**GUIA PARA EL ANALISIS DEL SECTOR**

**PARTE SEGUNDA: Efectividad y Legitimidad de la Gestión de RH**

**1. La Gestión de Comportamiento Organizacional**

Con la información que pueda haber recabado de las entrevistas con el Jefe del Sector, y lo que surgió del contacto general con el Sector, haga una apreciación global de la Gestión del Comportamiento Organizacional (sin poner foco en la Gestión del Personal que se analizará luego).

1. Los actores Sociales en la Agenda del Sector: Indique a su juicio con que actores sociales el sector tiene vínculos operativos directos. Si con algún actor no tuviera vínculo indique “no”. Si tuviera vínculo indique “si” e indique cuál es el peso que tienen estos vínculos (y temas asociados) en la agenda diaria del sector (ponga en cada caso: “mucho”, “bastante”, “algo”, “nada”; y en caso de corresponder desarrolle una explicación):

. Clientes externos:

…………………………………………………………………………………………..

…………………………………………………………………………………………..

. Proveedores Externos:

…………………………………………………………………………………………..

…………………………………………………………………………………………..

. Sindicato:

…………………………………………………………………………………………..

…………………………………………………………………………………………..

. Estado:

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

. Comunidad:

…………………………………………………………………………………………..

…………………………………………………………………………………………..

1. Análisis de la “agenda” de Efectividad del Sector en su Gestión actual del CO (integración o contribución faltante de algún actor social).

* Indique, si tiene información disponible, si el Sector ha logrado con cada Actor Social la colaboración y el aporte esperado a su Gestión. Puede preguntarse: ¿El sector tiene algún tipo de conflicto con algún actor que afecte su gestión? ¿Tiene algún tipo de reclamo hacia algún actor? ¿No deje de preguntarse también si el sector tiene alguna responsabilidad en el origen o gestión de dicho reclamo? Si no tiene información “imagine” y ejemplifique situaciones posibles.

Sugiera acciones de remediación:

…………………………………………………………………………………………..

…………………………………………………………………………………………..

…………………………………………………………………………………………..

1. Análisis de la “agenda” de Legitimidad del Sector en su actual Gestión del CO (respeto a los Derechos faltante hacia algún actor social)

* Indique, si tiene información disponible (y sin que esto implique la calificación de no Legitimidad de la gestión del Sector), si con alguno de los Actores con los que tiene vínculos operativos directos el Sector tiene áreas de oportunidad en lo que hace a la legitimidad de la relación. Para esto puede preguntarse: ¿Existe algún que sienta no se respetan sus derechos? ¿Hay alguna responsabilidad que el Sector no esté cumpliendo en su vínculo con los otros Actores sociales? Si no tiene Información imagine y ejemplifique situaciones posibles.
* Sugiera Acciones de Remediación:

…………………………………………………………………………………………..

…………………………………………………………………………………………..

…………………………………………………………………………………………..

**GUIA PARA EL ANALISIS DEL SECTOR**

**PARTE SEGUNDA: Efectividad y Legitimidad de la Gestión de RH**

**1. La Gestión de Comportamiento Laboral**

**La gestión como Resultado**

1. **ANÁLISIS DE LA GESTION DE PERSONAL COMO RESULTADO:**
   1. **Efectividad (contribución) de la Gestión de Personal** (TACO de la Efectividad Específica de la Gestión de RH)
      1. **Impacto de la Gestión de RH en la Gestión del Sector:** realice un diagnóstico conceptual en base a las variables que observa el ***TACO de Resultado y Proceso Efectividad y Legitimidad Laboral (\*\*)***.

*\*\* ese documento se encuentra como anexo en la página web de la cátedra.*

**A. Gestión sobre el contexto laboral**: ¿Hay adecuados recursos y herramientas de trabajo? ¿Las responsabilidades, procedimientos y objetivos están correctamente definidos? ¿Hay atractividad y retención?

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

**B. Factores a nivel individual**: ¿Hay un adecuado índice o nivel de presentismo? ¿Hay personas o grupos que carecen de las habilidades y conocimientos necesarios (SKILLS)?. ¿Esto se debe a falta de training o a un inadecuado perfil de base (STAFF)? ¿Hay un nivel razonable de engagement / compromiso?.

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

**C. Factores a nivel Grupal:** ¿Cuál es el grado de integración vertical ascendente y descendente? ¿Cuál es el grado de integración entre los miembros del grupo y con los otros grupos? ¿Cuál es el nivel de conflictividad interna en el grupo, o con otros grupos?

