

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Desarrollo profesional

"Dad a la persona un trabajo que le guste y no trabajará un solo día de su vida"

Confucio

Sumario

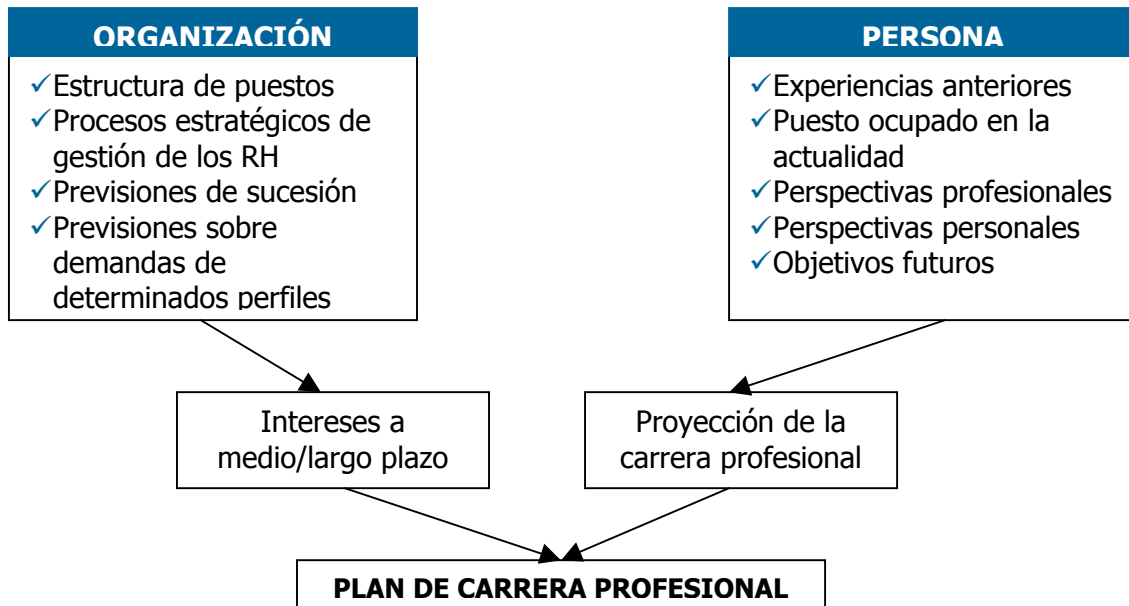
¿Qué es?	1
Beneficios de la implantación de un sistema de desarrollo profesional	2
Herramientas	3
El dato	3
Guía de Trabajo	4
La experiencia	4
Universitat de Girona	4
Vodafone	5
Materiales	6

¿Qué es?

Toda la sucesión de actuaciones que hacen compatibles las aspiraciones de mejora profesional del trabajador con las necesidades de la organización. El desarrollo profesional de una persona permite detectar y desarrollar sus potenciales y motivaciones ya sea en ámbitos de conocimiento técnico como de los de liderazgo de personas y proyectos.

Las carreras profesionales son una de las técnicas que permiten operacionalizar y estructurar el desarrollo profesional.

El diseño de carreras profesionales consiste así en la intersección de los intereses, capacidades, habilidades y proceso formativo de la persona con la planificación estratégica de la organización. Esta tiene que prever qué perfiles profesionales hace falta potenciar de acuerdo con sus prioridades estratégicas y fomentar la preparación de sus profesionales para cubrirlos.



Se distinguen tres estrategias para orientar el desarrollo profesional de la persona dentro de una organización. Cada una de estas orientaciones se corresponde con un tipo de carrera profesional.

La carrera jerárquica: es la que ha caracterizado a la administración tradicional y se basa en el ascenso profesional a través de la ocupación de los puestos de mando y de asumir más responsabilidades sobre la gestión.

La carrera horizontal o lateral: garantiza oportunidades de carrera para empleados que no quieren o no están capacitados para asumir puestos de dirección jerárquica, pero que optan por desarrollar su competencia técnica. Este tipo de itinerario profesional se centra en la profundización de la propia profesión o área de trabajo.

La carrera en red: contiene tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontales, esto disminuye la probabilidad de bloqueo o de estancamiento y ofrece la posibilidad de intercambiar experiencias a ciertos niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel antes de promocionar al superior.

Beneficios de la implantación de un sistema de desarrollo profesional

Identificar y desarrollar los empleados de alto potencial. El desarrollo profesional parte de un análisis previo sobre conocimientos, habilidades y potenciales de las personas a fin de poder diseñar su evolución futura.

Preparar la sucesión de directivos y otros empleados clave. La planificación a medio plazo ha de incluir los sitios que previsiblemente se deberán ir cubriendo dentro de la organización y así ir preparando las personas idóneas para ocuparlos.

Mejorar la adecuación empleado-puesto de trabajo. El diálogo entre expectativas de los trabajadores y necesidades de la organización tiene como objetivo buscar el equilibrio

que más satisfaga a la persona y que aporte unos resultados más óptimos para la organización.

Retener la fuga de talentos y mejorar la motivación. En la medida que se ofrece una vía pautada para el progreso profesional, la persona tiene un horizonte a medio plazo y conoce que objetivos profesionales ha de lograr para hacer efectivo este progreso.

