

PLAN DE MÉTODOS DE SUSTITUCIÓN DE PUESTOS CLAVES

Existen varios modelos de planeación de RH. Algunos son genéricos y abarcan toda la organización, mientras que otros son específicos para determinados niveles o unidades organizacionales.



El modelo de sustitución de puestos clave es utilizado en muchas organizaciones, también denominado (mapas de sustitución u organigramas para la planeación de empleados) son una representación visual de quien sustituye a quien en la organización ante la eventualidad de que exista alguna vacante futura en la organización y considera la información mínima para la toma de decisiones relacionadas con sustituciones a futuro dentro de la organización en función de estatus de los diversos candidatos internos. Este status depende de dos variables, desempeño actual y la posibilidad de ascenso. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, las opiniones de los demás gerentes, colegas o subordinados.

MÉTODOS

Método de Observación Directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad



mediante la observación. Dado que no es todos los casos la observación responde a todas las preguntas ni aclara todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Método del Cuestionario

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Método de la Entrevista

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqué y los cuando. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

MÉTODOS MIXTOS

Para contrarrestar las desventajas de otros métodos y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

A.- Cuestionario y entrevista: en principio el ocupante llena el cuestionario y después se hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.

B.- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.

C.- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

D.- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

E.- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.

F.- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc. La elección de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos.



EJEMPLO DE MODELO DE SUSTITUCIÓN DE PUESTOS CLAVES

Dentro de la empresa Iusacell, desde hace un mes se ha seguido el desempeño del Lic. Ortiz quien tiene el cargo de Jefe de Depto. de Ventas en la Compañía, el Lic. Ortiz aunque ha cumplido satisfactoriamente con las expectativas del puesto desde que fue promovido a este, desde hace 2 meses ha caído el enfoque primordial de su función; por esta razón el Director general a puesto en marcha como estrategia, que si este no mejora su desempeño tomara como acción la sustitución en su cargo; aunque ya tiene 3 prospectos aun no sabe cuál de los tres será el más apto para hacerse cargo del Departamento. Por esta razón ha decidido utilizar el modelo de Sustitución de Cargos Clave para tomar la mejor decisión.

Candidatos:

1. Lic. José Martin
2. Lic. Alma Fonseca
3. Sr. Gustavo Buendía.

Primer paso: Cada empleado se clasificara entre 3 alternativas de promoción, de acuerdo a su desempeño para el área vacante.

- (A) Listo para promoción inmediata
- (B) Requiere mayor experiencia en el área
- (C) Empleado con sustituto ya preparado

Lic. José Martin (a)

Lic. Alma Fonseca (a)

Sr. Gustavo Buendía (B)

Segundo paso: Cada uno de los empleados será evaluado de acuerdo a su trabajo.

- (1) Desempeño excepcional (2) desempeño satisfactorio (3) desempeño regular (4) desempeño deficiente

Sr. José Martin (2)

Lic. Alma Fonseca (1)

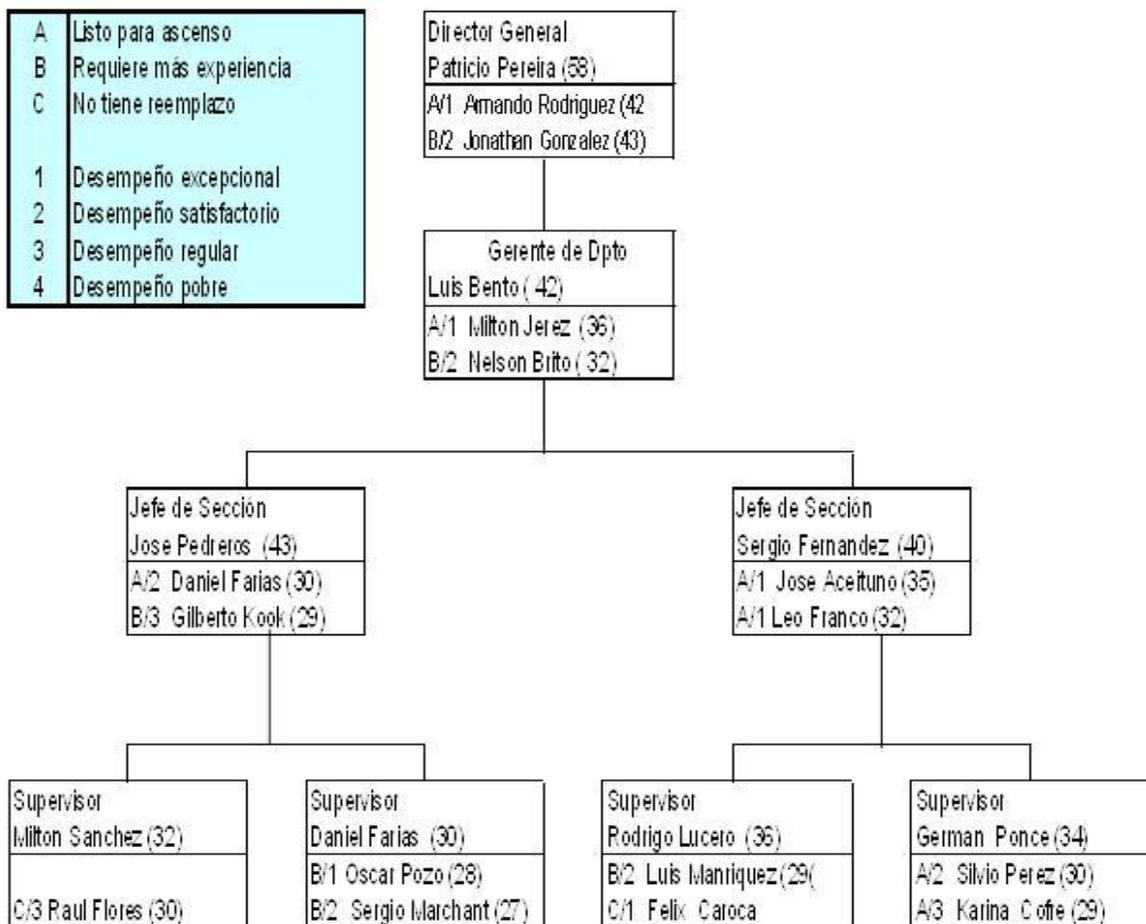
Lic. Gustavo Buendía (2)

Al realizar esta evaluación a sus tres candidatos el Director General, concluyó que:

1. El Sr. José Martin está listo para ser promovido inmediatamente, pero su desempeño es satisfactorio.

2. La Lic. Alma Fonseca también está lista para ser promovida inmediatamente y su desempeño es excepcional.

3. En cambio, el Lic. Gustavo Buendía requiere mayor experiencia en el área y su desempeño es considerado como satisfactorio, por lo que es descartado de la lista de candidatos a ocupar el cargo.



DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

Subsistema de Aplicación de cargo Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inclusión, evaluación de méritos o de desempeño, movimiento de personal tanto en sentido vertical, como horizontal o diagonal. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal.