



Cómo construir un equipo de éxito

Isidro Campo Bécares

FormaEmprén. Programa de capacitació d'emprenedors



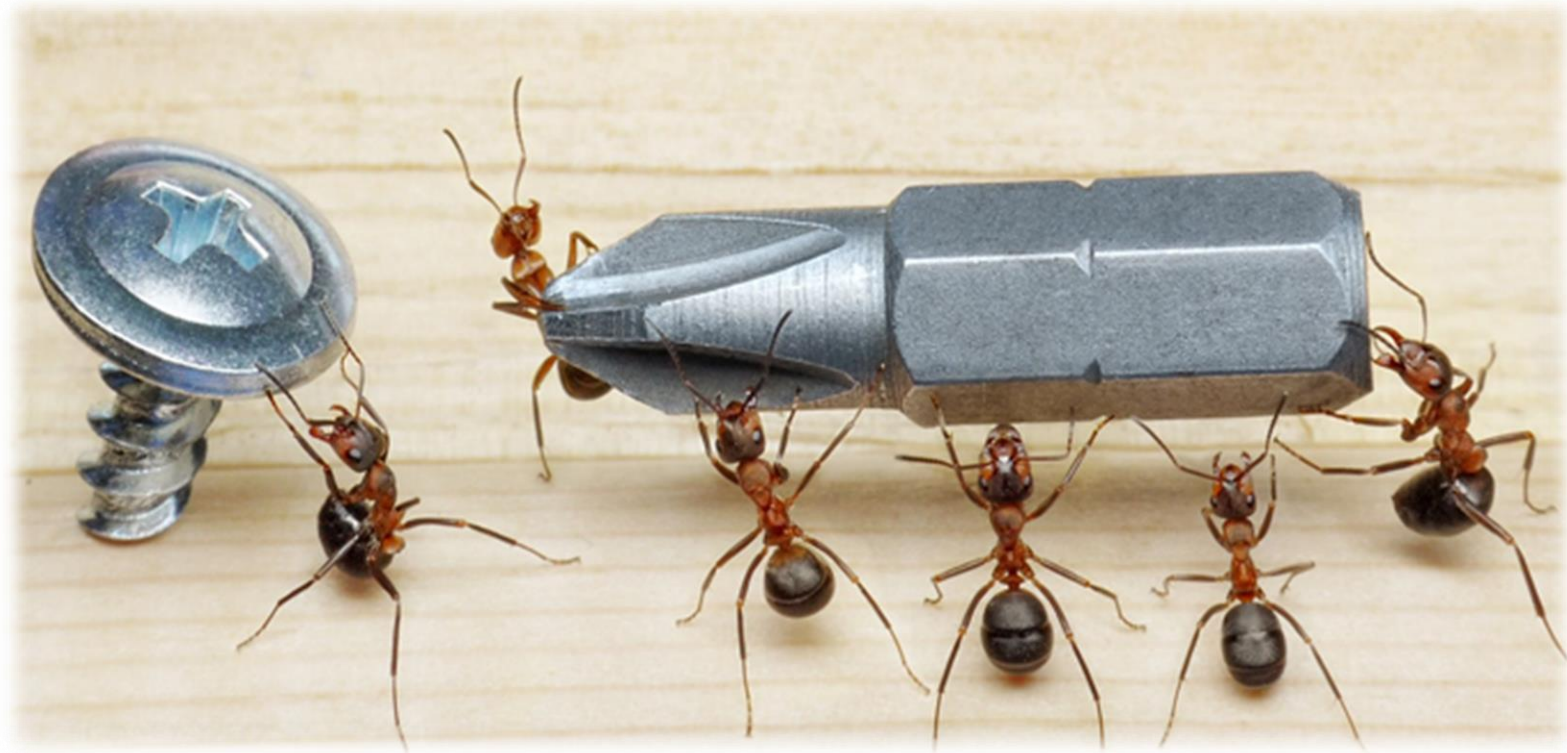
Ajuntament d'Alzira



Magia o... talento



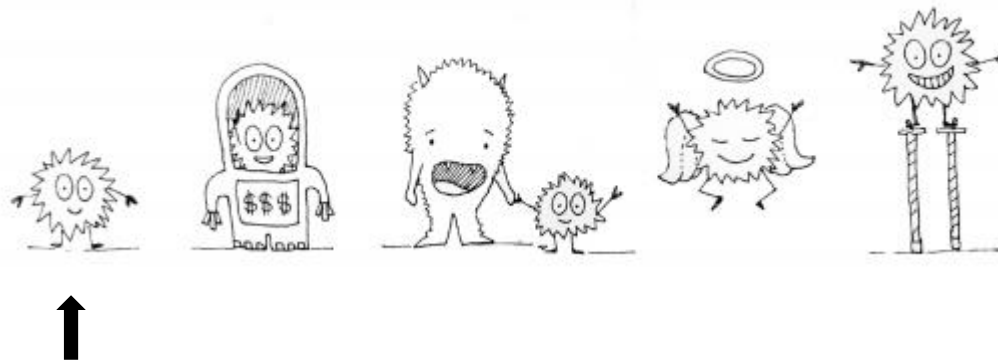
¿CÓMO CONSTRUIR



UN EQUIPO DE ÉXITO?

