



# Trabajo en Equipo



Unidad 2 – 2022 –UTN - Ing. Mónica Colombo

# 2.1 Introducción al desarrollo de un proyecto

- Taller de trabajo en equipo (practica)
- Equipos de alto rendimiento: Modelo de Tuckman y de Liderazgo situacional.
- Diferencias entre equipo y grupo de trabajo
- Principios del trabajo en equipo.
- Porqué fallan los equipos.
- Las etapas en la vida del equipo.
- Puesta en marcha de un equipo de trabajo
- Proyectos Informáticos: coordinación, comunicación, complementariedad, confianza y compromiso.
- Introducción del equipo en la empresa
- Jefe de equipo
- Roles dentro de un equipo
- integrante ideal de un equipo de trabajo
- Delegación de competencias
- Comunicación.
- Cohesión.
- Dificultades y Conflictos.
- Principios Básicos del Equipo



# Equipos de alto desempeño

Los miembros de un equipo de alto desempeño **comparten un objetivo en común**, trabajan para eliminar obstáculos y aprenden juntos, resuelven problemas de alta complejidad en tiempos cortos, están motivados y tienen una buena relación.

- Los miembros de un equipo de alto desempeño comparten un objetivo en común, **tienen roles claros, trabajan para eliminar obstáculos, experimentan y aprenden juntos**, resuelven problemas de alta complejidad en tiempos cortos, están motivados y tienen una buena relación.



# Equipos de alto desempeño

- Son **autoorganizados y autónomos**, no le temen a equivocarse. No sólo tienen conocimientos altos en el campo donde se desenvuelven sino también valores que les permite resolver conflictos internos y respetar las opiniones de los otros.
  - **Tienen la capacidad de tomar decisiones sin la directriz de un jefe, se enfocan en la acción y asumen riesgos que les permite lograr metas.** “No existe un líder que ejerza control, pero sí uno **que los guía, los ayuda a mantenerse enfocados, a remover impedimentos y los motiva para que den lo mejor de sí mismos**”.
- Su equipo no buscan sobresalir individualmente, se centran en el objetivo común y aceptan la responsabilidad en conjunto, tienen buena interacción, **no pierden tiempo en conflictos, por el contrario, los evitan porque tienen capacidad de escucha**.
- **Cada miembro es consciente de sus habilidades y de sus limitaciones, así como las de sus compañeros.**
- **“Más que experiencia, un equipo eficaz requiere de madurez, cada persona da lo mejor de sí, en pro del objetivo”**

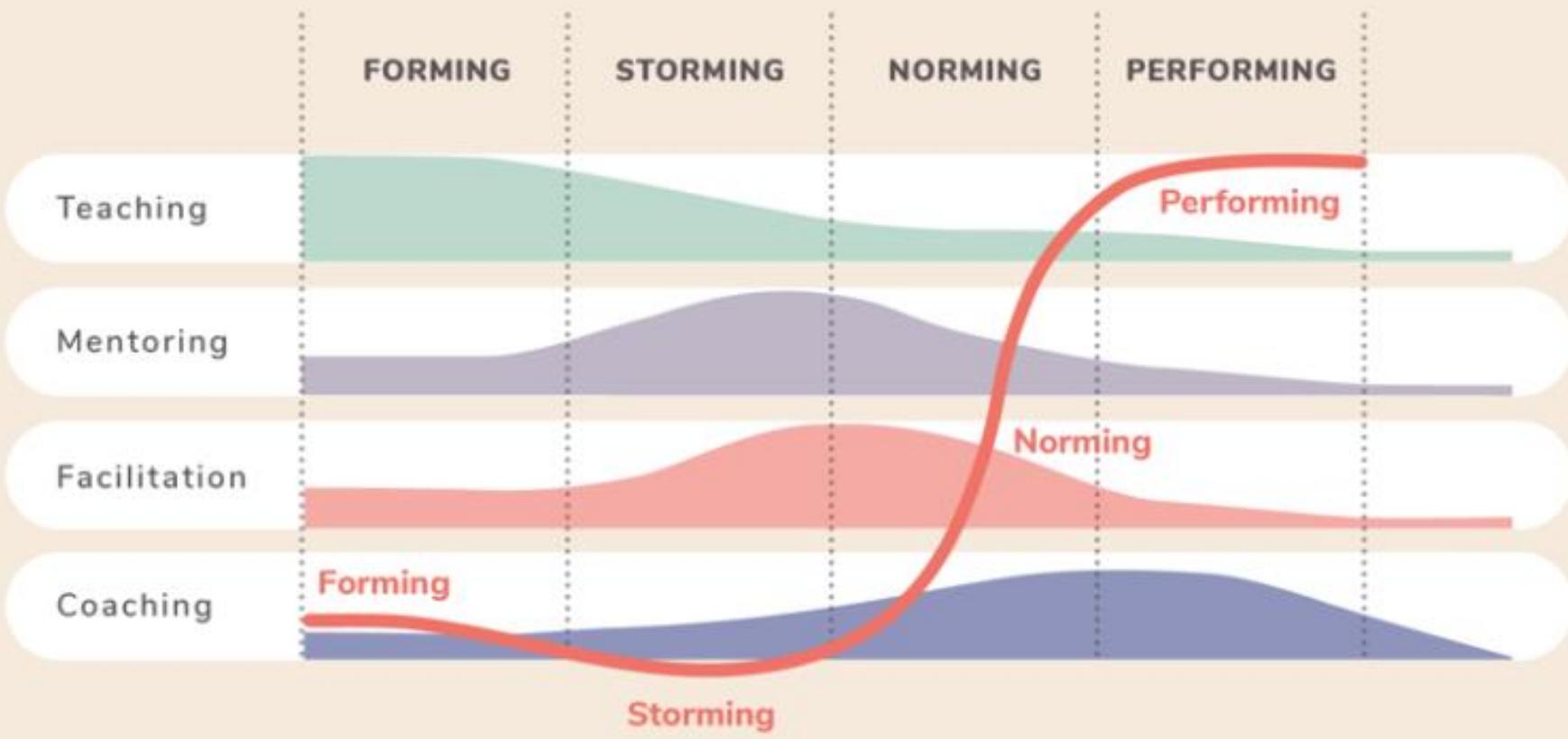


# Equipos de alto desempeño

- Un equipo de alto desempeño está integrado por personas que además de **ser buenas en lo que hacen tienen inteligencia emocional**, son transparentes y contribuyen para que haya un ambiente de trabajo tranquilo, lleno de aprendizaje y diálogo.
- Un equipo de alto rendimiento tiene mucha productividad, eleva la competitividad y alcanza los objetivos con valor; sus miembros tienen flexibilidad para adaptarse a los cambios y respetan las opiniones de los otros. **A la hora de alcanzar sus retos, experimentan, innovan, resuelven y aprenden juntos.**
- Los integrantes alcanzan la madurez cuando no hay diferencias entre ellos ni pierden tiempo en conflictos personales, por el contrario, escuchan al otro para aprender de él y unificar los distintos puntos de vista.
- **Formar las competencias técnicas es fácil, pero desarrollar el carácter de las personas y la manera de relacionarse entre sí, es lo difícil**
  - **Qué hace un grupo para llegar a ser tan bueno?**
  - **Cómo las empresas logran conformarlo?**



# Modelo Tuckman (Modelo de Madurez de Equipos)



Performance del equipo a lo largo de su evolución

@JoseLeeRazuri

# Modelo de desarrollo de Equipos de Tuckman

## Forming

Team acquaints and establishes ground rules. Formalities are preserved and members are treated as strangers.



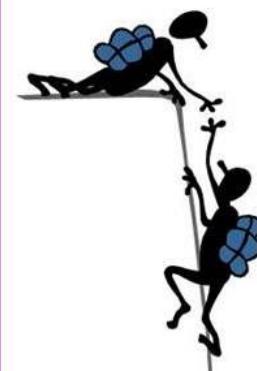
## Storming

Members start to communicate their feelings but still view themselves as individuals rather than part of the team. They resist control by group leaders and show hostility.



## Norming

People feel part of the team and realize that they can achieve work if they accept other viewpoints.



## Performing

The team works in an open and trusting atmosphere where flexibility is the key and hierarchy is of little importance.

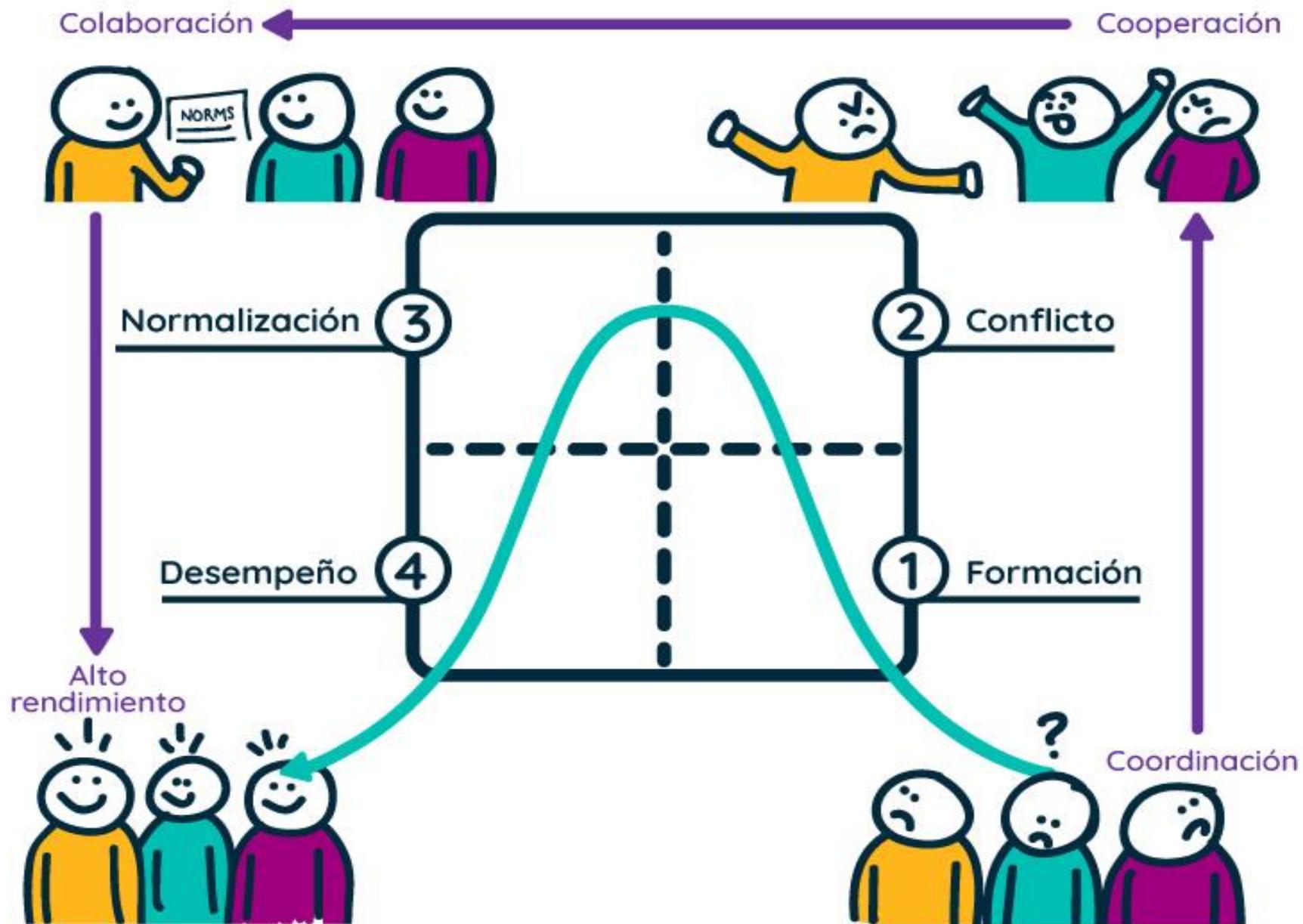


## Adjourning

The team conducts an assessment of the year and implements a plan for transitioning roles and recognizing members' contributions.



# Modelo de desarrollo de Equipos de Tuckman



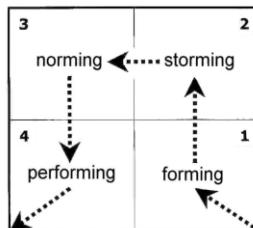
# Qué son las etapas del desarrollo de equipos

**Las etapas de desarrollo de equipos de Tuckman se pueden utilizar para identificar los factores críticos para constituir y desarrollar grupos pequeños.**

- Las etapas del modelo de desarrollo de equipos de Tuckman intentan explicar cómo un equipo se desarrolla en un plazo determinado. Las cinco etapas del desarrollo son: Formación, enfrentamiento, normalización, desempeño, y disolución.
- Según Tuckman, todas las fases son necesarias e inevitables - para que el equipo crezca, enfrente desafíos, aborde problemas, encuentre soluciones, planifique su trabajo, y entregue resultados.
- Sirve para:
  - Construir y desarrollar equipos.
  - Analizar el comportamiento de equipos.



# Etapas de desarrollo de Equipos

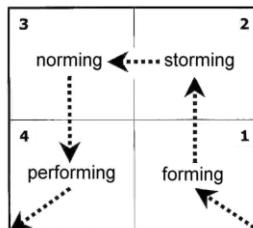


## 1- Formación o Forming.

Fase de iniciación del equipo del proyecto.

- El **equipo del proyecto** está inicialmente preocupado con su orientación, la cual se logra a través de evaluaciones. Esas evaluaciones sirven para identificar los límites de los comportamientos interpersonales y de la tarea. Coincidente con la prueba en el ámbito interpersonal es el establecimiento de las relaciones de dependencia con los líderes, con los otros miembros del grupo, o con los estándares preexistentes.
- **El nivel de comunicación es bajo, así como el compromiso en equipo**
- Deben incorporar hábitos diarios conjuntos crea un sentido de pertenencia. Por su lado, la organización debe ser abierta y honesta en qué espera de ellos, y actuar coherentemente. Al inicio, el reto es normalmente la motivación que los empuja.
- **Los miembros del equipo** se comportan de forma independiente. Pueden ser motivados pero generalmente están relativamente mal informados sobre los temas y los objetivos del equipo. Algunos miembros del equipo pueden exhibir muestras de incertidumbre y de ansiedad.
- **El líder de proyecto** debe mantener al equipo junto, asegurándose de confíen el uno en el otro y en que tengan la capacidad de desarrollar una relación de trabajo. **Hay una alta dependencia del líder y tendencia a mantener jerarquías. Dirigir o “informar” e su estilo.**

## Etapas de desarrollo de Equipos

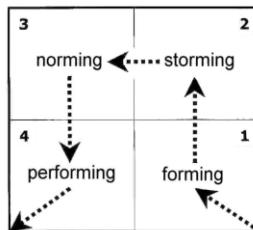


### 2- Enfrentamientos/Conflicto o Storming

Fase de competencia, las diferentes ideas compiten, a menudo ferozmente, para que se les tome en cuenta. El equipo no está alineado, la visión del producto y los procesos para tomar decisiones no son aceptados por todos.

- **El equipo de proyecto** gana confianza, pero hay conflictos y polarización alrededor de temas interpersonales. La organización debe proveer mecanismos para fomentar una saludable comunicación y resolución de conflictos. Esto permite que el equipo llegue a la fase de normalización.
- **Los miembros del equipo** están mostrando sus propias personalidades mientras que enfrentan ideas y perspectivas de cada uno de los otros miembros. La frustración o los desacuerdos sobre metas, expectativas, papeles y responsabilidades se expresan abiertamente.
- **El líder de proyecto** conduce al equipo de proyecto a través de ésta fase turbulenta de transición. **Estilo de Entrenador** para dirigir al equipo, infundir valores, respeto en el otro, eliminar barreras personales, promover el trabajo en conjunto y el logro de los objetivos comunes, no de forma individual. La tolerancia de cada miembro del equipo y en sus diferentes necesidades debe ser acentuada.

## Etapas de desarrollo de Equipos

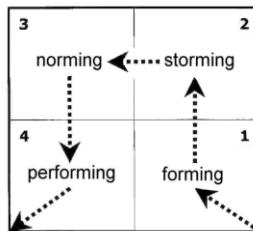


### 3- Normalización o Norming

Fase de establecer reglas, valores, comportamientos, métodos y herramientas.

- La eficacia del **equipo de proyecto** aumenta y el equipo comienza a desarrollar una identidad. La visión común del producto y orientación al mercado se fortalecen. Proveer un contexto organizacional con claridad de roles y responsabilidades es fundamental. Esto permite afianzar al equipo y alcanzar la fase de desempeño.
- **Hay confianza en el otro, buena comunicación, respeto y un feedback efectivo de parte del líder.** Los miembros tienen la capacidad y madurez de relacionarse con los clientes y los stakeholders.
- **Los miembros del equipo** ajustan su comportamiento el uno al del otro mientras que desarrollan acuerdos de hacer el trabajo en equipo de forma más natural y fluida. Esfuerzo consciente de resolver los problemas y de lograr armonía en el grupo. Los niveles de motivación están aumentando.
- **El líder de proyecto** permite que el equipo se haga mucho más autónomo. **Estilo Participativo o facilitador.**

# Etapas de desarrollo de Equipos

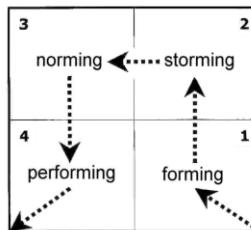


## 4- Desempeño o Performing.

La estructura interpersonal se convierte en la herramienta de las actividades de la tarea. Los papeles llegan a ser flexibles y funcionales, y la energía del grupo se encausa hacia la tarea.

- **El equipo de proyecto** puede ahora funcionar como una unidad. **Los equipos que llegan a esta etapa tienen un alto rendimiento**, no pierden tiempo en conflictos innecesarios y ayudan a los demás integrantes a ser mejores, conocen los roles del otro y **son capaces de tomar decisiones sin depender de un líder. Tienen mucha motivación y sentido de pertenencia con el equipo**
- Consigue que el trabajo sea hecho de forma fluida y con eficacia, sin conflictos inadecuados o necesidad de supervisión externa. La visión del producto, enfoque en el cliente y orientación al mercado están alineados en el equipo. Si surgen cambios que obliguen a modificar esta visión, la respuesta del equipo es ágil y asertiva. Por ello, también espera que se le deleguen mayores retos y recursos para actuar.
- **Los miembros del equipo** tienen una comprensión clara sobre lo qué se requiere de él a nivel de tarea. Ellos son ahora competentes, autónomos y ahora manejan el procedimiento de la toma de decisiones sin supervisión. La actitud "Yo puedo hacerlo" es visible. Se hacen ofertas espontáneas para ayudar a otros.
- **El líder de proyecto** permite al equipo tomar la mayor parte de las decisiones necesarias. **Estilo delegativo.** En esta etapa es importante que el líder anime a su equipo para que no haya retrocesos ni entren en una zona de confort, sino que continúen aprendiendo y fortaleciéndose.

# Etapas de desarrollo de Equipos



## 5- Disolución/finalización o Adjourning .

Se están terminando las tareas y el equipo se está disolviendo.

- **Equipo de proyecto.** Algunos autores describen la etapa 5 como "deformando y estando de luto", reconociendo el sentido de la pérdida sentido por los miembros del grupo pero sintiéndose bien por lo que han conseguido. Si los miembros del grupo han estado muy unidos y sienten inseguridad o amenaza ante este cambio
- Los niveles de la motivación de los **miembros del equipo** pueden declinar mientras que la incertidumbre sobre su futuro comienza a fijarse, siendo reasignado a otros proyectos.
- **El líder de proyecto:** Buen punto para introducir nuevos proyectos para recomenzar la etapa de formación del desarrollo del equipo. **Estilo disoluto.**



# Beneficios y desventajas del modelo

- **Beneficio**

- Proporciona un nivel de guía para el desarrollo del equipo.

- **Limitaciones o desventajas del modelo**

- Observe que el modelo fue diseñado para describir etapas en grupos *pequeños*.
- En realidad, los procesos del grupo no pueden ser tan lineales como Tuckman los describe, sino que más bien son cílicos.
- Las características para cada etapa no están grabadas en piedra, toda vez que el modelo trabaja con el comportamiento humano, por lo tanto, a veces es confuso cuándo un equipo se ha movido desde una etapa a otra. Puede haber un traslape de etapas.
- El modelo no toma en cuenta los papeles individuales que tendrán que emprender los miembros del equipo al finalizar el proyecto
- No hay referencias sobre el marco temporal para pasar de una etapa a otra. Es subjetivo en comparación con un modelo objetivo.



# Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)

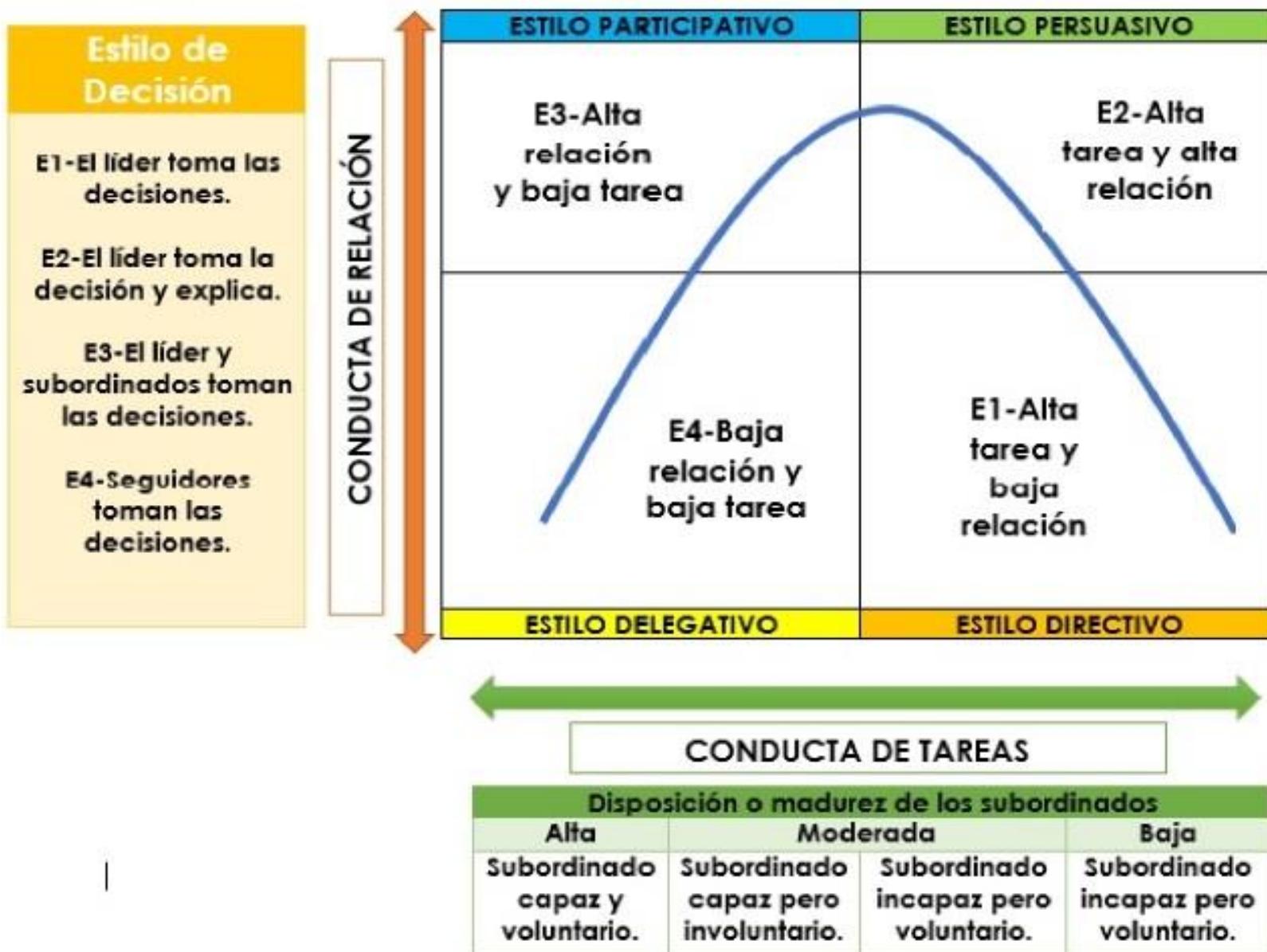
- Saber identificar el grado de madurez de tu equipo y sus miembros para luego aplicar un estilo de liderazgo acorde es muy útil en la mayoría de situaciones.

**Paul Hersey y Ken Blanchard** diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo se basa en el **análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez.**

- Para entender el modelo, tenemos que partir de la base que existen dos estilos directivos, uno más de apoyo o colaborador y otro más directivo.
  - **Comportamiento directivo:** El líder define las funciones y tareas; indicar como llevarlas a cabo y controla el resultado.
  - **Comportamiento de apoyo:** El líder fomenta la participación y la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo.



