**LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO – UBA**

**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL III**

**PROF. MIGUEL PUNTE**

**GUÍA DEL TRABAJO PRÁCTICO No. 1**

**Análisis de la Gestión General**

**y de la Gestión del Comportamiento**

**de un Sector Real**

**AÑO LECTIVO 2014 – 1º Cuatrimestre**

**INDICE**

**INTRODUCCION**

. Marco Conceptual

. Pautas generales para la realización del Trabajo.

. Evaluación del Trabajo.

**GUIA PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO**

1. **Guía para el análisis de la Gestión General del Sector:**

**. Parte Primera: Análisis de la Gestión del Sector como Proceso:**

1. Gestión Estratégica.
2. Gestión Operativa.

**. Parte Segunda: Análisis de los Resultados de la Gestión:**

1. Efectividad y Cumplimiento.
2. Legitimidad
3. **Guía para el análisis de la Gestión del Comportamiento:**

**. Parte Primera: Gestión del Comportamiento Organizacional**

1. Efectividad
2. Legitimidad

**. Parte Segunda: Gestión de Personal**

1. Administración de Personal y los Procesos de RH
2. Alineación de Personal y del Contexto Laboral
3. Legitimidad

**Anexos de Trabajo para la guía:**

1. Guía para las Entrevistas.
2. Guía para la realización del TACO
3. Encuesta de Legitimidad Laboral

**INTRODUCCION**

**Marco Conceptual**

SI bien la Gestión puede analizarse a nivel de una Organización (Caso Comidas), a nivel de un Sector, o a nivel de una Posición, en este TP nos focalizaremos en el análisis **a nivel de un Sector**.

La responsabilidad de todo Sector es garantizar a la Organización la contribución que ésta le requiere en función de lo esperado por todos los Actores Sociales que la componen (**Efectividad de la Gestión**), y que es lo que en definitiva justifica su existencia. Debe a su vez lograr que esta contribución sea con más valor agregado que el que podría aportar un tercero.

Complementariamente y en forma integrada dialécticamente con la responsabilidad anterior, todo sector debe alcanzar esa contribución con una gestión que respete los derechos **(Legitimidad de la Gestión)** de todos los Actores Sociales involucrados: los que aportan el capital, el personal, el sindicato, el cliente, el proveedor, la sociedad y la comunidad.

El logro de esta doble responsabilidad requiere al Sector (igual que a la Organización y a cada Posición) desarrollar:

* **Un proceso de Gestión Estratégica** (**GE)** teniendo una claridad total sobre su Finalidad (Misión); una lúcida y completa lectura del Contexto; y la definición de un Plan con las Directrices adecuadas para encarar lo que se requiere hacer en ese contexto para alcanzar la finalidad (Visión).
* **Un proceso de Gestión Operativa (GO)** con una Programación adecuada de esas Directrices; un Tablero de Control para su seguimiento; el esfuerzo diario en la ejecución de las Tareas con rutinas operativas definidas (procesos y procedimientos); el Control permanente de la Gestión; y un trabajo de Mejora Continua para el diseño de los ajustes necesarios para corregir los desvíos, y optimizar las oportunidades.

Tanto la GE como la GO abarcan todos los recursos y procesos que la empresa necesita para operar, requiriendo una Gestión de Insumos, de Tecnología, Financiera, de Sistemas, de Ventas,… y también en una **Gestión de los Recursos Humanos.**

Laresponsabilidad de la **Gestión de los RH (o Gestión de Personal, o Gestión del Comportamiento Laboral**) es:

* Alinear el trabajo con las necesidades de la Organización (**Efectividad de la Gestión de RH**).
* Y garantizar un contexto para la realización de ese trabajo que respete los derechos del Personal, y promueva su máximo desarrollo posible como persona **(Legitimidad de la Gestión de RH)**.

En este marco, el TP Nº 1 que realizarán como grupo, tendrá como objetivos:

1. **Analizar la Gestión del Sector como tal (sin ver la temática de RH)**:
   1. Evaluando:
      1. Sus resultados, nivel de efectividad (logro de su finalidad) y cumplimiento (concreción de los planes y programas).
      2. Sus procesos de GE y GO:
   2. Haciendo un diagnóstico de sus fortalezas y falencias (necesidades no resueltas, problemas, y áreas de oportunidad).
2. **Analizar la Gestión de RH del Sector**:
   1. Desde el punto de vista de la **Efectividad:**
      1. Identificando cuáles de sus falencias actuales de Gestión se deben parcial o totalmente al desempeño del personal, y proponiendo acciones correctivas (\*).
      2. Diagnosticando sobre el TACO y en los Procesos de la Gestión del Comportamiento Laboral, las áreas de oportunidad que podrían contribuir a mejorar la Gestión del Sector, y proponiendo un esquema de trabajo para remediarlas (\*).
   2. Desde el punto de vista de la **Legitimidad**, diagnosticando las áreas de oportunidad en lo que hace a Decencia, Respeto y Personalización Laboral, y proponiendo un esquema de trabajo para remediarlas.

(\*) En los programas de trabajo se pondrá como foco la aplicación de las herramientas desarrolladas en Administración de Personal III: Gestión de Perfomance, de Desarrollo, de Capacitación y de Organización.