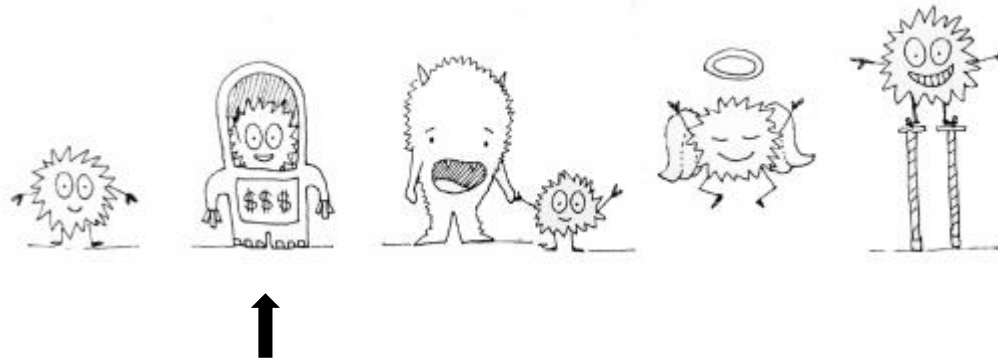
Negocios pequeños

Se trata de emprendedores y nuevos negocios que no tienen aspiración de dominar el sector, si no generar beneficios y la posibilidad de pagar un buen sueldo a sus trabajadores. Normalmente están orientadas al sector servicios.



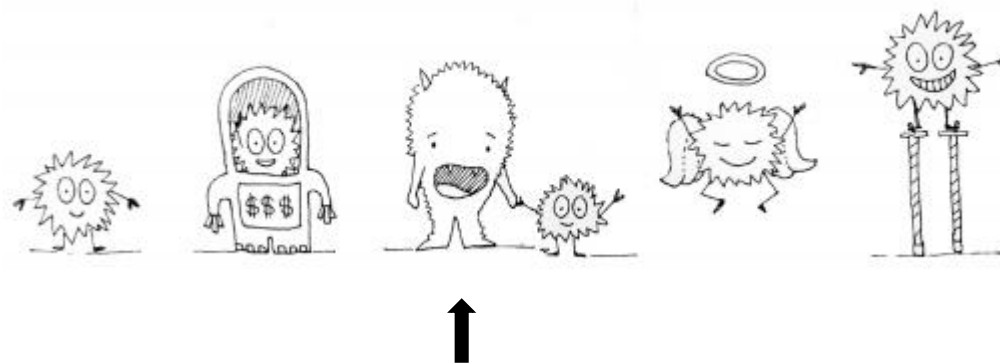
Startup comprables

Son un fenómeno nuevo, al ser relativamente bajo el desarrollo de una aplicación móvil o una web, existen startup capaces de financiarse literalmente con las tarjetas de crédito de sus fundadores. Estas organizaciones resultan atractivas para empresas grandes que las adquieren por grandes cifras de dinero tanto para hacerse con el negocio en ese mercado, como con el talento.



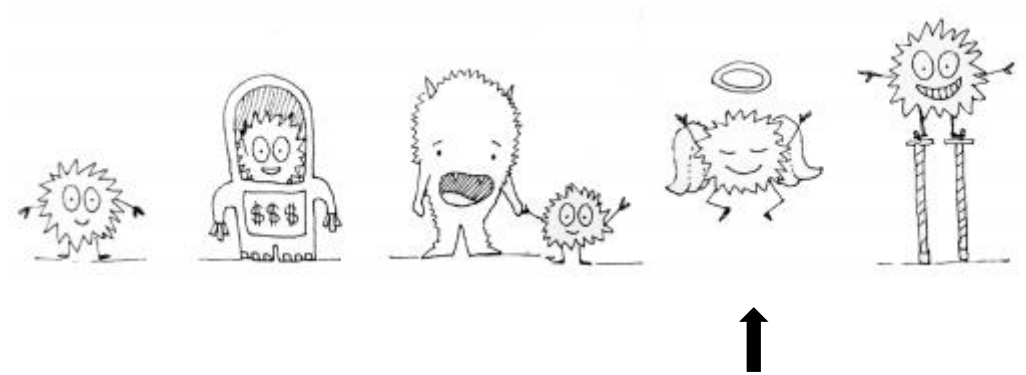
Startups dentro de grandes empresas

Se trata de una startup con posibilidades de crecer dentro de una gran empresa. Puede ser innovación sostenible o también disruptiva.