# Modelo de Liderazgo Situacional



# Estilos de liderazgo del modelo

El líder puede emplear ambos tipos de estilos directivos (dirección o apoyo) en diferentes grados dando como resultado **cuatro estilos de liderazgo:**

- **Dar órdenes E1:** Dar instrucciones específicas y supervisión continua.
- **Persuadir E2:** Explicar tus decisiones como jefe de proyecto, intentando proveer la información necesaria para que el equipo acepte tus ideas.
- **Participar E3:** Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones
- **Delegar E4:** Baja presencia del líder, las decisiones son tomadas por miembros del equipo



# Estilos de liderazgo del modelo

Cada uno de estos estilos se adaptará a los **distintos niveles de madurez de los miembros** del equipo, se definen cuatro niveles de madurez:

- **Nivel de madurez M1:** Miembro no capacitado para realizar la tarea y/o inseguro → **Estilo de liderazgo aplicado:** **Directivo**, instruir, dar órdenes, guiar..
- **Nivel de madurez M2:** Miembro con carencias de cara a realizar la tarea pero con predisposición y confianza → **Estilo de liderazgo aplicado:** **Persuasión**, Explicar, clarificar, convencer..
- **Nivel de madurez M3:** Capacitado para llevar a cabo la tarea pero inseguro o no dispuesto → **Estilo de liderazgo aplicado:** **Participación**, Colaborar, compartir ideas, facilitar la toma de decisiones.
- **Nivel de madurez M4:** Capacitado, dispuesto y con confianza → **Estilo de liderazgo aplicado:** **Delegación**, Observar, Monitorizar pero sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea.



# Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

**Grupo de trabajo:** es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

- Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, **realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos**, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.



# Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

Los grupos pueden ser **formales o informales**.

- Un **grupo formal** es un grupo de trabajo designado, definido por la estructura organizacional. En los grupos formales, el comportamiento que uno debe observar está establecido por las metas organizacionales y dirigidas hacia ellas.
- Un **grupo informal**, en cambio, no está estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social – personas de diferentes departamentos que comparten en la hora de almuerzo, son un buen ejemplo de grupo informal.



# Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

**Un equipo** es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables

**Un equipo son:** personas que hacen algo juntas. Lo que forma un equipo no es el algo que hace, sino el hecho de hacer las cosas juntos....

<https://www.youtube.com/watch?v=HuQjYzP9PMo>



# Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

- El trabajo en equipo implica un **grupo de personas trabajando de manera coordinada** en la ejecución de un proyecto.
  - **El equipo responde del resultado final** y no cada uno de sus **integrantes** de forma independiente.
  - **Cada integrante está especializado en una área determinada** que afecta al proyecto.
  - Cada **integrante** del equipo es responsable de un cometido y **sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.**



# Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

## Grupo de Trabajo

- Líder fuerte y con una orientación clara
- Existe estructura por niveles jerárquicos
- Responsabilidad individual
- El propósito del grupo coincide con la misión del sector
- Productos de trabajo individuales
- El grupo debate
- El líder decide y delega
- Formación similar



## Equipo de Trabajo

- Liderazgo compartido
- Las jerarquías se diluyen, hay un jefe con una serie de colaboradores
- Responsabilidad individual y colectiva
- El equipo tiene un propósito específico que debe cumplir
- Productos de trabajo colectivo
- Alienta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas
- Mide el desempeño de manera directa, evaluando los productos de trabajo colectivos.
- Debate, decide y realmente realiza un trabajo conjunto.
- Formación determinada

# Principios del trabajo en equipo

- Es un estilo de realizar una actividad laboral, es **asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones dentro de un grupo humano.**
- Se trata de un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre una base de confianza interpersonal, de comunicación fluida, de sinceridad, de apoyo mutuo, de respeto por las personas; y que supera las formas tradicionalmente rígidas, jerarquizadas, desmotivantes y pocas veces eficientes de la organización vertical y tradicional
- Privilegia la **solidaridad y la colaboración** entre los integrantes frente al individualismo y la competición de otros modelos organizacionales.



# Principios del trabajo en equipo

- **Privilegio:**
  - la negociación frente a la imposición autoritaria
  - las relaciones cálidas entre sus integrantes frente a la neutralidad emocional
  - la creatividad frente a las rutinas
  - el trabajo como lugar estimulante en el que se realizan cosas y no como el lugar al que penosamente se va.
- Trabajar en equipo no es el fruto de un momento, sino es el resultado de un largo proceso, la consecuencia de un trabajo duro, nunca acabado, siempre frágil, con avances y retrocesos, que requiere solidez en el manejo de valores compartidos.



# Características de los equipos

- Los equipos también son diferentes en cuanto a su tamaño, longevidad, (algunos perduran durante años, mientras que otros, como las fuerzas de trabajo, pueden durar solo unos cuantos meses), la intensidad y frecuencia de la interacción, la importancia del equipo.

## Elementos fundamentales de los Equipo

→ **NÚMERO DE PARTICIPANTES**

→ **COMBINACIÓN ADECUADA DE HABILIDADES**

→ **COMPROMISO**

- Con un propósito común y con significado
- Con objetivos específicos de rendimiento
- Con enfoque común

→ **RESPONSABILIDAD MUTUA**



# Porqué fallan los equipos?

## Las personas nacen, los equipos se hacen...

- Ya que si bien buscamos integrar un equipo, en ocasiones se produce **conflictos entre los objetivos individuales de los integrantes y el objetivo general del equipo en si**.
- Un trabajo en equipo efectivo implica un **continuo acto de equilibrio entre las necesidades del grupo y las individuales**, en la vida real actuamos con otros para satisfacer nuestros proyectos personales.



# Porqué fallan los equipos?



- **Necesidades desparejas**

- Síntoma: personas con ocupaciones y objetivos individuales
- Solución: Lograr, en reuniones individuales, que los integrantes del equipo digan qué quieren del equipo mediante preguntas

- **Metas y objetivos confusos**

- Síntoma: Las personas no encuentran el sentido del trabajo ni saben qué se espera de ellas
- Solución: Clarificar los motivos, expectativas y resultados esperados del equipo.

- **Roles poco claros**

- Síntoma: Los integrantes no saben exactamente cuál es su trabajo.
- Solución Explicitar lo que se espera de ellos y de su trabajo

- **Conflictos de personalidad**

- Síntoma: Los integrantes del equipo no se llevan bien
- Solución: Averiguar qué esperan los integrantes del equipo unos de otros, qué prefieren y en qué difieren. Valorar y utilizar las diferencias.

# Porqué fallan los equipos?



- **Mal liderazgo**
  - Síntoma: Necedad, incoherencia o indecisión en el liderazgo.
  - Solución: Capacitar cuando el líder tenga ganas, incentivar cuando el líder tenga capacidades o delegar el liderazgo en otra persona cuando carezca de capacidad y motivación .
- **Ausencia de Programa y plan estratégico**
  - Síntoma: Las autoridades acusan a los equipos por los malos resultados
  - Solución: Realizar el planeamiento estratégico conveniente.
- **Cultura antiequipos**
  - Síntoma: La organización no está verdaderamente comprometida con el trabajo en equipo
  - Solución: Armar equipos cuando los motivos lo justifiquen. No obligar a nadie a trabajar en equipo
- **Falta de confianza en el equipo**
  - Síntoma: Los integrantes son incapaces de comprometerse con el equipo
  - Solución: Resaltar los logros del equipo. Introducir las estrategias necesarias para articular el trabajo compartido

# Porqué fallan los equipos?

- **Retroalimentación insuficiente**

- Síntoma: El desempeño no está siendo evaluado. La gente no recibe devoluciones sobre la marcha de trabajo.
- Solución: Sistematizar procesos para que la información llegue a quien tiene que llegar para producir aprendizajes significativos.

- **Sistema de recompensas mal concebido**

- Síntoma: La gente está siendo premiada por motivos erróneos o no se la recompensa cuando lo merece
- Solución: Diseñar recompensas que le den seguridad a la gente; premiar a los equipos y a los individuos cuyas conductas sobresalgan.

- **Resistencia al cambio**

- Síntoma: El equipo sabe lo que tiene que hacer pero no lo hace.
- Solución: Explicitar la actitud. Recordar objetivos y metas; generar pequeños compromisos evaluables en el corto plazo.



# Problemas al trabajar en equipo

El trabajo en equipo, si no está bien gestionado puede también provocar algunos problemas que se indican a continuación:

- Prevalecen los objetivos personales sobre los del equipo
- Conflictos interpersonales e individualismos
- Toma de decisiones más arriesgadas
- Menos esfuerzo de algunos integrantes
- Presión hacia el conformismo y la uniformidad
- Incapacidad de llegar a acuerdos
- Mayor consumo de tiempo



# Puesta en marcha de un equipo de trabajo-Martes



**La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases.**

- **Simplemente reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo.** El equipo exige mucho más: coordinación, comunicación entre sus integrantes, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc.
- En primer lugar **hay que definir con claridad cuales van a ser sus cometidos** y cuales los objetivos que deberá alcanzar. Hay que tener muy claro que la tarea encomendada debe justificar la formación de un equipo de trabajo.
- Hay que **determinar su posición dentro de la organización.** De quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.
- Hay que **seleccionar a sus integrantes.** En función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado.



# Puesta en marcha de un equipo de trabajo

- Hay que seleccionar **personas con capacidad para trabajar en equipo** evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc.
- Aunque pueda parecer que **la diversidad** puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que **contribuye a su enriquecimiento** (cada persona aporta unas cualidades diferentes).
- Entre los integrantes seleccionados **se nombrará un jefe del equipo** en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.
- Al equipo hay que **comunicarle con claridad el proyecto asignado**, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como puede afectar a la remuneración de sus integrantes.



# Puesta en marcha de un equipo de trabajo

- Ya dentro del equipo, **el jefe les informará de cómo se van a organizar**, cual va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc.
- Una vez constituido el equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que **sus integrantes se vayan conociendo**, que comience a establecerse una relación personal entre ellos.
  - No se trata de que tengan que ser íntimos amigos pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, **que exista una relación cordial**.
  - Es conveniente **fomentar el espíritu de equipo**, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se trata de fomentar un sentimiento de división entre "**"nosotros" (los integrantes del equipo)** y "**"ellos" (el resto de la organización)**", pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.
- **El equipo no puede funcionar de espalda a la organización** como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma. Para ello resulta muy interesante las **actividades extralaborales**: comidas informales, actividades de ocio - excursiones, equipos deportivos, etc-).

# Proyectos Informáticos: coordinación, comunicación, complementariedad, confianza y compromiso

**El trabajo en equipo se basa en las "5 c":**

- **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus integrantes, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- **Complementariedad:** cada integrante domina una parcela determinada del proyecto. Todas estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.



# Proyectos Informáticos: coordinación, comunicación, complementariedad, **confianza** y compromiso

- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- Cada integrante trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
  - Por ejemplo, en una operación de trasplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa. Otro ej un equipo de futbol.



# Proyectos Informáticos: coordinación, comunicación, complementariedad, confianza y compromiso

- **Compromiso:** cada integrante se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.
- La organización (empresa, universidad, hospital, etc.) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado:
  - El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo.
  - El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente.
  - Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.



# Introducción del equipo en la empresa

- La introducción del equipo de trabajo en la empresa **debe contar con un apoyo visible de los niveles superiores**. Estos apoyos de los niveles superiores permiten que el resto de la plantilla se convenza de que hay que apoyarlos, que no pueden boicotear su labor.
- Para evitar conflictos por malentendidos, la dirección debe **fijar claramente el objetivo del equipo y su ámbito de actuación**, para evitar que algún área funcional de la empresa se sienta invadida en sus competencias. Todo ello se debe comunicar tanto al propio equipo como al resto de la organización.
- Por otra parte, si la organización desarrolla y fomenta el trabajo en equipo debe **tener en cuenta esta realidad** en aspectos tales como la **evaluación** del empleado y la política de **incentivos**.



# Introducción del equipo en la empresa

- En ambos casos no se podrán basar únicamente en el trabajo individual sino que también tendrán que tener en cuenta el desempeño del equipo en el que participa. Además, la formación que se brinde al empleado tendrá que considerar este nuevo método de trabajo.
- Habrá que **enseñar a los empleados a trabajar en equipo**, con las diferencias que ello comporta respecto al trabajo individual.
- Por otra parte, en el desarrollo del proyecto el equipo puede realizar **tareas que afectan a áreas diferentes** y que en teoría corresponderían a distintos departamentos de la organización.



# Introducción del equipo en la empresa

- **Algunos directivos llegan a pensar que estos equipos suponen una pérdida de tiempo.** "Siempre hemos funcionado así y nos ha ido bien, ¿por qué cambiar?". Por ello, hay que evitar a toda costa que el equipo se desarrolle como algo ajeno a la organización, algo exótico, diferente.
- **El equipo debe desarrollar una buena comunicación con el resto de la empresa,** integrarse en la misma y no quedar como un mundo aparte.
- Además, **algunos directivos pueden ver en los equipos de trabajo una amenaza a su posición:** invaden sus áreas de competencia, emplean a integrantes de sus departamentos, etc.
- Por ello, pueden tratar de boicotearlos o al menos, no prestarles el apoyo necesario.



# Introducción del equipo en la empresa

- Puede que no se trate de un rechazo directo evidente, pero sí de un enfrentamiento silencioso, sutil, que puede resultar muy dañino (no facilitándole la información necesaria, no dándole el apoyo necesario, etc.).
- Todo lo anterior explica que **en muchas empresas los equipos de trabajo no cuenten de entrada con la simpatía** de parte de la organización, lo que exige que se les apoye desde la dirección, si no es posible que se queden empantanados ante la hostilidad o vacío que encuentran.
- La introducción del equipo de trabajo en la empresa debe contar con un apoyo visible de los niveles superiores.



# Problemas de identidad

Los equipos de trabajo **pueden tener problemas de identidad** dentro de la organización, ya que la funcionalidad del equipo puede ocasionar situaciones como:

- Las empresas están organizadas en **niveles jerárquicos y con estructuras muy definidas**, en tanto los equipos de trabajo rompen esos niveles y estructuras.
- En el equipo participan integrantes de **áreas diversas que reportan a jefes diferentes** pero que dentro del equipo se ponen bajo el mando de un mismo líder.
- Los integrantes del equipo tienen que **compartir su presencia en el mismo con su trabajo habitual, lo que puede originar problemas de coordinación**.
- En muchas empresas sigue prevaleciendo el trabajo individual, donde el equipo de trabajo no deja de ser algo novedoso en lo que **no tienen experiencia y de lo que inicialmente desconfían**.
- El equipo debe desarrollar **una buena comunicación** con el resto de la empresa, integrarse en la misma y no quedar como un mundo aparte.



# Jefe de equipo

Un personaje que no puede faltar en ningún equipo es el jefe o líder, al igual que toda orquesta necesita un director.

El jefe debe contar con una serie de **cualidades** para poder dirigir eficazmente un equipo de trabajo:

- **Justo:** que sepa exigir pero también recompensar, que no haga discriminaciones y promueva el trato igualitario para todos.
- **Trabajador:** que haga valer su autoridad con su ejemplo: no exigir nada que él mismo no esté dispuesto a hacer.
- **Exigente:** que busque obtener lo mejor de cada colaborador y sepa reconocer el esfuerzo y la entrega.
- **Comprensivo:** con la dimensión para ser tolerante y paciente ante el fallo del colaborador.
- **Reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los integrantes del grupo.



# Jefe vs. Líder



manda

{ MI EMPRESA }

YO



Se preocupa por las

cosas

Aconseja, guía

{ NUESTRA EMPRESA }

NOSOTROS



comparte  
éxitos

Se preocupa por las

personas



LEE  
La visión en la pared



HABLA  
Y opina antes de escuchar



ORDENA  
Para resolver problemas



REPITE  
El proceso



DIRIGE  
La acción



DELEGA  
bajo receta



BUSCA  
Culpables y porqués



ALIMENTA  
Su propio ego

GREAT  
PLACE  
TO  
WORK®

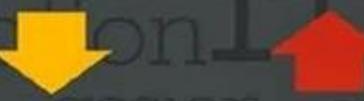
JEFE VS LÍDER



Drena la  
ENERGÍA



Inyecta  
ENERGÍA



Del Micromanager Controlador  
Al Teambuilder Entusiasta



INSPIRA  
La visión



ESCUCHA  
opiniones antes de hablar



PREGUNTA  
Para encontrar soluciones



DESAFÍA  
El proceso



PROMUEVE  
La acción



DELEGA  
dando poder y libertad



MODELA  
Con el ejemplo



ALIMENTA  
El espíritu del equipo

# Jefe de equipo

- **Respetuoso:** que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores lo muestre también hacia sus colaboradores. Pero que sepa mantener la disciplina, que sepa decir NO cuando sea necesario.
- **Responsable:** que se preocupe por el bienestar de su gente, que sepa asumir las consecuencias de sus errores y los del equipo en general. Que se preocupe de que todos se sientan a gusto en el equipo, integrados, de que todos participen activamente.
- **Organizador:** para conseguir que el equipo funcione y cumpla en tiempo y forma con sus metas.
- **Producción:** El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los integrantes en cuanto a su rendimiento.

**El líder ideal tiene el apoyo de los integrantes de su equipo en cada dimensión de su actividad.**

# Líder de un proyecto: definición

1. Es la persona con la **responsabilidad y autoridad total para gerenciar y manejar un proyecto.** Esto incluye liderar la planificación y el desarrollo de todos los productos-deliverables del proyecto.
2. Es responsable de **manejar el presupuesto, el plan de trabajo y los procedimientos gerenciales**, tales como: manejo del alcance, puntos de interés, riesgo, etc.)
3. **Coordina**, es el encargado del control de la agenda del grupo de proyecto y evalúa el cumplimiento de cada uno. Garantiza el funcionamiento armónico de este y el cumplimiento de todas las funciones.
4. **Dirige el equipo hacia la calidad del producto final.** Define: ¿Qué y cuándo será hecha cada tarea?, ¿Cuántos recursos están disponibles para cada tarea?, ¿Por qué será hecha cada tarea? Y ¿Cómo el proyecto completo será hecho?



## Líder de un proyecto: definición (Cont)

- 5. Organizar el equipo, asignar tareas, establecer normas de funcionamiento y coordinar los procesos internos.**
- 6. Procurar los recursos necesarios para realizar su labor,** (técnicos, materiales, humanos, etc.).
- 7. Vigilar el cumplimiento de los objetivos y plazos del proyecto,** verificar que se va avanzando en la dirección adecuada tomando en caso contrario las medidas oportunas.
- 8. Centralizar la relación del equipo con el resto de la empresa, especialmente con los niveles superiores.**

El jefe es indispensable para el equipo, pero sería impensable un equipo sin colaboradores.



# Cuáles son los modelos de liderazgo más efectivos? 06/10

## 1 -Modelo de liderazgo de rasgos

- Se trata del modelo más implementado en las empresas españolas. El líder debe ser una persona honesta, inteligente, íntegra y madura. Se convierte así en la figura de éxito en la empresa, y su propia eficiencia dirige la **efectividad del liderazgo**.

## 2- Modelo conductual de liderazgo

- Se trata del segundo modelo más implantado en las empresas. Está enfocado en la calidad del trabajo de los integrantes del equipo, quienes ayudados por los líderes, alcanzan un óptimo desarrollo personal y profesional. Mediante la colaboración líder-empleado el equipo de trabajo consigue sus metas diarias.



# Cuáles son los modelos de liderazgo más efectivos?

## 3 -Modelos de liderazgo situacional

- Este modelo de liderazgo se fundamenta en cuatro estilos. La empresa elige cuál de ellos implementar y este debe coincidir con el nivel de preparación de los colaboradores.
- El estilo delegador** traslada algunas responsabilidades a los colaboradores en la toma de decisiones.
- El estilo directivo** supervisa el cumplimiento del trabajo y la correcta consecución de este.
- El estilo participativo** se fundamenta en la motivación y confianza del equipo, al cual se le permite compartir sus ideas.
- El estilo persuasivo** se basa en la comunicación fluida en el equipo de trabajo, que sirve de motivación a los empleados.



# Cuáles son los modelos de liderazgo más efectivos?

## 4- Modelo de liderazgo Vroom- Jago

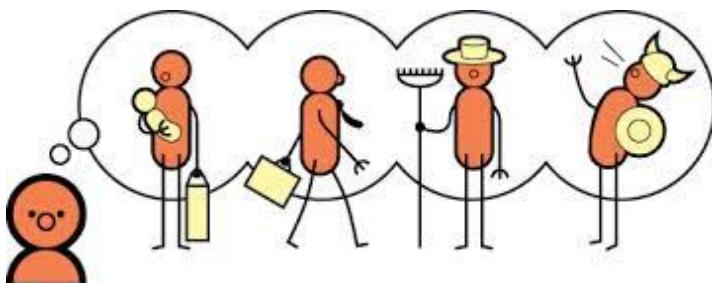
- Al igual que el modelo de liderazgo situacional, este modelo se fundamenta en cinco estilos, que varían en función de los factores de situación que inciden en la empresa.
- **El estilo de consulta individual**, donde el líder consulta su parecer al equipo de uno en uno.
- **El estilo facilitador**, en el que priman los límites establecidos por el líder.
- **El estilo de decisión**, donde el líder toma las decisiones de forma unilateral.
- **El estilo delegador**, en el cual el líder delega en el equipo de trabajo.
- **El estilo de consulta**, por medio del cual el líder consulta con el equipo de trabajo las decisiones a tomar.



# Roles dentro de un equipo

**ROL:** “El patrón de comportamiento característico de un integrante del equipo a la hora de interactuar con otro, siendo este comportamiento útil para facilitar el progreso del equipo, beneficiarse del conocimiento personal y adaptarse así a las exigencias del entorno.”

- **Rol en el equipo:** la manera que tenemos de comportarnos, contribuir y relacionarnos con los integrantes del equipo; se configura por nuestra personalidad y nuestro comportamiento adquirido
- **Rol Funcional:** el puesto para el que hemos sido contratados; se configura por nuestras capacidades técnicas y conocimientos

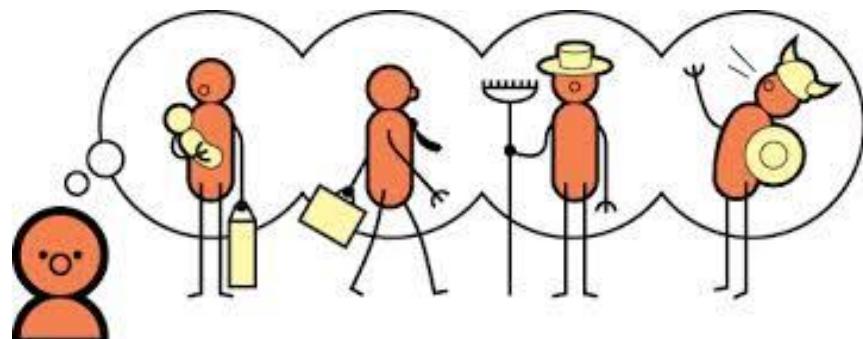


# Roles dentro de un equipo

## Para que conocer el rol?

- Comprender la propia identidad en términos de los roles del equipo
- Manejar fortalezas y debilidades
- Aprender cómo desarrollar el rol de equipo
- Trabajar más con eficacia en equipos

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos **roles muy característicos**, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos.



# Roles dentro de un equipo

<b>LA PERSONA POSITIVA</b>	empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y se involucra decididamente en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros.	El líder debe reconocer públicamente su labor, buscando que cunda su ejemplo.
<b>EL CRÍTICO</b>	es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles a diferencia de él que es perfecto. Es una persona que deteriora el ambiente de trabajo.	Si sobrepasa cierto límite el líder tendrá que darle un toque de atención.
<b>EL DISCUTIDOR</b>	no está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis. Es una persona pesada pero sin ánimo destructivo, a diferencia del anterior. Es un inconformista permanente y aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio.	Hay que animarle a que piense en positivo, a que aporte soluciones prácticas.
<b>EL INCORDIO</b>	es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros. Aunque se hace muy pesado no tiene ánimo destructivo.	Al igual que al crítico, si sobrepasa cierto límite el líder le tendrá que llamar la atención.
<b>EL BOCON</b>	nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente, impide que la gente se centre en la tarea.	En las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta se le llamará al orden.
<b>EL LISTO</b>	él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, si bien un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido . A veces sus aportaciones resultan oportunas, pero la mayoría de las veces resultan insufribles.	Habrá que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.
<b>EL PÍCARO</b>	se aprovecha del resto de los compañeros, es una rémora en el equipo, pero lo hace de manera sutil, por lo que sus compañeros apenas se percatan. Su aportación al equipo es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo.	Es preferible cortar por lo sano: darle un toque de atención energético y si no reacciona apartarlo del equipo.

# Roles dentro de un equipo

<b>EL CUADRICULADO</b>	tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle. No dispone de la flexibilidad necesaria para aceptar o al menos considerar otros planteamientos.	Suele ser una persona entregada al equipo que requiere paciencia y persuasión.
<b>EL RESERVADO</b>	le cuesta participar o simplemente no participa y en muchos casos a pesar de dominar la materia. Necesita un primer empujón del resto de sus compañeros, especialmente del líder, para lanzarse. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aportación será muy reducida.	Hay que animarle desde un principio a que participe en los debates.
<b>EL GRACIOSO</b>	no suele faltar en los equipos. Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero en cambio cumple un papel fundamental: relaja el ambiente, quita tensión, crea una atmósfera más cálida, lo que puede contribuir a una mayor cohesión del equipo. A veces puede llegar a ser un poco incordio.	Hay que dejarle cierto margen, pero señalándole también unos límites.
<b>EL ORGANIZADOR</b>	Es clave dentro del equipo, siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo.	Contar con él, consultarle, realzar su papel (es un auténtico activo para el equipo).
<b>EL SUBEMPLEADO</b>	tiene asignado unos cometidos muy por debajo de sus capacidades. Termina por aburrirse y perder interés.	Hay que buscarle nuevas responsabilidades. Son personas valiosas que no hay que dejar marchar.
<b>EL INCOMPETENTE</b>	justo lo opuesto del anterior; los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá atender, lo que terminará generando inefficiencias.	Hay que apoyarle con otros compañeros y en todo caso tener muy claro cual es su techo de competencia que no hay que traspasar.

