**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL III**

**Profesor Miguel Punte**

**Introducción a la Gestión Estratégica**

**Documento 2.3. Primer Semestre del 2019**

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

**DIALOGANDO CON CHABARRIA…**

**(Diálogo imaginario con el Responsable de la Secretaría de Atención de Salud de la UOM en el 2013)**

Agradeciendo la colaboración que nos dio ayer el grupo que estudia esta Secretaria de la UOM, continuamos este diálogo imaginario para visualizar mejor el trabajo del Práctico No. 1 en la parte de Análisis Estratégico del sector en estudio..

**Diálogo en forma de monólogo:**

**(Introducción)**

* Buen día, secretario. Desde la Cátedra de Administración III de Ciencias del Trabajo de la UBA estamos viendo sectores de diferentes organizaciones para mejorar nuestra comprensión de cómo impacta en los mismos la gestión de su personal.
* Para ello necesitaremos hacerle algunas entrevistas y de ser posible contar con alguna documentación, no confidencial, de su área…..

**(Preguntas iniciales sobre la Organización y el Sector)**

* Lo que nos interesaría primero es conocer algo más de su Organización. Hemos leído en Internet sobre el Secretariado General de la UOM y quisiéramos chequear con Ud. si entendimos bien su estructura, como funciona, quienes son sus autoridades, cuanto personal tienen, y cuál es su finalidad principal…..
* Gracias por la información. Nos aclaró muchísimo las ideas que nos habíamos formado. Viendo ahora su sector, podría darnos una idea general de lo que hacen, cuantos sectores tiene, cuánto es su personal y lo que pueda decirnos de su edad, sexo, antigüedad, nivel de estudios…

**(Preguntas sobre la finalidad del Sector)**

* Creemos que con esto tenemos ya una buena idea básica de su Organización y Sector, y quisiéramos ahora poder entender más en detalle cómo trabajan en el mismo. Un punto inicial que nos interesaría entender mejor es cual es para Ud. la finalidad de todo su sector, nos lo podría explicar? .….
* Gracias, como en la cátedra nos insisten en separar bien las tareas de la finalidad quisiéramos confirmar que hemos entendido bien y que esto que hemos anotado y le leo (…) es lo que en definitiva espera de Uds. el Secretariado de la UOM…
* Realmente desafiante, y ven posible cumplir con estas expectativas?...
* Ahora lo tenemos más claro. Pensando ahora en el personal, en su opinión todos conocen y tienen claro que esta es la finalidad del sector? Está escrito en algún lado, y si lo estuviera podríamos tener el documento? Tuvieron oportunidad de charlarlo con ellos? Cuando ingresa una persona se le comenta esto?
* Y como sienten trabajar por esta finalidad? Lo viven como algo importante para la Organización y sus clientes? Sienten que están trabajando por algo importante? …

**(Preguntas sobre el Plan de Trabajo del Sector)**

* Muy útil entender todo esto! Quisiéramos ahora conocer como planifican su trabajo para lograr esos resultados y que información usan para hacer esa planificación. Podemos ver en primer lugar cuales son las principales preocupaciones del Secretariado General hoy, y en ese marco cuáles son sus principales expectativas hacia su sector? Pueden acceder con facilidad a esta información de modo de mantenerla actualizada?...
* Nos aportaría mucho también entender todo el resto de la información que manejan para ir ajustando lo que hacen. Que necesitan saber de lo externo a su Organización y sector, como ser legislación, normativas, temas económicos y financieros generales que puedan afectarlos, situación de sus proveedores…? Qué necesitan saber de sus clientes, como ser problemas que tienen en los servicios, evolución futura de su cantidad y perfil de edad o sexo…? Aunque la lista sea larga le agradecemos poder completarla lo más posible. También nos interesaría saber si alguna información que entienden importante no la puede conseguir…
* Con los cambios permanentes que vivimos, tienen pensado si habría alguna situación posible que si se diera les afectaría fuertemente la gestión sea “a favor” como “en contra”, como ser algún corte en la financiación, algún pico de enfermedades….?
* Si pudiéramos sintetizar lo anterior, a su juicio mirando el contexto externo al sector “que ven que viene bien” y les va a favorecer la gestión? Ven algo “que viene mal” y les va a crear problemas o exigir un esfuerzo especial para controlarlo? …. Y mirando hacia adentro, donde ven los puntos débiles de su sector por donde pueden hacer agua? En que se sienten fuertes?
* Nos sería muy útil si pudiéramos tener alguna documentación en la cual Uds. registren esta información, y no fuera confidencial
* Y una pregunta de cierre de esto, el personal del sector y en especial los responsables de cada grupo, a su juicio tienen clara toda esta información como para poder comprender las distintas decisiones que se van tomando?...