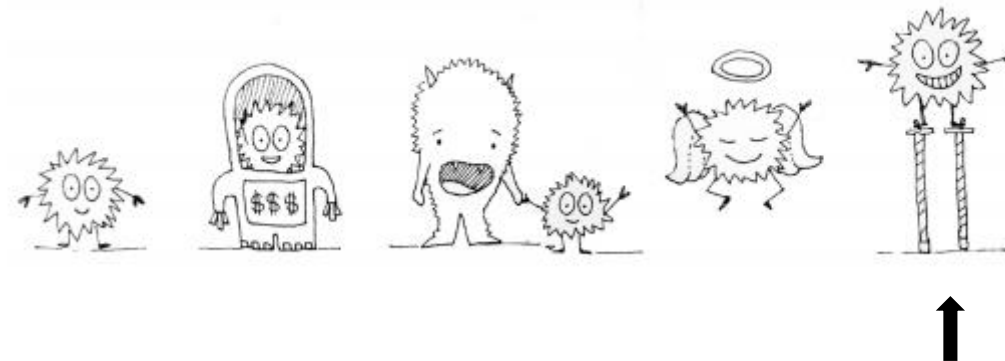
Los emprendedores sociales

Aquellos que construyen proyectos sin ánimo de lucro e innovaciones para cambiar el mundo.



Startups con posibilidad de crecer

Se trata de las empresa habituales de los emprendedores tecnológicos. Las primeras etapas se reducen a la búsqueda del modelo de negocio escalable y repetible. Los procesos de escalado requieren inversiones de capital riesgo para alimentar la rápida expansión.





CAMPEONES 2015

SUPERCOPA DE ESPAÑA





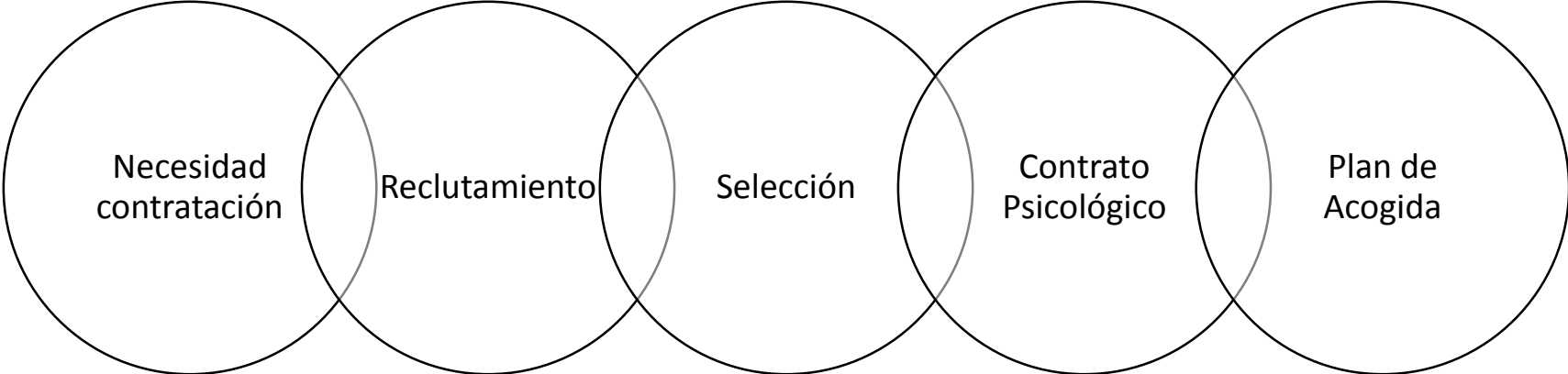
¿EN QUÉ CONSISTE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?

En una economía de servicios como se da en la etapa actual, son los recursos humanos de los que depende la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.



Debemos pretender que las personas que componen nuestro equipo estén **implicadas** en la empresa, trabajen con manos, cerebro y corazón y este es el papel fundamental del **promotor** del proyecto, que debe de ser capaz de **implicar, valorar, reconocer y motivar** a su equipo. Y en cualquiera de los casos no hay nada mejor que empezar por uno mismo y proyectar el modelo ideal de organización para su empresa.