# Integrante ideal de un equipo de trabajo

Son **cualidades que el líder de equipo debe tratar de potenciar** entre sus colaboradores...

- **Espíritu de equipo**

- No debe ser una persona individualista y le debe primar el interés del equipo al personal.
- Debe quedar claro que el éxito de un equipo de trabajo nunca se deberá a destellos particulares de algún integrante del mismo, sino al esfuerzo y a la colaboración de todos los integrantes del equipo.
- No sólo debe tener espíritu de equipo sino que debe contagiarlo a los demás integrantes.

**OUR TEAM**



# Integrante ideal de un equipo de trabajo

- **Colaborador:** Debe tener disposición para **ayudar a los demás compañeros**
- **Respetuoso:** tanto con el líder del equipo como con sus compañeros.
- **Buen carácter y buen trato:** una persona con la que resulte fácil trabajar. Tiene que tener la capacidad de **generar buen ambiente de trabajo** y que no genere conflictos
- **Leal:** con la verdad por delante, sin segundas intenciones, **una persona de palabra**, de la que uno se puede fiar.
- **Asume responsabilidades:** acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas.



# integrante ideal de un equipo de trabajo

- **Elevado sentido de respeto a los demás.** Debe respetar tanto al líder como a sus compañeros. Deberá poder defender todos sus puntos de vista con seguridad pero no debe menospreciar las opiniones que puedan aportar el resto de sus compañeros
- **Trabajador:** ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas. No trata de esconderse ante nuevos retos con el objetivo que le recaigan a otro compañero.
- **Inconformista: busca permanentemente mejorar,** tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.



# Delegación de competencias

Cuando se constituye un equipo de trabajo se produce una **doble delegación** de competencias:

1. *Por una parte, la organización delega en el equipo una serie de funciones, concediéndole más o menos autonomía para desarrollar su trabajo.*
  2. *Por otra parte, dentro del equipo también se produce una delegación de competencias a favor de sus integrantes, para que éstos realicen su actividad.*
- 
- ❖ En relación con el **primer nivel de delegación** (de la organización al equipo de trabajo) esta delegación debe ser **suficientemente amplia**.



## Delegación de competencias: **primer nivel de delegación**

- ❖ **La organización fija los objetivos** a alcanzar pero debe dar rienda suelta al **equipo** para que **organice su trabajo** como considere conveniente y para que tome sus propias decisiones, asumiendo responsabilidades.
- ❖ **Los integrantes del equipo son los que mejor conocen la tarea a realizar** (son los expertos) y los que mejor saben cómo deben organizarse.
- ❖ **Sólo un equipo al que se le deje margen de maniobra será capaz de involucrarse en su trabajo** y realizarlo de una manera eficiente.
- ❖ **Delegar en el equipo es darle un voto de confianza.** Si la organización no delega el equipo tendrá las manos atadas y no podrá cumplir su misión.



## Delegación de competencias: **dentro del equipo**

- ❖ En cuanto al **segundo nivel de delegación** (dentro del equipo), ésta se produce cuando el **Líder del equipo**, responsable del proyecto, **delega parte de sus facultades en sus colaboradores**.
- ❖ **Los integrantes del equipo darán lo mejor de si cuando se sientan valorados** profesionalmente y el darles capacidad de decisión (aunque limitada) es una prueba de ello.
- ❖ Por otra parte, **si se quiere que el equipo funcione con agilidad es necesario delegar en los colaboradores**, que éstos puedan tomar decisiones sobre la marcha, sin tener que consultar permanentemente al líder.
- ❖ **La delegación conlleva asumir la responsabilidad de la decisión tomada.**



## Delegación de competencias: **dentro del equipo**

- ❖ Aquellos temas de mayor trascendencia serán los que se deban consultar con el líder o los que se debatan en comité.
- ❖ En toda delegación es fundamental **establecer claramente los límites** de la misma para evitar que se puedan sobrepasar (arrogándose unas facultades que no se hayan concedido) o dejar de atender unos cometidos que en cambio sí han sido delegados.
- ❖ Por otra parte, quien delega (ya sea la organización, ya sea el jefe del equipo) tendrá que **asegurarse previamente de que quien recibe la delegación cuenta con la preparación** necesaria para hacer un buen uso de la misma.
- ❖ **La delegación no exime a quien la concede de responder del buen uso que se haga de ella.** Quien delega no queda al margen de las decisiones que tome la persona en quien se ha delegado.



# Pasos para delegar

1. Identifique a una persona confiable para realizar una tarea
2. Prepare a la persona: explíquele claramente la tarea asegúrese que entendió lo solicitado
3. Asegúrese de que la persona tiene la autoridad necesaria para realizar el trabajo adecuadamente
4. Manténgase en contacto con la persona para apoyarla y monitorear el progreso
5. Reconozca los esfuerzos

## No delegar:

- Reclutamiento
- Suspensiones/Despidos
- Controversias de pago
- Políticas

## Ventajas de la delegación:

- Promueve la eficiencia
- Aumenta la motivación
- Desarrolla las destrezas de equipo
- Mayor distribución del trabajo a través del grupo



# Comunicación

- **Para que un equipo funcione de forma eficaz** es fundamental que exista **un gran nivel de comunicación** dentro del mismo.
- El trabajo en equipo exige ante todo **coordinación y esto sólo se logra con una comunicación fluida** entre sus integrantes.
- **La comunicación debe darse en todas las direcciones:**
  - **De arriba hacia abajo** (es decir, del líder hacia sus colaboradores).
  - **De abajo hacia arriba** (de los colaboradores hacia el líder).
  - **Horizontalmente** (directamente entre los colaboradores).



# Comunicación



- Una de las principales **causas de fracaso** de los equipos es la **falta de comunicación**.
- Una de los principales **responsabilidades del líder** es conseguir desde el principio un **buen nivel de comunicación** en el equipo.
  - Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus integrantes es posible que ésta **se mantenga durante todo el proyecto**.
  - Si por el contrario, en un principio falla la comunicación **es posible que el equipo arrastre este problema** durante toda su existencia si no lo hablan a tiempo.



**La comunicación va a depender en gran medida de la actitud que adopte el líder.**

- **Persona accesible**, tiene una **política de puertas abiertas**, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el diálogo y el debate dentro del grupo, está señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en el equipo.
- **Persona inaccesible, no comparte información**, critica las opiniones que no son coincidentes, etc. es muy probable que en el equipo se imponga el **secretismo** (los colaboradores se guarden información: la información es poder).

# Comunicación

- 
- El mantener **reuniones periódicas** es una buena oportunidad de **fomentar la comunicación** dentro del equipo.
  - Una **comunicación fluida** entre los integrantes del equipo **se favorece cuando existe una buena relación personal** entre ellos.
  - El líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil **promover actividades extra-laborales** (el after-office del viernes, comidas de cumpleaños, camping con toda la familia, asados, futbol, etc.).
  - Por último, señalar que también el equipo debe preocuparse por mantener una **comunicación fluida con el resto de la organización**.
  - **El equipo no puede vivir de espaldas a la organización**, tiene que involucrarse en la misma. Además, el equipo necesitará con toda seguridad información generada dentro de la organización, por lo que tendrá que establecer los canales oportunos.

# Las consecuencias de la falta de comunicación

- 
- Los equipos que fallan en comunicarse efectivamente **terminan perdiendo el tiempo y la energía haciendo el trabajo pesado y gastan tiempo en tareas** que no son necesarias debido a la falta de comprensión sobre lo que hay que hacer.
  - Los integrantes de los equipos sin comunicación **tampoco se entienden entre sí ni a sus personalidades.** Esto a menudo lleva a conflictos dentro del grupo y a la falta de confianza entre sus integrantes.
  - Los compañeros que no logran comunicarse de manera efectiva **acaban sin entender lo que los hace más eficientes**, porque no logran obtener retroalimentación de todos los demás en el grupo ya que no hay nadie más con quienes puedan comparar su trabajo.

# Tres claves para la comunicación eficiente en los equipos de trabajo: modelo de la ventana de Johari – PRACTICA-

- El **trabajo en equipo** se construye sobre la relación existente entre sus integrantes, y se gestiona mediante una correcta utilización de la comunicación interna. Para comprender cómo debemos adaptarnos a un grupo de trabajo, podemos apoyarnos en el **modelo de la ventana de Johari**, que analiza la dinámica de las relaciones interpersonales.
- Lo que buscamos es establecer **una comunicación abierta**, con la que los individuos se conviertan en parte de un conjunto capaz de coordinarse lo mejor posible, por lo que nos basaremos en tres procesos: **la apertura, el feedback y el descubrimiento**.

**Es la parte de nosotros mismos que los demás también ven.**

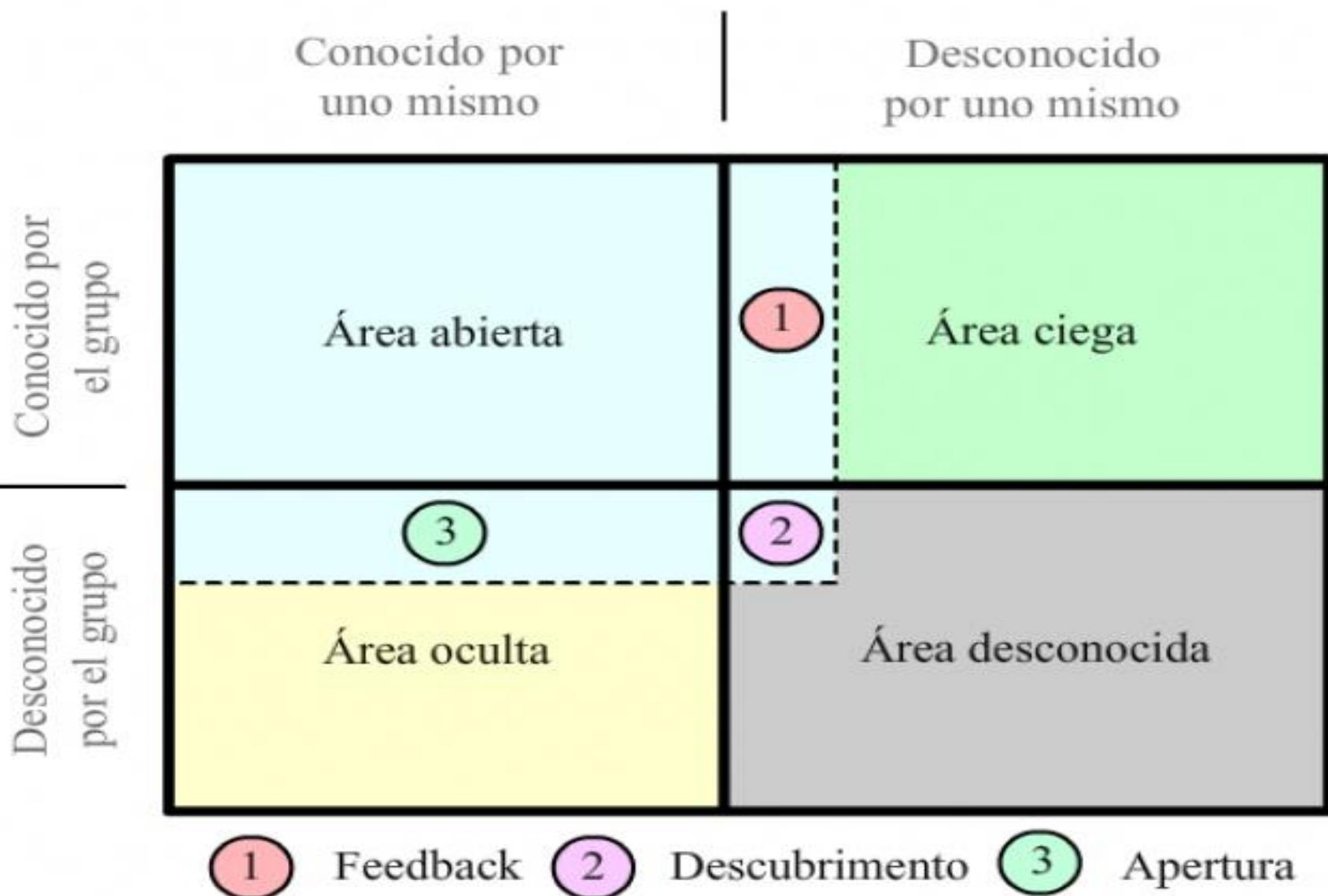


# Modelo de la ventana de Johari

- **Área Pública:** es la parte de nosotros mismos que los demás también ven.
- **Área Ciega:** es la parte que los otros perciben pero nosotros no, es decir, lo que los demás saben de nosotros y no nos cuentan
- **Área Oculta:** lo que sabemos de nosotros mismos pero que no queremos compartir.
- **Área Desconocida:** es la parte más misteriosa del subconsciente que ni uno mismo ni los demás logran percibir.



# Modelo de la ventana de Johari



# Modelo de la ventana de Johari



- Según el modelo psicológico realizado por Joseph Luft y Harry Ingham, **la comunicación se compone por cuatro secciones** en los grupos de trabajo, dos que representan lo que conocen los demás ( área abierta y área ciega) y otras dos que solo podemos conocer nosotros (área oculta y área desconocida).
- **El área abierta** es la clave para el correcto funcionamiento de un sujeto dentro del grupo de trabajo, ya que representa la información que compartimos con los demás mediante el lenguaje. Es la comunicación que más debe cuidar la organización, permitiendo que sea **clara y fluida**, ya que también conforma una importante herramienta de liderazgo.
- **El área ciega**, sin embargo, representa todo aquello que los demás saben sobre nosotros, aunque nosotros mismos no seamos conscientes. Hablamos de una zona que debe tratarse de minimizar en los grupos, de modo que los sujetos deben **buscar el feedback** y aceptar las críticas constructivas.

# Comunicación: **modelo de la ventana de Johari**

- Esta retroalimentación debe dirigirse a mejorar nuestro rendimiento, partiendo del conocimiento de los defectos propios **mediante la comunicación al** mostrar interés por conocer la opinión de los demás respecto a cuestiones laborales. Es decir, buscando activamente el conocimiento sobre nuestras virtudes y defectos.
- **El área oculta** contiene información que, aunque conocemos, no la comunicamos con los demás. Esto puede representar errores del pasado, dudas que no se expresan, etc. La importancia de **abrirnos**, la encontramos en que con esta información podríamos ayudar a los demás integrantes del grupo (evitando que cometan errores) y/o a nosotros mismos (resolviendo dudas).



# Modelo de la ventana de Johari

- Por último, **el área desconocida** representa algo que no conocemos ni nosotros mismos ni los demás y que se obtendrá al enfrentarnos a situaciones fuera de lo habitual. El **descubrimiento** de esta información puede realizarse mediante el propio trabajo en equipo y la relación con sus integrantes, por lo que se explora mejorando la comunicación abierta.
- En definitiva, la comunicación dentro de los equipos de trabajo deben fundamentarse en **la apertura, el feedback y el descubrimiento**, teniendo que garantizarse que el área abierta pueda extenderse por las otras sin problemas, mediante el apoyo de la propia organización y de la implantación de una buena filosofía de trabajo.



# Cohesión

**Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus integrantes.**

**COHESION:** Conjunto de fuerzas que mantienen unido al equipo. Depende de su capacidad para retener a los integrantes, para crecer numéricamente, para imponer conformidad, suscitar participación y lealtad.

**SINERGIA:** Un grupo de personas que trabajando juntos como equipo producen más y mejores resultados que el esfuerzo independiente o individual, donde uno más uno es más que dos

- Existe un **sentimiento de equipo**: sus integrantes se sienten orgullosos de pertenecer al mismo.



# Cohesión: equipo diferentes

En contraposición con un **equipo cohesionado** nos podemos encontrar con:

- Un **equipo disgregado**, que es prácticamente lo mismo que una ausencia de equipo. Aquí cada integrante actúa por su cuenta, va a lo suyo, sólo le interesa su interés particular y no el del equipo. En esta situación es prácticamente imposible funcionar eficazmente.
- Un **equipo básicamente unido**, pero **con algunos de sus integrantes distanciados**. El líder debe tratar de acercar a los integrantes alejados; si no lo hace es posible que estos vayan atrayendo a otros compañeros y al final se termine como en el caso anterior.



# Cohesión

- **La cohesión no es algo que tiende a surgir de forma espontánea**, todo lo contrario, el ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo: busca su bien por delante (a veces a costa) del bien del grupo. Esto conlleva que la **cohesión** haya que **buscarla**, haya que trabajarla, siendo ésta otra de las principales obligaciones del líder.



- La **cohesión** de un equipo depende de **muchos factores**:
  1. **De su propia composición**
  2. **De su tamaño**: por regla general los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes
  3. **Del carisma del líder**: si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus colaboradores tendrá ya buena parte del camino recorrido.
  4. **Del proyecto asignado**: interesante, exigente, motivador, fácil, poco atractivo, de escaso interés
  5. **Del ambiente de trabajo**: ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente.

# Dificultades y Conflictos

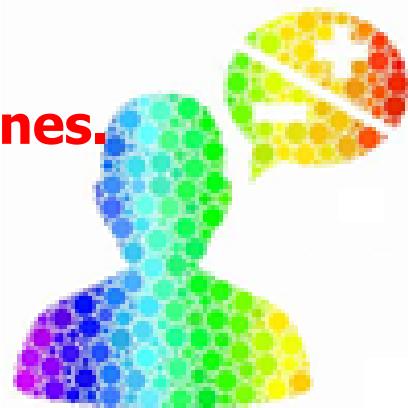
- La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras que las cosas marchan bien, **el problema se presenta cuando aparecen las dificultades** (el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde fuera, etc.). Según como el equipo encare estas dificultades su cohesión interna **puede aumentar o por el contrario se puede ver dañada.**
- **Si ante una dificultad** (ya afecte al equipo en su conjunto o a un integrante determinado) los integrantes del equipo hacen causa común, **se involucran**, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al integrante afectado, **la cohesión del equipo aumentará**.
- **Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende**, arrecian las críticas hacia el integrante responsable, se busca "cortar cabezas", **la cohesión del equipo quedará muy dañada.**

**La respuesta del equipo** dependerá en gran medida de **la actitud que adopte su líder: cerrar filas o buscar responsables.**



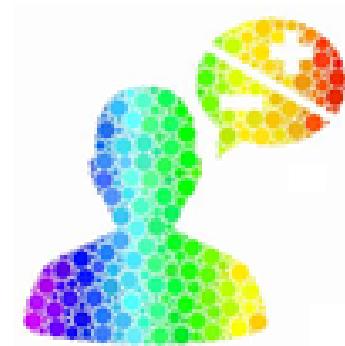
# Dificultades

- En el trabajo en equipo, como en cualquier trabajo, pueden surgir dificultades que pongan a prueba al equipo.
- Las dificultades tienen un lado positivo y es que a veces consiguen aunar más al equipo, todo va a depender de cómo se afronten. **Muchos equipos se crecen antes los obstáculos y dan lo mejor de sí.**
- Cuando surgen dificultades, por graves que éstas sean, es fundamental que **el líder del equipo informe a sus colaboradores, que no trate de "maquillar" la situación.** El equipo perdería confianza en su responsable si se entera de que les ha ocultado información, de que les ha falseado la realidad.
- **Ante los problemas no buscar culpables sino soluciones.**



# Dificultades

- Lo peor que puede ocurrir es que, por miedo, algún colaborador oculte un problema y cuando éste finalmente salga a la luz sea ya demasiado tarde para solucionarlo.
- **Los problemas hay que afrontarlos con decisión**, tomando las medidas necesarias por drásticas que sean (en estos momentos no valen las contemplaciones).
- **Si el problema es grave** (pone en peligro el proyecto, impide que se puedan cumplir los plazos establecidos, etc.) **hay que elevarlo o ponerlo inmediatamente en conocimiento de la dirección de la empresa**. Esta debe conocer en todo momento el estado de las cosas para que no haya sorpresas finales



# Conflictos: Qué actitudes se adoptan ante el conflicto?

Posibilidades de reacción, ya sea de manera individual o colectiva, ante un conflicto por ejemplo:



## Asertividad

- Medida en que la persona intenta satisfacer sus propios intereses



## Cooperativismo

- Medida en que la persona intenta satisfacer a la otra parte



## Negación

- Se evita reconocer la existencia del conflicto



## Competir (ganar / perder)

- Es la actitud de querer conseguir lo que se quiere sin importar la otra parte



## Acomodar (perder / ganar)

- Consiste en no hacer valer los objetivos propios con tal de no enfrentarse a la otra parte



## Evasión (perder / perder)

- Se reconoce la existencia del conflicto, pero sin deseos de enfrentarse por ninguna de las dos partes.

# Conflictos: cuáles son los estilos de enfrentar el conflicto?

- Para hacerle frente a un conflicto, podemos adoptar varias posturas, en donde dependiendo del grado de tensión, variara nuestra postura, por ejemplo:
  1. **Incomodidad.**- Es cuando detectamos que algo no esta bien, aunque no sepamos a ciencia cierta de que se trata.
  2. **Insatisfacción.**- Aquí detectamos una autopercepción, en donde alguna de las partes no se siente bien ante alguna situación, por lo que se suscitarán discusiones momentáneas.
  3. **Incidentes.**- Son pequeños problemas que implican discusiones, resentimientos y preocupaciones, ya que no se toman mucho en cuenta o se dejan de lado.



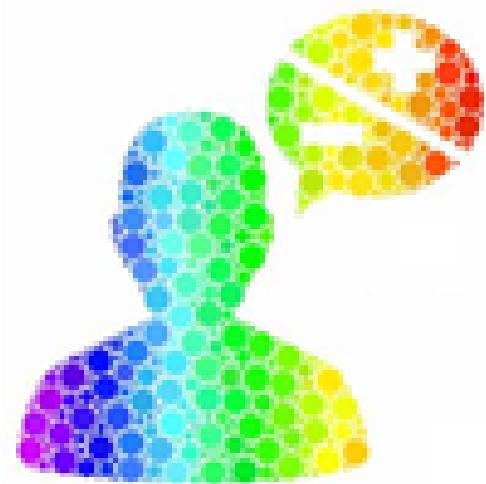
# Conflictos: cuáles son los estilos de enfrentar el conflicto? (cont.)

- 4. Malos-entendidos.**- Ambas partes hacen suposiciones, probablemente ocasionado por una mala comunicación, o percepciones diferentes sobre alguna situación, llegando a distorsionar la realidad.
- 5. Tensión.**- La situación se rodea de prejuicios y actitudes negativas, equivocando la percepción de la otra parte involucrada.
- 6. Crisis.**- Las partes actúan de manera unilateral, se pierde la postura, dando paso a los insultos, la violencia, la lucha abierta etc.,



# Conflictos

- En el trabajo de equipo pueden surgir dificultades que son **inherentes a un grupo de personas que trabajan juntas**, estas dificultades ponen a prueba la capacidad de las personas involucradas en él.
- El conflicto es consustancial al equipos de trabajo, no se cuestiona si deben o no estar presente, **sino la manera en cómo los resolvemos, siendo una herramienta de su gestión la toma de decisiones.**



# Conflictos

- El conflicto se puede describir como **una situación en la que dos o más personas con intereses distintos, entran en una confrontación o desacuerdo**, en donde cada parte actúa de manera antagonista, con el sólo propósito de neutralizar a la parte rival, aunque sea de manera verbal.
- El conflicto **puede darse por diferentes causas o intereses**, que pueden ser considerados de importancia o emergencia, como: **valores, status, poder, recursos escasos, poder**, etc., situación que afecta a los directamente envueltos en el problema o a las personas cercanas.

## Cuáles son los efectos de un conflicto al interior de un equipo de trabajo?

- La explicación más común cuando surge un conflicto de trabajo, es que **sus personalidades chocan**, es decir, sus necesidades, valores, actitudes, sentimientos etc., son diferentes unos de otros, de manera que no pueden funcionar, de manera compatible.



# Principios Básicos del Equipo

## 1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos

- De esta forma cada quien puede encontrar nuevas formas de alcanzarlos y no estar atados a cierta manera de hacer las cosas. Además, todo el equipo debe saber que es su responsabilidad como grupo alcanzar estos objetivos y no de un solo individuo del equipo.

## 2- Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.

- Aunque tampoco se trata de que cada uno tome por su lado y se desentienda del resto del equipo una vez asignadas las tareas porque como dice un refrán popular:
  - No se puede dividir un elefante por la mitad para crear dos elefantitos, no al pegar dos elefantes pequeños creamos un elefante mayor!".
  - Si necesitas la colaboración de alguien para terminar una tarea ya sea su opinión o ayuda en otro sentido, la debes pedir.



