**Set de herramientas para el trabajo en organizaciones**

**Capítulo 3: Puesto/ funciones habituales.**

Tareas: qué y cómo.

Apartado para la conducción.

Conciencia de modificaciones

Conciencia de desempeño

Ver evaluación de desempeño.

Conciencia de responsabilidades en proyectos

Registro de desvíos

*A.1 Respondiendo a la pregunta: ¿qué hago?*

Con el objeto de relevar las tareas que una persona desempeña en su puesto de trabajo, se ofrece el siguiente formato que ayudará a registrar diariamente las actividades que ocupan la jornada.

Se aconseja realizar esta actividad de relevamiento diariamente durante un mes, y una vez documentado el resultado (en un formato que más adelante pondremos a su disposición) controlar mes a mes, las modificaciones que hayan sucedido en las mismas y actualizar el documento.

Como resultado, este proceso arrojará la totalidad de actividades que una persona desempeña en su puesto.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Nombre y Apellido*** | | | | | | | | |
| ***Puesto*** | |  | |  |  |  |  |  |
| ***Sector*** | |  | |  |  |  |  |  |
| ***Jefe directo (JD)***  ***Rol del Jefe Directo***  ***Jefe del Jefe***  ***Rol del Jefe del Jefe (JdJ)*** | | | |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  | |
| **Fecha** | **Hs Inicio** | | **Hs CIerre** | **Actividad** | **Sector** |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |

*A.2 Respondiendo a la pregunta: ¿cómo lo hago?*

Este otro documento, responde a la necesidad de documentar de forma taxativa y detallada ***cómo*** se realizan las actividades previamente descriptas, indicando los recursos empleados (como por ejemplo el sistema, planillas, etc), las distintas necesidades, distintas personas intervinientes, etc.

Como veremos más adelante, el formato de relevamiento y su utilidad es semejante a la típica “receta de cocina”.

*A.3 Apartado para la conducción*

Para aquellos puestos de responsabilidad sobre el desempeño del área, es importante explicitar la forma de conducir cada una de las funciones.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rol | Ocupante del rol | Función | Forma de conducción/ seguimiento | Indicador/ ratio. | Síntoma de salud del ratio | Última revisión del indicador/ ratio. |

*B. Conciencia de modificaciones*

La siguiente guía persigue el objetivo de reconocer y explicitar las modificaciones que por distintos motivos se han realizado en nuestras tareas habituales dentro de la organización.

La guía está dirigida mínimamente a reconocer las modificaciones en términos de tareas, métodos de trabajo, sistemas de información, vínculos intersectoriales, contexto y deja abierto un espacio para asentar propuestas.

Aaaa/mm/dd

**Nombre del sector**

**1er documento sobre modificaciones realizadas en el sector**

Periodo informado:

En términos de tareas:

Detallar si se añadieron o eliminaron tareas al puesto.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Fecha de inicio o cese en la tarea | Tarea | Detalle/ comentario | Motivo de la incorporación/ del cese y/o de la delegación de la tarea | Nueva persona responsable de la tarea |

Determinar si se modificaron formas de hacer las mismas tareas. Explicitar los motivos. Ventajas, desventajas de la modificación o si la misma se vio fundamentada por alguna obligatoriedad.

Resumen de trabajos en proceso, pendientes y próximos desafíos/ actividades

En términos de funciones o procesos:

Idem punto 1, 2 y 3 anterior.

En términos de método de trabajo, sistemas de información y vínculos intersectoriales.

***Métodos de trabajo***

Detallar si existían métodos de trabajo propios del sector o no.

Detallar si se modificaron y/o crearon, y los motivos de las modificaciones/ creaciones.

Explicitar las ventajas y desventajas de las modificaciones.

Puntos débiles del método actual. Desafíos y próximos escalones.

***Sistemas de información***

Diagnóstico del status del sistema en cuanto a la operativa diaria del puesto.

¿Se realizaron modificaciones en el sistema de información? (sea software o intranet/ sistema de archivos que complementan al software de gestión)

Explicitar cuales fueron, los motivos, ventajas y desventajas del punto anterior.

Resumen de trabajos en proceso, pendientes y próximos desafíos para los sistemas de información.

***Vínculos intersectoriales***

Nivel de conocimiento del impacto del puesto en otros sectores (contabilidad, tesorería, diseño, producción). Lista de principales ítems que impactan en el desempeño de otros sectores

Nivel de impacto/ respuesta (positiva, negativa o neutra) a lo largo del periodo analizado en los otros sectores, sobre los ítems detallados en 1

Propuestas/ modificaciones/ trabajos en curso para mejorar el impacto y las dependencias del resto de los sectores para con el puesto de Comercio exterior.

***Contexto***

Explicitar modificaciones (o próximas modificaciones) en la normativa que rigen las tareas habituales y no hayan sido expuestas anteriormente.

***Propuestas***

Espacio utilizado para agregar propuestas, reflexiones o cuestiones a tener en cuenta sobre los temas anteriormente enunciados o que impacten en el desempeño del puesto, sector, empresa.

***Conciencia de desempeño***

El siguiente espacio está destinado a que independientemente de los objetivos perseguidos por los jefes/ superiores/ responsables inmediatos, el mismo responsable del puesto pueda generar sus propios indicadores/ ratios/ métricas de medición de desempeño.

Los objetivos deberían tener mínimamente las siguientes características:

* + Ser medibles: cualitativa o cuantitativamente
  + Ser realizables: deben ser posibles de llevar a cabo
  + Desafiantes: Conseguirlo debe requerir esfuerzo y crear sentimiento de logro y satisfacción su concreción.

El último requisito, para poder “valuar” el desempeño consistirá en:

* Establecer la escala de valuación de los objetivos (ejemplo del 1 al 10) y su equivalencia expresada en palabras (10: desempeño sobresaliente).
* Estado de performance deseado para los distintos plazos temporales. Ejemplo obtener 6 de promedio a los 6 meses
* Período de feedback y evaluación formal.

Feedback: instancia en la cual se informa sobre desempeño parcial y la proyección futura si no se modifican las condiciones actuales*.*

Evaluación: instancia donde se devuelve el resultado del desempeño de una persona en sus tareas a lo largo de un periodo largo de tiempo, como ser un año.

*D. Conciencia de responsabilidad en proyectos*

**Gerencia:** XXX

**Cronograma y participantes por proyecto**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| CODPRO | Proyecto | Participantes | Día y hs de reunión del comité | Observación más relevante del estado del proyecto |

**Principales compromisos asumidos**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| CODPRO | Compromiso | Fecha |

*E. Planilla de Desvíos*

|  |  |
| --- | --- |
| ***Concepto*** | ***Desarrollo*** |
| *Sector* |  |
| *Operación desviada* |  |
| *Responsable de la operación* |  |
| *Explicitación del desvío* |  |
| *Motivos del desvío según el responsable de la operación* |  |
| *Propuestas desde el responsable de la operación para no repetir el desvío* |  |
| *Conclusiones/ sugerencias del auditor/ responsable del sector/ consultor/ experto* |  |