1

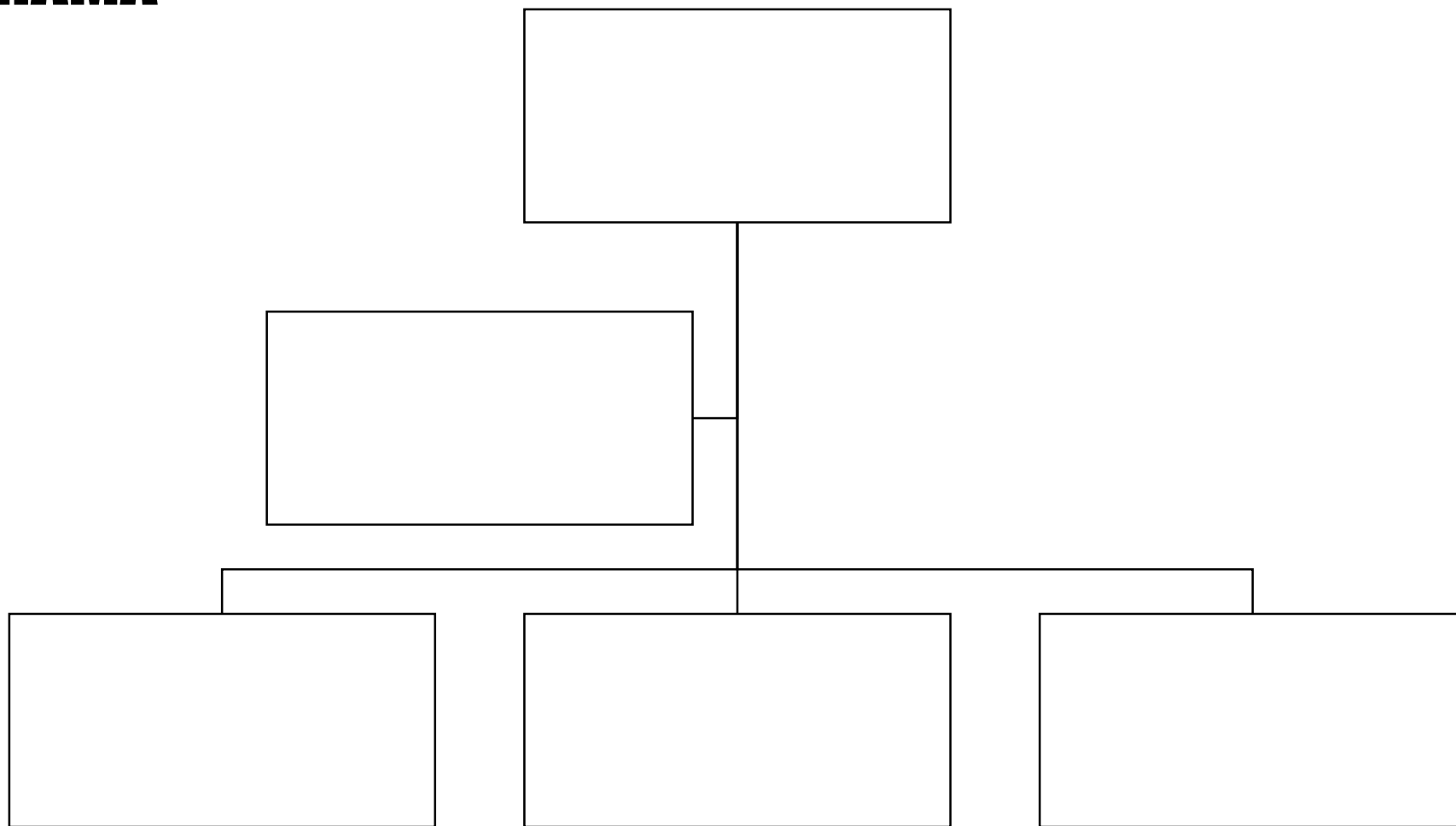
Necesidad
contratación

¿ Dónde quiero llegar?

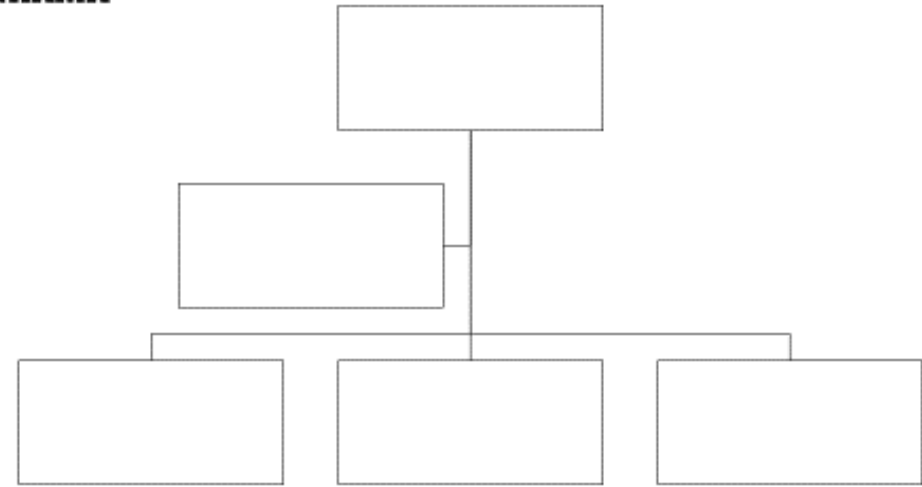
¿Qué necesito?

¿Qué alternativas tengo?

ORGANIGRAMA

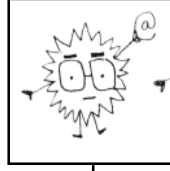


ORGANIGRAMA



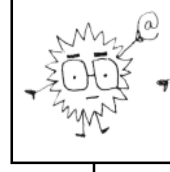
El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO/ÁREA



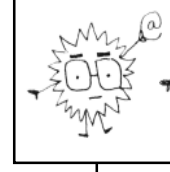
AREA

A large, empty rectangular box intended for the description of the job area.



AREA

A large, empty rectangular box intended for the description of the job area.



AREA

A large, empty rectangular box intended for the description of the job area.

**DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO DE
TRABAJO/ÁREA**

Three identical empty form boxes are arranged horizontally. Each box has a small square icon at the top left containing a gear and a plus sign. Below the icon, the word 'AREA' is written vertically. The rest of each box is empty, intended for text input.

Se entiende por puesto de trabajo como la unidad dentro de nuestra organización que engloba una o más funciones, entendiendo por función misión o razones y responsabilidades por las cuales existe el puesto y sin las cuales perderá sus sentido, cada una de estas funciones se descompone en tareas o trabajos puntuales.

Desarrollador informático

El desarrollador informático se considera un **puesto de gran impacto** en las startup tecnológicas al ser el canal de venta internet y las nuevas tecnologías.

Un informático **debe conocer** las tecnologías y normas de calidad vigentes así como las técnicas de seguridad y plataformas de última generación.

El perfil de un buen desarrollador debe caracterizarse por ser analista e investigador, ser creativo y desarrollador de ideas, tener Iniciativa, ser un buen gestor del cambio y tolerante a la frustración.



Equipo comercial

Se trata nuevamente de un **puesto de gran impacto** para la startup, responsable de conseguir que se firmen los primeros pedidos.

Un buen comercial tiene un perfil promotor, tiene alta resistencia al estrés y alto nivel de energía. Es capaz de pensar a largo plazo. Es sociable pero independiente para ser efectivo. Toma la iniciativa y no necesita toda la información para tomar decisiones. Manifiesta autoconfianza.

- Capacidad de escuchar las objeciones de los clientes e interpretar si se trata de cuestiones sobre el producto, la presentación, los precios...
- Experiencia en hablar con los clientes y moverse entre éstos y los ingenieros.
- Confianza en medio de cambios constantes.
- La capacidad para ponerse en la piel del cliente, entender cómo trabajan y las necesidades que tienen.



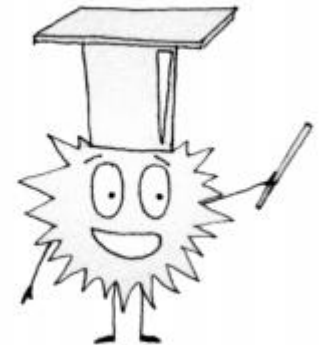
Experto en Marketing

Perfil innovador. Tiene la capacidad de conocer el mercado y los consumidores, tiene habilidad relacional y creativa, es una persona autocrítica que toma decisiones teniendo en cuenta la situación económica.

Al tratarse de una startup en el comercio electrónico, será requerimiento adicional que sea experto en marketing online y analítica web: A conocer la evolución y tendencias de la Analítica Web.

Que domine:

- La metodología de implementación proyectos de Analítica Web.
- La toma de decisiones basadas en las principales métricas.



Community manager

Como encargado integral de las redes sociales, contenidos, alcance, imagen de marca e interacción con el cliente, se busca un perfil promotor, buen escuchador, extrovertido, y empático. Una persona con habilidades de comunicación escrita, inquieta, influyente paciente y persuasivo.



2

Reclutamiento

Red de contactos
Universidades,
centros de formación,
escuelas de negocio
Reclutamiento web
Redes sociales
Agencia desarrollo local
Empresas de selección,
SERVEF

.....

3



Tipos de entrevistas

Entrevista curricular

Apoyándonos en el CV del candidato, se mantendrá una conversación distendida sobre su trayectoria profesional, teniendo especial atención en el orden cronológico de las actividades, motivo de salida de los anteriores trabajos, tiempo que ha pasado en cada puesto y por supuesto que el candidato sea coherente entre lo que pone en su CV y lo que relata durante la entrevista.

La manera en la que esté redactada el currículum es igualmente importante. Un buen CV debe aportar información necesaria para el puesto aplicado, así como tener una estructura lógica e información completa. Del CV del candidato deberíamos poder extraer a un simple golpe de vista: qué saber hacer, qué ha hecho y qué quiere hacer.

Charles SMITH

320 Avenue de la Liberté apt 7B
75000 Paris
France
CharlesSmith@primocv.com
001 000-0000
006 000-0000



Internet Project Manager internet / multimedia

AREAS OF EXPERTISE

- **3D creation**
Concept, artwork | Character design | Modeling | Texturing
- **Web Design**
XHTML / CSS | Dreamweaver | Flash
- **Graphics**
Visual identity: creating logotypes and graphics
Creation graphique : Illustrator | Publishing page design : Quark
- **Videos**
Editing: Première
Artistic management | Story-board | Animation, special effects: After effect, 3d Max

PRIMARY PROFESSIONAL EXPERIENCE

- **August 2009 - July 2011**
Project Manager - Agence Combo
Project management | Realization multimedia CD-ROMs
Corporate booklets
- **December 2003 - May 2009**
Computer graphics - Danone Group
Realization of internet ad campaign, realization of multiple sites and communication supports for sales points
- **June 2002 - July 2002**
Video graphics - Maxo Games
Realization of films in computer graphics | Animation, 3D modeling
- **August 2001 - December 2001**
Graphic designer - Agence Sapristi - Paris
Creation of internet sites | Realization of multimedia CD-ROMs

EDUCATION

- **1999 - 2000**
École des beaux arts de Dijon
- **1998 - 1999**
Bachelor of Fine Arts
Lycée Jean Moulin - Toulon

AREAS OF INTEREST

- **Modeling**
I regularly attend modeling trade shows throughout Europe as a member of the French Association of scaled models amateurs

Entrevista situacional

Durante el recorrido por la trayectoria del candidato, se puede aprovechar para realizar preguntas de las que extraer conclusiones más profundas sobre las competencias a detectar.

He visto que estudiaste en la Politécnica de Madrid **¿Podrías citarme alguno de los mayores retos a los que se enfrenta el decano de la universidad? ¿Cómo lo harías tú en caso de ser el nuevo decano?**

Ante estas preguntas, no hay una única respuesta correcta, sería conveniente que el candidato eligiera un tema que aunque no sea el más relevante verdaderamente, disponga de información suficiente como para argumentar sus propuestas. El candidato debería efectivamente nombrar varios retos de manera ordenada y contextualizar la situación.

Un signo negativo en el desarrollo de esta respuesta sería que el candidato se involucrara personalmente en la queja y aprovechara la pregunta para mostrar su lado más pesimista o inconformista sin por ejemplo luego proponer una solución.



Entrevista por competencias

La entrevista por competencias irá orientada a detectar el grado de desarrollo de las competencias necesarias para el puesto a cubrir. No se juzgara al candidato por sus actuaciones, si no que hay que observar indicios de competencias.

Los candidatos con gran frecuencia son amigos, conocidos o forman parte de la red de contactos del emprendedor. Se sugiere en cualquier caso una serie de preguntas que pueden ayudar a detectar competencia.



Identificar la competencia: innovación

Describe iniciativas de mejora que hayas llevado a cabo recientemente dentro de tu área de trabajo.
¿Qué procesos cambiarías en tu empresa actual?

Identificar la competencia: dirigir

¿Qué nivel de decisiones delegas en sus colaboradores? ¿Qué no delegas?
¿Qué aspectos desde tu experiencia, son clave en la gestión de equipos? Y ¿para su desarrollo?
¿Cómo gestionarías la situación de un equipo de trabajo que no están a gusto trabajando juntas?

Identificar la competencia: liderazgo

Describe el tipo de relación que considera debe existir entre un jefe y sus subordinados

Describe un modelo de liderazgo con el que te identifiques.

¿Te viene a la mente algún ejemplo concreto de situación que solventaste teniendo tú el papel de líder?



4

**Contrato
Psicológico**



¿QUÉ ES EL CONTRATO PSICOLÓGICO?

Algunas definiciones...

Argyris
1960

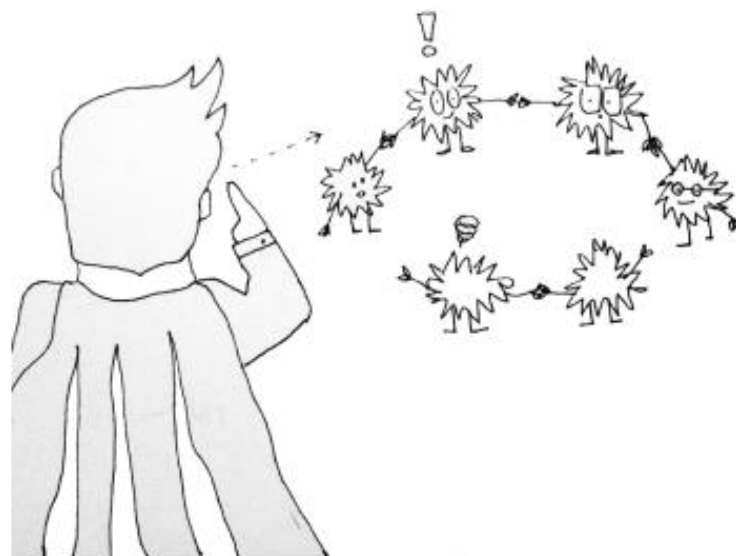
- “Condiciones características de la **relación** entre empleados y capataces”

