

UADE
VIRTUAL



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

UVA 9
Herramientas para el desarrollo



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

Ha sido realizado por la profesora:



Lic. Verónica Saiz

ÍNDICE

1. Introducción
2. Planificación de carrera
3. Definición de cuadros de reemplazo
4. Selección de candidatos internos
5. Bibliografía



1. INTRODUCCIÓN

Una de las mejores formas para lograr que la organización cuente con las personas más adecuadas es **desarrollar a quienes se encuentran en su interior**. Para lograrlo existen varias herramientas, en este material vamos a conocer tres de ellas:

- la selección de candidatos internos,
- la planificación de carrera,
- la definición de cuadros de reemplazo.

Veámoslas.

2. SELECCIÓN DE CANDIDATOS INTERNOS

Muchas organizaciones optan por **cubrir sus puestos vacantes privilegiando a candidatos internos con respecto a los externos**. Esta política de aprovechamiento del talento existente, genera reconocimiento y motivación entre las personas que ya están trabajando.



Para identificar a los candidatos internos para la posición que están en **mejores condiciones** de desempeñar el puesto, es importante evaluar:

- potencial o capacidad potencial actual,
- conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para ejercer el puesto,
- compromiso personal del candidato con las tareas propias del puesto.

Para esta tarea de evaluación, es importante contar con el **buen juicio gerencial** ya que ellos tendrán información más válida y precisa para hacer la selección, aunque muchas veces, ésta no puede utilizarse, ya que los evaluadores no tienen formas precisas y mutuamente comparables de expresar sus evaluaciones, por falta de un sistema de evaluación adecuado.

3. PLANIFICACIÓN DE CARRERA

La planificación de carrera, responde a las **necesidades de la persona** ya que establece la **ruta de desarrollo que puede transitar al interior de la organización**, es decir, la forma en la que podrá desplazarse dentro de la estructura, ayudándole a centrar sus esfuerzos en el aprendizaje y la experiencia que debe adquirir, y a pronosticar un futuro deseado dentro.

Asimismo, responde a las **necesidades de la organización**, ya que le asegura la adecuada **cobertura de puestos**, ofreciéndole candidatos con alto potencial.

Exige una **acción coordinada** de **recursos humanos** y de la **línea gerencial**. La primera debe manejar un plan centralizado, y la segunda acordar los planes y ejecutarlos.



Para poder llevar a cabo la planificación de carrera, es muy importante llevar a cabo la **evaluación del potencial actual y futuro**, ya que conociendo dicho potencial y la edad del candidato, es posible pronosticar el nivel de trabajo que podrá alcanzar en el futuro.

4. DEFINICIÓN DE CUADROS DE REEMPLAZO

El sistema de cuadros de reemplazo se crea para poder **cubrir cualquier puesto** de trabajo que quede **vacante**, en cualquier momento, ya sea por motivos previstos o imprevistos, **designando un reemplazante potencial** para cada uno de estos puestos.

Los cuadros de reemplazo se formulan para un grupo de puestos en la organización, que normalmente comprenden los niveles más altos o los puestos de especialistas en niveles más bajos.

UVA 9

Herramientas para el desarrollo

Los reemplazantes deben poder **asumir el puesto de forma inmediata**, y tener un nivel de desempeño que permita la continuación normal de las operaciones.

Otro sistema, relacionado con el de cuadros de reemplazo, es el de **reemplazos de emergencia**, que comprende a personas que pueden con la función de manera adecuada en sus aspectos más básicos y de corto plazo, hasta el regreso el titular, la designación de otra persona o la adquisición del desarrollo necesario para que el reemplazo sea permanente.

La diferencia entre los **cuadros de reemplazo y los reemplazos de emergencia**, es que los requerimientos sobre el potencial y sobre la experiencia requerida son más altos en el primer caso que en el segundo.

Bibliografía

- » Elliot, J. (2004). *La Organización Requerida*. Ed. Granica.