A graphic of a spiral-bound notebook with a brown cover and a cream-colored page. The spiral binding is on the left side. The text is centered on the page.

## *Tema 9*

# Desarrollo de la carrera profesional

Grado en Relaciones Laborales

Dirección de Recursos Humanos

Gestión del capital humano

## *“El coaching crece con la crisis”*

“Conseguir que el otro saque la mejor versión de sí mismo”. “Conducir a alguien desde el lugar en el que está hacia el que desea estar”. “Enfocar a una persona hacia aspectos que ella misma desconoce”. “Ayudar a marcar metas, objetivos y acciones concretas”. Son diferentes definiciones para un mismo término: el coaching. Una disciplina o profesión que crece, en contra de lo que pasa en otros campos, gracias a la crisis. Y es que es en momentos de dificultades cuando más efectiva resulta, afirman los expertos, la ayuda de un coach. Las demandas llegan ya desde todos los campos (cuando hace sólo unos años el coaching se limitaba a los altos ejecutivos) y casi el 90% de los coaches que hay en España están activos. Entre las habilidades que debe tener un coach destaca la escucha activa de lo que la otra persona dice y no dice; las preguntas poderosas, que lleven a ese individuo a la autoconciencia y la exploración; la capacidad de ayudar al cliente a definir metas, objetivos y acciones concretas, y la paciencia para mantener el silencio: cuando estamos callados también ocurren muchas cosas.

**Fuente: *La Vanguardia*, 29 de octubre de 2012**

## OBJETIVOS

- Entender el concepto e importancia del desarrollo profesional
- Conocer las distintas fases para la creación de un programa de desarrollo profesional
- Conocer las distintas técnicas de desarrollo profesional que se emplean en la actualidad
- Realzar la importancia de la autogestión de la carrera profesional

# **Desarrollo profesional**

- 1. Concepto de desarrollo de la carrera profesional**
- 2. Retos en el desarrollo profesional**
- 3. Fases en la creación de un programa de desarrollo profesional: Valoración, dirección y desarrollo**
- 4. Autogestión de la cartera profesional**

# 1.- Concepto de desarrollo profesional

- El desarrollo profesional es un esfuerzo planificado, formal y organizado para lograr un equilibrio entre las necesidades de carrera del individuo y las exigencias de la organización sobre la disponibilidad de empleados.
- Hasta los años 70 el desarrollo profesional tenía como propósito principal cubrir vacantes directivas. En la actualidad, en un contexto de creciente inseguridad laboral, las políticas de desarrollo han experimentado un gran cambio.
- Las políticas de desarrollo profesional actuales se caracterizan por:

*Se trata de satisfacer las necesidades de la empresa y los trabajadores*

*Los cambios de entorno han hecho que las carreras sean menos predecibles*

*La carrera no se define en torno a una rígida jerarquía laboral*

*Los trabajadores definen la dirección de su carrera profesional*

*El desarrollo profesional se ha convertido en una actividad estratégica*

# 1.- Concepto de desarrollo profesional

El desarrollo profesional presenta beneficios claros:

*Para los directivos:* \*retiene a los empleados, \*mejora la comunicación con ellos, \*obliga a evaluar el desempeño \*exige que conozcan más la organización

*Para los empleados:* \*aumento de la satisfacción, \*les permite obtener más información de la empresa, \*fijar objetivos realistas y \*ser responsables de su carrera profesional

*Para la empresa:* \*usa mejor las capacidades de la plantilla, \*mejora su imagen y \*retiene a empleados valiosos

Para que el programa de desarrollo profesional sea un éxito hay que relacionar las necesidades de la organización con las necesidades profesionales del individuo

# 1.- Concepto de desarrollo profesional

## NECESIDADES de la ORGANIZACIÓN

- Desafíos que la organización debe afrontar
- Habilidades, conocimientos y experiencias esenciales
- Tipo de personal necesario
- Fortaleza de la organización para superar desafíos críticos

¿El desarrollo profesional permite un equilibrio entre satisfacción de trabajadores y objetivos estratégicos?