# Principios Básicos del Equipo

## 3- Todos deben cooperar

- Cada integrante del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, el liderazgo es compartido.
- En un equipo todos deben estar en la capacidad de relevar a alguien si esta persona no puede cumplir por algún motivo, en un equipo todos deben estar dispuestos a dar y recibir ayuda.

## 4-Información compartida

- Un equipo debe tener una buena comunicación aprovecha todo lo que ofrecen las redes sociales para mantenerse en contacto constantemente. Además, asegúrate de que exista un buen ambiente de trabajo que fomente la participación de todos los integrantes y la libre expresión de opiniones sin burlas y prejuicios.



# Principios Básicos del Equipo

## 5- Recompensa las cosas que quieres en el equipo, no te dediques a castigar las que no quieras

- hay que recordar que “si quieres que colabore más demuéstralо valorando mi colaboración”.
- También eres bienvenido a dar críticas pero que sean constructivas, no es suficiente con decir “lo hiciste mal”, debes explicar porque consideras que lo hizo mal. Esto ayudará a que los integrantes del equipo permanezcan motivados y tengan la oportunidad de crecer.



## **2.2-Estructuras de un equipo de trabajo**

- **Criterios para el diseño organizativo de un equipo.**
- **La curva del rendimiento de los equipos.**
- **Outsourcing y Consultoría.**
- **Clasificación de Equipos de Trabajo.**
- **Mitos sobre los equipos.**
- **Principios de la creación de equipos.**
- **Proceso de Coaching .**
- **El virus de la actitud en los equipos de trabajo.**



# Criterios para el diseño organizativo de un equipo

- **Diseño organizativo:** disciplina que se ocupa de la creación y cambio de la estructura de una organización.
- El concepto de **estructura organizativa** incluye los siguientes elementos:
  1. **patrón de relaciones y obligaciones formales** (*descripción de puestos de trabajo*)
  2. **forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas** a diferentes departamentos y/o personas (*diferenciación*)
  3. **relaciones de poder, de status y jerarquías** dentro de la organización (*autoridad*)
  4. **políticas, procedimientos y controles formales** que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (*administrativo*)

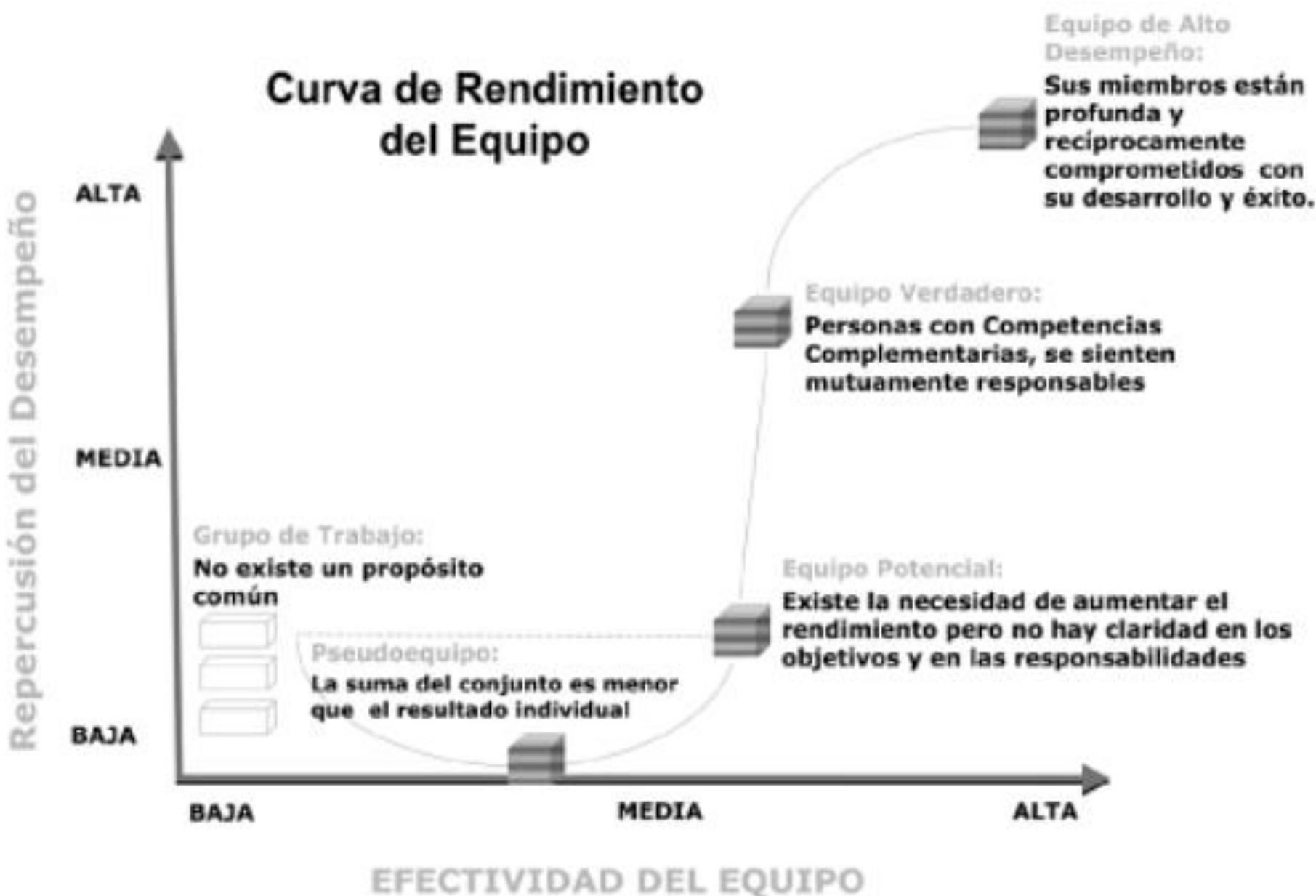


# Criterios para el diseño organizativo de un equipo

- Algunos de estos elementos se producen de manera prevista, ya q obedecen a relaciones previamente establecidas conscientemente. A esto lo llamamos **estructura formal de la organización**
- Existen relaciones entre las personas q no han sido previa y conscientemente definidas y que responden básicamente a las necesidades de relación entre individuos q entran en contacto en su trabajo. A esto se le denomina **estructura informal de la organización**.
- La **estructura real de la organización** surge de la combinación de los aspectos formales e informales, siendo imposible en la práctica la separación de los mismos, salvo en propósitos analíticos.



# La curva del rendimiento de los equipos

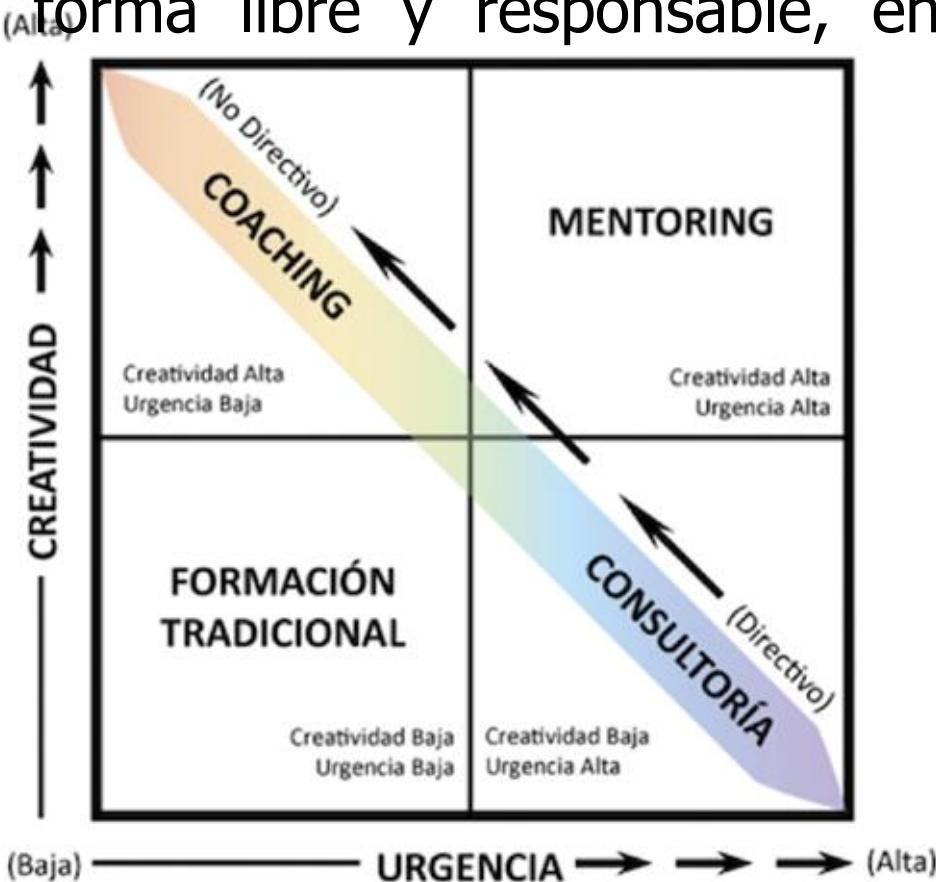


# Proceso de Coaching

- El coaching se basa en el establecimiento y la consecución de objetivos. Eso, se hace utilizando herramientas *transversales*. **Si el coaching es el proceso, las herramientas transversales son “las muletas”, para llegar a esos objetivos.**
- Un proceso de coaching se inicia con el establecimiento del objetivo que se quiere conseguir y se acaba cuando se ha materializado.
- Un cliente (o **coachee**) puede encargar al **coach** tantos procesos de coaching como considere oportuno pero lo que ha de quedar claro es la regla: **objetivo conseguido, coaching finalizado.**

# Proceso de Coaching

El Coaching es un proceso creativo, no directivo, en el **que un mínimo de dos personas, mantienen una relación profesional**. Uno de ellos, (el Coach), por medio de sus competencias, consigue que el otro, u otros, (clientes/coachees) reflexionen y tomen acción de forma libre y responsable, en dirección a sus propósitos”



# Proceso de Coaching

- **Generación del Contexto:** En la primera fase del proceso, el cliente determina que es lo que le ha llevado a buscar la ayuda del coach: **EL OBJETIVO**. Podemos hablar de la mejora de la gestión del tiempo (muy cerca de la gestión del estrés), del establecimiento del propio objetivo (aquellos de “no sé lo que quiero y me encuentro perdido”).
- En ocasiones es necesaria más de una **sesión para poder generar el contexto adecuado**. También, pasa muy a menudo que el enunciado del objetivo cambia diversas veces hasta determinar cuál es realmente. En una ocasión un alumno, en una sesión de formación, no podía determinar cuál era realmente su objetivo prioritario porque tenía tres a la vez.

# Proceso de Coaching

- **Situación actual:** En este momento el coach, que debería haberse ganado la confianza del cliente, ha de poder llegar a "*calibrar*" cuál es la situación real del cliente. En otras palabras, si lo que dice el cliente es lo mismo que el cliente le hace sentir al coach.
- **Situación futura:** A través de la determinación de la situación actual "real" del cliente se llega a poder formalizar cuál es la situación que realmente **desea** obtener el cliente.
- **Feedback- Retroalimentación:** Tanto el coach como el coachee establecen antes de empezar el proceso que ambas partes, se expresaran de forma transparente de como va evolucionando el proceso y por encima de todo de como se sienten entre si. **Qué es lo que falta y que es lo que sobra**



# Proceso de Coaching

- **Plan de Acción:** Una vez que tenemos claro cuál es el objetivo, **cómo lo ponemos en práctica?** El coach ayuda a establecer la manera de poder llegar a conseguir los objetivos a través de los Planes de Acción.
  - El seguimiento de una agenda, por ejemplo cuando una persona no sabe gestionar su tiempo, unos ejercicios de respiración cada mañana antes de salir de casa si la persona tiene problemas de autocontrol, etc.. En definitiva, que los cambios que se han de producir se transformen en hábitos, capacitadores, pero de un modo u otro en hábitos.
- **Seguimiento:** Después de la consecución del objetivo se puede considerar la posibilidad de llevar a término un seguimiento del estado del objetivo conseguido para ver si el cliente, por decirlo de un modo coloquial, se ha desviado del camino definido inicialmente en el Plan de Acción.

# El virus de la actitud en los equipos de trabajo



El virus de la actitud **es una metáfora que habla de un “virus” que está creciendo cada vez más en todos los campos empresariales**, y que puede traer consigo **problemas muy graves en todas las áreas de trabajo**, ocasionando una baja en la productividad, además de ser muy contagioso.

EL ALTERADO	<p><b>Es MUY EMOCIONAL</b></p> <p><b>Cambia y se frustra fácilmente</b></p> <p><b>Agredes verbal o físicamente</b></p> <p><b>No controla sus emociones</b></p> <p><b>Genera rechazo y es marginado</b></p>
EL PERFECCIONISTA	<p><b>SE CREE SUPERIOR</b></p> <p><b>Lo sabe todo</b></p> <p><b>No hay nadie que pueda hacerlo mejor que él o ellas</b></p> <p><b>Quiere que las cosas salgan como a él o ella le gustan</b></p> <p><b>No acepta correcciones</b></p> <p><b>Critica constantemente a los demás</b></p>
EL RESISTENTE	<p><b>Se resiste al CAMBIO</b></p> <p><b>Nada le parece bueno</b></p> <p><b>Está acomodado</b></p> <p><b>Sabe hacer las cosas de una manera y no le gusta hacerlo de forma diferente</b></p> <p><b>Se opone a cualquier situación nueva</b></p> <p><b>Vive en el pasado y se está quedando obsoleto.</b></p>

# El virus de la actitud en los equipos de trabajo.



EL ESPARCIDOR DE RUMORES (CHUSMA)	<p>Está al tanto de cualquier cosa que sucede en el trabajo o con las personas</p> <p><b>Levanta rumores o chismes sin fundamento</b></p> <p><b>Le ENCANTA "CHISMORREAR"</b></p> <p><b>No comprueba si lo que dice es verdad o falsedad</b></p> <p><b>Es un excelente comunicador de cosas negativas que suceden</b></p>
EL NO COMPROMETIDO	<p><b>Le hecha a los demás sus errores</b></p> <p><b>NO ASUME RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>Evade cualquier oportunidad en la que tenga que ser responsable de algo</b></p> <p><b>No se encuentra identificado con la Empresa y su Visión y Misión</b></p> <p><b>No se ha puesto la camisola del Equipo</b></p>
EL PESIMISTA	<p><b>Tiene una ACTITUD NEGATIVA ANTE TODO LO QUE SUCEDE</b></p> <p><b>Ve siempre lo malo, esta encontrando excusas por lo que no es posible hacer las cosas</b></p> <p><b>Es parte del problema y no de la solución</b></p> <p><b>Cree que cualquier cosa que se haga, no va a resultar o fracasará</b></p> <p><b>Se enfoca únicamente en lo que es negativo</b></p>
ESE NO ES MI TRABAJO	<p><b>No hace ningún esfuerzo extra</b></p> <p><b>A mí no me pagan por hacer otra cosa, que por la que fui contratado</b></p> <p><b>NO SE ESFUERZA POR DAR MÁS DE SÍ MISMO</b></p> <p><b>Se resiste si se le pide colaboración</b></p> <p><b>Mi trabajo está definido para lo que me contrataron.</b></p>

# Tips para cambiar actitudes

- **Reconocer los propios errores, haciendo una introspección** (en ocasiones vale que otro compañero con mucha sinceridad, hable acerca de nuestra actitud.
- Demostrar como la **conducta de un integrante** del equipo influye en las relaciones e impacta negativamente en las metas fijadas.
- Poner en claro la **interrelación de los Valores y Metas personales** con las Metas del Equipo.
- Fomentar el **compañerismo**, que mejora el clima laboral.
- La **comunicación constante y de confianza**.
- Promover los momentos **de socialización**





Para cambiar los resultados  
primero debo cambiar las actitudes

# Outsourcing y Consultoría

## OUTSOURCING

**Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor, proveedor, externo o tercero.**

La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.

- **Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos.** Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- **Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.**



# Outsourcing y Consultoría

## OUTSOURCING cont.

- Consiste básicamente en la **contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.**
- Esta persona/empresa externa, se especializa **en el desarrollo total de alguna/s de las funciones de la empresa, con el objeto de mejorar su competitividad.**
- Un servicio de estos busca resolver problemas funcionales a través de un enfoque que **combina infraestructura, tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo.**



# Outsourcing y Consultoría

Los principales **objetivos** que pueden lograrse con la contratación de un servicio de *outsourcing* son los siguientes:

- **Optimización y adecuación de los costes** relacionados con la gestión de los SI, en función de las necesidades reales.
- **Eliminación de riesgos** por obsolescencia tecnológica.
- **Concentración en la propia **actividad** de la organización.**

El servicio de *outsourcing* puede aplicarse típicamente en los siguientes supuestos:

- Gestión y operación de los SI de una organización
- Mantenimiento de equipos físicos y lógicos.
- Soporte técnico
- Desarrollo y mantenimiento de sistemas
- Desarrollo de una función que no es fácil de contratar o encontrar en el mercado
- Etc.



# Razones para adoptar outsourcing

- Reducir o controlar el gasto de operación.
- Disponer de los fondos de capital. El Outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
- **Tener acceso al dinero efectivo.** Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- **Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control.** El Outsourcing es definitivamente una excelente herramienta para tratar esta clase de problema



# Tipos de outsourcing

Cuando se habla de **outsourcing** en el área de Sistemas de Información pensamos en la **cesión total de la gestión** de la misma a un tercero, incluyendo personal, hard, soft, etc.. Debe considerarse que con su implantación se **obtiene una mejoría para el management del sistema.**

## Externalización:

- cuando se habla de ***cesiones parciales***, pero con niveles de compromiso, tipo acuerdos a nivel de servicio

## Subcontratación:

- cuando esta actividad parcial ***carence del nivel de compromiso***

## Outsourcing:

- **cesión completa** de la gestión de SI, pudiendo incluir al personal técnico informático y al equipamiento físico y lógico que pudiera existir en el momento de realización del contrato, de modo que todas o parte de las tareas de carácter informático de la organización pasan a ser realizadas por la empresa contratista.

En ocasiones particulares esta cesión puede hacerse de forma **sectorial** (por ejemplo, puede excluirse al personal informático) y, en general, debe ser muy flexible para adaptarse a las necesidades propias de cada organización.

# Consultoría

## Quién es un Consultor?

- Un consultor es **cualquier persona que sea capaz de dar consejos o prestar servicios de manera profesional a cambio de una retribución.**
- La consultoría **es un servicio profesional dirigido a empresas, instituciones u otro tipo de organizaciones, y que tiene como finalidad someter a examen sus procesos e identificar problemas, irregularidades o incumplimientos de algún marco normativo o legal, o aspectos técnicos que se pueden mejorar.**
- Es importante que cuente con la experiencia, acreditaciones y competencias necesarias para poder ayudar de manera eficiente a la persona, proyecto o empresa que lo solicite



# Consultoria: necesidad

## Por qué se necesita un Consultor?

- Importar experiencia de cómo se hace (know-how)
- Contar con personal capacitado y con experiencias
- La necesidad de ideas frescas
- Reglamentaciones Gubernamentales
- La necesidad de elevar la eficiencia o efectividad
- Necesidad de diagnosticar problemas y hallar soluciones
- La necesidad de capacitar
- Necesidad de una reestructuración completa
- La necesidad de una visión externa y objetiva
- Necesidad de mejorar



## Por qué contratar un consultor?

- Con su servicio, los consultores aportan valor a la empresa y a los ejecutivos que deciden su contratación porque suman:
  - Conocimientos.
  - Capacidades especiales.
  - Ayuda temporal.
  - Un punto de vista diferente, imparcial.
  - Criterio para justificar decisiones empresariales.

# Tipos de consultores: según pertenencia a la organización

Desde el punto de vista de la pertenencia a la organización, los tipos de consultores pueden ser externos o internos.

## Consultor externo

- Es el tipo de consultor más generalizado y permite aplicar enfoques o técnicas sobre los cuales la organización no cuenta con especialistas.
- Aunque no conoce la estructura y cultura de la organización, el consultor externo es independiente, tiene un juicio imparcial, una visión objetiva y no comprometido con la situación política de la empresa y sin la contaminación que produce el día a día.

## Consultor interno

- Este tipo de consultor cuenta con un conocimiento más profundo de la organización.
- Esta visión subjetiva en la empresa puede resultar de gran valor cuando el proyecto consiste en, por ejemplo, una reestructuración organizativa; ya que conoce el negocio en específico, cómo se organiza y las personalidades de gestión.
- También, es muy útil para detectar deficiencias en la empresa y soluciones para la misma.

# Características de los consultores

- Las características de los consultores deben corresponder a la naturaleza del problema planteado y a las necesidades específicas del cliente.
- Los consultores interactúan con una amplia variedad de empresas, de diferentes rubros y tamaños. Su trabajo apoya personas de diversos niveles, con distintos conocimientos y formación profesional. **El servicio de consultoría a veces se brinda de manera individual y otras integrados a equipos de trabajo.**

Por ello el consultor debe poseer habilidades blandas (Soft Skills) y especialidad técnica. Un consultor debe ser:

- Creativo.
- Innovador.
- Asertivo.
- Investigador.
- Analítico.
- Pragmático.
- Flexible.
- Comunicativo.
- Abierto al aprendizaje permanente, tanto en la experiencia diaria como en los temas académicos, y debe ser capaz de trabajar bajo presión.



# Tipos de consultores: conocimientos y experiencia

Considerando los conocimientos y experiencia, el consultor puede ser junior, senior o semisenior.

## Consultor Junior

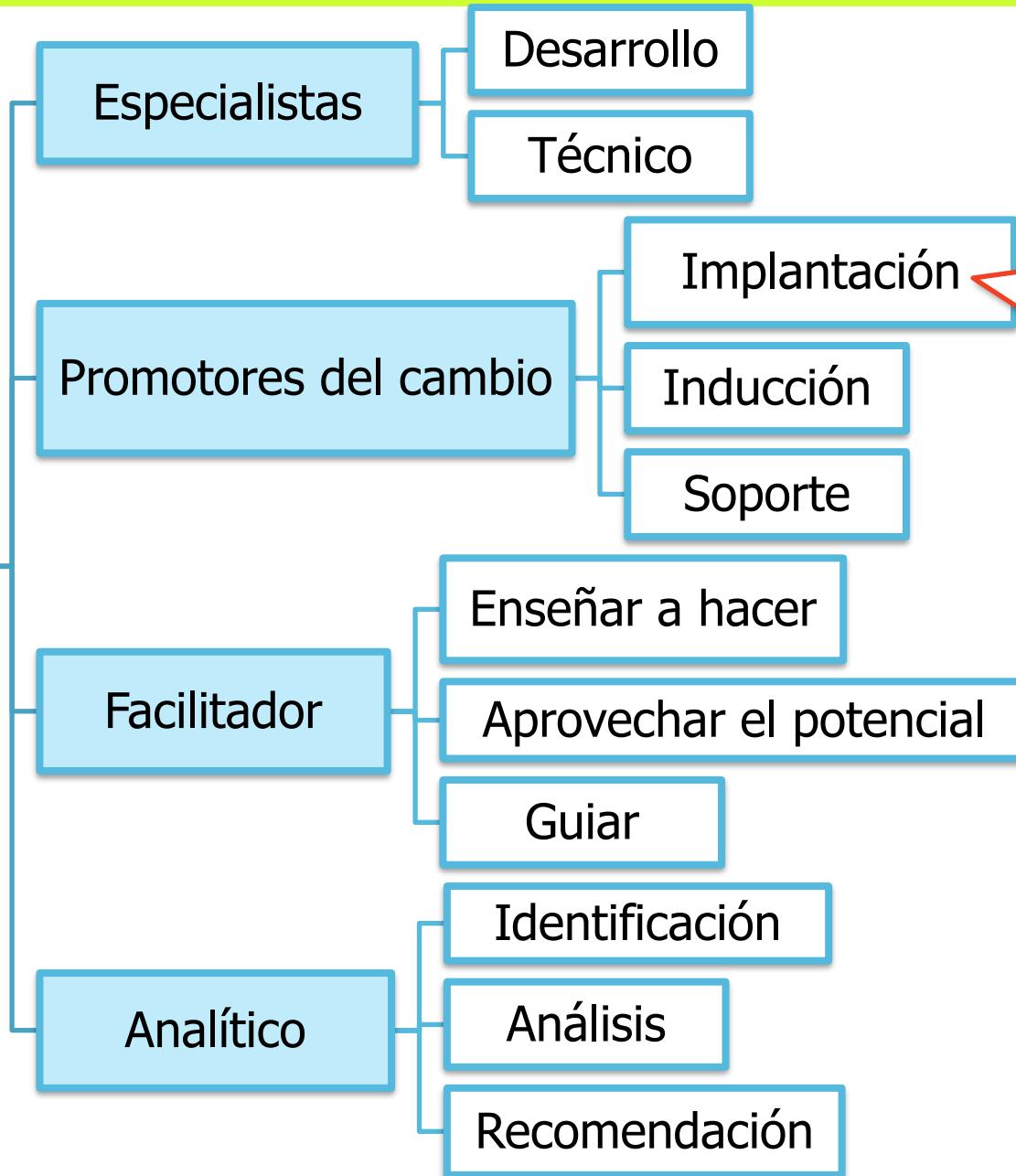
- Cuando el consultor tiene poca experiencia de casos se lo denomina Junior.
- **Los consultores Junior aportan ejecución y cierta orientación.**
- Escucha atentamente las necesidades del cliente y con su trabajo contribuye a lo que el cliente quiere hacer.

