes de un equipo se especializan en una disciplina, pero deben estar preparados para el intercambio de funciones.
4. Los integrantes de un equipo deben seleccionarse con base en sus habilidades, capacidades y perfiles psicológicos, entre otros aspectos.
5. Se deben evaluar tanto los procesos como los resultados que obtiene un equipo.
6. Cada equipo tiene su propio estilo; se forma a partir de acuerdos al interior, por los recursos con que cuenta, por la experiencia y conocimientos de quienes lo constituyen, etcétera.
7. Los equipos deben cumplir con un estándar de calidad específico.
8. La confiabilidad de un equipo se desarrolla con el tiempo, pero en los equipos efímeros ésta se encuentra implícita en el profesionalismo de sus integrantes.
9. Los pactos que surgen dentro de un equipo propician la unión de sus miembros.
10. La satisfacción de algunos principios éticos motiva a los integrantes de un equipo; la capacitación permanente y la competencia no están excluidos de dichos principios.

Con información de: SoyEntrepreneur, "Decálogo del trabajo en equipo", SoyEntrepreneur.com, disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/decalogo-del-trabajo-en-equipo.html>, recuperado el 14 de noviembre de 2011.

UNIDAD IV: INTEGRACION DE PERSONAL

Trabajo en equipo

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Trabajo en equipo exitoso²¹

El puesto de jefe ejecutivo de operaciones (COO, por sus siglas en inglés) a menudo se considera como la plataforma de lanzamiento para acceder al más alto cargo de director ejecutivo, pero esto puede cambiar en favor de los equipos que instrumentan la estrategia corporativa. En lugar de que sea el COO quien la instrumente, los equipos pueden desarrollar esta actividad, lo que eliminaría un nivel en la jerarquía organizacional.

La principal característica de los equipos es que comparten un compromiso frente a un propósito común, es decir, sus miembros comparten la responsabilidad no sólo con ellos mismos, sino también con la meta común; sin embargo, las habilidades de equipo deben aprenderse, y no todos tienen éxito, de hecho, muchos fracasan.

¿Qué hace exitosos a los equipos? Debe capacitarse a los miembros de un equipo en habilidades como comunicación, saber escuchar; establecer los objetivos del equipo, mantenerse enfocados y tomar decisiones que contribuyan no sólo a las metas del equipo, sino también a las de toda la organización; más aún, el sistema de recompensas debe basarse más en el desempeño del equipo y menos en los logros individuales. Los equipos también deben tener acceso a información importante (que algunos altos gerentes pueden no querer compartir); así, una cultura de apertura es esencial, y quizá lo más importante, la capacitación del equipo no es un suceso aislado, o un programa de una sola ocasión, sino un proceso continuo.