

EL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL



TEMA IX

Déborah López

El desarrollo profesional de un trabajador va más allá de formarlo para que desarrolle su actividad con el mejor rendimiento posible; se trata de mejorar su desempeño a largo plazo, durante toda su vida en la organización.



Se basará en tomar medidas para aprovechar las cualidades de cada trabajador en los puestos en los que pueda desarrollar su actividad más satisfactoriamente, y prestar el mejor servicio a la empresa, desarrollando en ella su carrera a largo plazo.

Entrevista a Rafael Juan, coordinador de selección y reclutamiento de Sol Meliá:

“Preferimos contar siempre, con gente “de la casa” porque cada vez que abrimos un hotel, ya conocen la filosofía de la empresa, han participado en la formación interna, etc; para eso tenemos los planes de desarrollo de Dirección, de Ventas... son planes de carrera, y además existen herramientas para reclutamiento interno.

Las aperturas de nuevos hoteles reflejan esta política de desarrollo y reclutamiento interno; los directores siempre se nombran entre personal interno, y las subdirecciones y jefaturas se ofertan antes dentro de la empresa. En cuanto a los puestos base, a menudo no es fácil recurrir a traslados de nuestro personal, y es preferible buscar profesionales locales; pero si un camarero, recepcionista, ayudante de servicios técnicos... quiere formarse, aprender idiomas, crecer, etc, intentaremos que participe en proyectos dentro de un hotel que le permita ver cumplidas sus expectativas”.

<http://turismomonster.es/articulos/hosteler/imprime>

Paradores Nacionales

Paradores tiene establecido un plan de carrera, con una duración entre 6 y 18 meses, individualizado, y dirigido a empleados con posibilidades de promoción; el objetivo es planificar a corto y medio plazo los puesto de trabajo susceptibles de ser ocupados por la plantilla, para lo cual comienza por identificar a todos los empleados con capacidad para crecer dentro de la compañía, independientemente del puesto que ocupen actualmente en ella. Seguidamente identifica sus necesidades de formación, y los introduce en su plan de carrera.

Revista Cinco Días

**La planificación de carreras
consiste en establecer el
itinerario y secuenciación de
puestos y cargos por los que va
a ir pasando un individuo a lo
largo de su estancia en la
empresa.**

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

NO SÓLO SE TRATA DE PROMOCIONAR; EL DESARROLLO PROFESIONAL SE PRODUCE EN DOS DIMENSIONES:

-LA DIMENSIÓN VERTICAL: se corresponde a cambios en el nivel jerárquico, lo que conocemos con la promoción interna.

-LA DIMENSIÓN HORIZONTAL: cambios laterales o funcionales dentro de un mismo nivel jerárquico, pero modificando tareas, funciones, oficio, departamento, o emplazamiento, como el cambio de sucursal en una agencia de viajes, de hotel en una cadena.



EL DESARROLLO DE LA CARRERA ES UNA ACTIVIDAD ORGANIZADA , EN CONTINUA EVOLUCIÓN PARA ENRIQUECER A LOS TRABAJADORES Y AUMENTAR SU CAPACITACIÓN.

SE TRATA DE UNA ACTIVIDAD CON UN CENTRO DE ATENCIÓN MÁS AMPLIO QUE LA FORMACIÓN, ASÍ COMO UN MARCO TEMPORAL, Y UN CAMPO DE APLICACIÓN, TAMBIÉN MAYORES.

ADEMÁS NO SE TRATA DE ALGO ESTÁTICO, PORQUE LA SITUACIÓN DENTRO DE LAS EMPRESAS CAMBIA, SEGÚN LOS AVANCES TECNOLÓGICOS, LAS TENDENCIAS EN EL MERCADO, LAS INNOVACIONES GERENCIALES, LOS CAMBIOS ECONÓMICOS, POLÍTICOS, ETC.

INICIALMENTE LOS PLANES DE CARRERA PROFESIONAL ERAN PARA FACILITAR LAS POSIBILIDADES DE RECLUTAMIENTO INTERNO PARA LAS PROMOCIONES, PERO CADA VEZ, ESOS PROGRAMAS SE VEN COMO UN MEDIO DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA (AJUSTAR EL PERFIL DEL TRABAJADOR), Y DEL EMPLEADO (MAYOR MOTIVACIÓN, MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL, REDUCCIÓN DEL DESGASTE, ETC).