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

**D. Cultura:** ¿Cuál es el núcleo de valores y criterios comunes? ¿Hay coherencia cultural?

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

**E. Legitimidad del Trabajo del Personal:** ¿Cuál es el grado del cumplimiento operativo de los procesos? ¿Hay control del dolo y del fraude? ¿Cuál es el nivel de ordenamiento general de la conducta del personal?

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

**F. Productividad Laboral:** ¿El nivel de costos del personal en todos sus aspectos: (cantidad de persona, nivel de remuneración, ausentismo, horas extras, beneficios, costo de su administración etc) es razonable con su contribución y los valores de mercado?

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

* + 1. **Logro de las variables Laborales necesarias para un trabajo adecuado:** Retome el diagnóstico e identifique cuales serían las principales fortalezas y áreas de oportunidad que ve en los logros de la Gestión de RH.

**Logros principales de la Gestión de RH (fortalezas):**

1. ……………………………………………………………………………………
2. …..………………………………………………………………………………
3. ..………………………………………………………………………………..

**Principales áreas de oportunidad:**

1. ……………………………………………………………………………………
2. …..………………………………………………………………………………
3. ..………………………………………………………………………………..
   1. **Legitimidad de la Gestión de Personal**

**1.2.1 Impacto de la Gestión de RH en la Gestión del Sector:** realice un diagnóstico conceptual en base a las variables que observa el ***TACO de Resultado y Proceso Efectividad y Legitimidad Laboral (\*\*)***.

*\*\* ese documento se encuentra como anexo en la página web de la cátedra.*

Analizando las entrevistas con el jefe del Sector, y lo que surgió del contacto general con el mismo, hagan a continuación, una apreciación global de la evaluación de los siguientes aspectos de la Legitimidad Laboral, señalando sus fortalezas y áreas de oportunidad. Incluya en el análisis no solo la situación del personal efectivo sino también la situación del personal contratado si lo hubiera.

* + 1. **Marco de Trabajo Esclavo, Forzado o Infantil**
* **Fortalezas**:

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

* **Áreas de Oportunidad**:

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

* + 1. **Marco de Trabajo Decente:**

¿Hay precariedad de vínculo? ¿La compensación es digna y válida, legal? ¿Las condiciones garantizan la integridad física y salud psicofísica del personal al realizar su trabajo?

* **Fortalezas**:

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

* **Áreas de Oportunidad**:

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

* + 1. **Marco de Respeto:**

¿Las personas y los grupos se sienten respetados en su individualidad? ¿Hay manifestaciones de discriminación, desvalorización o maltrato? ¿Cuál es el grado de respeto Institucional, de las Jefaturas y de los pares en su convivencia diaria?

* **Fortalezas**:

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

* **Áreas de Oportunidad**:

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

* + 1. **Proceso de Personalización Laboral:**

¿Cuál es el grado de participación gestional en los distintos niveles y grupos de personas? ¿Cuál es el grado de participación en la Gestión Estratégica y Operativa?

* **Fortalezas**:

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

* **Áreas de Oportunidad**:

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

**GUIA PARA EL ANALISIS DEL SECTOR**

**PARTE SEGUNDA: Efectividad y Legitimidad de la Gestión de RH**

**1. La Gestión de Comportamiento Laboral**

**La gestión como Proceso**

1. **ANÁLISIS DE LA GESTION DE PERSONAL COMO PROCESO:**

Del análisis de la documentación anterior, y de las entrevistas con el jefe del sector, y personal del mismo, replanteen la forma en que se lleva adelante en el Sector los **Procesos de la Gestión de Personas** e identifique los puntos donde considera que debería haber un cambio en la forma de trabajo a futuro ya que de lo contrario es probable que la Gestión del Sector se vea en algún momento afectada.

* 1. **La Gestión del Manager:** El principal proceso de la Gestión de RH es el que realiza el manager al ejercer su función.Analice si a su juicio hay Áreas de Oportunidad en la forma de Gestión de los Managers del Sector que de ajustarse podrían mejorar la Gestión del mismo, indicando en cada caso las mejoras posibles.
     1. **Generación de la Visión Compartida**

Claridad de la Finalidad, conocimiento del Contexto y comprensión del Plan Estratégico: en qué aspectos sugeriría al manager que encare o profundice la revisión con el grupo de la Misión (finalidad), comprensión del contexto o revisión de la Visión (plan Estratégico) del sector para crear una visión compartida:

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

………………………………………………………………………………….