**(Preguntas sobre las variables concretas del Plan, las “7 S”)**

* Y yendo al Plan de Trabajo que tienen definido en el Sector para este año, le agradeceríamos poder repasar con Ud. algunos puntos para entender como lo tienen pensado, y desde ya le agradecemos si pudiéramos también contar con alguna documentación relacionada con el mismo. En primer lugar, ¿podemos saber cuáles son las temas más importantes que han definido encarar este año? ¿Y cuales serían los puntos clave que quisieran alcanzar en cada uno de estos temas?...
* ¿Se sienten cómodos con la organización del sector, o pensaron necesario hacer este año algún cambio en la misma, como ser modificar niveles, áreas, responsabilidades? ¿Prevén hacerlo a futuro? …
* ¿Les parece adecuada la tecnología que usan para realizar el trabajo del sector, que entendemos en este caso son los sistemas informáticos? Decidieron algún cambio para el año? ¿Prevén algo a futuro? ¿Piensan que hay necesidades pero no saben si podrán conseguir los recursos?...
* Mirando ahora el trabajo concreto del sector y cada una de sus áreas, podríamos ver ¿cuáles son las principales tareas de cada uno, y sus grandes agrupaciones (que en la cátedra llamamos procesos)? ¿Hay fallas relevantes en alguna de ellas? ¿Están a su juicio claramente definidas las formas en que deben hacerse estas tareas y procesos? ¿Hay pautas escritas suficientes? ¿Previeron definir o redefinir en el año alguno de los procedimientos del sector?...
* Nos interesaría también entender su visión sobre el personal del sector, en lo que piense pueda compartir con nosotros. ¿Cuál es el perfil (nivel de estudios, experiencia, edad etc) que tiene definido para el personal que incorpora al sector? ¿Es el mismo para todos los niveles y áreas? ¿Está conforme con este perfil? ¿Definió algún cambio para este año? ¿Prevé cambiarlo este año o a futuro?...
* ¿La cantidad de personal le parece adecuada? ¿Definió algún incremento o reducción para este año? ¿Piensa necesario algún cambio a futuro?....
* ¿Á su juicio el personal tiene los conocimientos y habilidades (en la cátedra lo llamamos competencias) que necesita para hacer su trabajo? ¿Definió que este año todos o algunos deben desarrollar nuevos conocimientos y habilidades? ¿Lo ve necesario a futuro?
* ¿Cuáles serían los cuatro o cinco rasgos más importantes que a su juicio deberían identificar la forma de trabajo necesaria hoy para el personal de su Sector? ¿Y los de los jefes del sector? ¿Los tienen el personal y jefes actuales? ¿Previó trabajar en algún desarrollo de estas actitudes durante el año?...
* Si tuviera que resumir a su personal en un “slogan” la forma de trabajo “ideal” y necesaria para su sector en este año, que les diría? Siente que su personal está hoy identificado con esta idea?...
* Y finalmente, ¿el personal y jefes del sector participaron de alguna forma en la elaboración del plan de trabajo del año, opinando, discutiendo, o aportando…? ¿Se presentó, y explicó el plan cuando estuvo definido?...

**(Cierre de la Entrevista)**

* Desde ya muchísimas gracias por su tiempo y por la valiosa información que recibimos. Con esta información la idea es preparar la primera parte del trabajo sobre su sector resumiendo en ella su función, situación y planes de trabajo previstos para este año (a esta parte la llamamos en la cátedra Gestión Estratégica o Gestión de Directrices).
* Luego lo contactaríamos de nuevo para ver el funcionamiento real del sector en el trabajo día a día con lo que prepararíamos la segunda parte del trabajo (a esta parte la llamamos en la cátedra Gestión Operativa o Gestión de Rutina).
* A esto sumaríamos como tercera parte nuestras reflexiones sobre que vemos podría aportarse a la gestión del sector con alguna acción con sus recursos humanos. Desde ya le haremos llegar el documento completo para si es posible contar con sus comentarios.
* Gracias nuevamente…

.

**COMENTARIOS:**

Esta guía de entrevista al responsable del sector es totalmente orientativa. Si bien deberán hacerse al menos dos o tres entrevistas a esta persona, la entrevista como tal deberá ser adaptada a las temáticas específicas de cada Sector, al conocimiento que ya se tenga del mismo para evitar preguntar lo ya conocido y poder profundizar sobre lo que no se conoce, y también al vínculo del grupo con el responsable del mismo.

Algunas recomendaciones Importantes:

1. **Autopresentación del Sector del Grupo al Jefe del Sector y explicación del trabajo a realizar:**

* Es muy importante como se haga el nexo inicial al responsable del sector, y la forma de presentarle los objetivos del trabajo.
* Debe dejarse bien claro que no es un “examen” ni una consultoría al sector, que solo se tomará la información que sienta el responsable puede dar al grupo y que este hará un uso respetuoso de la misma.