**Pautas Generales para la Realización del Trabajo:**

Cada integrante del grupo presentará un Sector real de una Organización, que puede ser de una empresa Socio Cultural, Política o Económica, que deberá tener:

1. Al menos 2 niveles de gestión.
2. Una dotación del orden de 20 personas o más.
3. Una razonable riqueza gestional y profesional.
4. Posibilidad de diálogo directo con el responsable del mismo (\*)

(\*) Esto podría lograrse porque uno o más miembros trabajen en el mismo o porque pueden lograrlo a través de un contacto.

La presentación del Sector se realizará mediante la confección de una Ficha que deberá contar con la siguiente información:

1. Empresa
2. Sector seleccionado
3. Descripción del Sector
4. Grado de desarrollo tecnológico del sector
5. Organigrama de la empresa y del sector
6. Canal de acceso del grupo a la información del sector

*A los efectos de la realización de esta Ficha, de manera adecuada y completa, encontrará un documento de soporte, al final de este documento, identificado como Anexo I – Ficha Relevamiento Sector.*

La cátedra elegirá entre todos los sectores presentados, aquel que mejor se ajuste a las pautas establecidas.

**La realización del Trabajo tendrá tres pasos:**

1. **Completar la Guía adjunta para el Análisis detallado de la Gestión actual del Sector, según el siguiente índice**:

. Parte Primera: Análisis de la Gestión del Sector:

* Como Proceso, en lo Estratégico y en lo Operativo.
* Como Resultado, en lo que hace a efectividad y cumplimiento, y en lo que hace a Legitimidad

. Parte Segunda: Análisis de la Gestión del Comportamiento Laboral.

* Como Proceso, viendo la implementación de las herramientas de Comportamiento Laboral.
* Como Resultado, en lo que hace al logro de la Contribución Laboral, y a la creación de un contexto de Legitimidad, Respeto y Personalización Laboral.

1. **Realizar un informe final** que resuma el análisis de la Gestión y proponga las acciones posibles para la remediación de los resultados de la Gestión de Comportamiento Laboral.
2. **Una “carta” (mail) dirigida al Responsable del Sector,** que resuma en no más de 2 carillas lo que el grupo piensa que es el aporte que podría hacerle luego del trabajo realizado y con la cual le presenten el Informe Final.

**Inversamente a su realización, la presentación del Trabajo se hará:**

1. Presentado la **carta (mail) al Responsable del Sector** hecha en la forma indicada, señalando en la misma que se adjunta el Informe para la mejor comprensión de las reflexiones incluidas en la misma.
2. **Adjuntando el Informe a la carta (mail)**
3. Incluyendo como Anexos del Informe la Guía de Trabajo y sus tres Anexos (TACO, Encuesta de Legitimidad Laboral, y Documentación de soporte recopilada en el sector)..

La presentación del Informe tendrá la siguiente estructura:

Carátula.

Introducción (objetivo del trabajo, grupo que participó en el estudio, metodología de trabajo aplicada).

Sector analizado en el Estudio (presentación breve del sector y la empresa).

Desarrollo del Informe:

.

1. Evaluación de la Gestión del Sector
   1. Evaluación de la Gestión como Proceso
      1. Gestión Estratégica.
      2. Gestión Operativa.
   2. Evaluación de los Resultados de la Gestión:
      1. Efectividad
      2. Cumplimiento
2. Evaluación de la Gestión del Comportamiento
   1. Evaluación de la Gestión de Comportamiento Organizacional.
   2. Evaluación de la Gestión de RH (o de Personal o Comportamiento Laboral)
      1. Evaluación de Resultados: Efectividad.y Legitimidad.
      2. Evaluación de Procesos
   3. Propuesta de Acciones desde RH para la mejora de la Gestión).

**Evaluación del Trabajo:**

La evaluación del trabajo incluirá la consideración de:

1. **El trabajo presentado**: La Carta resumen al jefe del sector, el documento final del informe y los anexos con la guía y documentación de soporte. Se evaluará no solo su contenido sino también los aspectos formales de presentación.
2. **La performance del Grupo en la realización del Trabajo**:

* Su nivel de trabajo en equipo: definición y comprensión de los objetivos; programación, agenda, roles y reglas; concreción de lo previsto dentro de los plazos; participación activa y distribuida (no censura, no autocensura), creación de consenso.
* La maduración y ejercicio de las Competencias Comunicacionales focalizadas por la cátedra.

**GUIA PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO**

**A. GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN GENERAL DEL SECTOR**

1. **ANALISIS DE LA GESTION COMO PROCESO**
2. **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR**
   1. **Definición de la Finalidad (Misión) del Sector:**
      1. **Idea que tiene el Sector de la Finalidad del mismo:**

* Recopilen toda la información que exista hoy en el sector sobre la finalidad del Sector e incluya esta documentación como anexo a esta guía.
* Releven, en una entrevista (\*) con el responsable del sector, y con algunos integrantes del mismo la idea que tienen sobre su Misión:

. Responsable:

. Personal (1):

. Personal (2)

*(\*) A los efectos de la realización de esta entrevista, de manera adecuada y completa, encontrarán un documento de soporte, al final de este documento, identificado como Anexo II - Entrevista Sector.*