* + 1. **Implementación de un Proceso de Participación Operativa**

Hay alguna mejora o sugerencia parar realizar al manager sobre la forma en que se lleva a cabo el proceso de participación operativa a nivel de la Programación con el grupo, comprensión por parte del grupo del TACO, formas de hacer grupalmente el análisis de la gestión relevada en el mismo, la definición del Plan Maestro de Problemas, y / o la forma de tener una acción sistemática sobre los problemas críticos

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

………………………………………………………………………………….

* + 1. **Gestión del Desempeño:**

Evaluación, feedback, enseñanza y apoyo a su personal) Analice si con la información disponible puede proponer alguna mejora en este punto.

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

………………………………………………………………………………….

* + 1. **Gestión Disciplinaria (Preventiva, formativa y correctiva):**

¿Debería ser necesario rever en algún aspecto su sistema de prevención de riesgos tanto personales como de las instalaciones? ¿Hay algún aspecto en el cual deberían tomarse recaudos en la prevención de la corrupción, el dolo o el fraude? ¿El jefe tiene conciencia de este tema? ¿Tiene control de la disciplina operativa?

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

………………………………………………………………………………….

* 1. **Alineación de las Procesos Formales (Políticas de RH):** Evalúe si hay Áreas de Oportunidad en el diseño o aplicación de las **Políticas de RH** que de ajustarse podrían mejorar la Gestión del mismo, indicando en cada caso las mejoras posibles.
     1. **Políticas de Flujo** (procesos de Empleos, Capacitación, Desarrollo): Analice si pueden promoverse cambios de performance laboral introduciendo criterios especiales en la forma de incorporar el personal al área, en la forma de capacitarlo, en la forma de promoverlo, o en la forma de dar de baja al personal no adecuado para la gestión.

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

…………………………………………………………………………………..

* + 1. **Políticas de Pertenencia** (información, participación en las decisiones, contacto con el grupo): Analice si pueden promoverse cambios reforzando la forma en la cual se crea la pertenencia de las personas al grupo de trabajo a través de darle información, poder decisional, y creando contacto con las jefaturas y o facilitando un mayor contacto entre ellas

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

…………………………………………………………………………………..

* + 1. **Políticas de Reconocimiento** (procesos de Compensación y Performance): Analice si pueden promoverse cambios con la implementación o cambio en la forma de organizar la evaluación de la gestión de las personas a nivel individual o grupal, y de relacionar los pagos con esta evaluación.

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

…………………………………………………………………………………..

* + 1. **Políticas de Organización del Trabajo** (definición de la Estructura y Organización, y definición del contenido de responsabilidad de cada posición): Analice creativamente si pueden promoverse cambio en la forma en que está definido el contenido de las responsabilidades de cada posición; niveles en que está estructurada el área; y forma en que están agrupadas las responsabilidades por sectores.

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

…………………………………………………………………………………..

* 1. **Alineación de los Procesos Informales:** Evalúe si hay Áreas de Oportunidad en la alineación de estos Procesos que de ajustarse podrían mejorar la Gestión del Mismo, indicando en cada caso las mejoras posibles:

* + 1. **Héroes y Antihéroes**: Si se rescatan personas que identifiquen comportamientos laborales deseables o evitables. Piense cómo podría promoverlos para incentivar cambios por identificación con los mismos.

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

* + 1. **Leyendas y Antileyendas**: Si se rescatan hechos que identifican modelos de gestión exitosa, o hechos que describen formas de trabajo a evitar:

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

* + 1. **Ritos:** Si hay “liturgias” formales sistemáticas en la rutina del grupo (reuniones laborales o no laborales, festejos, etc). Imagine creativamente qué “liturgias” podrían institucionalizarse para crear hábitos de comportamiento organizacional o fomentar vínculos dentro del sector y entre sectores

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

* + 1. **Lenguaje:** Si se ha desarrollado en el sector el vocabulario de gestión que les permita “ver” todos los aspectos de la misma y dar y dar sentido de identidad al grupo (slogans).

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

* + 1. **Ambiente general de las Instalaciones y la Empresa:** Si el contexto laboral facilita una gestión ordenada y confortable.

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

1. **PROPUESTA DE UN PLAN DE TRABAJO DE RH PARA EL SECTOR:**

En línea con lo analizado en los puntos 1 y 2 de esta parte de la Guía proponga las tres acciones más importantes que piensa debería encarar el sector para que la Gestión de RH permitiera en forma directa o indirecta una mejor contribución a la Gestión del Sector.

* 1. …………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………
  2. ………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..
  3. ……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….