1. **Relevamiento de los datos generales de la Organización y Sector:**

* Es muy importante manifestar el respeto al tiempo de la persona entrevistada, y la valoración de la Organización a la que pertenece; para esto es crítico tener un conocimiento básico tanto de la Organización y en lo posible del Sector con un relevamiento previo hecho via internet, documentación disponible etc.
* Como output de este relevamiento la primer parte del trabajo debe ser una presentación general breve de la Organización y del Sector (si hubiera mayor información de detalle se dejará como Anexo)

1. **Relevamiento de la Gestión Estratégica del Sector.**

**3.1. Análisis del Fin:**

* Las preguntas deben llevar a entender cuál es la finalidad del sector en la visión de su jefe y si es posible según la documentación escrita formal si la hubiera. No es la idea hacer una tarea de consultoría explicando al jefe “porque pensamos que tiene una idea parcial o errónea de su finalidad”. Tomamos lo que nos diga, ampliado con preguntas inteligentes para entenderlo.
* Como out put de este relevamiento la parte primera del Análisis de la Gestión estratégica, será presentar la finalidad del sector como la plantea el jefe del sector y surge de la documentación.
* A partir de esto, sumando a las preguntas hechas las reflexiones personales, el grupo deberá decir en el Práctico:

1. Cómo evalúa la gestión estratégica de la finalidad por parte del Sector, viendo en especial:

* Si está de acuerdo con la idea que tiene el jefe de la finalidad (misión) del sector, y en función de ello si la comparte o la reescribiría de otra manera presentando la propuesta concreta.
* Si finalidad es conocida y compartida por todos los miembros del grupo.

1. Si juzga que el sector enfrenta problemas estratégicos con respecto a su finalidad viendo en especial:

* si puede ser alcanzable y es realista.
* si esta en riesgos de desaparecer como necesidad arrastrando a la necesidad de desaparición o reconversión del sector (en el caso del sector de atención de salud de la UOM esto es posible).
  1. **Análisis del contexto:**
* Las preguntas deben llevar a entender que información maneja el sector para hacer sus planes y cuan conocedor es de su contexto. No es la idea decirle lo que debería ver y no está viendo etc. Tomamos lo que nos diga, ampliado con preguntas inteligentes para entenderlo y hacer que amplíe lo más posible sus comentarios y explicaciones.
* Como out put de este relevamiento la parte segunda del Análísis de la Gestión Estratética deberá presentar:

1. Qué información tiene el sector sobre los temas hoy críticos de su Gerencia, Dirección y toda la Organización, y cuáles son las expectativas que tienen estos sobre el mismo sector.
2. Qué información maneja (con el mayor detalle posible) de su entorno interno o externo, y si hay alguna de estas informaciones sobre la que no consigue datos aunque sepa que debe tenerlos.
3. Qué escenarios proyecta el sector hoy como posibles, si es que piensa alguno.
4. Cuál es la síntesis (FODA) de la visión del contexto interno y externo que tiene el sector.

* A partir de esto, sumando a las preguntas hechas las reflexiones personales, el grupo deberá decir en el Práctico:

1. Qué problemas tiene el sector en su Gestión Estratégica relacionada con el Contexto:

* Si tiene huecos de información o incluso mala información, si no se plantea escenarios (ejemplificando cuales podría plantearse), y si la síntesis Foda es adecuada.
* Si el personal del sector está informado sobre su contexto o la información queda solo a nivel del Jefe o jefes del sector.
* Qué problemas estratégicos le plantea el Contexto al Sector: si a su juicio el sector tiene o puede tener amenazas importantes y la gravedad de las mismas.
  1. **Análisis del Plan Anual:**
* Las preguntas deben llevar a entender como es la Planificación del Sector. No es la idea decirle lo que debería ver y no está viendo etc. Tomamos lo que nos diga, ampliado con preguntas inteligentes para entenderlo.
* Como out put de este relevamiento, la tercera parte del Análísis de la Gestión Estratégica deberá presentar:

1. Si el Sector tiene un Plan Formal de Trabajo.
2. Si este está documentado.
3. Si es integral y abarca las “7 S” o no incluye alguna.
4. Cómo está planteado el enfoque de cada una de estas 7 variables.
5. Con qué nivel de participación del personal fue elaborado.

* A partir de esto, sumando a las preguntas hechas las reflexiones personales, el grupo deberá decir en el Práctico:

1. Qué problemas tiene el sector en la Gestión Estratégica relacionada con la definición de su plan de Trabajo:

* Si no tiene un plan.
* Si el plan no es integral.
* Si están bien o mal planteados los targets en cada una de las variables.
* Si hay una real visión compartida.

1. Qué problemas estratégicos plantea la realidad actual de alguna de las 7 variables al sector:

* Si tiene una estructura obsoleta pero difícil de cambiar.
* Si no tiene una adecuada tecnología de gestión y le es difícil su recambio.
* SI tiene personal de perfil inadecuado, o con muchas carencias en sus competencias.
* Si hay personal en exceso y es difícil su reducción o reubicación.
* Si es difícil conseguir personal con perfil necesario?

1. **Cierre de la Entrevista:**

Es un punto importante a cuidar en el cual se debe agradecer la atención recibida, explicar los pasos siguientes del trabajo, y ofrecer en el envío de la documentación final cuando se termine el práctico.