* + 1. **Replanteo, por parte del grupo, de la Misión / Finalidad del Sector:**
* Sumando lo relevado en el punto anterior y sus propias reflexiones realicen un replanteo general de la Finalidad del Sector como si fueran los responsables del mismo, teniendo en cuenta los 5 puntos siguientes:

1. Identificación del/de los "cliente/clientes" del sector: Todo sector (y toda posición) existe porque alguien interno o externo tiene un problema, necesidad u oportunidad que no puede resolver por sí mismo ni con los recursos de la empresa porque "no sabe" o "no tiene tiempo". Por esto para definir su finalidad el Sector debe identificar cuáles este/estos cliente/s. Analizando el sector en estudio identifique quiénes serían los clientes del Sector dentro de la estructura de la empresa (cliente interno), o fuera de la misma (cliente externo) en los casos que corresponda:

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

1. Necesidad originante: Hagan el esfuerzo de repensar críticamente la finalidad del sector, e identifiquen las necesidades (problemas u oportunidades) que tendrían algún/os o todos los clientes externos, y/o algún/os o todos los sectores de la empresa (clientes internos) si el sector no existiera.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Indicador de efectividad / Impacto esperado: Asumiendo que la finalidad del sector es cubrir las necesidades identificadas en el punto anterior, identifique “qué debería pasar” (indicadores objetivos) en esos clientes externos o internos si el sector en estudio fuera realmente efectivo. Recuerde que para evaluar la efectividad del sector no hay que mirar la gestión interna del mismo sino su “impacto” en la gestión de la Organización como un todo, que se concreta y manifiesta en la gestión de sus clientes internos o externos y que siempre serán indicadores de la gestión de su cliente; identifiquen entonces dichos Indicadores y lístenlos a continuación:

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

“Competidor externo o interno”: La empresa pudo y puede decidir cubrir la necesidad que originó la creación del sector en estudio con un servicio externo, con otro sector interno, o con un refuerzo de personal en los mismos “clientes internos” que tienen la necesidad. Es importante, para la supervivencia del sector, que identifiquen quiénes serían esos competidores internos o externos que podrían cubrir su función y “eliminar” el sector atendiendo esa necesidad con más valor agregado que el sector en estudio. Aún en caso de que sea muy difícil que un tercero haga la función del sector, siempre la empresa valorará su gestión en comparación con estos “terceros” posibles (benchmark). Agreguen a continuación un listado de los competidores o benchmarks internos o externos identificados:

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* **Elaboración grupal final**: A partir de las reflexiones anteriores resuman en breves palabras el FIN / MISION del sector sin usar palabras de acción sino palabras que identifiquen impacto en la gestión de sus clientes internos y externo. La Finalidad del Sector es:

“*Garantizar*…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

***Aquí damos por finalizada la primera etapa de la Gestión Estratégica que consiste en tener claramente identificada la MISIÓN del Sector. A partir de ahora comenzamos con la segunda etapa de la Gestión Estratégica que consiste en tener una adecuada lectura del CONTEXTO***

* 1. **Conocimiento del Contexto del Sector:**
     1. **Idea que tiene el Sector de su Contexto:**
* Recopilen toda la información posible sobre el Contexto, que hoy usa el sector, e incluyan esa documentación como Anexo a esta Guía.
* Releven, en una entrevista (\*) con Responsable del Sector, y con alguno de los miembros del mismo, la idea que tienen sobre su Contexto. Resuman esta idea brevemente indicando además si tienen clara la Agenda derivada del mismo.

. Responsable:

. Personal (1):

. Personal (2)

*(\*) A los efectos de la realización de esta entrevista, de manera adecuada y completa, encontrarán un documento de soporte, al final de este documento, identificado como Anexo II - Entrevista Sector.*

* + 1. **Replanteo, por parte del grupo, del Contexto del Sector:**

Sumando lo relevado en el punto anterior y sus propias reflexiones realicen un análisis general del Contexto del Sector, como si fueran los responsables del mismo, teniendo en cuenta los puntos siguientes:

1. Contexto “Organización”: Es aquel que es necesario conocer para alinear la Gestión del Sector a sus necesidades: Dado que el primer contexto del sector es su misma organización realice una síntesis de la “agenda clave” (al menos los cinco temas más importantes) que tiene la organización a nivel general, y a nivel de las áreas superiores del sector en estudio (es necesario el relevamiento de todos los niveles superiores entre el sector y el nivel máximo de la empresa) indicando en cada caso los 5 puntos más relevantes.

- Problemas u oportunidades a nivel Organización (Agenda de la Dirección General o del “Número Uno”):

1.

2.

3.

4.

5.

- Problemas u oportunidades de los Niveles intermedios que hubiera entre el Sector en estudio y la Organización (repita esto según la cantidad de niveles) (Agendas de la Dirección, Gerencia, Departamento que pudiera haber entre el Sector y la Organización):

1.

2.

3.

4.

5.

1. Información que debe tener el sector para definir su propia Gestión: Identifiquen toda la información que debería tener el sector para poder luego definir un plan de trabajo efectivo y adecuado a su actual contexto.