## NECESIDADES PROFESIONALES del INDIVIDUO

### Oportunidades profesionales en la organización que:

- Utilicen las fortalezas de las personas
- Resuelven necesidades de Desarrollo profesional
- Se ajusten a los intereses, valores y estilos de las personas

## 2.- Retos del desarrollo profesional

### A) EL DESARROLLO PROFESIONAL COMO RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ENTRE EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN

- Existe la convicción de que los empleados deben tener un papel activo en la definición de sus carreras profesionales
- Los trabajadores se han dado cuenta de que no pueden depender de que los empresarios les planifiquen la carrera
- Las estructuras empresariales son, hoy en día, mucho más planas. En consecuencia, las organizaciones están transfiriendo responsabilidades de desarrollo a los empleados

## 2.- Retos del desarrollo profesional

### **B) ENFOQUE EQUILIBRADO DEL DESARROLLO PROFESIONAL**

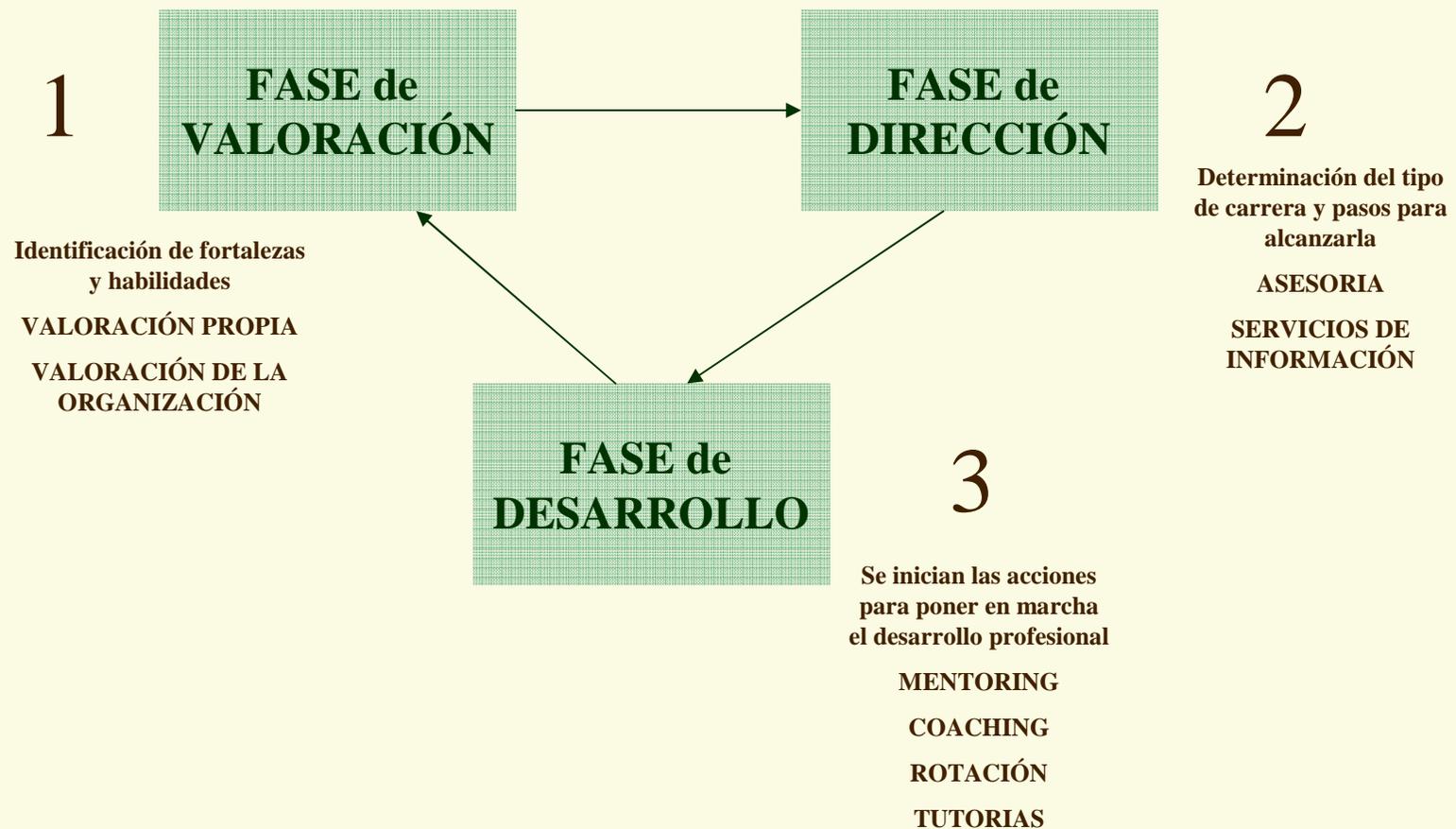
- Un trabajador demasiado centrado en el desarrollo de su carrera profesional puede perjudicar la eficacia de la empresa
- No hay que alimentar expectativas poco realistas. La proyección personal no debe prevalecer sobre el rendimiento
- Si las políticas de desarrollo profesional no tienen el enfoque adecuado, los efectos secundarios pueden ser insatisfacción, descenso del rendimiento y rotación

## 2.- Retos del desarrollo profesional

### **C) SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE UNA FUERZA LABORAL DIVERSA**

- Mujeres y minorías se ven excluidos del desarrollo profesional.  
*Techo de cristal y pared de cristal.*
- Una política de reclutamiento no profesional puede poner en peligro la diversidad de las organizaciones
- Hogares con ingresos dobles y con doble carrera profesional plantean nuevos desafíos: conciliación, mentoring para expatriados, etc.

### 3.- Fases en la creación de un programa de desarrollo profesional



### 3.- Fases en la creación de un programa de desarrollo profesional: VALORACIÓN

- Implica actividades que abarcan desde la valoración propia hasta la valoración realizada por la organización
- El objetivo de la valoración consiste en identificar las fortalezas y habilidades del empleado. De esta manera el empleado puede:
  - a) elegir una carrera realista, alcanzable y ajustada a sus necesidades
  - b) conocer las debilidades que hay que corregir para lograr objetivos profesionales
- La valoración personal utiliza como herramientas **LIBROS SOBRE CARRERA PROFESIONAL** y **SEMINARIOS DE PLANIFICACIÓN**
- La valoración de la organización utiliza

**CENTROS de EVALUACIÓN**  
**PRUEBAS PSICOLÓGICAS**  
**EVALUACIÓN del DESEMPEÑO**  
**PREVISIONES DE PROMOCIÓN**  
**PLANIFICACIÓN DE SUCESIONES**

### 3.- Fases en la creación de un programa de desarrollo profesional: VALORACIÓN PROPIA

Tipos	Características
<b>LIBROS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Libros genéricos sobre desarrollo de carreras</li><li>-Libros personalizados que describen procedimientos y trayectorias profesionales así como opciones disponibles en la organización</li></ul>
<b>SEMINARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Desarrollado por Dpto. RRHH o proveedor externo</li><li>-Se informa a los asistentes sobre las opciones profesionales</li><li>- Asistencia voluntaria. Si se desarrollan en horario de trabajo constituyen una prueba de compromiso</li></ul>
<b>VALORACIÓN DE HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Diseñados para identificar las cualidades de los empleados</li><li>-Se les puede pedir que hagan una lista de sus logros y cualidades necesarias para alcanzarlos</li><li>- Se utilizan preferentemente las <i>listas de calificación de habilidades</i>. Los empleados deben puntuar una serie de habilidades en función de su dominio (profesionalidad) e inclinación a utilizarla (preferencia)</li></ul>
<b>INVENTARIO DE INTERESES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Enumeran las principales preferencias profesionales de los empleados</li><li>-Identifican las carreras que se adaptan mejor a cada perfil</li><li>- Se puntúan las respuestas del trabajador para ver si sus preferencias se adecuan a intereses profesionales</li></ul>
<b>CLASIFICACIÓN de VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Se presenta a los empleados un listado de valores y se les pide que los clasifiquen en función de la importancia para ellos</li><li>-Esta clasificación ayuda a realizar elecciones profesionales</li></ul>

### 3.- Fases en la creación de un programa de desarrollo profesional: VALORACIÓN PROPIA

Ejemplo de valoración de habilidades

<b>Profesionalidad:</b>	1 Todavía en aprendizaje	2 Competente	3 Profesional
<b>Preferencia:</b>	1 No me gusta	2 Ni me gusta ni me disgusta	3 Me encanta

Habilidades	Profesionalidad	Preferencia	Producto
<i>Trabajo en equipo</i>	3	2	6
<i>Negociación</i>	1	3	3
<i>Planificación de tareas</i>	2	2	4

Habilidades con producto  $\geq 6$  FORTALEZAS

Habilidades con producto  $\leq 6$  DEBILIDADES

### 3.- Fases en la creación de un programa de desarrollo profesional: VALORACIÓN de la ORGANIZACIÓN

Tipos	Características
<b>CENTROS de EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto de ejercicios (entrevistas, role playing, etc) que se utilizan de manera circunstancial para seleccionar a talentos directivos</li> <li>- Cuando el centro de evaluación se orienta al desarrollo profesional trata de ofrecer al trabajador información y orientación</li> <li>- Se miden las competencias necesarias para un puesto determinado y se diagnostican fortalezas y debilidades de los participantes</li> </ul>
<b>PRUEBAS PSICOTÉCNICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Miden la personalidad y actitudes</li> <li>-Ayudan a los empleados a entender sus habilidades e intereses</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN del RENDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fuente valiosa de información para el desarrollo profesional</li> <li>- La evaluación orientada al rendimiento futuro permite obtener información sobre fortalezas y debilidades</li> <li>- Debe incluir la posibilidad de aprender para mejorar el rendimiento y contribuir al desarrollo</li> </ul>
<b>PREVISIONES de PROMOCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Son decisiones tomadas por los directivos respecto al potencial de promoción de sus subordinados</li> <li>- Los empleados con alto potencial son beneficiarios de experiencias de desarrollo profesional</li> </ul>
<b>PLANIFICACIÓN de SUCESIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se elabora una lista de candidatos para reemplazar a los líderes actuales y se les hace un seguimiento</li> <li>-A veces los directivos identifican y desarrollan informalmente a sus propios sucesores</li> <li>-Los programas formales de sucesión garantizan el acceso igualitario a puestos directivos</li> </ul>

### 3.- Fases en la creación de un programa de desarrollo profesional: DIRECCIÓN

- En la fase de dirección se determina el tipo de carrera profesional que desean los empleados y los pasos a seguir para conseguir sus objetivos profesionales
- La dirección del desarrollo profesional no debe ser un esfuerzo aislado, sino que debe relacionarse con otras actividades como el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la formación
- Existen dos opciones para dirigir el desarrollo profesional: la ASESORÍA PROFESIONAL INDIVIDUALIZADA y los SERVICIOS de INFORMACIÓN

#### ASESORIA PROFESIONAL INDIVIDUALIZADA

- Sesiones individuales en las que los miembros del departamento de RRHH ayudan a los empleados a analizar sus aspiraciones profesionales
- Temas: responsabilidades actuales, intereses y objetivos
- A veces las sesiones son desarrolladas por supervisores directos lo cual refuerza el sentimiento de compromiso