UN PLAN DE CARRERAS, INTERESA A LA EMPRESA, Y AL TRABAJADOR:

- GARANTIZA A LA EMPRESA QUE VA A DISPONER DE PERSONAL CAPACITADO, PARA LOS PUESTOS VACANTES, O PARA PUESTOS DE NUEVA APARICIÓN.**
- PARA EL TRABAJADOR, PERCIBIR LA PREOCUPACIÓN DE LA EMPRESA POR SU DESARROLLO PROFESIONAL, SE SENTIRÁN MÁS UNIDOS A ELLA, MÁS VALORADOS, DE MODO QUE ES PREVISIBLE QUE MEJORE LA MORAL, AUMENTE LA PRODUCTIVIDAD, Y LA EFICIENCIA, Y QUE SE REDUZCAN LOS PROBLEMAS DE ROTACIÓN; ADEMÁS SATISFACE LA NECESIDAD NATURAL DE PROGRESAR PROFESIONALMENTE, COLMAR LAS EXPECTATIVAS LABORALES DEL INDIVIDUO.**



Las posibilidades que se abren desde un determinado puesto son variadas, y dependen de la empresa y de las cualidades del candidato.

IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL EN NH HOTELES

Una manera de asegurarse la permanencia y el crecimiento de la empresa en el mercado es tener un equipo cualificado.

Para ello, en NH Hoteles, han diseñado un sistema de identificación del talento, el PDI (programa de desarrollo interno).

A través de la interacción entre los responsables directos de los equipos, los programas de evaluación del desempeño, y otras herramientas, como el assesment center, entrevistas de competencias, o informes internos, se elaboran listados de personal según su potencial.

El 70% de los empleados que pasan por el PDI desde su puesta en marcha, han sido promocionados.

Los directores de hotel se eligen siempre entre los profesionales que han hecho PDI, con lo que se fortalece el sentimiento de equipo, y la implicación en la cultura de la compañía; en este aspecto somos muy rigurosos, si nombramos un director del exterior, perderíamos la credibilidad, y confianza en el proceso.

Pero no es fácil entrar en PDI: hay que cumplir unos requisitos, y algunas personas presentan más problemas que otras, especialmente la disponibilidad geográfica nacional e internacional, y la movilidad funcional; otra de las condiciones imprescindibles es el dominio del inglés y de un tercer idioma.

Desde NH Hoteles insisten en que uno de los aspectos de mayor valor de este programa es el proceso de tutelaje de los alumnos; este comienza con el inicio del curso, y continua tras la finalización, realizándose por medio de un profesional senior que asesora durante dos años al alumno y realiza un seguimiento de cada participante desde Recursos Humanos que se encarga de desarrollar un plan individual de desarrollo.

Revista expansión y empleo.

UN TEST PARA CONOCER MEJOR LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

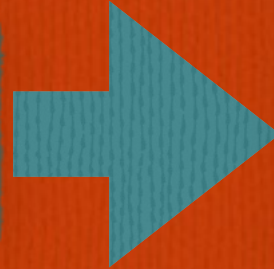
<http://www.calidad.org/s/test.php3>

Una teoría bastante sencilla sobre orientación profesional, de Holland (1973); describe seis tipos de personalidades, que marcan aspiraciones y elecciones profesionales, siempre teniendo en cuenta que a menudo somos una combinación de varios:

- CONVENCIONAL:** personas organizadas, cumplidoras, les gusta trabajar con datos; poco imaginativas.
- ARTISTA:** prefieren trabajos relacionados con el arte, música, literatura... son intuitivos, impulsivos, independientes; más aptitudes verbales que matemáticas, y en sentido negativo, son emocionales y desorganizadas.
- REALISTA:** sinceras, estables, prácticas, algo tímidas, cumplidoras; tienen destrezas mecánicas.
- SOCIAL:** les gusta relacionarse, trabajos en equipo, o que supongan dar información a otros, en un entorno ordenado y sistemático; son diplomáticos, amables, comprensivos, serviciales, pero pueden llegar a dominantes y manipuladores.
- EMPRENDEDOR:** sociales, también, pero les gusta dirigir y alcanzar objetivos de la organización; son enérgicos, confían en sí mismos; pero pueden ser ambiciosos, impulsivos, y “trepas”.
- INVESTIGADOR:** prefieren trabajos que supongan observar, y ampliar conocimientos y comprensión; son complicados, originales, independientes, poco prácticas, impulsivas.

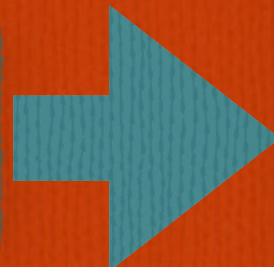
FASES EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

FASE DE EVALUACIÓN



**¿Qué potencial tiene el empleado?
¿Cuáles son sus intereses?**

FASE DE ORIENTACIÓN



**¿Cuál es el itinerario de puestos
más adecuado a esta persona?**

**FASE DE
PERFECCIONAMIENTO**



**¿Qué acciones formativas son
necesarias para seguir el itinerario
planeado?**

OTRAS CUESTIONES ASOCIADAS A LA CARRERA PROFESIONAL

- LA MESETA EN LA VIDA LABORAL**
- LA OBSOLESCENCIA DE HABILIDADES**
- EL TECHO DE CRISTAL**

-LA MESETA EN LA VIDA LABORAL:



Se trata de ese punto al que todo profesional llega en un punto en su carrera profesional en la que la posibilidad de seguir ascendiendo es baja.