- **Información “interna de la empresa”:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

- **Información “externa y de mercado”:** señale cuales serían ““claves”.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

**- Información “Parámetro” para la gestión del sector:**

**. Benchmarks** **de la gestión de su sector:** ¿Qué Empresas pueden ser *benchmark* del sector en estudio? (por ejemplo: Consultoras) ¿Qué Empresas cuentan con Áreas que pueden ser *benchmark* del sector en estudio?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

**. Fuentes de generación y actualización de la tecnología y de los sistemas de gestión su sector**: ¿En qué Empresas, Universidades o Centros de estudio puede encontrar el *“State of the Art”* de la gestión y tecnología del sector?

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. Escenarios que debe prever el Sector para anticipar como reaccionará frente a ellos si se dieran: Identifiquen situaciones positivas o negativas (al menos 3) que de darse en el próximo período (horizonte al menos de un año) impactarían fuertemente en la Gestión del Sector:

1.

2.

3.

1. Matriz FODA: Clasifique la información relevada en los pasos anteriores (a, b, c) en una matriz FODA para tener una visión consolidada e integral de la información de Contexto necesaria para orientar la Gestión del Sector.

*Esta matriz representará el paso previo a la confección de la AGENDA del Sector dado que resume tanto sus puntos fuertes (Fortalezas y Oportunidades, que el sector debería aprovechar y potenciar) como sus puntos débiles (Debilidades y Amenazas: que debería trabajar para neutralizar o evitar)*

Fortalezas (Contexto Interno):

.

.

.

.

Oportunidades (Contexto Externo):

.

.

.

.

Debilidades (Contexto Interno):

.

.

.

.

Amenazas (Contexto Externo)

.

.

.

.

1. **Elaboración Grupal Final**: Agenda y posicionamiento del sector frente a su contexto: Resuman la opinión del grupo sobre la temática clave que plantea el contexto a la gestión del Sector, y los límites de acción del mismo.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

***Aquí damos por finalizada la segunda etapa de la Gestión Estratégica que consiste en tener una adecuada lectura del CONTEXTO. A partir de ahora comenzamos con la tercera y última etapa de la Gestión Estratégica que implica diseñar un plan estratégico que llamaremos VISIÓN****.*

* 1. **Definición del Plan Estratégico (Visión) del Sector:**
     1. **Idea que tiene el Sector sobre su Plan Estratégico (Visión):**
* Recopilen toda la información que exista hoy en el sector sobre sus Planes (ver detalle luego en “7 S”) e incluya esta documentación como anexo a esta guía.
* Releven, en una entrevista (\*) con el responsable del sector, y con algunos integrantes del mismo las ideas que tienen sobre los planes del Sector:

. Responsable:

. Personal (1):

. Personal (2)

*(\*) A los efectos de la realización de esta entrevista, de manera adecuada y completa, encontrarán un documento de soporte, al final de este documento, identificado como Anexo II - Entrevista Sector.*

* + 1. **Replanteo por parte del Grupo del Plan Estratégico (Visión) del Sector:**
* Sumando lo relevado en el punto anterior y sus propias reflexiones realicen un análisis general del Plan Estratégico del Sector como si fueran el responsable del mismo.
* Para esto:

. En función de la Misión y Contexto del Sector, y utilizando la técnica de las “7 S” como herramienta, definan cuáles son las ideas clave de su Plan Estratégico en un horizonte de 12 meses. Si hubiera temas claves a prever para el mediano o largo plazo puede también señalarlos.

. Al hacerlo, en las variables Estructura, Procesos, Staff, Skills y Style indique previamente cuál es la situación actual de cada S, y analice si requiere un replanteo en función de la Estrategia y Valor compartido que definan, diferenciando “las directrices”, entendidas como los puntos clave a atender o lograr, y “las líneas de trabajo”, entendidas como los objetivos críticos lograr para poder concretar las directrices.

* *Directriz estratégica: Sugerimos que al definir las Directrices de cada ”S” se mire permanentemente a la competencia y, dentro de ella, a los mejores (“benchmarking”) dado que el objetivo del rediseño del PDT es mejorar el posicionamiento o lograr el reposicionamiento estratégico. Hacer benchmarking permite ahorro de energías y costos que se podrán destinar a innovación o creatividad para mejorar lo que ya han hechos otros.*
* *Línea de Trabajo: Recuerden que por líneas de trabajo entendemos todas las acciones necesarias para superar la brecha entre la Situación Actual y la Situación Objetivo. En general, una Línea de Trabajo contempla:*

1. *Análisis, estudios, investigaciones, ver qué hace la competencia (“benchmarking”) y desde allí revisar el diseño actual de la “S”.*
2. *Toma de decisiones y gestión de las modificaciones a introducir.*
3. *Difusión y comunicación de los cambios en los casos que corresponda.*