### 3.- Fases en la creación de un programa de desarrollo profesional: DIRECCIÓN

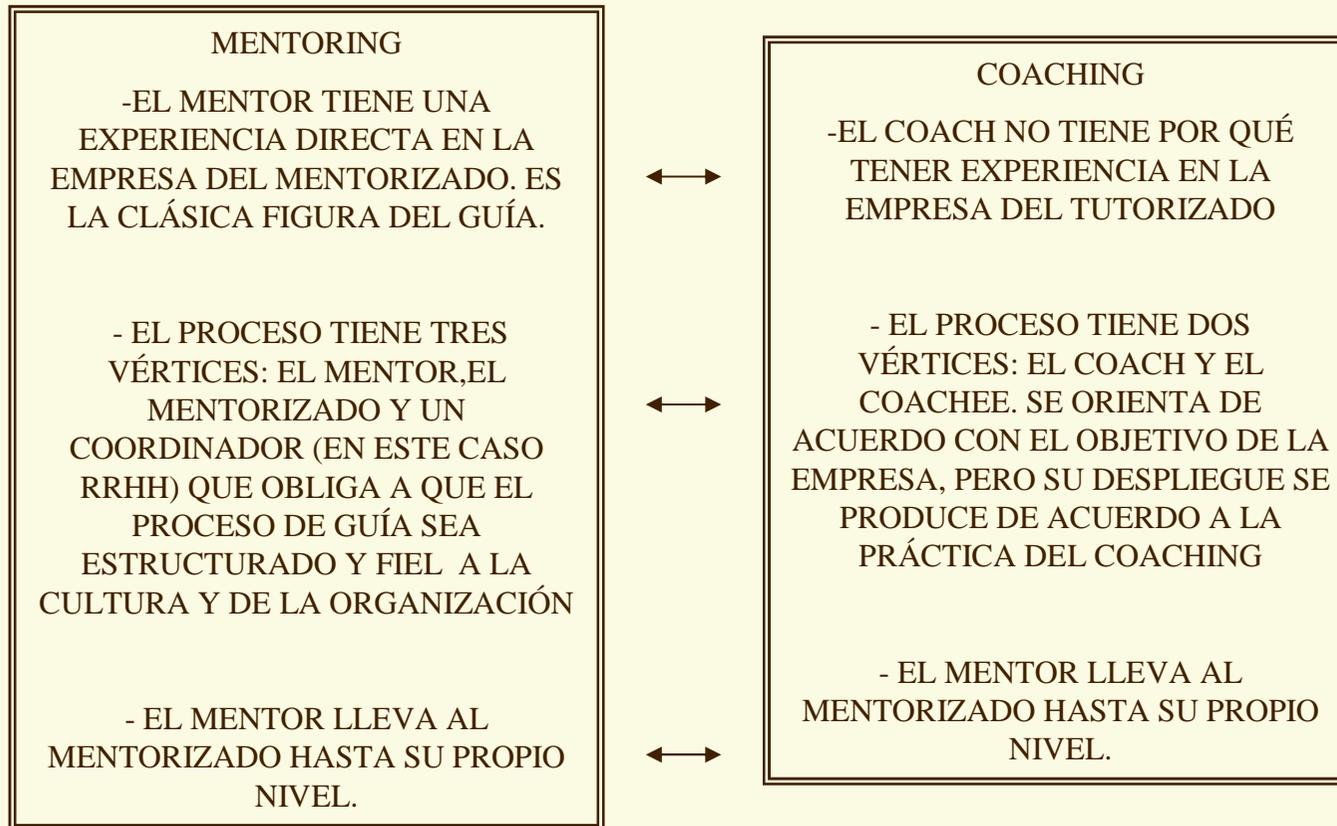
Servicios de información	Descripción
ANUNCIOS de PUESTOS	Los “ <i>job posting</i> ” son una forma directa de informar a los trabajadores sobre los puestos vacantes. Ej.: tabloneros de anuncios, boletines internos, intranet, etc.
INVENTARIO de HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"><li>- Registros que mantiene la empresa con información sobre conocimientos, habilidades y actitudes</li><li>- Permiten a la empresa tener una descripción general de las necesidades de desarrollo. Los empleados pueden conocer su situación profesional en relación a la de los compañeros</li></ul>
TRAYECTORIAS PROFESIONALES	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentos que muestran las oportunidades profesionales disponibles en la organización</li><li>- Para cada trayectoria profesional se identifican: a) etapas para llevarlas a cabo, b) cualificaciones necesarias, c) tiempo mínimo para completarlas</li><li>- Varias trayectorias profesionales pueden confluir en un mismo puesto</li></ul>
CENTROS de RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Almacenan materiales para el desarrollo profesional como libros, cintas, textos, etc.</li><li>- Las empresas deben dar publicidad a la disponibilidad de estos materiales</li></ul>