Herramientas

- ✓ **Asesoramiento individualizado:** entrevistas de orientación de carrera con un consultor interno o externo.
- ✓ **Entrevistas de evaluación del rendimiento** con el responsable directo que pueden incluir aspectos sobre el potencial de carrera.
- ✓ **Evaluaciones de potencial** o Assessment Center para ayudar a el empleado a conocer sus potencialidades o debilidades.
- ✓ **Seminarios** de orientación de carrera.
- ✓ **Definición** y divulgación de **itinerarios de carrera**.
- ✓ **Difusión** amplia de los sitios **vacantes** a cubrir.
- ✓ **Organigramas de previsión**, que planifican los procesos de sucesión claves.
- ✓ **Quién es quién.** Recoge e identifica todos los trabajadores, incluyendo sus conocimientos, experiencias y habilidades.
- ✓ Materiales y aulas de **autoformación**.
- ✓ **Asignación de tutores** que ayuden al desarrollo del plan de carrera.
- ✓ **Seminarios** de preparación para la **jubilación**.

El dato

Cuatro factores determinan el desarrollo profesional. Los estudios psicológicos afirman que las elecciones profesionales se basan en cuatro rasgos individuales:

1. Intereses
2. Autoconcepto (la manera como cada persona se evalúa y se valora a si misma en base a la confianza y la seguridad en si mismo)
3. Personalidad
4. Entorno social

Guía de Trabajo

La gestión del desarrollo profesional tiene que ser una responsabilidad compartida entre los directivos de línea y la Dirección de Recursos Humanos. A continuación se describen las pautas principales que tiene que seguir el diseño de la progresión profesional dentro de la organización:

1. Prospectiva de el organigrama de la organización a medio plazo con tal de planificar la evolución: personas a sustituir por jubilación, áreas de actividad a potenciar o de nueva creación...
2. Identificación de las personas a promocionar. A través de diferentes técnicas, como por ejemplo las entrevistas personales o los procesos de Assessment Center, conocemos aquellas personas que pueden desenvolverse profesionalmente más allá de sus tareas actuales y además están motivados para hacerlo.
3. Evaluación individual del potencial de estas personas considerando su formación académica, aptitudes, actitudes, identificación con la organización y deseo de promoción en función de los puestos que se tengan que cubrir.
4. Plan individual de formación y capacitación que describa los conocimientos y habilidades a desarrollar temporalmente con tal de conseguir los requisitos del puesto a cubrir.
5. Seguimiento de la evolución de la persona. En los casos de sustituciones por jubilación se aconseja implicar a la persona que deja el puesto de trabajo en el seguimiento al candidato a cubrirlo.
6. En base a los resultados obtenidos en el proceso de desarrollo los responsables del seguimiento deciden sobre la idoneidad del candidato.

La experiencia

Universitat de Girona

La *Universitat de Girona* centra su política de recursos humanos en el desarrollo de las carreras profesionales de sus más de 500 trabajadores del colectivo de Personal de Administración y Servicios (laborales y funcionarios).

El modelo de la UdG ha definido 4 niveles que agrupan el conjunto de plazas: auxiliar administrativo, nivel administrativo, nivel de gestión y nivel técnico. Dentro de cada sección se han definido dos niveles: el básico y el de mando. El avance entre los diferentes niveles de la carrera se produce a través de la evaluación del desarrollo, la formación, los idiomas y la participación en grupos de mejora de la propia universidad.

Vodafone

Vodafone quiere ofrecer un entorno ideal de aprendizaje a sus trabajadores porque consideran que se mueven en un entorno dinámico. De esta forma, el aprendizaje continuo es necesario y el Centro de Carrera Profesional busca "formas de proteger, adiestrar y desarrollar" a su equipo.

Pero todavía va más allá. Han creado el Programa Global de Liderazgo para ayudar a sus trabajadores a progresar hacia el ámbito de la dirección general. El *Global Leadership Programme* "ofrece a los trabajadores de Vodafone la oportunidad de conocer los diversos ámbitos del Grupo Vodafone, de trabajar en cooperación con la alta dirección, de participar en proyectos especiales, y de tratar con distintas culturas. También ofrece a los empleados la oportunidad de estudiar un Máster en Administración de Empresas".

Hay que resaltar que este programa, a diferencia del anterior, no está abierto a todos los trabajadores, es necesario ser nominado y seleccionado para participar. Una vez la persona forma parte del grupo escogido, el programa de desarrollo es el siguiente:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1 año de experiencia (año 1 o 2) con las tareas origen, en el país origen	Promoción (año 1 o 2)	1 año de experiencia con las tareas origen, en otro país	1 año de experiencia con las tareas nuevas, en otro país	1 año de experiencia en Management general	Experiencia
Promoción (año 1 o 2)	1 año de experiencia (año 1 o 2) con las tareas origen, en el país origen	Mentor en el país destino	Mentor Funcional		
Promoción y mentoría por un miembro del Consejo principal, del consejo regional o de cualquier consejo operativo de la compañía.					SopORTE
Proyectos para la mejora del negocio			Experiencias Individuales a medida		Estructura principal
Programa MBA					

Materiales

Assess Your Company for Development [en línea]. Workforce, julio 2001.

<http://www.workforce.com/archive/feature/22/29/24/223567.php>

Texto inicial para evaluar como la organización responde a las expectativas de crecimiento y desarrollo de los trabajadores.

Global Leadership Programme. [en línea]. Vodafone, 2003.

<http://www.glp.vodafone.com/programmeOverview.htm>

La Carrera Profesional: El Modelo UdG. [en línea].

<http://www.gestion.unican.es/gerencia/ponencias/pxvii/rrhh5.doc>

Descripción detallada de las características y implicaciones del modelo desarrollada en la UdG.

Palomar, A. (2002) *El sistema de carrera y su aplicación a los cuerpos superiores de la administración*. Madrid: Editorial Dykinson.

Cisternas, X. (1999) *Gestió de recursos humans per a uns ajuntaments eficaços*. Barcelona: Diputació de Barcelona. [págs. 77-82]