**Guia de Análisis de las 7”S” para la definición del Plan de Trabajo:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variable Clave del Plan** | | | | | **Explicación de la Variable** |
| **1** | **FOCOS DE LA GESTIÓN (Estrategia en un sentido estricto)** | | | | Identifique las Prioridades de la Gestión en el próximo período (año) en el Contexto:  - ¿Cuáles son los Clientes clave a atender?  - ¿Cuáles son los Productos o Servicios con mayor valor agregado?  - ¿Cuál será la Agenda Clave del sector? |
| **2** | **VALORES DE GESTION COMPARTIDOS** | | | | Identifique los principios e ideas fuerza que deberán guiar la gestión de todo el personal del sector para alinear su gestión con las prioridades de la Estrategia del Sector y la Organización en el período.  Expréselos en una o dos frases motivadoras. |
| **3** | | **PARTE HARD DEL PLAN** | | **3.1.**  **ESTRUCTURA** | **3.1.1. ORGANIZATIVA:** Identifique si habría que hacer cambios en la división de niveles y/o funciones en la organización del sector |
| **3.1.2. TECNOLÓGICA:** Señale si piensa que debe integrarse alguna nueva tecnología en el sector. |
| **3.2.**  **PROCESOS (Sistemas)** | Agrupe las **TAREAS** del sector en **PROCESOS,** haga un gráfico de su secuencia y luego analice:   * Si hay problemas de integración entre ellos. * Si es necesaria la reingeniería de alguno. * Vea si hay “huecos” y falta atender algún proceso real necesario para la gestión. * Si hay algún proceso superfluo. |
| **3.3.**  **STAFF**  **(Personal)** | **3.3.1. CANTIDAD:** Analice si es necesario algún cambio en más o en menos de la dotación. |
| **3.3.2. PERFIL:** Defina si ve necesario cambiar el perfil de base de algunas de las posiciones. |
| **4** | | | **PARTE SOFT DEL PLAN** | **4.1.**  **SKILLS (Conocimientos y Habilidades)** | Identifique si son necesarios nuevos conocimientos y/o habilidades en algunos / todos los miembros del personal del sector. |
| **4.2.**  **STYLE**  **(Formas de Trabajo, y de Management) (Desempeño)** | **4.2.1. A nivel del Personal en general:** Identifique si hay nuevas actitudes claves de Gestión que es necesario desarrollar. |
| **4.2.2. A nivel del Personal con Mando:** Defina si hay necesidad de cambios en el estilo de conducción. |

* + - 1. **Focos de la Gestión (Estrategia):**

Viendo cuáles son los Clientes y Productos o Servicios donde el aporte del Sector será de mayor valor agregado, y cuya atención será prioritaria para garantizar el logro de la misión en ese contexto y período Identifiquen cuales a juicio del grupo deberían ser "Los Focos" de la Gestión del Sector.

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

**Comentario del Grupo:** Fundamente porqué eligieron estas directrices como prioritarias, y porque definió las líneas de trabajo indicadas. Comente que cambio significa esta propuesta con relación a la situación actual del sector, si pudo obtener información suficiente para poder evaluarla:

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* + - 1. **Valores de Gestión:** Identifique los principios e ideas fuerza que deberán guiar la gestión de todo el personal del sector para alinear su gestión con las prioridades de la Agenda en el período y el foco definido. Expréselos en una o dos frases motivadoras, indicando las líneas de trabajo concretas que requeriría cada una.
  1. Directriz estratégica (slogan):

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica (slogan):

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

**Comentario del Grupo:** Fundamente porqué eligieron estas directrices como prioritarias, y porqué definió las líneas de trabajo indicadas. Comente que cambio significa esta propuesta con relación a la situación actual del sector, si pudo obtener información suficiente para poder evaluarla:

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..………………………………………………………………………………………

* + - 1. **Estructura (Organizativa/Tecnológica)**

**3.1. Estructura Organizativa**: Piensen si habría que hacer cambios en la cantidad de niveles del sector, en la división interna en áreas, o en las responsabilidades de las posiciones en tanto fuera necesario para mejorar la gestión del sector. Las preguntas a hacerse son: ¿La Organización actual es adecuada a los Focos y Valores de Gestión definidos? ¿Debería haber una nueva Estructura teniendo en cuenta la Estrategia definida? ¿Crearía nuevas posiciones? ¿Anularía alguna posición? ¿Fusionaría algunas posiciones? ¿Eliminaría algún nivel? ¿Agregaría algún nivel?

* 1. Situación actual: en caso de ser posible releve la Estructura Organizativa del Sector y adjunte en la documentación Anexa el organigrama donde se visualice la cantidad de niveles y la división interna por áreas.

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo para el cambio:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo para el cambio:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

**Comentario del Grupo:** Fundamente porqué eligieron estos cambios como prioritarios, y porque definió las líneas de trabajo indicadas. Comente que cambio significa esta propuesta con relación a la situación actual del sector o explique porque no ve necesario hacer cambios.

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**3.2. Estructura Tecnológica de Gestión o de Operación**: Señale si piensa que debe integrarse alguna nueva tecnología de gestión o de operaciones para mejorar la gestión del sector.

* 1. Situación actual: en caso de ser posible, releve cuáles son las tecnologías de gestión (sistemas informáticos) o de Operación (instalaciones, maquinarias, equipos, sistemas de automación, etc.

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo para el cambio:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo para el cambio:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

**Comentario del Grupo:** Fundamente porqué eligieron estos cambios como prioritarios, y porque definió las líneas de trabajo indicadas. Comente que cambio significa esta propuesta con relación a la situación actual del sector o explique porque no ve necesario hacer cambios.

.…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* + - 1. **Procesos (Nuevos Procesos / Reingeniería de Procesos)**

Viendo cuales son los procesos actuales del sector, defina si hay que encarar un nuevo proceso hoy no previsto, o hacer un cambio (“reingeniería”) en la integración de los mismos, o en algún proceso hoy deficiente.

* 1. Situación actual: haga un Mapa de los Procesos internos del sector, y de sus vínculos principales con sus clientes y proveedores internos o externos y anéxelo a este informe

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

**Comentario del Grupo:** Fundamente porqué eligieron estas directrices como prioritarias, y porque definieron las líneas de trabajo indicadas. Comente que cambio significa esta propuesta con relación a la situación actual del sector o explique porque no ve necesario implementar ningún cambio.

..…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* + - 1. **Staff (Cantidad de Personal y /Perfil de Base)**

**5.1. Cantidad de Dotación (head count):**

Viendo cuales los requerimientos actuales y futuros del sector, analice si ve necesario cambiar en más o en menos el HC del sector para que esté acorde a sus necesidades actuales de gestión, o si deberá prever ingresos importantes para cubrir bajas en el período. Para esto deberá hacerse preguntas como: ¿Esta cantidad es adecuada para el logro de la misión en su actual contexto o debe realizar algún cambio? ¿Aumentaría la cantidad de personal? ¿Reduciría la cantidad de personal? ¿Cuáles son las posiciones que requieren un aumento o reducción de personal? ¿Se prevé la baja, por alguna razón, de un número importante de personas o de personas claves?

* 1. Situación actual: releve el organigrama del sector y anéxelo a este informe:

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….........

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………….

**Comentario del Grupo:** Fundamente porqué eligieron estas directrices como prioritarias, y porque definieron las líneas de trabajo indicadas. Comente que cambio significa esta propuesta con relación a la situación actual del sector o explique porque no ve necesario implementar ningún cambio.

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**5.2 Perfil de Base del personal que ocupa las posiciones del sector:**

Viendo cuales los requerimientos actuales y futuros del sector, analice si ve necesario cambiar el perfil de base (Capacidades y competencias mínimas iniciales) a tener en cuenta para el ingreso del personal en alguna de posiciones del Sector: nivel de educación, formación previa, género, edad, venir de algún otro sector de la empresa, etc. Analice también si hay personal en el sector que está por debajo de este perfil (y por tanto no podrá llegar a las competencias requeridas a través de un proceso de aprendizaje), o que está muy sobre el mismo (lo que puede ser factor de desmotivación personal, y afectar la integración grupal).

* 1. Situación actual: en caso de ser posible, releve los requisitos que se aplican actualmente para la cobertura de las posiciones del sector

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

**Comentario del Grupo:** Fundamente porqué eligieron estas directrices como prioritarias, y porque definieron las líneas de trabajo indicadas. Comente que cambio significa esta propuesta con relación a la situación actual del sector o explique porque no ve necesario implementar ningún cambio.

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* + - 1. **Competencias (Conocimientos y Habilidades / Skills):**

Viendo cuales los requerimientos actuales y futuros del sector defina si es necesaria una acción de ajuste de las competencias del personal de los distintos niveles y posiciones, a las actuales necesidades, o si será necesario el desarrollo de nuevas competencias (conocimientos y / o habilidades).

* 1. Situación actual: en caso de ser posible, releve los requerimientos actuales y futuros del sector, y el perfil de competencias del personal.

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

**Comentario del Grupo:** Fundamente porqué eligieron estas directrices como prioritarias, y porque definieron las líneas de trabajo indicadas. Comente que cambio significa esta propuesta con relación a la situación actual del sector o explique porque no ve necesario implementar ningún cambio.

..…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* + - 1. **Actitudes de Gestión y Management (Estilo):**

Viendo cuales los requerimientos actuales y futuros del sector, defina si es necesario un cambio en el estilo de conducción de sus niveles de mando y/o en el estilo de gestión y comportamiento laboral del personal.

* 1. Situación actual: en caso de ser posible, releve cuáles son las actitudes y formas de comportamiento en el trabajo del personal y cuál es el estilo de conducción de los Jefes

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica a nivel de mandos:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

* 1. Directriz estratégica a nivel del comportamiento laboral del personal:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………...

. Líneas de Trabajo:

……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………...

**Comentario del Grupo:** Fundamente porqué eligieron estas directrices como prioritarias, y porque definieron las líneas de trabajo indicadas. Comente que cambio significa esta propuesta con relación a la situación actual del sector o explique porque no ve necesario implementar ningún cambio.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* 1. **SINTESIS DE LA “AGENDA ESTRATEGICA” DEL SECTOR:**

Realicen una síntesis en la que resuma los puntos clave del planeamiento estratégico cómo si fueran a comunicarlo a los integrantes del sector:

*“Considerando que la Misión del Sector es…………………………………………………..…y que el Contexto que estamos atravesando presenta los siguientes desafíos (Amenazas/Debilidades)………………………..….pero asimismo nos encontramos en una situación de ventaja competitiva en virtud de (Oportunidades y Fortalezas)…………………………. hemos definido nuestra nueva Estrategia para el próximo período la cual hará foco en…………………………………….para ello deberemos trabajar en conjunto en……………………………………………………………………………sabiendo que contamos con el apoyo, profesionalismo y dedicación de todos Uds.*

* 1. **EVALUACION DE LA GESTION ESTRATEGICA ACTUAL DEL SECTOR.**
     1. **Con relación a la Finalidad:**
        1. **Problemas Estratégicos relacionados con la Finalidad:** Analicen si existen objetivamente problemas que puedan afectar el Fin o Misión del propio sector y pudieran hacer peligrar la existencia del mismo requiriendo su reconversión total o parcial:

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* + - 1. **Problemas en la Gestión Estratégica de la Finalidad:** Analice si hay fallas u oportunidades en la definición o conceptualización del Fin o Misión del propio sector que están afectando o pueden afectar la gestión (por ejemplo: no claridad del Fin o conceptualización parcial por parte de los Managers, no comprensión del FIN por parte del personal, no comprensión de los indicadores claves a tener en cuenta para evaluar la efectividad, carencia de información sobre estos indicadores etc.).