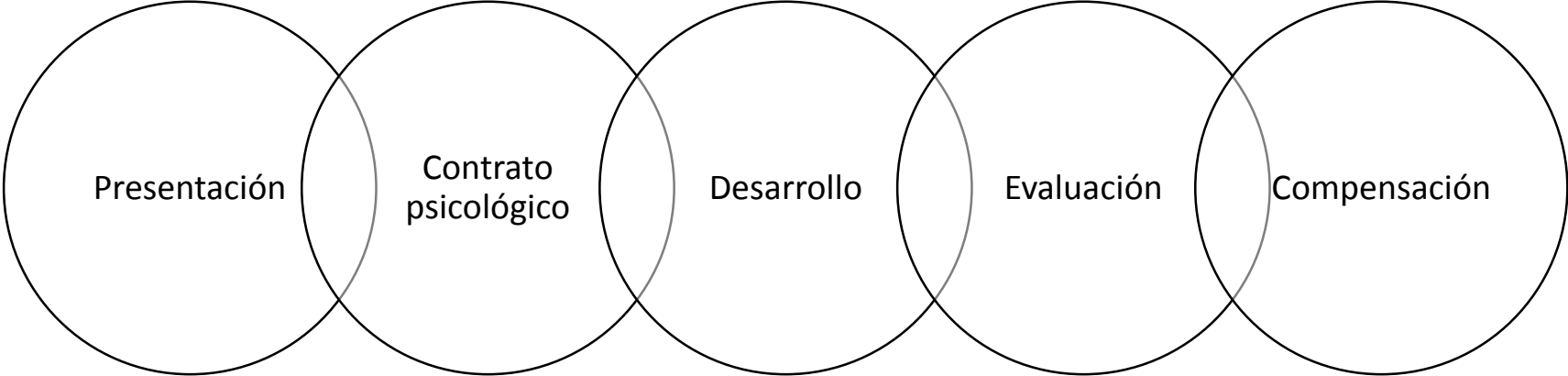
Levinson
1982

- “Contrato **no escrito** que incluye las **expectativas** mutuas de la organización y el empleado”

5

Plan de
Acogida

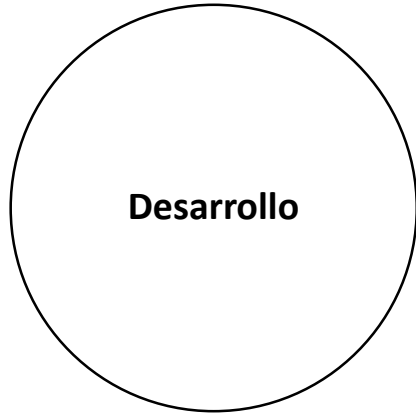




¿Cómo **motivamos** y **evaluamos** nuestros equipos?



1

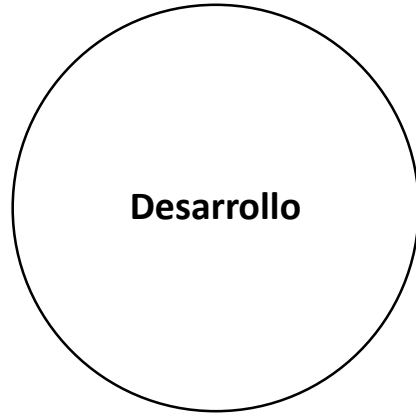


Seis claves motivacionales que mueven a las personas:

- La motivación de control, seguridad, familiaridad y dominio.
- La motivación de sorpresa, reto, aventura, desafío, novedad.
- La motivación de estatus, significancia, valoración, reconocimiento.
- La motivación de pertenencia, aceptación, conexión.
- La motivación de crecimiento, progreso, evolución, mejora, avance, logro.
- La motivación de contribución, trascendencia, legado, marcar la diferencia.



2



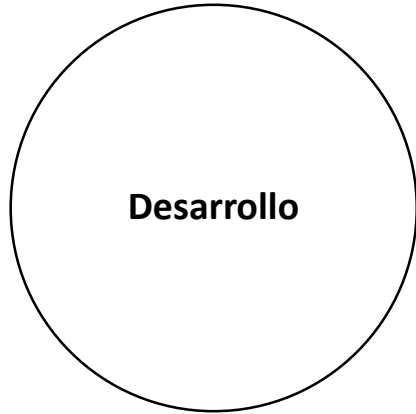
Desarrollo

Comunicación interna

A medida que la organización crece, la comunicación ha de ir siendo cada vez más formal. Cuando el equipo es aun reducido, la comunicación informal suele ser eficiente, sin embargo, cuando el equipo aumenta o por ejemplo está deslocalizado, una comunicación estructurada se antoja de gran importancia.

Sentirse bien informado es **fuentes de motivación** y por tanto de rendimiento

3



Cómo dar un buen feedback

Un buen feedback tiene que estar contextualizado, centrado en conductas observadas, tiene que ser específico y descriptivo.

Debe destacar los logros alcanzados y los comportamientos a destacar, además de las consecuencias conseguidas gracias a ello.

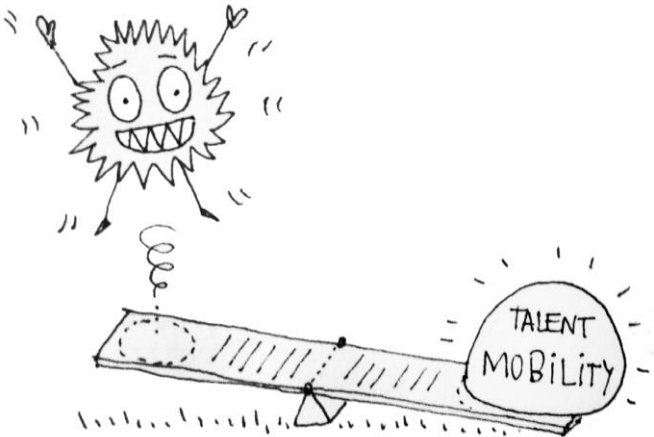
En cualquier caso el feedback tiene que ser un **diálogo bidireccional** en el que el que lo recibe debe dar su punto de vista y participar sobre las acciones a llevar a cabo para el plan de mejora.

4

Evaluación

Para poder valorar el desempeño del equipo:

- Se fijan las prioridades y los objetivos a medir.
- Se planifica cuándo y cómo se va a medir.
- Se realiza seguimiento.
- Se calibran las conclusiones de esta valoración para evitar sesgos y conseguir objetividad.
- Y siempre se ofrece feedback, reconocimiento y puntos de mejora.



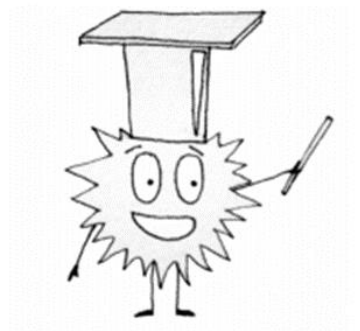
5

Evaluación +
desarrollo

Formación

La estrategia de formación es aquella que tras haber evaluado al personal e identificado puntos fuertes y áreas de mejora, se elabora un plan de formación para cubrir estas necesidades.

Poner en común los conocimientos del equipo de trabajo es la mejor manera para una formación continua y la creación de equipos comprometidos.



Evaluación del nivel de desempeño

1 Excepcional	El rendimiento es claramente excepcional Los resultados alcanzados sobrepasan los objetivos establecidos Refleja fiabilidad, competencia y autonomía
2 Sobrepasa las expectativas	El rendimiento sobrepasa el nivel requerido Los resultados alcanzados sobrepasan la mayoría de los objetivos establecidos Refleja capacidad de identificar y solucionar problemas bajo supervisión mínima
3 Cumple las expectativas	El rendimiento es satisfactorio Los resultados alcanzados alcanzan los objetivos establecidos Refleja fiabilidad y necesidad de un control jerárquico normal
4 Necesita mejorar	El rendimiento no cumple las expectativas Los resultados alcanzados no alcanzan los objetivos establecidos Refleja áreas de mejora en competencias y requiere de supervisión
5 No responde a las expectativas	El rendimiento es insuficiente Los resultados alcanzados no alcanzan los objetivos establecidos Refleja falta de competencias y requiere de una alta supervisión

6

Compensación

Estrategia de retribución

La estrategia de retribución es la manera de retribuir a los empleados de la organización, combinando salario fijo, en especie y variable.



Retribución= Reconocimiento

- Teléfono de empresa
- ADSL en el domicilio (fomentando así el teletrabajo)
- Pago del IVA de bienes o servicios necesarios para la realización del trabajo habitual: plaza de garaje, gasolina, tablets, cuota de gimnasio...

Retribución en especie la flexibilidad en la jornada laboral e intensiva en verano y Navidad, el teletrabajo como parte de la rutina, el apoyo a la conciliación familiar, días de vacaciones extra en fechas señaladas etc...

Un ejemplo equitativo de retribución variable

- Perfiles Técnicos: 10% de la retribución fija
- Responsables: 20% de la retribución fija
- Directivos: 30% de la retribución fija

El variable quedará dividido de la siguiente manera:

- Objetivos individuales 65%.
- Objetivos del departamento 20%.
- Objetivos de la empresa 15%.

TU



Alguien tiene que ser el jefe: un negocio no es una comuna. No puede haber 4 manos al volante, cuanto antes pases esa etapa mejor para la empresa.

**Crea tu propia
marca de liderazgo**

CONCLUSIONES

**Considera que los
errores son la forma
que todos tenemos de
aprender.**

Comunica en todo momento, una y otra vez, con todo el equipo cuales son las **prioridades**, los **objetivos** y los **recursos**. La mayoría de problemas se producen por malentendidos en la comunicación.

Crea un buen ambiente de trabajo para conseguir unos resultados extraordinarios. Esfuérzate por tener un ambiente sano y divertido en el trabajo, pero sabiendo y haciendo saber que el buen ambiente es un medio para conseguir resultados.

Arma un equipo con diversos **perfiles
profesionales y de carácter. Hay gente
que busca reconocimiento, otros
desafíos, otros aprendizaje, otros
estabilidad. Da a cada uno lo que
necesita.**

Si tienes a alguien en el equipo de quién no estás muy seguro de su capacidad no esperes mucho, cámbialo. Un cambio rápido es menos doloroso cuanto menos tiempo ha pasado. Esperar sólo suele empeorar los problemas.

La clave está en **orientar y coordinar, no en **dirigir y controlar**. El líder, suele ser también curioso, rebelde, independiente y con sus propias opiniones. Toma iniciativas, con creatividad y es orientado a resultados.**

Manuales de gestión relacionados con el tema, en emprenemjunts.com:

- Definir funciones y estructuras organizativas**
- Fidelización de recursos humanos**
- Dirigir eficazmente**
- Reclutar y seleccionar personas**
- Cómo gestionar el crecimiento de tu empresa**
- Diseñar red comercial y fijar objetivos de venta**



Isidro Campo Bécares
isidro.campo@ceei.net
@iscampobe