



CAPACITARTE



Curso Selección Perfiles IT

Módulo 2

Estos perfiles tienen características particulares, que están condicionadas por las contingencias vistas en el primer módulo, aquí haremos un zoom en las competencias primordiales y típicas.

Competencias Perfiles IT

¿Qué son las competencias?

“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer y Spencer, 1993)

Competencias Primordiales

Las competencias primordiales están relacionadas fundamentalmente con la importancia del trabajo por proyectos y todas las implicancias que esto trae.

Analizaremos estas cinco:

- Gerenciamiento de Proyectos.
- Gestión del Cambio.
- Gestión del conocimiento
- Gestión de equipos
- Emprendedor Digital

Gerenciamiento de Proyectos

Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo.

A: Dirige trabajos multinacionales y pluriculturales. Puede manejar equipos “virtuales”.

B: Dirige e integra el trabajo en las tareas complejas. Brinda liderazgo y dirección a las personas que manejan distintas tareas. Responde a los problemas fuera de lo común con creatividad.

C: Planifica y comunica el alcance del proyecto, las prioridades y disponibilidades, manejando y controlando los resultados. Dirige e integra las acciones y las competencias de los otros miembros del equipo, redireccionando los recursos a la luz de circunstancias cambiantes

D: Maneja sus propios plazos, actividades, tiempos y gastos. Vincula conscientemente sus propias actividades con las de los colegas. Es realista, sin embargo, no se compromete de acuerdo con lo esperado en la dirección del objetivo. Es flexible con su enfoque del trabajo.

Gestión del cambio

Es la habilidad de comunicar un cambio de rumbo en la visión de la estrategia de la empresa, que ese cambio aparezca no solo posible sino deseable para los stakeholders, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

A: Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquella parezca posible y deseable, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

B: Su visión genera aceptación, consigue compromiso y apoyo en los cambios y las nuevas propuestas.

C: La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.

D: rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas

Gestión del conocimiento

Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en el área añadiendo valor a los resultados. Hace referencia a la especial capacidad de compartir. Si el conocimiento fuese acaparado y sólo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no se daría la gestión del conocimiento.

A: Se preocupa permanentemente de que el conocimiento del área llegue a todos los interesados. Coordina, comunica y controla el correcto flujo de la información en el firme convencimiento de que agrega valor a los resultados. Predica con el ejemplo compartiendo información y recursos y fomentando actitudes similares en los demás

B: Coordina y controla el correcto flujo de la información con el propósito de crear valor en los distintos procesos. Comparte logros y experiencia.

C: Comparte información cuidando el correcto flujo de la misma, consciente de que de este modo se logran los objetivos.

D: Participa e instrumenta las pautas en relación al flujo de la información y los conocimientos para el mejor logro de los objetivos fijados.

Gestión de equipos

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.

A: Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.

B: Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.

C: Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.

D: Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

Emprendedor digital

Incluye a los que trabajan en empresas de Internet o las “punto com”, y a todos los que tienen relación directa o indirecta con ellas. Busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos.

A: Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza como operarla y transformarla en oportunidades para si y para su empresa. Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.

B: Tiene una clara y positiva visión del negocio. Conoce a fondo todas las situaciones.

Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su área y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.

C: Lleva adelante planes siguiendo los lineamientos generales del área con entusiasmo pero sin aportes personales específicos.

D: Su percepción es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego.

Pasos para la implementación

- ⇒ Análisis Estratégico: se va a determinar la brecha entre lo que estamos haciendo, y los objetivos que la empresa quiere conseguir.
- ⇒ Identificación desempeño superior: elección de personas con desempeño superior.
- ⇒ Criterios Desempeño Superior: determinación de diferencias entre desempeño superior y estándar.
- ⇒ Entrevistas Conductuales: se indagará sobre el comportamiento pasado de estas personas de alto desempeño.
- ⇒ Análisis
- ⇒ Formulación de competencias
- ⇒ Perfil de competencias primordiales
- ⇒ Nivelación
- ⇒ Implementación

Competencias típicas

Vamos a proponer estas cinco competencias, que se suelen necesitar para los perfiles IT:

- Trabajo en equipos diversos,
- Orientación a resultados,
- Innovación,
- Creatividad,

- Razonamiento lógico.

Trabajo en equipos diversos

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo heterogéneo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.

A: Fortalece el espíritu de equipo, expresa satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros. Se preocupa por apoyar el desempeño de todos por igual. Es capaz de sacrificar intereses personales en beneficio de objetivos del equipo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración en el equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.

D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten. Comparte información.

Orientación a resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del proyecto. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A: Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos que contribuyan a mejorar la eficiencia.

B: Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo compara su rendimiento actual con otros pasados.

C: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.

D: Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.

Innovación

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, al cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital

A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, solución que ni la propia empresa ni otra competidora habían presentado antes. Debe diferir de las soluciones tradicionales postuladas por las empresas de la vieja economía.

B: Presenta soluciones novedosas para problemas o situaciones del cliente.

C: Presenta soluciones para problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares, o recurre al know how de otros para ofrecer una solución adecuada. Revisa las soluciones que otros ofrecen a temas iguales o parecidos.

D: Presenta una solución estándar que responde puntualmente al problema o a la

situación planteada por el cliente.

Creatividad

Crear mediante la improvisación y la experimentación. El resultado es una novedad que está vinculado con una persona o un equipo virtual. Las ideas, las soluciones, los servicios y los productos nuevos y valiosos se identifican mediante nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o la creación de conocimiento nuevo. Actuar en una organización donde la innovación y en especial la innovación del conocimiento es considerado un valor añadido de la gestión incrementa el potencial creativo, desarrolla la creatividad a niveles más altos.

A: Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o creación de conocimiento nuevo, que ni su empresa ni otros habían presentado antes.

B: Presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando conocimientos nuevos o diferentes, conocimientos que nunca había ofrecido el área.

C: Aplica/recomienda soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares. Soluciona u ofrece soluciones basándose en el conocimiento de otros.

D: Ante distintas situaciones, aplica/recomienda respuestas estándar, las mismas que cualquier otro darían a ese problema o situación.

Razonamiento lógico

Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa,

buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

¿Cómo detectarlas?

Gestionar por competencias, significa reconocer el talento a través de comportamientos, algunas personas son más eficaces en una determinada situación ó son más competitivas, lo que buscamos es ubicar a la persona idónea en el puesto correcto.

- ⇒ determinar qué necesita saber el empleado
 - conocimientos conceptuales
- ⇒ qué tiene que saber hacer el empleado
 - habilidades procedimentales
- ⇒ cómo tiene que saber hacer el empleado
 - contenidos actitudinales

¿Cómo evaluarlas?

Las tres herramientas más utilizadas para la evaluación de competencias son:

- ⇒ Entrevista Conductual: Indagación en conductas pasadas para analizar el comportamiento del candidato, y así inferir competencias.
- ⇒ ACM: Assessment Center Method, ó Centro de Evaluación: entrevista grupal donde se trabajan diferentes dinámicas para observar el comportamiento de los postulantes.
- ⇒ BEI (Behavioral Events Interview): En castellano, entrevista de incidentes críticos. Al igual que en la entrevista conductual se indaga sobre hechos del pasado, pero en este caso con la particularidad que deben haber sido hechos críticos, de importancia tanto por su éxito como por su fracaso.



CAPACITARTE
Es ser líder de tu vida