Las competencias en una carrera dentro de un área de tecnología informática

Volver al capítulo 9a

Gerente de Cuentas

Relaciones interpersonales
Persuasión
Capacidad de organización
Flexibilidad

Jefe de Métodos

Orientación a resultados
Iniciativa
Tenacidad
Flexibilidad

Analista programador

Capacidad técnica
Seguridad

Analista de sistemas

Pensamiento analítico

Líder de proyecto

Conducción
Liderazgo
Autocontrol

Jefe de Tecnología

Orientación a resultados
Iniciativa
Tenacidad
Flexibilidad

Jefe de Base de Datos

Tenacidad

Nota: sólo se indicaron algunas competencias a modo de ejemplo, pueden incluirse otras.

Un ejemplo de carrera de una misma posición en crecimiento

Familia profesional

Especialista junior

Pensamiento analítico
Seguridad

Especialista

Pensamiento analítico
Seguridad

Especialista senior

Persuasión
Orientación a resultados

Jefe del programa

Liderazgo
Conducción
Flexibilidad
Autocontrol
Estrategia para influenciar a otros

Nota: sólo se indicaron algunas competencias a modo de ejemplo, pueden incluirse otras.

Planeamiento de carrera para una familia profesional

Familia profesional	Competencia	Disciplina	Competencia Diferencial	Formación y Desarrollo	Tiempo
Especialista junior	Pensamiento analítico Seguridad	Ingeniería Software Sistemas X			
Especialista			Competencia : pensamiento analítico y seguridad	Curso de liderazgo	Dos años
			Disciplina: Ingeniería Software Sistemas XYZ	Curso técnico Entrenamiento en el campo	Dos años
Especialista senior			Competencia : Persuasión Conducción Flexibilidad	Curso general de management Curso sobre cómo construir un *team (make a team)*	Tres años
			Disciplina : Sistemas PLR Contratos Gestión de proyectos	Curso sobre sistema PLR Curso sobre contratos Entrenamiento en el campo	Tres años

Planificación de sucesión del *management*

Definición de la estrategia

↓

Factores críticos para la sucesión

↓

Diseño organizacional

Análisis del puesto

↓

Valuación de la persona

Selección: de un gerente interno competente
Reclutamiento de un gerente de otra organización (mercado)
Desarrollo de un gerente interno

Un ejemplo de plan de sucesiones

ÁREA: ***COMERCIAL***
POSICIÓN:***Gerente comercial***
Titular *José M.*

Opción 1 *María S.*	Opción 2 *Pedro J.*
Opción 3 *Alberto M.*	Opción 4
Opción 5	Opción 6

En los cuadros siguientes presentamos como ejemplos "Opción 1" y "Opción 2"

Ejemplo de una persona dentro de un plan de sucesiones (Opción 1)

Posición: *Jefe de Marketing*
Titular: *María S.* (nombre del que la ocupa actualmente)
Edad: Valuación del cargo actual: *óptimo*
Valuación del potencial: *alto*

Posible reemplazo de:
José M. Gerente de Marketing Idóneo

Ejemplo de una persona dentro de un plan de sucesiones (Opción 2)

Posición: *Jefe de Ventas*
Titular: *Pedro J.* (nombre del que la ocupa actualmente)
Edad: Valuación del cargo actual: *óptimo*
Valuación del potencial: *alto*

Posibles reemplazos de:

María S. Jefe de Marketing	Idóneo
José M. Gerente de Marketing	En doce meses

Condiciones para un desarrollo exitoso de recursos humanos

- Apoyo e interés de la alta gerencia.
- La participación de un especialista en desarrollo que diseñe una herramienta y asesore a los involucrados.
- Apropiada relación entre el área de Desarrollo y las restantes áreas de Recursos Humanos y de la línea.

Planeamiento de desarrollo de Recursos Humanos:

- Evaluación de desempeño e identificación del personal clave (*key people)* identificando necesidades de capacitación y entrenamiento (ver capítulo 10).
- Evaluación de las habilidades y capacidades que la organización necesitará en el futuro.
- Implementación de un plan de sucesión para tener preparados en tiempo y forma los relevos necesarios.
- Programas de desarrollo gerencial que reflejen las futuras necesidades organizacionales.

Diagramas de reemplazo

- Incluyen a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección.

- Asegura que el candidato apropiado esté disponible en el momento oportuno y tenga suficiente experiencia para manejar las responsabilidades de la nueva posición.

Diagrama de reemplazo para una compañía industrial

Juan P.
Gerente de Fábrica
Edad: 62 años
Evaluación de desempeño: excelente
Próxima asignación: retiro

Luis S.
Jefe de Mantenimiento
Edad: 48 años
Evaluación de desempeño: excelente
Próxima asignación: Jefe de Procesos o Gerente de Fábrica. Para esta última se sugiere entrenamiento en habilidades gerenciales

Alberto C.
Jefe de Procesos
Edad: 39 años
Evaluación de desempeño: acorde al puesto que desempeña
Próxima asignación:
Gerente de Fábrica pero debe recibir entrenamiento en habilidades gerenciales

Métodos de desarrollo dentro del trabajo

- Coaching
- Rotación de puestos
- Asignación a comités
- Asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes en entrenamiento

Métodos de desarrollo fuera del trabajo

- Método de estudio de casos
- Juegos gerenciales
- Seminarios externos
- Programas relacionados con universidades
- *Role playing*
- Moldeado de comportamiento
- Tiempo sabático

Competencias claves de un ejecutivo CEO exitoso (siglo XXI)

- Pensamiento estratégico
- Liderazgo para el cambio
- Relaciones públicas
- Habilidades mediáticas
- Visión de negocios
- Desarrollo de su equipo
- *Portability*

Planeamiento de carrera centrado en la organización

- Se focaliza en posiciones y en la construcción de carrera necesaria para que cada individuo progrese acorde con las necesidades de la organización.

- Identifica futuras necesidades de reclutamiento de la organización.

Planeamiento de carrera centrado en el individuo

- Se centra en la identificación de las habilidades e intereses personales.
- Evalúa posibilidades de carrera dentro y fuera de la organización.

Desarrollo y aprovisionamiento interno

- El desarrollo de carreras tiene relación con lo tratado en el capítulo 3 sobre reclutamiento interno y sus ventajas (aprovisionamiento interno).
- Desarrollar e incrementar habilidades (conocimientos y destrezas) y actitudes (competencias) de las personas dentro de la organización.

¿Qué es un mentor?

Habitualmente es el jefe del jefe, ya que éste conoce al empleado y, a su vez, no está involucrado directamente en el día a día del trabajo.

El mentor o tutor supervisa el plan de carrera de la persona bajo tutoría. Esta modalidad se utiliza habitualmente para el personal clave de la organización (*key people*).

- Usted puede aplicar estos conceptos, cualquiera sea el tamaño de su empresa.

Pasos del *mentoring*

Definición de objetivos

Vocación

Adecuada comunicación

En base a

Capacitación

Se debe lograr

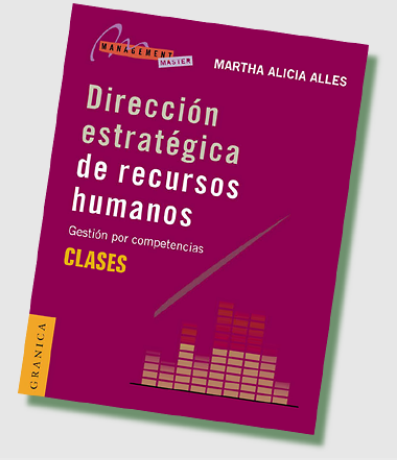
Fomentar la independencia del empleado

Autopostulación o *job posting*

- El *job posting* es una interesante herramienta en el desarrollo de carreras ya que permite una participación activa de los interesados al presentar sus candidaturas para las posiciones en las cuales les interesaría participar; de ese modo orientan activamente su carrera.

Para saber más

www.marthaalles.com



Para comunicarse

alles@marthaalles.com.ar