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* + 1. **Con relación al Contexto:**
       1. **Problemas Estratégicos relacionados con el Contexto:** Analice si existen objetivamente problemas actuales o potenciales del contexto que de no ser adecuadamente encarados van a afectar la Efectividad del Sector:

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….………………………………………………………………………………………………

* + - 1. **Problemas en la Gestión Estratégica del Contexto:** Analice si hay fallas u oportunidades en el conocimiento o comprensión del Contexto que están afectando o pueden afectar la gestión (por ejemplo: desconocimiento general o parcial de las variables que deben conocer del contexto a nivel de los managers; falta de información o información errónea de alguna de esas variables; falta de determinación de escenarios; desconocimiento de toda esta información por parte del personal).

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* + 1. **Con relación al Plan Estratégico (Visión)**
       1. **Problemas Estratégicos relacionados con el Plan:** Analice si existen objetivamente problemas en alguna de las variables (7 S) que haya que corregir para evitar que puedan afectar el Fin o Misión del propio sector, y valore el grado de inelasticidad de las mismas (por ejemplo: estructura inadecuada, definiendo el grado de dificultad de implementar acciones a para su cambio, staff inadecuado de difícil reconversión o recambio etc.).

…………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………………….…

* + - 1. **Problemas en la Gestión Estratégica del Plan:**

**. Relacionados con la definición misma del Plan**: Analice si hay fallas u oportunidades en la definición o conceptualización de alguna de las “S”, cuya mala definición (o falta de definición) están afectando o pueden afectar la gestión. Verificar (por ejemplo: errores o “huecos” en la determinación de los “focos” de la agenda; mala definición de procesos; errores en la definición del perfil del personal etc.).

…………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**. Relacionados con el logro o no de una Visión Compartida:** Analice si el Plan Estratégico o Visión del sector se ha elaborado y realmente ha llegado a ser una Visión Compartida con todo el personal del sector (por ejemplo: verifique si el personal lo entiende en su profundidad y si fue elaborado en un proceso de análisis conjunto a partir de la conceptualización en común del FIN, la lectura compartida del Contexto, y la definición de la Visión en un análisis conjunto de cada variable):

…………………………………………………………………..……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* 1. **El Proceso de la Gestión Estratégica y la Gestión de Personal:TACO de la Efectividad Específica de la Gestión de Recursos Humanos**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **TACO DE LA EFECTIVIDAD ESPECIFICA DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS   Indique dentro del mismo con "P" los Problemas, con "O" las Áreas de Oportunidad más relevantes y con "N" las Necesidades  Numérelas (F1, F2 etc) y describalas abajo del cuadro.** | | **Cantidad de Personas** | **A nivel Individual** | | | | | **A nivel Grupal** | | | **Productividad Laboral** | | | | **Legitimidad del Personal** | | |
| **Atractividad y Retención** | **Presentismo y Puntualidad** | **Capacidad de Base (Staff)** | **Competencias (Skills)** | **Compromiso** | **Integración Vertical** | **Integración Horizontal** | **Contención de la Conflictividad** | **HC** | **Organización** | **Remuneraciones** | **Otros Costos** | **Disciplina Laboral** | **Cumplimiento Operativo** | **Control del Dolo** |
| **A nivel General del Sector** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Apertura por Nivel** | **Jefes** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Supervisores** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Empleados** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Operarios** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Contratados** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**A. GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN GENERAL DEL SECTOR**

**ANALISIS DE LA GESTION COMO PROCESO**

1. **ANALISIS DE LA GESTIÓN OPERATIVA**
   1. **Forma en que encara el Sector el Proceso de Gestión Operativa:** Releven, en una entrevista con el responsable del Sector, cómo encara las 5 etapas de la Gestión Operativa (si las encara) y hagan una síntesis de cómo entiende están realizando cada una:

a. La Programación de las tareas del Sector.

b. El Tablero de Control.

c. La realización de las tareas en el marco de procesos y procedimientos.

d. El Análisis y Seguimiento de la Gestión.

e. Las acciones de Mejora y ajuste de Desvíos.

*A los efectos de la realización de esta entrevista, de manera adecuada y completa, encontrarán un documento de soporte, al final de este documento, identificado como Anexo II - Entrevista Sector.*

*…………………………………………………………………………………………….………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………………*

* 1. **Replanteo por parte del Grupo de la forma en que encara el Sector el Proceso de Gestión Operativa:** A partir de la información anterior y la documentación disponible, el análisis del proceso de Gestión Operativa debe relevar si sus Etapas se están realizando del modo adecuado, si hay alguna que no se cumple, si alguna se implementa mal (problema), o podría realizarse mejor (oportunidad).