### 3.- Fases en la creación de un programa de desarrollo profesional: DESARROLLO

- En la fase de desarrollo se inician las acciones necesarias para ejercitar el desarrollo profesional. Los programas más comunes son los siguientes:

PROGRAMAS DE DESARROLLO	DESCRIPCIÓN
MENTORING	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relación de desarrollo entre dos empleados uno de los cuáles tiene experiencia (mentor) y el otro no</li><li>- El mentor asesora, formaliza el comportamiento y ofrece su apoyo y contactos</li><li>- Puede ser voluntario e informal o involuntario y formal. También puede ser individual o de grupo</li><li>- Algunas organizaciones combinan el <i>mentoring</i> con los “hombres sombra” (<i>job shadowing</i>)</li></ul>
COACHING	<ul style="list-style-type: none"><li>-El coaching o entrenamiento de los empleados supone realizar reuniones espontáneas o planificadas para discutir su desarrollo profesional</li><li>- “Trata de liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”</li><li>- Puede favorecer la productividad de los empleados y el avance de los directivos</li></ul>
ROTACIÓN EN EL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"><li>-Asignación de los empleados a distintos trabajos para ampliar su base de habilidades</li><li>- El desempeño de varias tareas confiere mayor flexibilidad para elegir una trayectoria profesional</li><li>- <i>Ventajas:</i> Polivalencia y formación más amplia. <i>Inconvenientes:</i> Ralentización del desarrollo, preferencia de los empleados por la especialización</li></ul>
PROGRAMAS de TUTORÍAS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los programas de tutorías respaldan la educación y desarrollo de los empleados</li><li>- Los costes de las tutorías y programas formativos pueden ser sufragados por la empresa total o parcialmente en función del rendimiento obtenido</li></ul>

### 3.- Fases en la creación de un programa de desarrollo profesional: DESARROLLO



EL MENTOR NO ES UN COACH, ES UN TUTOR, UN ASESOR, UN APOYO

## 4.- AUTOGESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

- Es esencial que los empleados diseñen su propio plan de desarrollo. Hay que comprobar si el puesto actual encaja con los planes de carrera.
- Las sugerencias de desarrollo profesional se centran en el crecimiento personal. Las sugerencias de promoción son recomendaciones para que el empleado progrese en los distintos escalafones profesionales.

### SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO PERSONAL

- 1.- Redacte su propia declaración de desarrollo personal
- 2.- Asuma la responsabilidad de su propia dirección y crecimiento
- 3.- De prioridad a la mejora de sus habilidades y no a la promoción
- 4.- Hable con las personas que ocupan los cargos que persigue y pídale sugerencias sobre como alcanzarlos
- 5.- Establezca objetivos razonables
- 6.- Haga de la inversión en usted mismo una prioridad

## 4.- AUTOGESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

### SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN

- 1.- Recuerde que el rendimiento en su función es importante, pero que las relaciones personales son esenciales
- 2.- Establezca los valores y prioridades adecuados
- 3.- Ofrezca soluciones, no problemas
- 4.- Sea un jugador de equipo
- 5.- Oriéntese hacia los clientes
- 6.- Actúe como si lo que hace constituyera una aportación valiosa

## CONCLUSIONES

1. El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de los mejores trabajadores.
2. Este esfuerzo busca lograr un equilibrio entre las necesidades de la organización y los intereses de carrera de los trabajadores.
3. Las políticas de desarrollo profesional constan de tres fases: valoración, dirección y desarrollo
4. Debido a la inestabilidad laboral crónica, los trabajadores deben asumir la autogestión de su carrera profesional