Unos llegan a ese punto antes que otros, y la preocupación está en alcanzar la meseta mucho antes de la edad de la jubilación: ¿como aceptar esta situación sin desmotivarse?.

No se diseñan, carreras profesionales “hasta la luna”, por eso tienen que valorar el enriquecimiento de su puesto de trabajo, con la motivación que ello supone.

-LA OBSOLESCENCIA DE HABILIDADES:

Suponen la incapacidad para cumplir las responsabilidades requeridas para el puesto que aparece a partir de la interacción de factores que tienen que ver con el individuo, la empresa, y el entorno que opera.

La obsolescencia se produce cuando las oportunidades de formación no se mantienen al ritmo de los cambios en los requisitos del puesto de trabajo, o cuando los empleados se quedan rezagados en su capacidad de usar técnicas nuevas, sobre todo las relacionadas con los profesionales de mayor edad, y las nuevas tecnologías.

Hoy los puestos de trabajo más insospechados incorporan el uso de un ordenador o similar, como es el caso de los restaurantes con mucho aforo, en el que existe un software para la toma de comandas que todo el personal debe saber utilizar.

LA TECNOLOGÍA ENTRA EN LOS RESTAURANTES

La tecnología entre en los restaurantes para cambiar muchos conceptos; desde la gestión clásica hasta la forma de conseguir información sobre la calidad de lo que comemos.

Según nos cuenta Yahoo News, eBay y Sharp, son dos de las empresas de tecnología que han estado ocupadas en la reunión anual de la asociación de restaurantes, tratando de contactar con sus miembros y proponiendo soluciones avanzadas para sus negocios; todo esto va más allá de sistemas de facturación, o contabilidad.

Por ejemplo, Sharp, ha estado demostrando un sistema que permite a una cadena de restaurantes controlar todos sus procesos, desde las prestaciones individuales a cada empleado, hasta la preparación de nuevas recetas, y la gestión remota de los resultados de varios restaurantes al unísono.

Motorola ha estado tratando que los camareros utilicen sus sistemas móviles para comunicarse con cocina, evitando paseos inútiles.

La obsolescencia de habilidades amenaza a tres planos:

- A NIVEL PERSONAL:** hace sentir a la persona incapaz, vulnerable, dependiente de otros compañeros, incluso subordinados, que están más al día.
- A NIVEL DE RELACIONES CON OTRAS PERSONAS:** el trabajador teme ser minusvalorado, por compañeros, superiores, y subordinados, por no estar a la altura.
- EN EL MERCADO LABORAL,** reduce las posibilidades de encontrar otro empleo.

Estos tres niveles de amenaza son más graves, dependiendo de en qué momento se encuentre el trabajador en su carrera.

LA ESTRATEGIA PARA EVITAR LA OBSOLESCENCIA ES EL RECICLAJE Y LA FORMACIÓN, INCLUYENDO, MUY ESPECIALMENTE FORMACIÓN EN ACTITUDES MOTIVADORAS HACIA LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS DE HABILIDADES.

EN DETERMINADOS CASOS, CUANDO LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN Y RECICLAJE, YA NO VA A PODER RECUPERARSE (POR LO AVANZADO DE LA CARRERA PROFESIONAL), OTRA ESTRATEGIA ES LA OFERTA DE INCENTIVOS ECONÓMICOS PARA LA JUBILACIÓN ANTICIPADA.

EL TECHO DE CRISTAL:

Esta expresión se refiere a las dificultades que afrontan las mujeres para ascender profesionalmente y llegar a un puesto de dirección; aunque el número de hombres y mujeres que acceden a la formación y al mercado laboral es parecido, está estadísticamente demostrado que el número de mujeres en puestos directivos es bastante bajo.

En España se habla de un 40% de empleo femenino, pero no más de uno por ciento en direcciones generales, y 2 a 8%, de alta dirección.

En Europa, la cifra es algo más alentadora (15-20% de puestos de dirección ocupados por mujeres), y en Estados Unidos, 30%.

Respecto a sectores y tipos de empresas, es más común ver mujeres ocupando puestos directivos en la Administración Pública, y dentro del sector privado en empresas de servicios, como el sector turístico, pero aún así, es más común que estos cargos los ocupen los hombres.

Se han buscado muchas razones: ¿las mujeres se autoexcluyen? ¿existe un comportamiento machista en los planes de carrera? ¿seguimos siendo, en el fondo una sociedad tradicional?

Bibliografía

- Recursos Humanos para Turismo. Pardo, Manuela y Roberto Luna. Pearson, Prentice Hall. 2010, Madrid.**
- Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración. VVAA. Paraninfo. 2013, Madrid.**
- Gestión de Recursos Humanos para Empresas Turísticas. VVAA, Síntesis. 1993, Madrid.**