## Consultor Senior

- Un consultor senior cuenta con varios años de trabajo, conociendo todo tipo de casos.
- Se trata de **un consultor con amplia visión empresarial capaz de brindar soluciones**, aún cuando sus recomendaciones no sean políticamente correctas.
- Las credenciales de los consultores senior incluyen referencias de una amplia diversidad de proyectos. **Con sus servicios agrega valor económico, eficiencia y eficacia.**

# Tipos de Consultores: clasificación

## Tipos de consultores

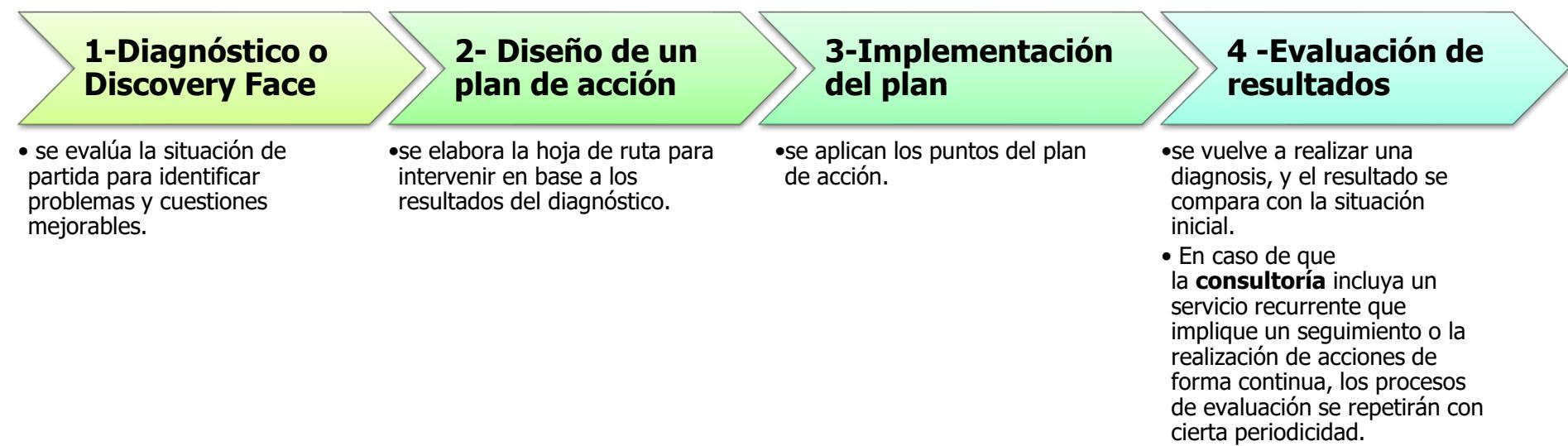


**Transformación Digital:** acompañan a las organizaciones incorporando y reinventando procesos y usando la tecnología de manera ágil y eficiente.



# Consultoría Informática: cómo funcionan?

Las consultorías suelen dividirse en al menos 4 fases:



En algunos casos, por ejemplo, puede ser el propio personal de la empresa que solicita una consultoría quien aplica total o parcialmente el plan de acción, mientras que la consultora se limita a centrarse en la fase de evaluación y diseño de las acciones necesarias.

# Ejemplo:

## SERVICIOS

Sistemas alineados a sus necesidades



### SEGURIDAD INFORMÁTICA

Firewall e inspección de contenido UTM,  
Balanceo de enlaces, Segmentación de redes,  
WiFi Seguro.



### SOPORTE TÉCNICO

Servicios de soporte de hardware y software  
adaptándonos a sus necesidades.



### MONITOREO DE REDES

Relevamiento, análisis, monitoreo y  
diagnóstico de red, servidores y servicios.



### MANTENIMIENTO DE SERVIDORES

Instalación y Administración de Servidores en  
ambientes Microsoft. Virtualización, Backup.



### SOLUCIONES INTEGRALES

Telefonía IP, WiFi Empresarial, Cableado de  
Datos y Energía, Control de Acceso y  
Cámaras.



### CONSULTORIA IT

Consultores en servicios de seguridad  
informática, conectividad, infraestructura,  
redes y soporte técnico hardware y software.

## **2.3 -Diseño de un equipo de trabajo en un proyecto de desarrollo de sistemas**

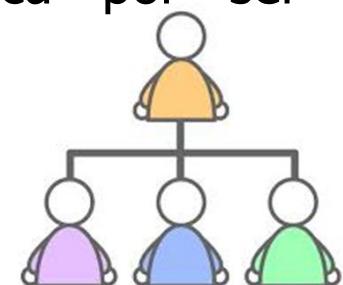
- **Objetivos de un área de sistemas y ubicación de los equipos.**
- **Tipos de estructuras de proyecto**
- **Funciones y perfiles de los principales roles en un proyecto de desarrollo de sistemas**



# Objetivos de un área de sistemas y ubicación de los equipos

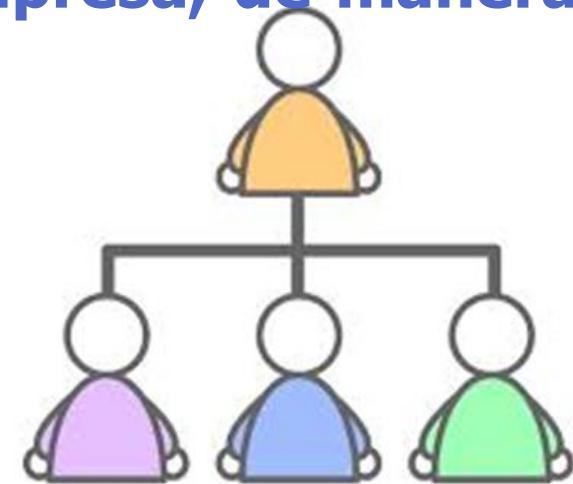
**OBJETIVO:** Definir una estructura que garantice el más razonable uso de los sistemas con información de buena calidad.

- Su creación es necesaria para planificar, preparar y establecer un eficiente sistema de procesamiento de datos que satisfaga los requerimientos de la organización.
- **Es la parte o área de una institución que se encarga de proveer de información así como de las herramientas necesarias para manipularla.**
- Se le llama Área de Sistemas porque es precisamente a través de Sistemas de Información, que se ofrecen la mayoría de las soluciones, sin embargo es llamado también Área de Informática por ser precisamente el proveedor de información.



# Objetivos de un área de sistemas y ubicación de los equipos

- Un área de sistemas representa una entidad dentro de la organización, la cual tiene como objetivo **satisfacer las necesidades de información de la empresa, de manera veraz y oportuna.**



- En su diseño influyen
  - intensidad de cambio/cambios del Mx
  - complejidad
  - decisiones a tomar
  - Tecnologías & arquitecturas
  - Ciclo de vida de desarrollo de proyectos y de procesos
  - Proyectos
  - Funciones/servicios que se desarrollan
  - Objetivos de la empresa
  - Etc.

No hay estructuras organizacionales buenas o malas; sino **organizaciones apropiadas o inapropiadas**

# Ubicación estructural

Las cuatro ubicaciones más comunes de un área de sistemas/equipos de desarrollo de proyectos de software en una empresa pueden ser:

**1- A nivel de las otras gerencias:** es la ubicación actualmente más común. Debe poseer la suficiente independencia para poder llevar adelante sus propios proyectos. Esta ubicación hace que las otras gerencias acudan al gerente general para cumplimentar sus requerimientos, convirtiéndose este en quien derive y/o centre los problemas. Para evitarlo se pueden armar comités de sistemas, donde intervengan todas las gerencias para asignar a nivel del negocio las prioridades de desarrollos de proyectos de sistemas

**2- Dependiendo de la Gerencia Administrativa:** en esta ubicación se puede perder la independencia para el desarrollo de proyectos propios del área y de los otros sectores de la organización, ya que sus objetivos se hallan supeditados a los de la gerencia de la cual depende. Es el origen de las áreas de sistemas o centros de cómputos.



# Ubicación estructural

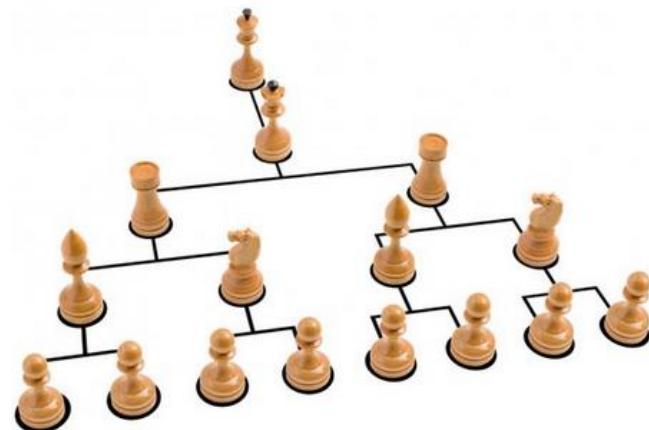
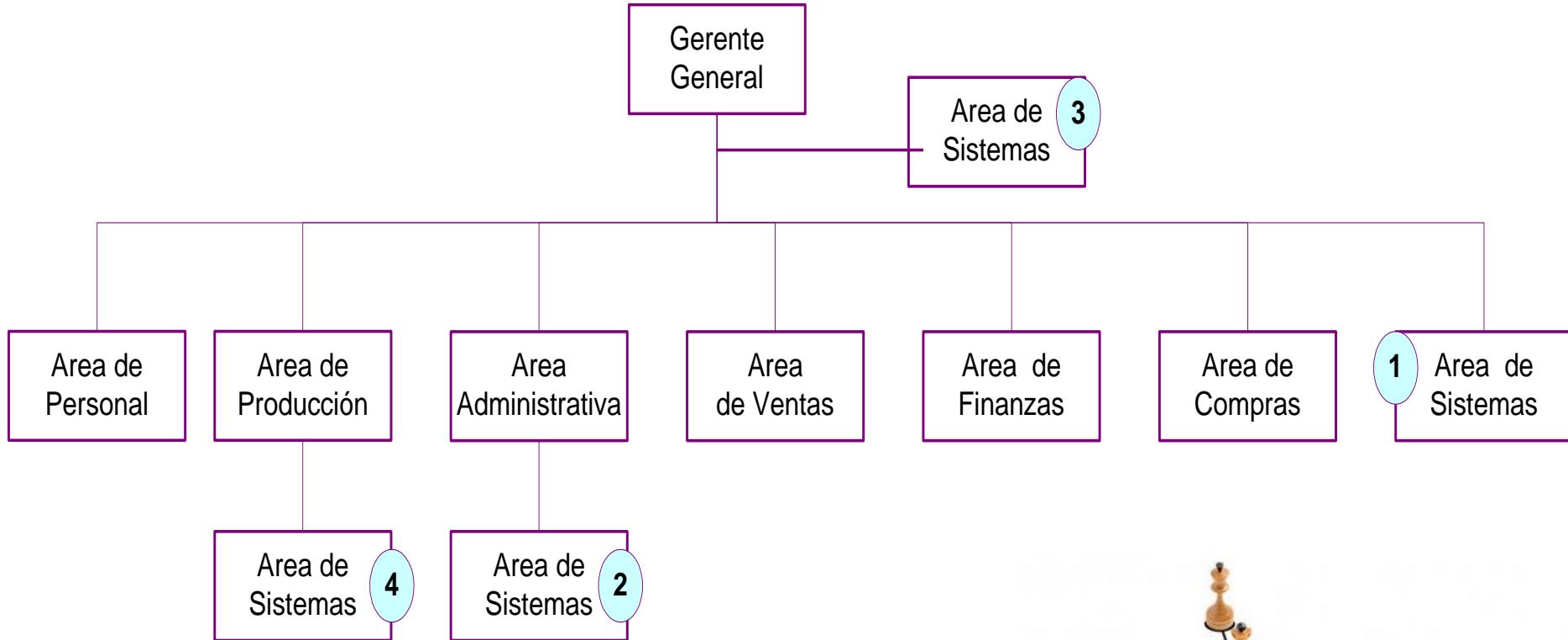
Las cuatro ubicaciones más comunes de un área de sistemas/equipos de desarrollo de proyectos de software en una empresa pueden ser (cont.)

**3- A nivel de staff:** es la ubicación ideal ya que posee independencia para el desarrollo de proyectos, pero puede perderse la visión de la organización por no estar involucrada directamente en su estructura

**4- Dependiendo de Otras gerencias:** es semejante a 2, pero varía según las necesidades del negocio



# Ubicacion estructural



# Tipos de estructuras de proyecto

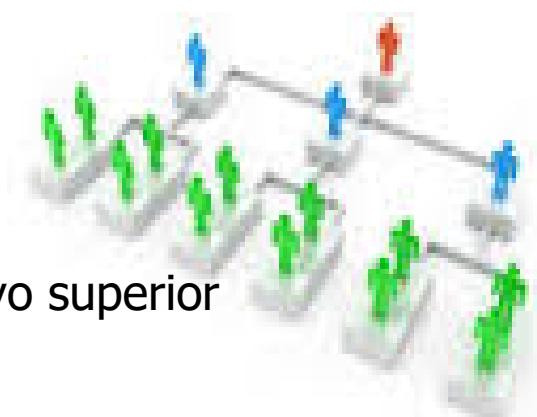
	<b>Descripción</b>	<b>¿Quién está a cargo?</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Funcional	Organización donde los integrantes del equipo trabajan para un departamento y pueden ser prestados a un proyecto de vez en cuando	Gerente/líder Funcional	Mayor habilidad funcional Más alto grado de especialización Líneas de carrera mejor definidas	El Gerente de proyecto no tiene gran poder Los proyectos tienen baja prioridad (burocracia) Los recursos frecuentemente no son otorgados
Proyecto	La organización está estructurada de acuerdo a proyectos y no a departamentos	Gerente/líder de Proyecto	El líder de proyecto tiene la autoridad La comunicación en el proyecto es fluida (un sólo equipo) Lealtad al proyecto es fuerte	"No home" para los integrantes del equipo Crecimiento y desarrollo puede ser más difícil.
Mixta o Matricial	Organización híbrida donde los individuos reportan a un Gte./líder de Proyecto y a un Gte. Funcional	Poder balanceado entre ambos gerentes/líderes	Puede tener lo mejor de ambos	Duplicación de esfuerzo en algunas tareas Mayor conflicto Menos lealtad



# Tipos de estructuras de proyecto

Los factores a considerar en la **selección la estructura** del proyecto de desarrollo de CVDS (Ciclo de Vida de Desarrollo de un sistema) son:

- **Número de proyectos:**
  - pocos proyectos grandes: >20 personas
  - muchos proyectos pequeños: < 10 personas
- **Tipo y tamaño del producto (sistema) a desarrollar**
- **Alcance del desarrollo.**
  - Tipos de actividades distintas que se realizan en un instante dado
- **Ambiente**
  - La estructura organizacional debe reconocer y ser capaz de operar en la cultura organizacional de la empresa en la cual esta inserta
- **Limitaciones físicas**
  - Si el proyecto es desarrollado localmente o remoto
- **Cultura organizacional**
  - Cual es el estilo de gestión de la organización
  - Con que estructura se siente más cómodo el ejecutivo superior



# Funciones y perfiles de los principales roles en un proyecto de desarrollo de sistemas

- Los roles son una **definición abstracta** de un grupo de **responsabilidades** que deben llevar a cabo ciertas **actividades del proceso** y producir **algunos documentos/entregables**.
- No son individuos, ni son necesariamente equivalentes a títulos profesionales. En su lugar, **los roles describen cómo los individuos a los que se les asignan deberán comportarse en el contexto del proyecto**





- Para Empresa dedicada al desarrollo de software orientado al rubro crediticio y financiero buscamos un/a XXX que quiera sumarse al equipo.

¿Te animás?

Para ser parte es necesario que cuentes con:  
Experiencia en Metodología de análisis y diseño OO, y  
Metodologías ágiles de desarrollo de software (Scrum).  
Conocimiento en Lenguaje de consultas en bases de datos  
SQL.

Experiencia en gestión de proyectos con TFS (MS) o Jira  
(deseable).

Experiencia en sistemas financieros (deseable).

Experiencia en ambientes certificados (deseable).

Estudios en carreras de Sistemas o afines.

- **Y se espera que puedas:**

Analizar y realizar el seguimiento de proyectos varios, tanto de los existentes como nuevos proyectos.

Participar en el diseño y re-diseño de aplicaciones.

Interpretar y documentar Requerimientos

Realizar el seguimiento de proyectos con los desarrolladores.

Generar pruebas de integración.

# **ANALISTA DE SISTEMAS-1**

- Realizar diagnósticos de necesidades tecnológicas y de información, analiza y diseña nuevos sistemas y/o modificar los existentes.
- Recibe el análisis de requerimientos (desarrollo/mantenimiento) y transforma la lista de requisitos del usuario en un diseño arquitectónico que proveerá las especificaciones a los programadores.
- Realizar el relevamiento, análisis, diseño, implementación, capacitación, documentación y testing (modular, integrado, del sistema y asiste en el de aceptación) de los Sistemas de Información, según distintas metodologías de desarrollo de proyectos de sistemas (objetos, estructurado, prototipo, etc.).
- En el diseño selecciona las estructuras de archivo y los dispositivos de almacenamiento. Los procedimientos que se escriben indican cómo procesar los datos y producir salidas.
- Asiste en la migración, implementación y mantenimiento del proyecto
- Colaborar en la evaluación y selección de los equipos de procesamiento y comunicación, así como de los Sistemas de Base.



# **ANALISTA DE SISTEMAS-2**

- Realiza tareas de consultoría en distintas ramas de la ciencia informática
- Participar en la confección del estudio de factibilidad de proyectos de Sistemas de Información.
- Determinar el perfil de los recursos humanos auxiliares necesarios para el desarrollo del Sistema de Información; contribuir en la selección y formación de los mismos.
- Participa en la toma de decisiones de una organización y asesora respecto de las posibilidades de desarrollo en lo referente a Sistemas de Información.
- Planifica y evalúa estudios y proyectos de diseños de Sistemas de Información, modificación o reemplazo de los sistemas existentes. También asiste en cuanto a los Sistemas de Computación (Hard) asociados a dichos proyectos.
- Evalúa y selecciona los lenguajes de programación para su utilización en Sistemas de Información.



# **ANALISTA DE SISTEMAS-3**

- Determina el perfil de los recursos humanos que se requieren en los distintos sistemas de información, a nivel de accesibilidad y seguridad de la aplicación.
- Desarrollar, emitir, versionar, controlar, actualizar y revisar los entregables de cada fase en la que participa. Los documentos que contienen las especificaciones de análisis y diseño representan a éste mediante diagramas, tablas y símbolos especiales.
- Participa en las definiciones y el diseño del modelo de datos.
- Controlar e informar al Líder los desarrollos, avances y retrasos en el plan de tareas. Justificar retrasos e identificar prioridades de desarrollo.
- Motivar y crear un ambiente propicio de trabajo. Proveer su experiencia, asistencia técnica y funcional al Equipo
- Revisan los programas y su documentación, después de haber completado la programación, para asegurarse de que se han seguido las especificaciones detalladas.





Para Empresa dedicada al desarrollo de software orientado al rubro crediticio y financiero buscamos un/a XXX que quiera sumarse al equipo.

¿Te animás?

Para ser parte es necesario que cuentes con:

Experiencia en Metodología de análisis y diseño OO, y Metodologías ágiles de desarrollo de software (Scrum).

Conocimiento en Lenguaje de consultas en bases de datos SQL.

Experiencia en gestión de proyectos con TFS (MS) o Jira (deseable).

Experiencia en sistemas financieros (deseable).

Experiencia en ambientes certificados (deseable).

Estudios en carreras de Sistemas o afines.

- **Y se espera que puedas:**

Analizar y realizar el seguimiento de proyectos varios, tanto de los existentes como nuevos proyectos.

Participar en el diseño y re-diseño de aplicaciones.

Interpretar y documentar Requerimientos

Realizar el seguimiento de proyectos con los desarrolladores.

Generar pruebas de integración.

# **ANALISTA FUNCIONAL**

**El perfil es similar al del Analista de Sistemas, pero su alcance se limita a un grupo de funciones, como por ejemplo un módulo del sistema o varios, dependiendo de su capacidad y el tamaño del proyecto.**

- Responsable de módulos completos asignados en cuanto a su Relevamiento, análisis, diseño, pruebas modulares, integradas y asistencia en la pruebas de aceptación, implementación y mantenimiento de sistemas, incluyendo sus interfaces, así como de su documentación según la tecnología.
- Realiza la búsqueda de alternativas.
- Definición y control de pruebas.
- En muchas situaciones se hace la diferencia entre analista de sistemas y funcional basados en que el analista de sistemas solo abarca el análisis y no el diseño, como lo hace el analista funcional, por eso es conveniente conocer y aclarar el alcance del rol en el proyecto
- A su vez abarca todas las etapas de un proyecto, pasando a ser un especie de líder funcional, bajo la dirección de un líder de proyectos. Según el tamaño del proyecto y las funcionalidades que abarca, el analista funcional abarca uno o más módulos.





Para empresa argentina que ofrece al mercado soluciones para la industria de la construcción, siendo especialista en la instalación de revestimientos flexibles para pisos de industrias, oficinas, hospitales, clínicas, laboratorios entre otros, estamos buscando un/a XXX Ssr.

### **Principales Funciones:**

Mantenimiento y mejoras del Backend y Frontend a los distintos sistemas de gestión que tiene la compañía (CRM, Sistema de Obras y planificación de materiales, WEB Comercial).

Desarrollo de nuevas funcionalidades de las apps.

Dar soporte interno a la empresa y ayudar en las integraciones entre los mismos.

Resolver las incidencias que surjan.

### **Requerimientos:**

Al menos 3 años de experiencia como desarrollador PHP.

### **Conocimientos en:**

**PHP**

HTML, CSS, JavaScript. jQuery

**SQL**

Si tenés experiencia y/o desarrollaste alguna aplicación mobile es un plus!

- Experiencia con algún sistema ERP, ATS O CRM (deseable).  
Proactividad y buen manejo de relaciones interpersonales.  
Estudios avanzados o finalizados en carreras de sistemas o afines.

# **ANALISTA PROGRAMADOR**

- El **Analista Programador** brindar soluciones lógicas a problemas y trabaja de forma colaborativa integrándose en distintos equipos de una empresa, desarrolla tareas que van desde la documentación, pruebas y procesos de construcción de un software, también de planificación y gestión de un proyecto hasta la evaluación de requerimientos en la adquisición de software, clasificación sistemas y de instalación de equipos informáticos.
- **El perfil es similar al del Analista Funcional, pero en este caso llega hasta la realización del diseño detallado completo, desarrollando en pseudocódigo,** pudiendo llegar a codificar, según el proyecto y los alcances del rol.
- Asiste y colabora en las tareas del Analista funcional.
- Ayuda en la coordinación de los programadores.





## Su función y responsabilidades

En IBM estamos buscando profesionales con experiencia en Desarrollo Java a fin de que se unan a un proyecto con gran impacto a nivel de latinoamerica de un cliente lider en la industria de las telecomunicaciones, es un proyecto que estará abarcando tanto mantenimiento como migraciones a distintas tecnologías (Ej.: Salesforce, Netcool, Data Science), con lo cual se estará trabajando en distintos Squads en modalidad ágil y con la posibilidad de ir rotando entre estas.

¿Cuál será tu rol y responsabilidades? Utilizar tus habilidades en programación para efectuar el diseño detallado y construcción de los componentes requeridos para el desarrollo de la User Story

Participar activamente en la mejora de la calidad de los elementos construidos, tanto sea diseñando y construyendo pruebas unitarias automatizadas como proponiendo mejoras a las especificaciones y casos de test

- Comprender las definiciones de la User Story, traducirlos funcionalmente e implementarlos en código
- Entender la metodología del trabajo y ser un participante activo en el fortalecimiento del equipo
- Compromiso de aprendizaje y mejora personal continua
- Participar activamente tanto en las Dailies como en las Demo y Retros
- Por el momento será 100% remoto desde tu domicilio, en cuanto se defina la nueva normalidad se decidirá si será en Catalinas o Coghlan donde se encuentra la oficina del cliente

Experiencia profesional y técnica necesaria Experiencia de entre 1 a 3 años con Java

- Experiencia en diseño técnico y capacidad de análisis
- Experiencia en realizar desarrollo desde el inicio (Hoja en blanco)
- Experiencia profesional y técnica preferida Experiencia trabajando en equipos ágiles (deseable)
- Experiencia en proyectos de telecomunicaciones (deseable)
- Idioma Inglés (Deseable)
- Acerca de la unidad de negocio

IBM Global Business Services es un equipo de consultores de negocios, estrategia y tecnología que diseñan, construyen y ejecutan sistemas y servicios fundamentales que son la columna vertebral de la economía mundial. IBM Services se asocia con las compañías líderes en más de 170 países para desarrollar negocios más inteligentes al reimaginar y reinventar a través de la tecnología, con sus metodologías centradas en los resultados, su portafolio líder en la industria y su experiencia en investigación y operaciones de primer nivel, lo que lleva a una innovación basada en resultados y una excelencia duradera.



