

**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.

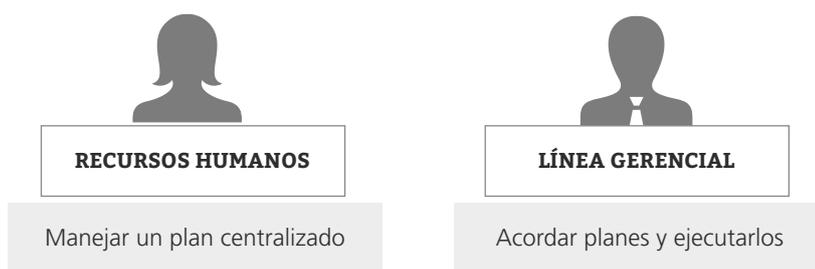
Para esta tarea de evaluación, es importante contar con el **buen juicio gerencial** ya que ellos tendrán información más válida y precisa para hacer la selección, aunque muchas veces, ésta no puede utilizarse, ya que los evaluadores no tienen formas precisas y mutuamente comparables de expresar sus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