**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL III**

**Profesor Miguel Punte**

**Introducción a la Gestión Operativa**

**Documento 3.1.**

**Primer Semestre 2014**

**GUÍA PARA ENTREVISTAR AL RESPONSABLE DE UN SECTOR SOBRE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL MISMO.**

**(Diálogo imaginario con el Responsable del Sector)**

**Diálogo en forma de monólogo:**

**(Introducción)**

* No podemos menos que agradecerle todo lo que nos aportó para que pudiéramos entender la gestión de su sector.
* Nos sería ahora de gran utilidad poder interiorizarnos de la forma llevan adelante día a día sus tareas.

**(Preguntas sobre la programación del sector)**

* ¿Cómo es la forma en que programan sus tareas? ¿Lo hacen mensualmente, semanalmente o diariamente?
* ¿Quién/quiénes participan en el armado de la Programación?
* ¿Además de indicar las tareas a realizar, se indica el plazo en la que las mismas deben desarrollarse y quiénes son responsables de llevarlas adelante?
* ¿Podríamos ver algún documento de estas programaciones?
* ¿Cómo toma conocimiento, el personal, sobre la Programación de Tareas?
* ¿Una vez definida la Programación, se la revisa y actualiza? ¿En qué ocasión se revisa y actualiza? ¿Con qué frecuencia se revisa?
* ¿Cómo se informa al personal los cambios de programación cuando los hay?
* ¿Considera que existe algún área de oportunidad en lo que hace al diseño y actualización de la Programación de Tareas?
* ¿Considera que el grupo está involucrado y comprometido con la Programación de Tareas? ¿Podrá comentarnos en qué datos basa su respuesta?

**(Preguntas sobre el tablero de control)**

* ¿Cuáles son los puntos principales que incluye el tablero de control y los informes de gestión del sector?
* ¿Podríamos ver algún modelo?
* ¿El personal conoce y entiende el tablero de control y los informes de Gestión del Sector?

**(Efectividad)**

* ¿Cuentan con algún indicador “objetivo” que les permita saber si están logrando la contribución esperada por la empresa, independientemente de la “opinión” de su cliente?
* ¿Miden de algún modo el grado de satisfacción del cliente del sector, por ejemplo, encuesta de satisfacción, libro de quejas, registro de reclamos? En caso afirmativo, ¿los resultados arrojados por esta herramienta son conocidos por todos? ¿Quién participa en el análisis de los resultados? ¿Se toma alguna medida a partir de los resultados?

**(Eficacia)**

* **Cantidades de productos o Servicios:**
* **Plazos:** ¿Tienen definidos los plazos en los que deben entregar el producto o servicio que produce o presta el sector? ¿De dónde surge la definición de los plazos? ¿Estos plazos se encuentran registrados en algún documento? ¿El grupo tiene claro los plazos en los que tiene que prestar el servicio o entregar el producto? ¿Controlan el cumplimiento de los plazos? ¿Cómo lo controlan? ¿Con qué frecuencia controlan el cumplimiento de los plazos? ¿Generan algún tipo de informe con el resultado del control de los plazos? ¿Consideran que estos plazos con razonables?¿Realizan alguna revisión de los plazos, con alguna frecuencia, para ver si los mismos son adecuados para lograr la finalidad?

**(Calidad de Productos o Servicios)**

* ¿El sector tiene un manual de calidad, u otro documento, donde se especifiquen las características que debe tener el producto o servicio que produce o presta el sector? ¿Estas especificaciones son conocidas por todos? ¿Quién participó en la definición de las especificaciones? ¿Cómo se notifican, las personas que ingresan al sector, de estas especificaciones? ¿Controlan el cumplimiento de las especificaciones de calidad? ¿Cómo la controlan? ¿Con qué frecuencia controlan la calidad, mediante un check list, otra metodología? ¿Llevan algún tipo de registro de aquellos casos en los que no se cumplió con las especificaciones? ¿Generan algún tipo de informe con el resultado del control de las especificaciones, incumplimientos, errores? ¿Realizan alguna revisión de las especificaciones, con alguna frecuencia, para ver si son las más adecuadas para lograr la finalidad?

**Control de Insumos (consumo, productividad, eficiencia)**

* ¿El sector tiene identificados los Insumos Críticos? ¿Está evidenciado en algún documento? ¿Todos los conocen y lo comprenden? ¿El sector tiene identificado cuántos Insumos consumirá, tanto en unidades físicas como en $? ¿Todos los conocen y lo comprenden? Tienen esta información con la adecuada apertura por procesos y productos? ¿Cómo se notifican, las personas que ingresan al sector de los insumos y sus consumos? ¿realizan alguna revisión de estos insumos y consumos con alguna frecuencia, para ver si son adecuados para lograr la finalidad?
* ¿Tiene definidas productividades claves a controlar por el sector? ¿Podría contarnos alguna?
* ¿Tienen definidas algunas productividades estándar y miden eficiencia? ¿Podría explicarnos como definieron los estándares?

**(Preguntas sobre a realización de las tareas: procesos y procedimientos)**

* ¿Tienen Procedimientos o criterios definidos para la realización de las principales tareas?
* ¿Podríamos ver algún documento donde estén registrados?
* ¿El personal los conoce? ¿En líneas generales se los respeta?
* ¿Cómo se definieron los procedimientos y prácticas operativas? ¿Realizan alguna revisión de estos procedimientos y prácticas operativas con alguna frecuencia, para ver si son adecuados para lograr la finalidad?
* ¿Controlan el cumplimiento del proceso o de las prácticas? ¿Cómo lo controlan? ¿Hacen un chek list de procesos, auditoría de procesos? ¿Con qué frecuencia controlan el cumplimiento de los procesos y las prácticas operativas?
* ¿Generan algún tipo de informe con el resultado del control del Procesos o Prácticas, incumplimientos y errores? ¿Todos conocen el flujo de lógico de las tareas? ¿Cómo se notifican, las personas que ingresan al sector, de los procedimientos y prácticas operativas?

**(Preguntas sobre el control de la gestión)**

* ¿Cómo realiza el control de la Gestión del sector?
* ¿Lo hace con una frecuencia mensual, semanal o diaria?
* ¿Se emiten informes con los resultados de estos controles?
* ¿El personal participa en este control, y sabe sus resultados?

**(Preguntas sobre el proceso de mejora)**

* ¿Cómo tiene encarada la corrección de las fallas y mejoras del sector?
* ¿Tienen un programa definido?
* ¿Participa el personal en esta mejora?
* ¿Está satisfecho con la forma en que se realiza el proceso de mejora en el sector?

**(Preguntas sobre los resultados generales y la forma de gestión)**

* Haciendo un resumen general de los resultados de la gestión de su sector, ¿dónde vería sus principales fortalezas y puntos a mejorar?
* Haciendo un resumen general de la forma de trabajo de su sector, , ¿dónde vería sus principales fortalezas y puntos a mejorar?

**(Preguntas de soporte sobre lo anterior)**

* ¿Considera que hay un área de oportunidad entre lo que el sector realiza y la contribución que espera la Empresa? ¿Conocen el grado de satisfacción de su cliente? ¿Cuáles son las principales contribuciones?
* ¿Siente que logran cumplir sus responsabilidades en plazo y cantidad?
* ¿Cómo ve la calidad de lo que hacen?
* ¿Ve algún área de oportunidad en el control de los costos? ¿Es Eficiente en el uso de los insumos? Es decir, ¿los insumos consumidos son los previstos para el tipo de Producto producido o Servicio prestado? ¿El nivel de sus Costos es el previsto en el Presupuesto?
* ¿La productividad es la adecuada? ¿En qué ítems siente que tienen todavía que hacer ajustes importantes?
* ¿Cómo ve el cumplimiento de los Procesos? ¿Siente que cumplen el Proceso en su totalidad? ¿Cree que se respetan las secuencias fijadas en los Procesos? ¿Considera que hay errores en la ejecución de las tareas involucradas en los Procesos?
* ¿Cómo le parece que se encuentra posicionado comparado con sectores análogos de empresas relevantes (benchmark)?
* ¿Hay un control adecuado de la gestión? ¿Está satisfecho en la forma en que se encara la mejora de la gestión?

**IMPORTANTE:**

* Recuerde que esta guía es solo orientativa y el grupo deberá adecuarla a cada Sector.
* Tenga en cuenta, al realizar la entrevista, todas las sugerencias indicadas en la Guía para la Entrevista sobre la Gestión Estratégica, en especial en lo referente al respeto hacia el entrevistado, el agradecimiento luego de la entrevista, y la actitud de escucha (y no crítica) durante el diálogo.