- Análisis, Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones –(13/10)
- Experiencia en programación en los siguientes lenguajes: Java/J2EE (requerido), SQL, PL/SQL
- Experiencia en Oracle Database como usuario y desarrollador.
- Alguna experiencia en diseño e implementación de interfaces de usuario con Java/Javascript/HTML/CSS
- Se valorará experiencia en diseño, desarrollo y testing de aplicaciones J2EE, en particular middleware, con despliegues en servidores de aplicación Weblogic o similares
- Confección de documentación técnica, tales como documentos de diseño, test-plan, etc
- Experiencia en testing (unit testing, TDD, UAT)
- Inglés: Lectura (requerido)

#### **Requisitos deseables:**

- Experiencia con software de versionado (CVS, SVN, GIT, Bitbucket, etc)
- Experiencia en proyectos de implementación de sistemas BSS (B2B es un plus)
- Experiencia en proyectos de transformación digital / integración de sistemas
- Experiencia hands-on con Oracle BRM, versión 7.4+:
- Conocimiento en configuración, implementación, deployment & soporte de proyectos BRM
- Conocimiento en creación y/o modificación de Opcodes BRM, custom Policies, etc
- Conocimiento de metodologías ágiles de trabajo
- Inglés: escritura/conversación



## Importante empresa de Software selecciona:

- XXX: JAVA Formación: preferentemente Lic. en Computación, Ingeniero en Sistemas, Estudiante avanzado en programación. Experiencia: Mas de 3 años en desarrollo de sistemas.
- Reporta a: Gerente General
- Principales funciones: análisis, diseño, programación, mantenimiento y documentación de aplicaciones.

### Tareas:

- Diseñar, producir o mantener (programar, adaptar e integrar) componentes o subconjuntos de software (clases, módulos, pantallas, rutinas, subsistemas, programas en general) conforme a especificaciones (funcionales y técnicas) para ser integrados en aplicaciones.
- Modificar, reparar o migrar aplicaciones ya existentes. Revisar el código para resolver defectos o mejorarlo.
- Asistir a otras áreas de desarrollo o implementación de sistemas.
- Entrenar usuarios en el uso de las aplicaciones desarrolladas.
- Entrenar otros programadores en el uso de las herramientas de desarrollo. - Preparar prototipos para la aprobación de proyectos.
- Desarrollar versiones de demostración.
- Registrar las soluciones utilizadas para su posible posterior reutilización.
- Llevar un registro detallado del tiempo dedicado a cada actividad y reportarlo diariamente.
- Investigar nuevas tecnologías, cumplir con los procesos definidos y proponer mejoras.
- Crear interfaces de usuario atractivas.
- Detectar oportunidades de mejora o conformidades y observaciones para incluirlas en el sistema de mejora continua.

### Experiencia en:

- SpringBoot, Vue.js y PI/SQL Competencias: capacidad analítica, responsable, comunicativo/a, relacional, exigente, flexible. predisposición, trabajo en equipo.
- Requisitos: Deseable (no excluyente) Formación: Universitario Finalizado. Idioma: Inglés Intermedio. Áreas de Estudio: Análisis de Sistemas, Computación, Ing. Informática / Sistemas



## CASO 1:

- Orientamos nuestra búsqueda a Desarrolladores con experiencia en Java. Incorporaremos a importante empresa de medios.  
Zona de trabajo: por el momento remoto, la empresa tiene sus oficinas en Constitución, Ciudad de Buenos Aires.  
Full time, horario flex.
- Vas a trabajar con Spring (principalmente Security , Web Service y aspects). Struts 2. Hibernate. Jquery

## CASO 2

- Desarrollador Java Ssr + preferiblemente con experiencia en Banca o plataformas ecommerce.
- Empresa IT dedicada al desarrollo de Software: es una empresa con visión comercial, agilidad, creatividad y Gran experiencia tecnológica. Actuamos como socios en la evolución hacia tecnologías futuras, ofreciendo constantemente servicios innovadores.

Requisitos:

Skills: Java 1.8, Maven, Spring Boot, Servicios REST, Hibernate. Experiencia con GIT y GitFlow

Deseable: Docker, Experiencia con integración continua (Jenkins), Base de datos Oracle, Angular 5, u otro framework JS o JS, CSS3, Bootstrap

## CASO 3

- Estamos buscando 4 desarrolladores Java para software factory cordobesa con proyectos nacionales e internacionales!

Requisitos:

Graduado o próximo a graduarse de carreras afines a programación.

Inglés avanzado (tienen que hablar con los equipos del exterior !)

Experiencia con Java (usando hibernate, spring, springboot, maven) de al menos 2 años.

# **PROGRAMADOR o DESARROLLADOR (Developer)-1**

- Responsable del la programación de las especificaciones asignadas, así como de sus pruebas unitarias y su documentación (diccionario de datos).
- Realizar la programación y mantenimiento de sistemas informáticos.
- Interpretar sistemas desarrollados por terceros para poder adaptarlos a los nuevos requerimientos según especificaciones del analista o líder.
- Realiza el estudio de la definición de requerimientos y su impacto en el desarrollo.
- Codificación y compilación de los programas según especificaciones de diseño.



DEVELOPERS

# PROGRAMADOR o DESARROLLADOR (Developer)-2

- Prueba cada programa para asegurarse de que sea plenamente operacional.
  - Elaborar datos de prueba y realizar los procedimientos de prueba del programa (prueba unitaria) especialmente los críticos o que manejan datos sensibles -y los resultados para asegurarse de que cada programa haya sido totalmente probado y que cada modulo, programa y todo el sistema sean plenamente operacionales
- Pueden **especializarse en un área, lenguaje o arquitectura**, o incluso escribir instrucciones para una amplia variedad de sistemas, de diferentes complejidades y formas de implementar



DEVELOPERS

# **PROGRAMADOR o DESARROLLADOR (Developer)-3**

- Desarrollar la mejor solución a los problemas identificados durante el testing y la Gestión de calidad, así como los pedidos de cambio realizados
- Coordinar e informar al analista funcional o líder los cambios necesarios en el diseño y el modelo de datos, así como las consecuentes actualizaciones al diccionario de datos.
- Son responsables de la documentación de los programas y de explicar su codificación, esta documentación es esencial para probar el programa y hacer el mantenimiento.
- Realizar revisiones por pares, desarrollando inspecciones de código.
- Versiona e integra el código
- Realiza las pruebas unitarias y las integra



**DEVELOPERS**



## CASO 1:

- Desarrollo de aplicaciones web (microservicios), según las necesidades del proyecto, cumpliendo con las metodologías y especificaciones definidas en el proyecto asignado.
- Desarrollo e implementación de servicios de backend.
- Colaborar con la investigación de nuevas tecnologías para poder responder a las demandas que exigen los nuevos negocios.
- Manejo avanzado de Java (Excluyente)
- Conocimientos en Fuse, Jboss, Spring Boot, Docker.
- Experiencia y buen manejo de patrones de diseño y de integración.
- Bases de datos

Somos una compañía de desarrollo de software, especializada en la informatización de soluciones integrales y software factory. Trabajamos desde nuestros inicios con la última tecnología disponible. Nuestra misión es ser el socio tecnológico de nuestros clientes trabajando en equipo para alcanzar sus metas de negocio, brindándoles servicios y soluciones innovadoras.

### Requisitos:

- Experiencia mínima de 4 años en desarrollo Java Backend y microservicios sobre tecnologías aplicadas a Internet.
- Capacidad Innovadora y resolutiva
- Organización y detalle, conocimiento de metodologías ágiles.



## CASO 2:

- Buscamos un Arquitecto Java Sr, para nuestro cliente, compañía líder en seguridad en Argentina. Una posición que ha alcanzado gracias a una estrategia centrada en la innovación, la investigación y el desarrollo de nuevos servicios y productos.

### Responsabilidades:

Proponer e implementar mejoras en la arquitectura, frameworks y herramientas.  
Consensuar con los demás arquitectos y referentes técnicos los estándares a aplicar.  
Detectar riesgos y oportunidades de mejora relacionadas con la arquitectura actual.  
Resolver los problemas técnicos más complejos.  
Capaz de trabajar en equipo e individualmente.  
Capacitar a sus pares y transmitir conocimientos.  
Asistir al equipo de desarrollo.

### Requisitos:

Graduado universitario de carreras afines a informática .  
Experiencia mayor a 5 años en posición similar.  
Disponibilidad de viajes (eventual).

Dibujo, solución y arquitectura  
Ingeniería de desempeño  
HTTP, UDP, TCP. HTML, TypeScript y CSS 3.  
JAVA EE 6.0+. Spring  
Weblogic, Tomcat y Apache. JMS y RabbitMQ  
Maven/Gradle. Jobs Quartz. Jasper Report  
Patrones de diseño y principios SOLID  
Pruebas Unitarias (JUnit)  
Crear documentación técnica  
Experiencia en Metodologías Agiles (SCRUM)  
Soporte en implementación  
Linux / Windows Server. Proceso y herramienta de CI/CD (TFS, Jenkins, Bamboo, etc.)  
Herramientas de análisis estático de código (ej.: SonarQube). Herramientas de Profiling y APM – Application Performance Management. Arquitectura Corporativa (EA), ej.: TOGAF; Base de datos relacional e NoSql; Kubernetes, Docker; Patrones de Calidad de software (TDD, BDD e Testing Automatizado); DevOps;  
**Deseable:** JSF – JavaFX - Angular 7 o superior - Microservicios

# ARQUITECTO

- **Tiene la responsabilidad de investigar, evaluar y seleccionar las mejores alternativas tecnológicas para atender las necesidades específicas del negocio a un costo razonable.**
- Debe ser una persona con amplios conocimientos técnicos, gran experiencia en programación, liderazgo
- Selecciona el software, la infraestructura, aplica prácticas y estándares de diseño (ej. patrones), tiene conocimientos sobre tecnologías y está al día en las tendencias tecnológicas.
- Juega un papel muy importante al inicio del proyecto porque tiene la responsabilidad de realizar una traducción de las necesidades que expresa un cliente hacia una solución técnica preliminar, que es una pieza clave para producir una estimación del esfuerzo necesario para realizar el desarrollo.
- Garantiza la integridad de los modelos: de análisis de diseño y despliegue e implantación





Estudios / Requisitos Académicos: Secundario y/o Terciario Completo. Universitario deseable. Con experiencia y/o capacitación en testing de software. Otros Conocimientos Deseables: Project, Smoke test, MySQL , ORACLE, POSTGRESS , Unix , Windows, etc.

#### **COMPETENCIAS:**

Orientación del trabajo al resultado y al logro de los objetivos que se le plantean. Buena redacción para elaborar la documentación del resultado de las pruebas. Facilidad para la comunicación y buen manejo de las relaciones interpersonales. Dinamismo y proactividad. Conocimiento de herramientas para la ejecución y seguimiento de testing. Conocimientos de SQL (u otra interfaz a Base de Datos que se utilice). Conocimiento de diferentes tipos de Testing (Volumen, Smoke test, performance, funcional, técnico) Katalon (no excluyente)

#### **TAREAS A DESARROLLAR:**

Responsable de la ejecución de los tests de los productos software propios y/o componentes de software de terceros que componen los productos software que la organización ofrece al mercado. Participar activamente en:

- la ejecución de tareas de testeo de los productos software propios y de terceros que componen los productos software propios.
- la elaboración de los casos de tests, colaborando estrechamente con los responsables funcionales del proyecto.
- la generación de lotes de prueba.
- la generación de la documentación respaldatoria de las pruebas.

**EXCLUYENTE:** Experiencia requerida en ejecución de testing funcional y técnico.

Fecha límite para postularse: 31/10/2022

Fecha de inicio prevista: 15/10/2022

Tipo de puesto: Tiempo completo, Indefinido

#### **Experiencia:**

- testeo de software: 3 años (Requisito mínimo)
- automatización de pruebas: 1 año (Requisito deseable)

# TESTER

- **Son responsables de encontrar y reportar los problemas y errores, en el producto de software. Trabajan conjuntamente con todos los miembros del equipo informándoles como se esta desarrollando y ejecutando las pruebas y reportando los problemas encontrados.**
- Interpreta los requerimientos y analiza los criterios de aceptación del mismo del cliente
- Arma el juego de datos de prueba.
- Diseña y ejecuta los casos de prueba según escenarios de prueba definidos
- Reporta los errores hallados
- Planifican, desarrollan y registran las pruebas según las especificaciones del sistema, documentando los resultados y las fallas de prueba en el registro de problemas, que seguirá su circuito de desarrollo de pruebas.
- Define y ejecuta las estrategias de prueba



# TESTER

- Usa el sistema de manera experimental para asegurarse que el software no tenga fallas, es decir, que funciona de acuerdo con las especificaciones y en la forma en que los usuarios esperan que lo haga.
- Es responsable del armado y ejecución de los datos necesarios para la prueba, es decir el lote o caso de pruebas. Debe validar que los datos de las pruebas sean provistos y/o revisados con los analistas de procesos apropiados antes de la ejecución de prueba.
- Arma los ambientes de prueba donde se van a correr las pruebas
- Define y desarrolla las estrategias de prueba y las herramientas de testeo
- Llevan a cabo las pruebas funcionales, no funcionales y automatizadas (y de otros tipos/estrategias) y a su vez las integrales de validación y verificación del sistema.
- Prepara el Test Strategy para el proyecto y el Test Plan, para cada entrega.





- Nos encontramos ante la búsqueda de XXX para nuestro cliente, una empresa de renombre, de larga trayectoria en el rubro de Desarrollo de Software a nivel Nacional.
- La búsqueda está orientada a jóvenes profesionales de las carreras de Sistemas, como así también a estudiantes que se encuentren pronto a recibir.
- **Los requisitos son:**
  - Ser profesionales de las carreras de Sistemas, o bien que se encuentren pronto a recibir.
  - Tener capacidades de aprendizaje, lógica, entendimiento de procesos, resolución de problemas y entendimiento de una puesta en marcha.
  - Contar con disponibilidad para viajar (ocasionalmente).
  - Tener aptitudes de liderazgo para coordinar los equipos de trabajo.
  - Buena capacidad comunicación y relaciones interpersonales
- **Las tareas a realizar son:**
  - Serán llevar adelante los proyectos que se les asignarán desde la instalación hasta la puesta en marcha.
  - Coordinar equipos de trabajo.
  - Gestión de avances y cambios en los procesos administrativos.

# IMPLEMENTADOR DE SISTEMAS

- **Es el preparador o responsables de producción de aplicaciones en forma conjunta con el líder de proyecto, analista funcional y los responsables usuarios.** La puesta en marcha puede hacerse de tres formas: **Global, en fases o en paralelo según el alcance del proyecto.** Monitorea y responde a los problemas, actualiza la aplicación para solucionar errores y problemas de performance, evaluar el sistema en producción, y comunicar mejoras
- **Se encarga de poner en marcha las aplicaciones desarrolladas.** Pero no debe bajo ningún concepto desarrollar o actualizar los programas sin autorización.
- Optimización los procedimientos y asisten en la parametrización y correcto uso del sistema
- Ponen en marcha las nuevas cadenas de procesos y/o módulos y controla la buena ejecución del sistema
- Mantiene estrecha relaciones con los usuarios finales y responsables.
- Debe verificar los resultados del sistema implementado y aplicar las acciones correctivas que considere necesarias, previo seguir el procedimiento correcto, para ajustar el problema, y por ende el sistema.



( 5 años o más de experiencia) Proyecto de Migracion de sociedades del Salvador a un template global.

- El proyecto se basa en la distribución de energía eléctrica.
- Se necesita traer todo el negocio a otra base.
- Deberá saber de procesos para revisar todo lo que ya esta establecido y migrarlo a otro lado.
- Se requiere una “vision end to end” de cada proceso y ver todo el impacto.
- Hay que mover mas de 40 sociedades de un lado a otro.

**Migración de datos:** Entender la estructura de los datos y subirlos al sistema destino.

- Coordinar todo el equipo de migración de datos
- Descripción general de todos los procesos de migración de datos, todas las etapas q incluyen la migración de datos de un sistema.
- Requisitos
  - Inglés: Avanzado/ conversacional (Mantendrá conversaciones con India y se requiere generar documentación en inglés )
  - Modalidad: 100 % remoto
  - Horario de trabajo: Horario del Salvador (3hs menos en Arg, es conversable)

# MIGRACIÓN

**Desarrollar las estrategias (alternativas) y plan de instalación, prepara el entorno de producción, selecciona la estrategia más adecuada, programas, procedimientos de prueba para convertir los datos (estructura destino).** Para realizar la migración toma en cuenta los requerimientos establecidos, los motores de bases de datos y archivos que se utilizan actualmente (estructura origen) además de incluir los tipos de plataformas sobre las cuales residen.

- Abarca todo el proceso de diagnóstico, adaptación, modificación, rectificación, transformación etc. de los datos de los sistemas existentes en la empresa cliente. Realiza la conversión de los datos de archivos, tablas, bases de datos y de interfaces con el sistema. Analiza el volumen a migrar, recursos necesarios, recursos disponibles y riesgos. Extrae e importa los datos existentes. Verificar los datos migrados, realizando controles cuantitativos y cualitativos para asegurar la calidad sobre los datos a migrar y migrados
- Coordinar e informar al analista funcional los cambios necesarios en el diseño y el modelo de datos, así como las consecuentes actualizaciones al diccionario de datos con motivo de la conversión de datos.
- Son responsables de la documentación de la migración y los datos convertidos, vez debe informar las desviaciones y datos no migrados





- Importante empresa nacional del rubro Tecnología para su departamento de Estructura , se encuentra en la búsqueda de una persona para realizar la tarea de XXXXX
- **ROL:**  
Diseñar y construir soluciones de desarrollo a partir del análisis preliminar y definiciones suministradas llevando a cabo el mantenimiento de las aplicaciones, de acuerdo a los requerimientos no funcionales establecidos, y conforme a los estándares de calidad y seguridad prefijados, con el fin de establecer sistemas y procesos eficientes de acuerdo a las especificaciones y requerimientos que se le suministran.

### **Perfil buscado**

- Resolver incidentes relacionados a Bases de datos standalone y en Clusters.
- Administrar las políticas y procedimientos de resguardo de datos y su correcto funcionamiento
- Administrar las políticas y procedimientos de contingencias de base de bases de datos.
- Instalar, administrar, actualizar, mantener, monitorear, y realizar la migración y tunning de: Bases de datos Oracle – Standby/RAC/ASM y de Bases de datos del tipo open source
- Diagnosticar, analizar y resolver problemas de performance o errores de las Bases de Datos.
- Planificar, normalizar e implementa las normas y procedimientos de resguardo y recuperación de las Bases de Datos.
- Planificar, normalizar e implementa las normas y procedimientos de contingencia de las Bases de Datos.

### **Requisitos**

Experiencia de 5 o más años como arquitecto

Ingeniería y/o Licenciatura en Sistemas o afines (en curso o graduado)

Formación técnica en Oracle 11 o superior.

Formación técnica en bases de datos PostgreSQL. #DBA

# FUNCIONES EN CONFLICTO

- Existen algunas funciones que tradicionalmente entran en conflicto con los administradores de seguridad, estas son: **el DBA (Data base administrator - administrador de base de datos)** **el NA (Administrador de red - Network administrator)**, **el SA (Administrador de sistema - System administrator)** y **el administrador de seguridad**.
- En todos estos casos el conflicto surge por que el Sistema Operativo no permite la adecuada separación de funciones de los distintos perfiles, lo que conduce a que cada uno de los mencionados pueda eventualmente realizar funciones solo autorizadas a otro. Por ejemplo en el Unix el root es el usuario con máximo nivel de autorización, pero no solo administra la seguridad, sino también la configuración, las bases de datos, etc.
- 



# FUNCIONES EN CONFLICTO

Desde el punto de vista de seguridad el sistema operativo debería permitir configurar los siguientes perfiles:

- **Administrador de seguridad o SecurAdmin**
  - Administra altas, bajas, y cambios de perfiles de usuarios. Otorga, permisos de acceso a los recursos. Puede auditar a los usuarios.
- **Administrador del Sistema o System Administrator**
  - Instalación de software de base, administración de recursos (capacidad, performance no permisos), capacity planning, etc. Sin acceso irrestricto a los datos. Con utilización controlada de utilitarios sensitivos.
- **Administrador de Red o Network Administrator**
  - Atiende y monitorea la red. Instala y configura los componentes de software y hardware. Resuelve problemas de performance y conexiones.



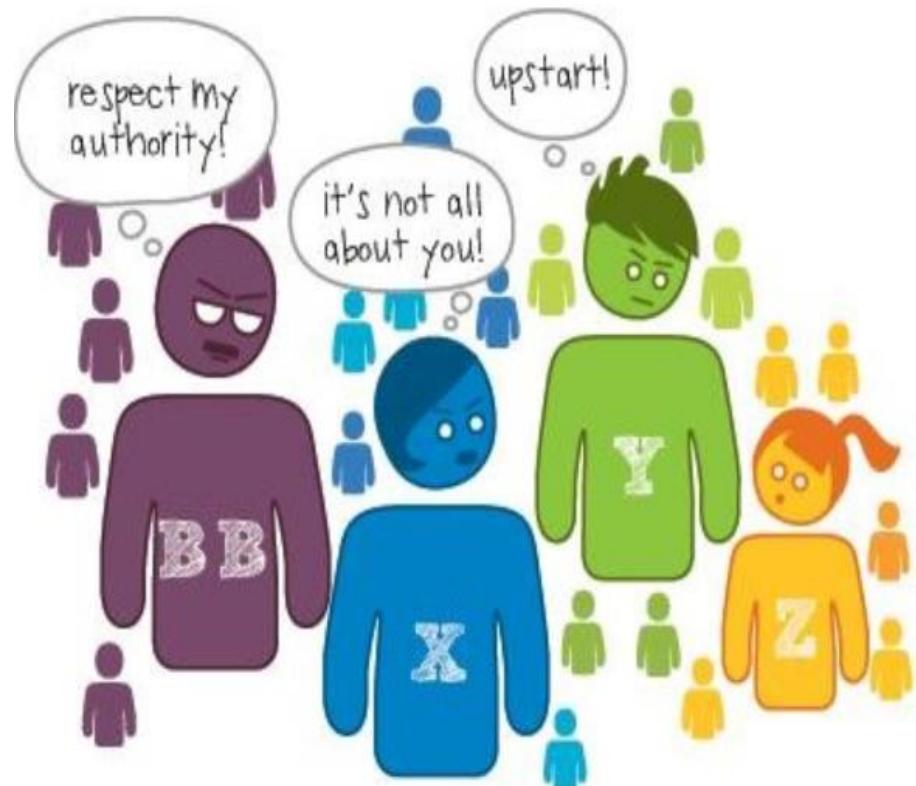


# FUNCIONES EN CONFLICTO

- **Administra la base de datos o DBA**
  - Genera las estructuras, los índices, el diccionario de datos, administra los espacios, la performance, etc. Debe permitir al SecADmin la administración de permisos (Grant y Revoke).
- **Desarrollador**
  - Puede modificar programas, compilar en librerías de test, y probar con datos de prueba. El desarrollador puede tener línea de comandos restringidos.
- **Implementador**
  - Debe pasar los programas de desarrollo a Producción mediante un mecanismo que asegure la transparencia. Puede intervenir operaciones. El implementador puede tener línea de comandos restringidos.
- **Operador del sistema**
  - Puede operar el sistema, prenderlo , apagarlo, descolgar usuarios por terminales, etc. El operador no debe tener línea de comandos.
- **Responsable Usuario o Administrador Usuario**
  - Se ocupa de la Parametrización del sistema, tanto de usuarios como del resto de los parámetros del sistema
- **Usuarios finales**
  - Solo deben acceder a las aplicaciones mínimas que necesitan para desarrollar su tarea.

## 2.4- Management intergeneracional

- Generaciones que conviven trabajando. Tradicionalistas, Baby Boom y las generaciones X, Y y Z.
- Objetivos, características y competencias.
- Generación Y o Milenial: características, en los trabajos, consumidores, como nativos digitales
- Actividades y satisfacción de las generaciones



# Generaciones

- Según los defensores de esta hipótesis, la división **puede realizarse a partir de los hechos históricos, sociales, económicos y tecnológicos que acontecieron durante la infancia, adolescencia y/o juventud de cada grupo.**
- Estos acontecimientos constituyen **una serie de vivencias generacionales** que marcan por igual a las personas que componen cada grupo, y por lo tanto nos dan una serie de claves para comunicar con ellos y para su mejor liderazgo.
- Como sabrás, se suele dividir a las diferentes personas que vivimos actualmente en cinco generaciones (*los años de inicio y/o fin de cada generación puede variar dependiendo de la fuente*):



# Generaciones que conviven trabajando

Por primera vez en muchos años 4 **generaciones distintas conviven en un mismo ambiente de trabajo**, la asertividad para dirigir equipos con una diversidad en perfiles, estilos de trabajo y códigos de comunicación se vuelve fundamental para todo buen líder.

Análogos

Baby Boomers



(1946-1964)

Hijos de la 2<sup>a</sup> Guerra Mundial

Inmigrantes Digitales

Generación X



(1965-1979)

Juventud de los 80's

Nativos Digitales

Generación Y



(1980-2000)

Milennials

Generación Z



(2001-2010)

Generación Internet

2

---

## Caso Conflictos Generacionales

# Conflictos Generacionales

Dentro de tu equipo (de 5 seniors Dev, 2 Semiseniors QA, 2 Pasantes Dev y un Dev IA semisenior), hay algunas situaciones que están impactando en las relaciones, comunicación y cumplimientos de objetivos:

- **César** (57) es un desarrollador senior, buen empleado con más de 25 años de antigüedad en la empresa, que se siente un poco frustrado ante el nuevo desafío tecnológico a implementar en el proyecto. Está pidiendo a **Jaime**, el Líder Técnico (Desarrolladores), que tengan “one to one” para hablar de sus ideas respecto del ChatBot para el proyecto. Por otro lado, como tiene un poco de experiencia haciendo coaching en otros equipos, ha pedido poder hacerlo en el proyecto actual. César es maratonista, como su padre, con muchas carreras en los primeros puestos y terminó 2 veces el Iron-man. Le cuesta mucho trabajar con gente muy junior, pero cree que con su ejemplo y esfuerzo puede sacarlos buenos chicos, como su papá con él.
- **Jaime** (43) hace meses que trata de cambiar radicalmente las buenas prácticas de programación de César y **Gabriel** (40), otro desarrollador senior, les sugiere que tomen más trainings remotos. Gabriel va muy bien, ha logrado ya dos certificaciones de MS y está armando un training virtual para el equipo, pero César va más lento. A César le ha comentado que se combre un celular inteligente para actualizarse, y lo ha invitado que se una a su club de Tai-Chi a la salida del trabajo, y que sea parte del equipo de papi-futbol del colegio donde van sus hijos menores.

# Conflictos Generacionales

- **Lautaro y Daniela** (20 y 23) son los nuevos practicantes del equipo que viven a tres cuadras. Son fanáticos de subir las cosas al Cloud y están proponiendo montar todo lo nuevo en Cloud Computing. Deben fundamentarlo para que los seniors del equipo lo analicen para proponerlo al cliente, estimar costos y quien debe guiarlos es **César**. César está muy contento de ser su mentor y ha armado un plan de trabajo para ellos, para que investiguen opciones. Les ha armado cuestionarios para obtener feedback y medir avances, aunque ellos le han sugerido hacerlo por medio de una App para hacer sugerencias instantáneamente en el celular y cuando quieran. Son fanáticos de jugar al ping pong.
- **Zoe** (29), es una desarrolladora en Inteligencia Artificial semi-senior part-time que pertenece al Laboratorio AI de la empresa. Está asignada hace un mes al proyecto y da soporte en el desarrollo en IA, pero sigue trabajando sumergida en sus tareas, sin dar mucha ayuda ni recomendaciones de cómo implementar el Bot del proyecto. Ella está comunicada 24x7 y con cualquier lugar del mundo, es como se define ella “emocionalmente digital”. Generalmente charla apenas llega con **Ana** (28), QA Eng., quien vive en España, para trabajar juntas en un proyecto de un framework de automatización aplicando algoritmos de IA para la empresa, es un gran desafío pero no cuenta mucho. En sus ratos libres, se sienta en la terraza de la oficina para planear que ver cuando vuelva a su casa para encontrar a Ana despierta, o accede a webs de influencers para buscar algo distinto que hacer el fin de semana. Es fanática de la cocina natural, viajar a Medio Oriente, las plantas y cuidar el medio ambiente.

# Preguntas...



Cómo ves la comunicación del equipo?



Qué problemas identificas?



Cómo resolverías estas situaciones?

# Análisis

Es un momento único en el que están conviviendo muchas generaciones, y por eso las organizaciones tienen un gran desafío.

- ▶ Los más grandes se están retirando, algunos baby boomers todavía controlan las empresas, la generación X está ahí posicionada también, están los Millennials o generación Y con todas sus particularidades, y ya están entrando los Centennials o generación Z, que tienen todos sus valores un poco más anclados que los Millennials.

Es un momento muy rico, pero que exige estar muy atentos y ser muy cuidadosos a la hora de administrar a esas generaciones que tienen visiones muy diferentes, y **“esas visiones diferentes hay que enfocarlas hacia la generación que de valor agregado”**

- ▶ Tenemos que aceptar, que los liderazgos y el trabajo en equipo deben cambiar y adaptarse para poder lograr coexistir y generar mayor sinergia entre las generaciones. Por lo tanto nuestro estilo de liderazgo deberá ayudarnos a entender y respetar las diferentes perspectivas de cada generación, sacar el mayor provecho ante cada situación que enfrenta la empresa y aprovechar los puntos de vista de cada generación.

# Análisis

- Según los defensores de estas hipótesis, la división **puede realizarse a partir de los hechos históricos, sociales, económicos y tecnológicos que acontecieron durante la infancia, adolescencia y/o juventud de cada grupo.**
- Estos acontecimientos constituyen **una serie de vivencias generacionales** que marcan por igual a las personas que componen cada grupo, y por lo tanto nos dan una serie de claves para comunicarnos con ellos y para tener un mejor liderazgo.
- Se suele dividir a las diferentes personas que vivimos actualmente en cinco generaciones (*los años de inicio y/o fin de cada generación puede variar dependiendo de la fuente*)

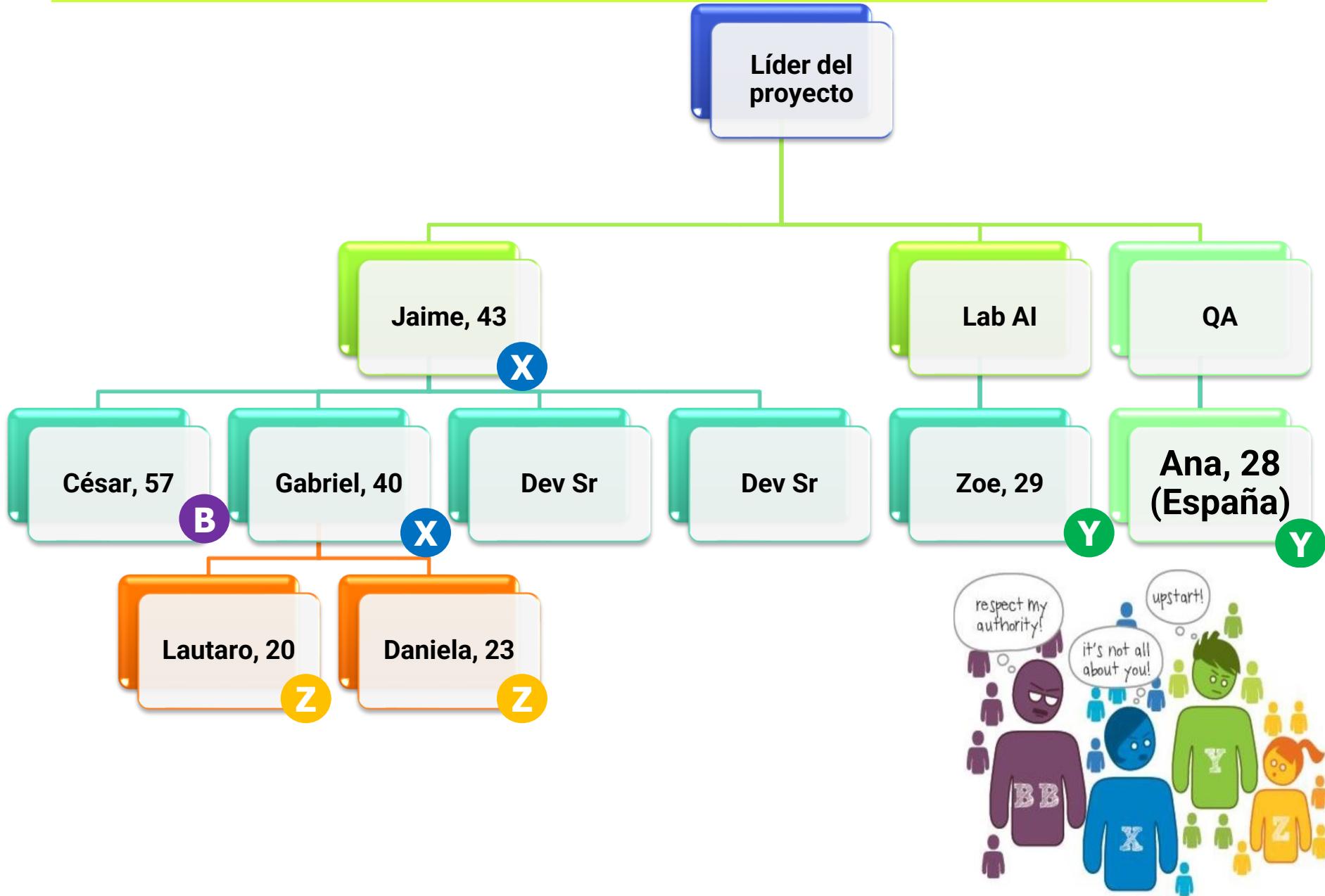
# Análisis

- Son cuatro generaciones diferentes conviviendo en el mismo espacio, proyecto y equipo:

De acuerdo a un informe publicado por Deloitte, para el 2022 la fuerza laboral mundial estará compuesta por:

- 6% de Baby Boomers (1945–1960) **CESAR**
  1. Leales a la empresa, con foco en los procesos, buscan oportunidades de reto y significativas para seguir creciendo en el trabajo y continuar aprendiendo. Orientados al servicio y comunicación formal “cara a cara”. Ética laboral y el valor del esfuerzo. Poca disposición de trabajar con personas menores a su edad, no les permite adaptarse ni aceptar los cambios con prontitud.
- 35% de Generación X (1961–1980) **JAIME y GABRIEL**
  1. Flexibles, adaptables, con interés de desarrollo general. Independientes, creativos y con la idea de cambiar sistemas.
- 35% de Millennials o Generación Y (1980 y 1995) **ANA y ZOE**
  1. Muy sociables y tecnológicos. Esquema flexible y feedback constante. Siempre priorizando el equilibrio del trabajo con su vida personal.
- 24% de Generación Z (1996 y 2010). **LAUTARO y DANIELA**

# Equipo de trabajo



# Veamos como son...



[https://media.preziusercontent.com/converted/5/8/a/49706808a72aa16d5e5076001f2261216\\_266](https://media.preziusercontent.com/converted/5/8/a/49706808a72aa16d5e5076001f2261216_266)

## **1º Los Seniors o Veteranos.**

- Nacieron antes de 1945.
- La mayoría ya no está activa laboralmente, aunque si vives en una gran ciudad es posible que tengas la enorme fortuna de cruzarte profesionalmente con alguna de ellas, y disfrutar de su increíble experiencia vital y laboral.

## **2º Los Baby Boomers.**

- Nacieron entre 1945 y 1960.
- Muchos de ellos marcados en su infancia por la postguerra, tuvieron que ayudar a reconstruir el mundo que sus padres habían destruido.
- Fueron los protagonistas de la revolución del 68, lo que no les ha impedido disfrutar de los frutos de su trabajo consumiendo, etc.

## **3º La Generación X.**

- Nacidos entre 1961 y 1980.
- Marcados por la difusión imparable de la informática, la caída del muro de Berlín, el fracaso del comunismo que llevó a la globalización, etc.

## **4º La Generación Y.**

- Nacidos desde 1981 hasta 1995.
- Vivieron los atentados terroristas del 11 de septiembre en Nueva York, la guerra del Golfo, Invasión de Afganistán e Iraq, Aparición del SIDA, auge de los ordenadores, comunicaciones, celulares e Internet, el éxito de los reality, la aparición de las redes sociales, etc.
- El 90% usa cotidianamente Internet
- El 60% no imagina la vida sin ella
- El 50% pasa por lo menos 20 horas a la semana conectado.

## **5º La Generación Z.**

- Nacidos desde 1996 hasta 2010
- Sus rasgos característicos serán las tablets, los smartphones, la crisis económica, las películas de superhéroes, Whatsapp, Twiter, Snapchat, etc...

# Mapa de Fortalezas Compartidas entre Generaciones



## Baby Boomers

Lealtad  
Visión  
Experiencia



Ideales

Respeto  
por la  
autoridad

Valoración de estar  
comunicado  
Entusiasmo por  
sentirse parte  
Necesidad de  
reconocimiento

## Gen X

Practicidad  
Gestores de Equipo  
Emprendedorismo  
Iniciativa



Equilibrio  
vida  
personal  
y laboral

## Gen Y

Creatividad  
Agilidad  
Autonomía



# Generaciones

Y SU PERSPECTIVA DE

# TRABAJO



**BABY BOOMERS**



**GENERACIÓN X**



**MILLENNIALS**



**GENERACIÓN Z**

	<b>1946-1964</b>	<b>1965-1979</b>	<b>1980-2000</b>	<b>2001-actual</b>
A FAVOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia</li> <li>Dedicatoria</li> <li>Lealtad</li> <li>Madurez Emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación de Servicio</li> <li>Dedicatoria</li> <li>Trabajo en Equipo</li> <li>Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptabilidad</li> <li>Conocimiento tecnológico</li> <li>Independencia</li> <li>Dispuesto a desafiar el sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acción colectiva</li> <li>Optimista</li> <li>Multi-task</li> <li>Domina la tecnología</li> </ul>
EN CONTRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reacio a desafiar el sistema</li> <li>Incómodo con el conflicto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco concientes del presupuesto</li> <li>Incómodo con el conflicto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escéptico</li> <li>No respeta la autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesita supervisión y estructura</li> <li>Inexperto</li> <li>Technoholic</li> <li>Un futuro brillante</li> </ul>
ACTITUD TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resignación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptante Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nativo Digital</li> <li>Libertad y Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A sus objetivos</li> </ul>
ASPIRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad Laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Balance Personal-Laboral</li> </ul>		
COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> <li>A la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A su equipo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A su carrera</li> </ul>	
MEDIO DE COMUNICACIÓN	Teléfono	Email	Email / Mensajes instantáneos	Mensajes instantáneos / Redes sociales
PRODUCTO CARACTERÍSTICO	Televisión	Computadora personal	Tablet / Smart phone	Google Glass / 3-D Printing

# GENERACIONES EN EL TRABAJO



**Baby  
Boomers**  
<1963



**Generación  
X**  
1963-1980



**Millennials**  
1980-1995

## PROS

Productivos, trabajan duro, hacen equipo, son mentores.

Buenos gerentes, generadores de dinero, resuelven.

Entusiastas, conocedores de las nuevas tecnologías.

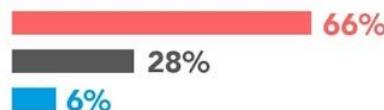
## CONTRAS

Poco adaptables y poco cooperativos.

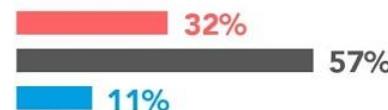
< costo - efectividad  
< presencia ejecutiva

Tienden a ser poco productivos y ególatras.

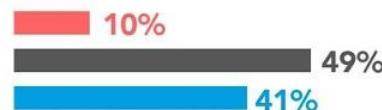
### Presencia ejecutiva



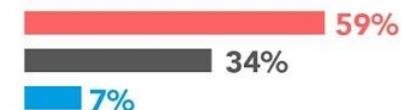
### Generación de dinero



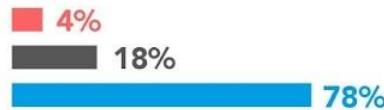
### Flexibilidad



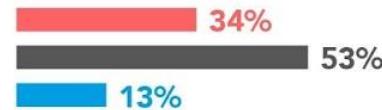
### Costo-Rendimiento



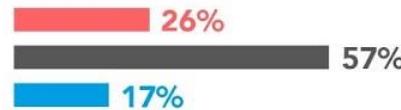
### Nuevas tecnologías



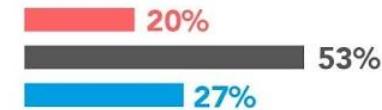
### Relaciones públicas



### Solución de problemas



### Colaboración



Fuente: UXC / Diseño: Tochtli Durán León

Generation	Maturists	BabyBoomers	Generation X	Generation Y	Generation Z
Signature Product					
Communication channel	Formal letter	Telephone	E-mail & Text	Text & Social Media	Handheld device
Digital literacy	Digital Immigrants			Digital Natives	
Personal Computing			World Wide Web		

Digital Generations (Robertson Associates, 2013, Tapscott, 2008, Jones and Shao, 2011)

# Las generaciones y el uso de internet

¿Qué redes usan los adolescentes?  
¿Qué buscan los millennials?  
¿Cuándo navegan el internet los babyboomers?



1946-1964

## Babyboomers

Lo digital sigue siendo desconocido. Consumen contenido entre las 7 y 12 h. Uso escaso de redes sociales. Se interesan por las organizaciones y causas benéficas.



Facebook  
Google+



Ordenador  
Tablet



Noticias  
Economía  
Política



Artículos  
eBook  
Email



1965-1976

## Generación X

Se han adaptado a lo digital. Buscan información sobre el día a día. Comparan precios pero compran menos que los millennials. Consumen contenido entre las 20 y 24 h.



LinkedIn  
Facebook  
Twitter



Portátil  
Smartphone



Vida saludable  
Paternidad  
Finanzas



Artículos  
eBooks  
Imágenes



1977-1995

## Millennials

Nativos digitales. Se preocupan por su privacidad. Usan dispositivos móviles. Buscan información y compran por internet. Consumen contenido entre las 20 y 24 h.



Facebook  
Twitter  
YouTube  
LinkedIn



Smartphone  
Portátil



Entretenimiento  
Tecnología  
Deportes  
Estilo de vida



Blogs  
Imágenes  
Comentarios



1995-ahora

## Generación Z

Han nacido en la era de las redes sociales. Son consumidores multitarea. Les gusta crear contenidos. Usan medios de mensajería instantánea.



YouTube  
Instagram  
Snapchat  
WhatsApp



Smartphone  
Tablet  
Portátil



Material de estudio  
Libros  
Entretenimiento



Videos  
Imágenes  
Gifs



*Cómo hacer para que personas de diferentes generaciones no solo convivan en una misma oficina, sino que se comuniquen efectivamente y logren sentirse parte del equipo de trabajo?*

# Cómo conectamos en un mismo ambiente de trabajo a las diferentes generaciones?



- Focalizarnos en tener **líderes inclusivos y serviciales**, que puedan conocer, entender e integrar a cada uno con sus "características". Y que esos líderes, a su vez, conozcan a su equipo.
- Realizar **actividades de sociabilización** entre todos, aumentando la comunicación y el conocimiento entre ellos. Desayunos, festejos de cumpleaños, día del niño y demás acontecimientos de bien común ayudan a lograr este objetivo.
- Que las decisiones sean compartidas dentro del equipo. **Consultar opiniones y buscar apoyo** al momento de definir "algo", una dinámica que promueve la participación de todos en general.
- **Fortalecer la comunicación** por los medios de cada generación, para que de esa forma todos estén al tanto según "sus códigos".
- También es necesario que la organización tenga foco en el negocio, que se mida a las personas por su desempeño y colaboración con el equipo. **Ofrecer oportunidades de crecimiento, desarrollo en procesos y prácticas innovadoras de gestión de talentos.**
- Crear equipos unidos, auténticos, logrará el mayor potencial de cada generación y la mayor eficiencia del equipo como un todo.

## Programas de mentorías “cruzadas”

- Intercambiar conocimiento y habilidades que hayan evolucionado con el correr del tiempo o que hayan aparecido recientemente.
- El equipo se puede beneficiar de compartir distintas perspectivas, métodos de trabajo y experiencia que no podrían adquirir de otra manera.
- Tener en cuenta que, si bien en el imaginario colectivo puede estar instalada la idea de que los más jóvenes “no quieren consejos de nadie”, el 94% de los Millennials asegura que habitualmente recibe buenos consejos de sus mentores mayores.

## Reconoce el valor que cada generación aporta a la organización

- Generar marcos para reconocer el valor que cada generación aporta a la organización, para generar una cultura de diálogo y comunicación fluida.
- 89% de los Millennials afirma que los Baby Boomers de su organización son una excelente fuente de conocimientos y consejos.
- 93% de los Baby Boomers coincide en que aquellos pertenecientes a las Generaciones X, Y y Z , aportan nuevas ideas y puntos de vista a la organización.
- Compartir avances y la evolución de los diferentes programas de mentorías
- Complementar las mentorías individuales con mentorías grupales.

## Fomentar la paciencia

- Baby Boomers que en algún momento tuvieron 20 años, no le tuvieron miedo a nada y, aunque quizás con otra formalidad y menor flexibilidad, también quisieron “comerse el mundo”.
- Generaciones X, Y y Z: recordar que los Baby Boomers tienen un largo y admirable camino recorrido, y si confrontan una idea, por ejemplo, es porque quizás ya tuvieron una experiencia similar.
- Escuchar! Para saber quienes valoran y cuáles son los puntos de encuentro y conflicto con otros, dándote pistas para ayudarte a generar entendimiento entre las partes.

## Brindar herramientas y espacios para fomentar la comunicación

- Baby Boomers: reconocen que la organización y ejecución de sus tareas se simplifica gracias a la adopción de una nueva tecnología, la misma tiene 50% más de probabilidades de ser exitosa que una que simplemente es fácil de usar.

# Algunos tips ....

Facilitar el dialogo.

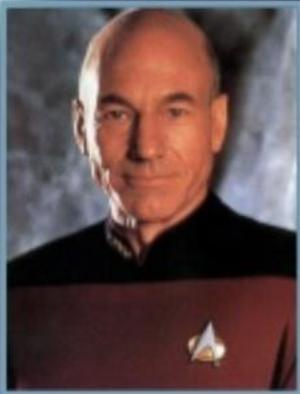
- Desarrollar la **empatía** para comprender que algunas generaciones sienten que han nacido para trabajar, y otras que trabajan para vivir. Por lo cual hay que promover un equilibrio de vida laboral y los intereses de desarrollo personal en nuestros equipos. Crear programas de refuerzos y reconocimientos distintos.
- Hay que entender que cada generación aporta un punto de vista y forma de trabajo muy particular al resultado final y objetivos de negocio, que tienen intereses personales y organizacionales diferentes, por eso es un gran reto para los líderes ejercer un liderazgo responsable y colaborativo.
- Averiguar que buscan y valoran de su trabajo
- Descubrir las diferencias a nivel ético
- Adaptar y armonizar entorno multicultural apreciando lo que cada generación puede aportar
- Descubrir el tipo de liderazgo que requieren
- Ser flexible ante los estilos de trabajo
- Repensar las cosas aburridas y romper rutinas
- Ayudar a aprender y que aprendan unos de otros
- Mantener el compromiso



# Algunos tips ....

- **No hay que confundir las cuestiones de carácter, como la inmadurez, la pereza o la inflexibilidad con rasgos generacionales.**
  - Mientras que los Boomers pueden ver en una semana de trabajo de 60 horas un requisito previo para lograr el éxito.
  - Los X necesitan saber que su vida no se reduce al trabajo para rendir.
  - Muchos Millennials o Y, que trabajan duro y bien, pueden preferir una vida más equilibrada que incluye horas de trabajo razonables, con picos ocasionales de horas extras y fines de semana libres, o incluso pueden optar voluntariamente por trabajar durante el fin de semana en entornos muy diferentes (como puede ser un bar) para experimentar otros tipos de relaciones.





"The economics of the future is somewhat different.  
Money does not exist in the 24th century.  
The acquisition of wealth is no longer the driving force in our lives.  
We work to better ourselves and the rest of humanity"

*Jean-Luc Picard, Captain of the USS Enterprise*



# Objetivos, características y competencias

## 1º Los Seniors o Veteranos.

- Nacieron antes de 1945.
- La mayoría ya no está activa laboralmente, aunque si vives en una gran ciudad es posible que tengas la enorme fortuna de cruzarte profesionalmente con alguna de ellas, y disfrutar de su increíble experiencia vital y laboral.

## 2º Los Baby Boomers.

- Nacieron entre 1945 y 1960.
- Muchos de ellos marcados en su infancia por la postguerra, tuvieron que ayudar a reconstruir el mundo que sus padres habían destruido.
- Fueron los protagonistas de la revolución del 68, lo que no les ha impedido disfrutar de los frutos de su trabajo consumiendo, etc.

## 3º La Generación X.

- Nacidos entre 1961 y 1980.
- Marcados por la difusión imparable de la informática, la caída del muro de Berlín, el fracaso del comunismo que llevó a la globalización, etc.

## 4º La Generación Y.

- Nacidos desde 1981 hasta 1995.
- Vivieron los atentados terroristas del 11 de septiembre en Nueva York, la guerra del Golfo, Invasión de Afganistán e Iraq, Aparición del SIDA, auge de los ordenadores, comunicaciones, celulares e Internet, el éxito de los reality, la aparición de las redes sociales, etc.
- El 90% usa cotidianamente Internet
- El 60% no imagina la vida sin ella
- El 50% pasa por lo menos 20 horas a la semana conectado.

## 5º La Generación Z.

- Nacidos desde 1996 hasta 2010
- Sus rasgos característicos serán las tablets, los smartphones, la crisis económica, las películas de superhéroes, Whatsapp, Twiter, Snapchat, etc...

# Objetivos, características y competencias

	Tradicional	Baby Boom	Generación X	Generación Y
Perspectiva...	Práctica	Optimista	Escéptica	Esperanzada
Ética Profesional...	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad...	Respeto	Amor/Odio	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por...	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo
Espíritu de...	Sacrificio	Automotivación	Anticompromiso	Inclusión

# Generaciones que conviven trabajando



## TRADICIONALISTAS

- Sus objetivos de carrera o de desarrollo están basados en la **lealtad y en la confianza en el sistema**.
- No se sienten cómodos hablando de desarrollo (perciben que si piden algo son desleales).
- Como reconocimiento buscan la seguridad laboral, un plan de retiro, premios (antigüedad), servicios médicos y beneficios que hacen la vida más confortable (p. ej. transporte).



## BABY BOOMERS

- Sienten que **tienen tiempo limitado para crecer en su carrera laboral** (velocidad).
- Le dan mucha importancia al **plan de carrera y buscan permanentemente los desafíos**.
- Se mueven en una etapa más “contemplativa”.
- Como reconocimiento buscan el dinero, cargos, símbolos de estatus (oficina, estacionamiento, etc.), viáticos o planes de retiro.

# Generaciones que conviven trabajando



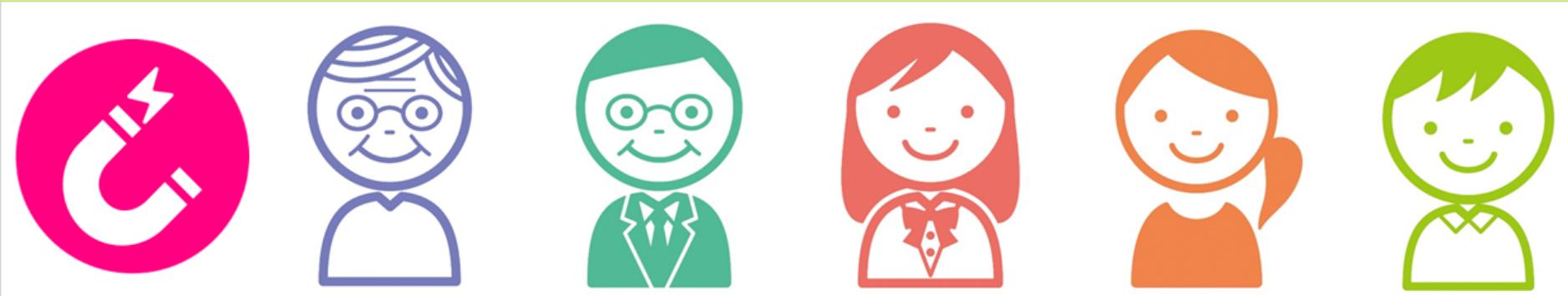
## GENERACION X

- No esperan; **buscan oportunidades que les generen conocimientos y experiencias.**
- Focalizan su esfuerzo en el autodesarrollo y tienen un fuerte temor por el estancamiento laboral.
- Valoran ser capacitados.
- Buscan, como reconocimiento, un balance entre su vida profesional y laboral.
- Quieren libertad y acceso a educación y a tecnología de primer nivel.
- Tratan de imprimirle cierta velocidad a su carrera laboral y poseen códigos informales (lenguaje, vestimenta, etc).



## GENERACION Y

- Son personas que **encaran varias carreras a la vez y tienen una visión multidimensional de las oportunidades.**
- Intentan balancear hobbies, deportes, actividades sociales y voluntariado.
- Buscan un entorno divertido, posibilidades de trabajo con sus pares y un ambiente multicultural.
- Su lema laboral es: "**un lugar que tenga sentido para mí**".
- Tiene muy poco apego a un puesto de trabajo



Generación	Greatest / Silent	Baby Boomers	Gen X	Millennials	Gen Z
Fecha Nacimiento	1923 / 1945	1946 / 1964	1965 / 1980	1981 / 1997	A partir del 1998
Volumen Población (millones)	0,3	1,1	1,5	2	2,4
% Población Total	5%	15%	20%	27%	32%
Eventos que marcan su vida	I y II Guerra Mundial La Gran Depresión Electrodomésticos	Guerra Fría Llegada a la Luna La Radio	Fin de la Guerra Fría Concierto Live Aid Primer Ordenador Personal	Ataques Terroristas Guerra de Irak Redes Sociales	Crisis económica Mundial Arab Spring Rise of AI
Estilo de Comunicación	Carta	Teléfono	Email / SMS	Instant Message	Emojis
Tecnología Clave	Coche	TV	PC	Smartphone	AR / VR
Hobby	Leer	Mirar TV	Navegar por Internet	Video Games	Music Streaming
Competencia Digital	Pre-Digital	Digital Immigrants	Early Digital Adopters	Digital Natives	Digital Innates
Figura Icónica	Paul Newman	Nelson Mandela	Michael Jackson	Mark Zuckerberg	Malala
Música	Jazz Swing	Elvis Beatles	Queen Madona	Britney Spears Justin Timberlake	Justin Bieber Taylor Swift
Cómo se mueven	Coche / BUS	SUV	Bicicleta / Coche	Uber / lyft	Coche eléctrico de los padres
Dónde viven	Jubilados en casa	Casa adosada	Apartamento Propio	Alquiler o hipoteca	Casa de los padres
En qué gastan el dinero	Teatro	Entradas Vip a Rolling Stones	Burning Man	Festival Coachella	Minecraft
Red social a parte de Facebook	WhatsApp (comunicación con los nietos)	Meetic	LinkedIn	Tinder	Instagram
El peor de sus miedos	La relación con la Tecnología	Ya no es el centro de atención	Que pasa con mi generación	Pagar los estudios de los hijos	No tener wifi
Qué se preguntan	¿Por que está el mundo tan mal?	¿Dónde está la Viagra?	¿Me divorcio?	¿Puedo dar la vuelta al Mundo, ya?	¿Qué es un teléfono fijo?
Cómo se muestran en el trabajo	Jubilado	Optimista Enjoy Mentoring Éticamente marcados	Independiente Innovador Buenos Comunicadores	Conocedor Digital Colaborativo Centrados en los objetivos	Digitally Fluent Práctico Capacidad de realizar diferentes tareas

Fuentes: Ikinetic, McCrindle, Pew Reserch, Bruce Feirstein, Vanity Fair, BofA Merrill Global Reserch, Otros.

# Objetivos, características y competencias

## Baby boomers 1945 - 1964

Hijos del fin de la guerra

Repunte de la natalidad, cambio en el modelo tradicional de familia, la guerra fría, viaje a la luna, marca una era en la tendencia musical con el Rock'n roll, los Beatles, el inicio de la innovación tecnológica

### Características

- Unidad familiar
- Educación tradicional
- Grandes lectores
- Opción política de derecha
- Búsqueda de calidad de vida
- Inicio movimiento hippie
- Industrialización
- Organización vertical
- Objetivos de productividad
- Priorización del trabajo
- Líderes políticos y económicos
- Ingreso de la mujer al plano laboral
- Desarrollo de productos básicos
- Apertura tecnológica
- Tecnología para el hogar

## Generación X 1965 - 1981

Hijos del medio

Rechazo al sistema, Woodstock, arraigo de valores familiares, enfoque en la preparación académica, alto nivel de compromiso basado en la lealtad, facilidad de adaptación a los cambios tecnológicos, puente generacional

### Características

- Familia y amigos
- Educación tradicional y especialización
- Gusto por la lectura y la cultura
- Opción política diversa
- Búsqueda de vida con sentido
- Drogas recreativas
- Corporación
- Organización horizontal
- Cultura organizacional
- Trabajo y tiempo libre
- Realización personal y profesional
- Profesionalización de la mujer
- Desarrollo de productos funcionales
- Transición tecnológica
- Tecnología de comunicación

## Millennials - Y 1982 - 1994

Hijos del milenio

Hogares disfuncionales, globalización, crisis sociales, rechazo a los medios tradicionales, sistema de recompensas materiales, altamente tecnológicos, emprendedores, creativos, pioneros del home office

### Características

- No constructores de familia
- Autodidactas
- Poco lectores
- Opción política de izquierda
- Búsqueda de una vida mejor
- Drogas sintéticas
- Conciencia ambiental
- Organización transversal
- Multitareas
- Libertad y flexibilidad
- Realización económica
- la mujer en la economía y la política
- Consumismo y hedonismo
- Crecimiento tecnológico
- Tecnología de entretenimiento

## Generación Z 1995 - 2010

Hijos de la tecnología

Nativos digitales, su entorno es virtual, están sobre expuestos a la información, nacieron y viven en la diversidad con escasa formación de valores familiares, solitarios, con tendencia a la depresión, buscan un lugar en el mundo

### Características

- Dependientes económicos de padres
- Autodidactas y vocacionales
- Comunicación visual
- Opción política izquierda o indiferencia
- Búsqueda de comodidad
- Cócteles sintéticos
- Inconformidad, incomprendimiento
- Gig economy
- Multitareas
- Encontrar sentido
- Seguridad económica
- la mujer independiente
- Consumismo, materialismo extremo
- Ebullición tecnológica
- Relaciones tecnológicas

# Generacion Y o Millenials

## 12 ASPECTOS MÁS VALORADOS POR LA GENERACIÓN MILLENIALS

### 1 Independencia

Libertad de autogestión y confianza por parte de los empleadores.

### 3 Acceso a internet y redes sociales

Facebook o Twitter, son parte de su vida y también de su trabajo.

### 5 Beneficios originales

Beneficios como, cupones de descuentos en tiendas, un comedor o cafetería, etc.

### 7 Trayectoria profesional

Mayor motivación por crecimiento y el desarrollo profesional que por el dinero.

### 9 Buenos sueldos

Aunque el dinero no es su principal motivación, eso no significa que sea un tema irrelevante.

### 11 Oportunidades para viajar y conocer gente

Valoran mucho el aprendizaje y el networking.

### 2 Ambiente laboral divertido

La diversión en el trabajo no está reñida con la productividad y los resultados.

### 4 Tareas de corto plazo

Para mantenerlos enfocados se sugiere encomendarles tareas que se realicen en poco tiempo.

### 6 Horario flexible

Adiós al horario de 8 horas de oficina.

### 8 Mentoría

Buscan mentores y no jefes.

### 10 Descansos y vacaciones

Trabajar sin descanso es dañino para todos.

### 12 Balance entre trabajo y vida personal

Si bien nadie debiera vivir para trabajar, en esta generación el respeto por la vida personal es primordial.



# **Algunos momentos que definieron a la Generación Y**

- El auge de los ordenadores, comunicaciones, celulares e Internet.
- Atentados del 11 de septiembre del 2001.
- Accidente del transbordador Challenger en enero 86.
- Catástrofe del transbordador espacial Columbia en 2003
- Caída de la Unión Soviética o fin de la Guerra fría en 89 a 91.
- El suicidio del Guitarrista y Vocalista del famoso grupo de rock Grunge, Nirvana, Kurt Cobain, en el 94.
- Accidente de Chernóbil en 86
- La guerra del Golfo
- Invasión de Afganistán e Iraq
- Aparición del SIDA
- Etc.



# Características de Gen Y

- **Respiran la tecnología, es parte de su vida.** Pedirles que no usen la tecnología durante un día es como decirles que se saquen los zapatos. La tecnología no es una herramienta, es su vida.”
  - El 90% usa cotidianamente Internet
  - El 60% no imagina la vida sin ella
  - El 50% pasa por lo menos 20 horas a la semana conectado.
- Criados en una época de prosperidad económica y con abundancia de conocimientos que les da poder,
- Son muy críticos
- Es la generación de la interactividad, de la publicidad extendida a través de las recomendaciones de sus amigos, a través de los foros y grupos que comparten y diseminan por Internet.
- Se trata de la economía de la conversación, donde tienen voz para opinar, y donde la forma de contactar con ellos ha cambiado: blogs, twitter, redes sociales. Prima la transparencia y se comprenden los errores si se cumplen las reglas de transparencia.

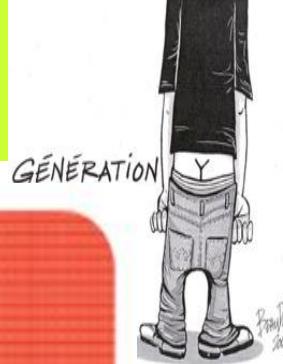


# Características de Gen Y

- Son jugadores en equipo. Sobresalen trabajando en proyectos grupales
- Desafian todo: fueron criados con acceso a la informacion y tienen una excelente educacion.
- No le tienen miedo al cambio
- Buscan satisfaccion personal en los proyectos
- Se publicitan para ingresar a las empresas y las empersas se publicitan para atraer talentos
- Demandan salario + libertad + menos reglas + flexibilidad + diversion
- Al querer cambiar de rol, buscan otra empresa
- Cambian de empleo por aburrimiento o falta de caminos rapidos de ascenso



# Gen Y en nuestros trabajos



## Gente joven:

- Aprenden rápido
- Entusiasmados por tecnología
- Alta autoestima
- A favor de formación
- Orientados a objetivos
- Socialmente conscientes
- Tolerantes



## Les puede faltar:

- Escritura
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Aptitudes interpersonales
- Modales de oficina / horarios
- Visión para los negocios



## También pueden tener:

- Lealtad a corto plazo
- Necesidad de supervisión
- Deseo por tenerlo todo "ahora"



## Esto puede implicar:

- Problemas iniciales
- Difíciles de liderar
- Expectativas diferentes



## Como consumidores...



- Crecieron en un mundo “al instante”; por eso, valoran la velocidad.
- Son capaces de procesar distinta información, simultáneamente.
- Buscan el cambio.
- Son capaces de adaptarse rápidamente.
- Procesan las cosas nuevas con velocidad y las adoptan.
- Son capaces de desarrollar ideas con tecnología.
- Miran el futuro (no les importa demasiado el pasado).
- Son capaces de obtener resultados con menos esfuerzo, con menos recursos y en menor tiempo!!
- Saben que las cosas tienen que cambiar para sobrevivir.
- Tienen muchas ideas.
- Hacen foco en el buen uso del tiempo.
- Expresan rápidamente lo qué les molesta, aunque a veces carecen de “habilidad política”.
- Valoran compartir sus opiniones e ideas.
- Dicen lo que piensan y lo que sienten.



# Generación Y/Millennial vs. Generación Z/Centennial

## › MILLENNIAL / CENTENNIAL



### Millennial

Objetivos mediano -largo plazo

Conectados

Motivación: Socialización y disfrute

Ven idiomas como requisito

Desafío

Equilibrio vida y su carrera



### Centennial

Objetivos corto plazo

Hiperconectados independientes

Contribución y movilidad

Buscarán ser bilingües

Autonomía

Equilibrio + seguridad laboral



# Gen Y vs Gen Z

## Gen Y: the optimists



### Gen Y (1981-1994)

Raised on the web

2 screens

Communicate with text

Share things

Present-focused

Want to be discovered

Luxury shoppers

Digital-savvy

Will take on side gigs and juggle multiple careers

Retention driver: money

## Gen Z: the realists



### Gen Z (1995-2010)

Raised on social web

5 screens

Communicate with images

Create things

Future-focused

Will work for success

Frugal shoppers

Digital-centric

Want to work for themselves (entrepreneurial)

Retention driver: career advancement

# Gen Z: nativos digitales

INFOGRAFIA TECNO

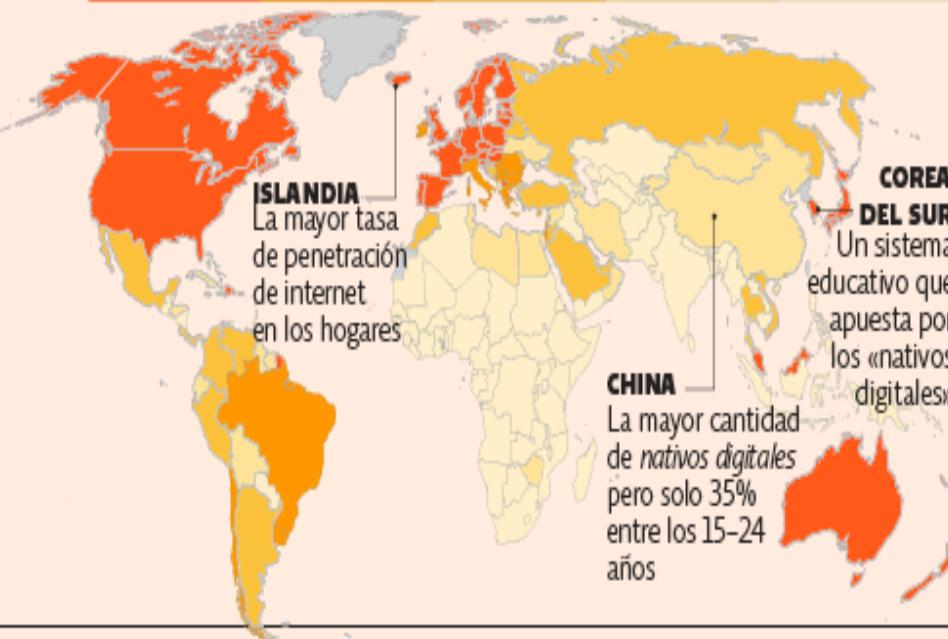
## Generación Z, los llamados nativos digitales

En 2012, un tercio de los jóvenes de 15 a 24 años utilizan internet desde hace menos de cinco años. A nivel mundial, sin embargo, subsisten grandes disparidades

### GENERACIÓN Z: 363 MILLONES DE NATIVOS DIGITALES

#### TASA DE NATIVOS DIGITALES ENTRE LOS 12-24 AÑOS

MÁS DE 80%      60 A 80%      40 A 60%      20 A 40%      MENOS DE 20%



Frente a las pantallas de sus computadoras, la Generación Z mejoró sus aptitudes cerebrales de velocidad y automatismos en detrimento del razonamiento y la capacidad de resistencia

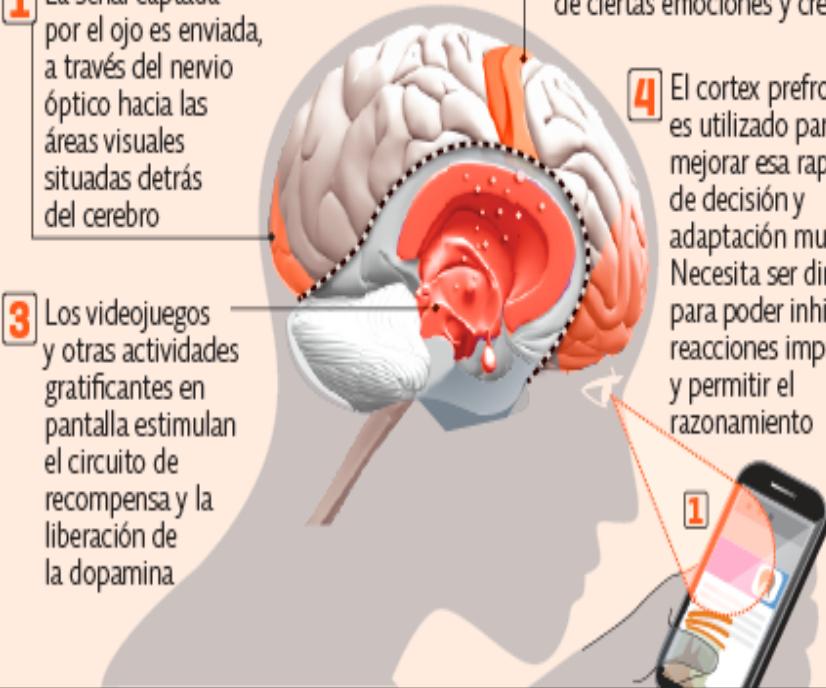
### ESTRUCTURA CEREBRAL DE LOS NATIVOS DIGITALES

1 La señal captada por el ojo es enviada, a través del nervio óptico hacia las áreas visuales situadas detrás del cerebro

3 Los videojuegos y otras actividades gratificantes en pantalla estimulan el circuito de recompensa y la liberación de la dopamina

2 El cortex motor dirige la acción (en este caso del pulgar), los automatismos, pero también los de ciertas emociones y creencias

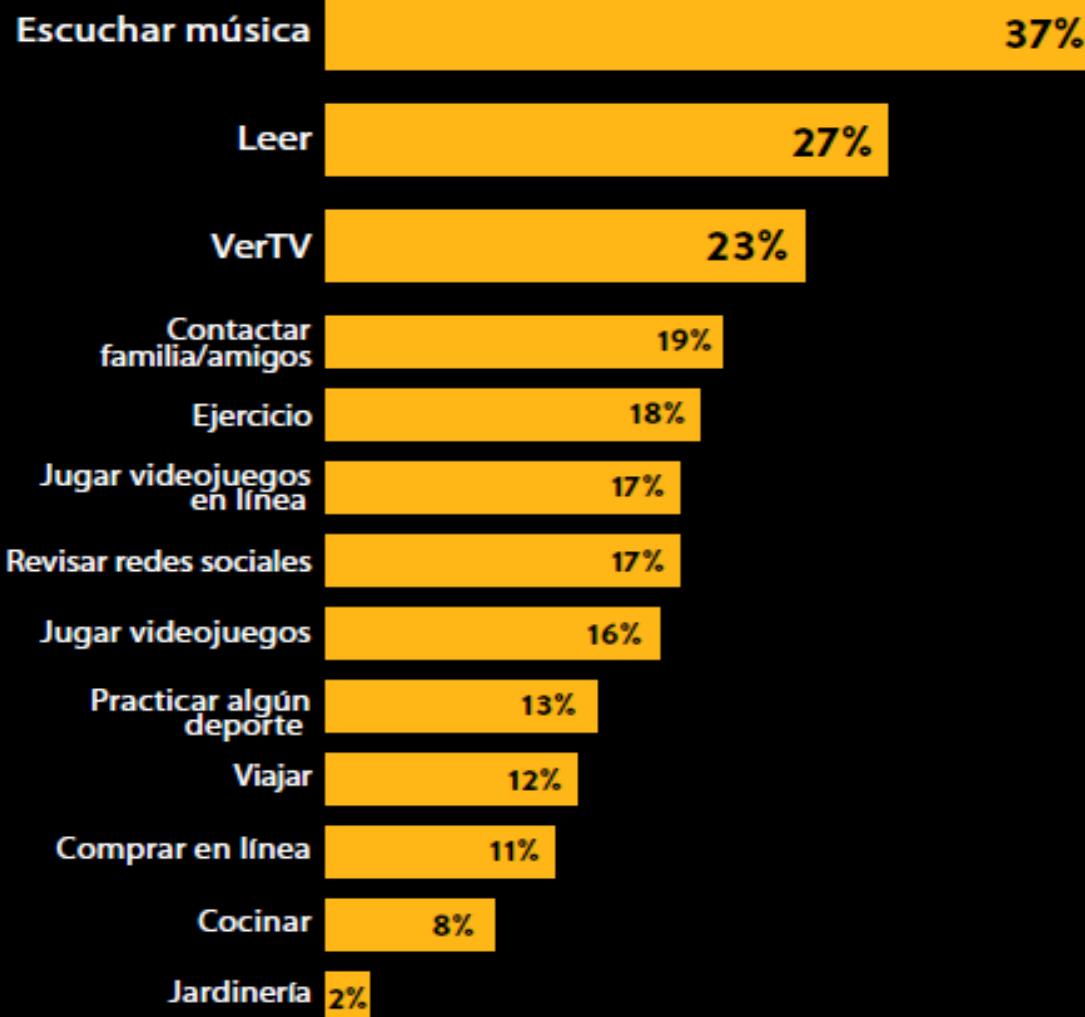
4 El cortex prefrontal es utilizado para mejorar esa rapidez de decisión y adaptación multitarea. Necesita ser dirigida para poder inhibir las reacciones impulsivas y permitir el razonamiento



# ACTIVIDADES PREFERIDAS EN TIEMPO LIBRE

Porcentaje que seleccionó la actividad como una de sus tres preferidas

## GENERACIÓN Z



## MILLENNIALS

Ver TV	31%
Conectar con amigos/familia	28%
Escuchar música	27%
Leer	20%
Viajar	18%

## GENERACIÓN X

Ver TV	38%
Conectar con amigos/familia	30%
Leer	24%
Viajar	22%
Escuchar música	21%

## BOOMERS

Ver TV	42%
Leer	29%
Conectar con amigos/familia	28%
Viajar	22%
Escuchar música	19%

## GENERACIÓN SILENCIOSA

Leer	42%
Ver TV	40%
Conectar con amigos/familia	29%
Viajar	25%
Jardinería	22%

Pensando en su trabajo actual, cuán **SATISFECHO\*** se encuentra con



Millennials



Generación X



Boomers



Ocupación (Campo de trabajo)	Millennials	Generación X	Boomers
Camaradería con colegas	68%	69%	74%
Ambiente de trabajo / lugar	66%	65%	65%
Expectativas de jefe / gerente / supervisor	59%	60%	65%
Balance Trabajo / Vida	56%	52%	55%
Balance Trabajo / Vida	55%	56%	62%
<hr/>			
Ingreso / Pago	49%	45%	47%
Responsabilidad Social Empresarial / Acciones sustentables del empleador	49%	44%	44%
Cuidado a la salud / Beneficios médicos	47%	44%	44%
Prestaciones en plan de ahorro	44%	34%	29%
Prestaciones de retiro (pensión)	38%	33%	35%



\*Porcentaje completamente/algo satisfecho

**Las mentes son como los paracaídas....  
sólo funcionan cuando están abiertas.**