De modo simultáneo, debe relevar el grado de participación del grupo en el desarrollo de cada etapa.

* + 1. **Programación de Tareas**:
* Indique si existe la Programación de Tareas; si existe pero tiene huecos; si existe pero no se actualiza.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* Indique si el grupo de trabajo conoce la Programación de Tareas; si la comprende, si participó en su elaboración.

……………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………..……………………………………………………………………………………………………

* + 1. **Tablero de Control**:
* Indique si en el TACO hay un control adecuado de los tres subprocesos de la Gestión Operativa:

En lo que hace a la Gestión de Resultados (Out put)**:**

. Eficacia: si hay fijación de objetivos de Plazos y Cantidades.

. Calidad: si hay fijación de especificaciones y objetivos de calidad.

En lo que hace a la gestión de Insumos (In put)**:**

. Si están definidos los insumos críticos.

. Si hay control del consumo económico y físico de esos consumos.

. Si están definidas las productividades clave.

. Si hay definidas productividades estándar (si es posible).

. Si hay medición de las eficiencias (si se definieron estándares).

En lo que hace a la Gestión de Procesos**:** Si define e incluye los procesos, procedimientos y prácticas operativas clave.

En síntesis indique si el TACO existe, si tiene huecos, si se actualiza:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..…………………………………………………………………………………….

* Indique si el grupo de trabajo tiene acceso a la información del TACO, si la sabe leer, si la comprende, si participó y opinó en su elaboración.

………………………………………………….………………………………..…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* + 1. **Realización de las Tareas**:
* Indique si existen procedimientos, y prácticas operativas definidas para realizar los procesos y tareas del sector.

………………………………………………….………………………………..………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

* Indique si el personal conoce los procedimientos y prácticas operativas, y en qué grado participó en su elaboración.

………………………………………………….………………………………..………………………………………………………………………………………..

* + 1. **Análisis y Seguimiento de la Gestión**:
* Indique si se realiza; si tiene la periodicidad adecuada a las tareas del sector (que puede requerir un ritmo por turno, diario, semanal y como mínimo mensual); si es integral y se analiza la gestión como proceso y como resultado; si se hace un análisis histórico; si se realiza un análisis técnico; si se define un Plan Maestro de Problemas (PMP) y un To do List, y éstos se actualizan y controlan.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* Indique si el grupo está integrado en el control de Gestión; si conoce los resultados de la gestión; si participa en las reuniones de gestión; si participa pasivamente, o si lo hace sin preparación previa (es decir, se informa de la gestión en la misma reunión); si conoce y comprende el Plan Maestro de Problemas y el To do List; si participó en su elaboración.

……………………………………………..…………………………………………………………………………………………………………………………………

* + 1. **Acciones de Mejora y Ajuste de Desvíos**:
* Indique si se realiza; si se hace en forma sistemática y permanente; si es integral y abarca todo el PMP.

………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………………………………

* Indique si el grupo está integrado en el proceso de Mejora, si participa activamente, si participa asumiendo una responsabilidad “plus” a su gestión:

……………………………………………………………………………..…………………………………………………………………..………………………………

**ANALISIS DE LA GESTION COMO RESULTADO**

1. **Análisis de los Resultados de la Gestión del Sector:**

Analizando las entrevistas con el Jefe del Sector (\*), y lo que surgió del contacto general con el mismo, complete el Anexo I de esta guía (TACO de Resultados de la Gestión del Sector) con la visión que el grupo pudo formarse sobre la evaluación general de los resultados de la Gestión del sector:

*(\*) A los efectos de la realización de esta entrevista, de manera adecuada y completa, encontrarán un documento de soporte, al final de este documento, identificado como Anexo I - Entrevista Sector.*

Sintetice a continuación las fortalezas y áreas de oportunidad más relevantes reflejadas en el Anexo 1:

Fortalezas:

……………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………………………………………..…………………………………………………………………

Áreas de Oportunidad:

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….….……

* 1. **Los Resultados de la Gestión Operativa del Sector y la Gestión de Personal:TACO de la Efectividad Específica de la Gestión de Recursos Humanos**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **TACO DE LA EFECTIVIDAD ESPECIFICA DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS   Indique dentro del mismo con "P" los Problemas, con "O" las Áreas de Oportunidad más relevantes y con "N" las Necesidades  Numérelas (F1, F2 etc) y describalas abajo del cuadro.** | | **Cantidad de Personas** | **A nivel Individual** | | | | | **A nivel Grupal** | | | **Productividad Laboral** | | | | **Legitimidad del Personal** | | |
| **Atractividad y Retención** | **Presentismo y Puntualidad** | **Capacidad de Base (Staff)** | **Competencias (Skills)** | **Compromiso** | **Integración Vertical** | **Integración Horizontal** | **Contención de la Conflictividad** | **HC** | **Organización** | **Remuneraciones** | **Otros Costos** | **Disciplina Laboral** | **Cumplimiento Operativo** | **Control del Dolo** |
| **A nivel General del Sector** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Apertura por Nivel** | **Jefes** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Supervisores** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Empleados** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Operarios** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Contratados** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |