

Planificación de la Gestión Humana

Introducción

En el módulo número 1, se introdujo la multi - dimensión que entraña la gestión del talento humano como elemento fundamental para el cumplimiento de las metas de las organizaciones.

En un enfoque en dónde los y las trabajadoras son consideradas importantes e incluso indispensables para el éxito de las Organizaciones, y por tanto es importante potenciar y canalizar las capacidades, aptitudes y habilidades, quienes hacen gestión humana tienen un accionar respecto a las condiciones en que los y las trabajadoras desarrollan el trabajo, el cumplimiento de las normas legales, la articulación del trabajo respecto a la productividad y el rendimiento, la necesidad de tener un ambiente laboral habilitante, el poder conciliar la vida personal, familiar con la laboral.

Este desafío de ninguna forma es posible sin que las Organizaciones inviertan en la creación, el fortalecimiento y el sostenimiento del área de gestión humana, que parte desde la necesidad de un equipo de trabajo y la necesidad de un área de trabajo, así como también, y fundamentalmente la necesidad de asignar un presupuesto que permita a quienes hacen gestión humana poder desarrollar sus actividades.

Pero un presupuesto se construye de la mano con los planes operativos anuales, en dónde gestión humana visibiliza las acciones que desarrollaran a lo largo de un año, al final de este módulo, se espera que las personas responsables de gestión humana, cuenten con elementos conceptuales y herramientas prácticas, para la planificación así como también la generación de indicadores y manejo de información que hacen posible: una planificación articulada a las necesidades; la implementación del plan y; el monitoreo y evaluación de las acciones ejecutadas.



Contenido

1. Introducción
2. La Capacidad de Gestión
3. La gestión de la información
4. Tablas dinámicas Excel
5. Conclusión del Módulo

La capacidad de gestión

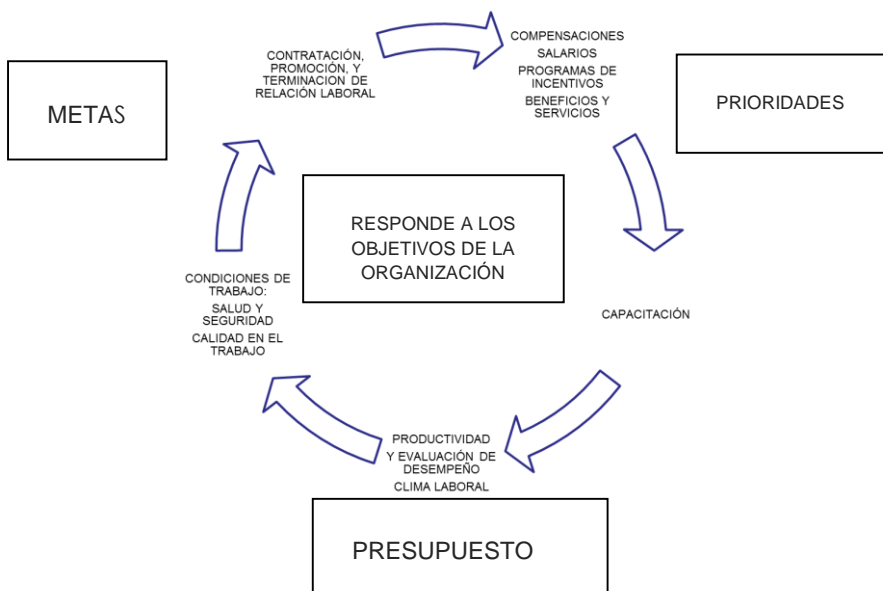
Marco de referencia:

Para definir los elementos que configuran un modelo de gestión humana, es importante retomar cual es el en sí el modelo que tienen o aspiran tener las organizaciones participantes.

En términos generales se define a la gerencia de recursos humanos como el manejo integrado de las políticas, procedimientos y prácticas para la contratación, mantenimiento y desarrollo de los y las trabajadoras, con el propósito de que la organización cumpla con las metas deseadas.

Bajo esta definición está en evidencia que la gestión humana requiere de una persona que actúe a nivel gerencial con capacidad para incidir en la planificación general de la Organización por un lado, y por otro visibiliza la necesidad de recursos que se asignen para que se puedan desarrollar las actividades partiendo desde las básicas como la contratación, en este escenario un plan de la organización no puede estar completo sin la información que gestión humana puede brindar para la definición de costos de producción, ventas, administrativos.

Desde el enfoque de la planificación, la aplicada a la gestión humana podría considerar el siguiente ciclo:



Se ubica en este ciclo las grandes responsabilidades que gestión humana tiene respecto a:

A tener en cuenta:

- ❖ Articular la gestión humana a la gestión general de la Organización en todo momento;
- ❖ Ubicar las fuentes de información que nacen de gestión humana en el presupuesto general de la Organización, se puede utilizar el esquema del balance de pérdidas y ganancias.
- ❖ Perfil sugerido de la facilitación:
Formación en administración de empresas o economía;
Conocimiento sobre Comercio Justo
Experiencia en gestión humana;
Experiencia en planificación.

LO IMPORTANTE

- ❖ Ubicar entre las personas participantes el efecto que tiene un proceso de planificación apropiado en decisiones vinculadas a proyección de producción, estrategias alrededor de productividad y proyección del punto de equilibrio.
- ❖ Articular el proceso de gestión humana a la gestión del proceso productivo, y a información histórica de la Organización.



FAIRTRADE

1. Contratación, Promoción y Terminación de Relación Laboral;
2. Compensación, Salarios, Programas de Incentivos, Beneficios y Servicios;
3. Capacitación;
4. Productividad, Evaluación de desempeño, Clima Laboral;
5. Condiciones de Trabajo, Seguridad y Salud Ocupacional, Calidad en el trabajo.

Obviamente como elementos constantes están las metas de la Organización, las prioridades definidas y el presupuesto de la Organización.

Metodología:

Para lograr el objetivo arriba mencionado, se recomienda la realización de un **taller** con una duración de 8 horas considerando con la participación de un directivo de la organización, gerencia general (importante pero opcional) y, las personas responsables del manejo de personal no se imponen límites a la participación del equipo responsable de gestión humana, pero el número máximo de personas en el taller es de 30.

Se requiere de un espacio cómodo, que permita la realización de actividades grupales.

La facilitación debe permitir la transmisión de contenidos así como el hacerlos **asimilables y amigables**, dada la complejidad de las categorías a trabajar pueden generar confusión, es importante que la combinación con ejemplos y actividades para apropiación del conocimiento sea parte de la propuesta metodológica del facilitador(as).

Se recomienda de igual forma, aplicar la metodología de “**aprender-haciendo**”, de tal forma que al final de las 8 horas, las personas participantes hayan esbozado un borrador de plan para luego afinarlo y proponerlo en sus organizaciones.

Se puede apoyar el taller con una presentación Power Point.

Contenido:

1. Planificación en gestión humana

- a. Presentación de la temática, objetivos del taller y presentación de los y las participantes
- b. Conversatorio introductorio sobre gestión humana;
- c. Introducción a la teoría de la planificación:
 - i. ¿Qué es un plan?
 - ii. ¿Qué es un presupuesto?

- d. El papel en la planificación de la cultura organizacional, la filosofía y las políticas de la Organización
- e. Objetivos de la Organización y objetivos de los y las trabajadoras
 - i. Definición
 - ii. Articulación entre los dos
- f. Como se planifica en gestión humana
 - i. Contratación
 - ii. Promoción
 - iii. Terminación de la relación laboral
 - iv. Compensación
 - v. Salarios
 - vi. Políticas de incentivos
 - vii. Beneficios y Servicios
 - viii. Capacitación
 - ix. Productividad
 - x. Evaluación del desempeño
 - xi. Clima Laboral
 - xii. Condiciones de Trabajo
 - xiii. Salud y seguridad ocupacional
 - xiv. Calidad en el Trabajo



Recomendaciones metodológicas...

Es importante en el proceso el reconocimiento de la experiencia generada por las personas responsables de gestión humana, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.

Para efectos didácticos, organice grupos de trabajo buscando tener diferentes actores y actrices en cada grupo para que se nutran de las experiencias y de los escenarios de cada Organización.

Importante, desde la facilitación articular la normativa de comercio justo, recuerde no es un taller sobre la normativa pero es importante poder vincularla, y poder reflejarla en el plan.

Busque que las propuestas de trabajo sean lo más apegadas a la realidad, es decir realistas y factibles, de tal forma que al final del taller pueda el plan ser retomado a nivel de la Organización.

Por la complejidad de los temas es importante un adecuado manejo de tiempos, le sugerimos lo siguiente:

Presentación de la temática, objetivos del taller y presentación de participantes

20 minutos

Sugerencia metodológica: incluir en la presentación, la Expectativa respecto al taller, Temores, y Compromisos. Asegurar que esto es revisado al final de este taller y los que se articulan, es además una herramienta de evaluación.

Se recomienda que la sala en dónde se realiza la capacitación esté ubicada en U y que las personas participantes puedan mirarse unas a otras.

Para las actividades en grupos, organizar espacios en dónde se puedan realizar las actividades sin generar cambios en la disposición inicial de la sala.

Conversatorio Introductorio sobre gestión humana

30 minutos

Sugerencia metodológica: Realizar un conversatorio para romper el hielo y rescatar los conocimientos y armonizarlos. Se puede trabajar con tarjetas de colores ubicando: (1) Recursos Humanos; (2) Capital Humano; (3) Talento Humano.

Si existen confusiones es el momento para precisiones de concepto.

Introducción a la teoría de la planificación

30 minutos

Sugerencia metodológica: Realizar una exposición general con el apoyo de una presentación en power point, el objetivo homogenizar conceptos entre las personas participantes, lograr la comprensión de lo que significa planificar y la articulación a los objetivos de las Organizaciones.

El papel en la planificación de la cultura organizacional, la filosofía y las políticas de la Organización

60 minutos

Sugerencia metodológica: Conformar 5 grupos de trabajo, para ello al inicio del taller conjuntamente con el nombre usted ha ubicado un color, se solicita que los grupos se organicen de acuerdo al color que acompaña el nombre.

La intención es **poderse nutrir** de las experiencias de las diferentes organizaciones participantes.

A cada grupo se le solicita que **intercambien** las experiencias o vivencias respecto a lo que se considera cultura organizacional.

El o la facilitadora del taller **interactúa** con cada grupo a fin de lograr **afinar** el concepto de cultura organizacional y lograr homogenizar los conceptos.

Para este intercambio, se utilizan los primeros 20 minutos.

El o la facilitadora de taller, en función de lo que escuchó en cada grupo **rescata** los elementos comunes y **construye** de forma colectiva un **concepto** de cultura organizacional y articula los conceptos de políticas y filosofía. Para esta actividad se requiere de 10 minutos, y se utiliza un pliego de papel periódico para escribir las ideas centrales que se mantendrán visibles a lo largo del taller. No se recomienda el uso de Power Point.

Luego se solicita a cada grupo que ubiquen los **temas comunes** de la cultura organizacional de sus propias Organizaciones y como se traduce en las prácticas de gestión Humana.

Se entrega a cada grupo un pliego de papel periódico y un marcador, para esta actividad tienen 10 minutos.

En los 20 minutos restantes se organiza la presentación del trabajo de cada grupo y se ubica en un lugar visible el trabajo realizado.

Objetivos de la Organización y objetivos de los y las trabajadoras

30 minutos

Sugerencia metodológica: Dividir a los participantes en dos grupos, desde el lugar en dónde estén sentados, las personas participantes del lado izquierdo trabajan sobre los objetivos de la Organización y las de la derecha sobre los objetivos de los y las trabajadoras.

Se entrega tarjetas para que cada participante pueda escribir su idea o propuesta, se manejan dos colores de tarjetas, el tiempo para cada uno es de 5 minutos.

Cada persona participante presenta su idea y la coloca en la pared formando dos grupos. Para esta actividad se considera 10 minutos.

Luego la facilitación invita al debate y al análisis combinando objetivos.

Por ejemplo:

PRODUCTIVIDAD

**SATISFACCIÓN
LABORAL**

La intención del ejercicio es buscar analizar algunos ejemplos de cómo enlazar los objetivos de la Organización con los objetivos de los y las trabajadoras, y en el cómo lograr esa articulación de desde la gestión humana.

Para esta parte del ejercicio se cuenta con 15 minutos.

Las ideas se registran en un pliego de papel periódico y se lo mantiene en un lugar visible a durante el taller.

Cómo se planifica en gestión humana

40 minutos

Sugerencia metodológica: Introducción a la planificación precisando elementos básicos de planificación, qué significa planificar en términos generales y como se traslada a gestión humana.

Se puede utilizar una presentación Power Point.

Lo ideal sería el trabajo en el formato de plan utilizado por la Organización, se puede partir de un modelo de planificación operativa genérico y a partir de ello adaptarlo al plan de cada organización.

Se propone el siguiente formato para fines didácticos:

Propuesta de plan...



| Actividades | Responsable | Cronograma | | | | Presupuesto | Supuestos |
|---|-------------|------------|----|----|----|-------------|-----------|
| | | 1T | 2T | 3T | 4T | | |
| CONTRATACIÓN – PROMOCIÓN – TERMINACIÓN DE RELACIÓN LABORAL | | | | | | | |
| COMPENSACION – SALARIOS – PROGRAMAS DE INCENTIVOS – BENEFICIOS Y SERVICIOS | | | | | | | |
| CAPACITACIÓN | | | | | | | |
| PRODUCTIVIDAD – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – CLIMA LABORAL | | | | | | | |
| CONDICIONES DE EMPLEO – SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO – CALIDAD EN EL TRABAJO | | | | | | | |

120 minutos

Sugerencia metodológica: aprender-haciendo, organizar los cinco grupos de acuerdo a los colores inicialmente asignados y a medida que avanza la explicación construir conjuntamente el plan, se propone realizar una exposición por cada tema de 10 minutos y un trabajo en grupo de 5 minutos, el o la facilitadora reafirma los conceptos y promueve el diálogo al interior de cada grupo.

Se asigna a cada grupo 2 pliegos de papel periódico y 2 marcadores.

Los temas a trabajar y la propuesta de enfoque en cada área son:

1. **Contratación, Promoción, Terminación de la relación:** Visibilizar las actividades en cada uno de estos procesos y ubicar valores por actividad. Articular a la información que se requiere desde la gerencia de producción.
2. **Compensación, Salarios, Programas de incentivos, Beneficios y Servicios:** Visibilizar las políticas de compensación e incentivos que tienen las Organizaciones. Articular la información a productividad, estabilidad y clima laboral.
3. **Capacitación:** Definir un programa de capacitación dirigido a trabajadores y trabajadoras (administración y producción). Articular las necesidades del área de producción, de la gerencia y gestión humana en sí misma.
4. **Productividad, evaluación de desempeño y clima laboral:** Articular a manejo de conflictos y relaciones industriales. Articular los cuellos de botella de gestión humana en estas áreas.
5. **Condiciones de empleo, salud y seguridad ocupacional, calidad en el trabajo:** Articular a la normativa de comercio justo, la legislación local. Visibilizar las mejores prácticas del grupo.

Es importante usar la plantilla de planificación y metodológicamente no plantearse más de 2 actividades por cada grupo, es decir 10 en total.

Cada grupo realiza la presentación de su plan, al final del taller se puede tener un banco de alternativas de actividades por grupo, para ello la facilitación debe asegurar, tanto como sea posible, que no se repiten actividades entre los grupos.

Cierre de la jornada

20 minutos

Sugerencia metodológica: Evaluación colectiva del trabajo realizado durante esta jornada. Se solicita a cada persona que mencione una palabra que recuerde de los temas abordados, no se puede repetir la palabra. Al final la facilitación evalúa las palabras que se mantuvieron en la mente de las personas participantes y determina el tema que mayor impacto causó.

La gestión de la información

Marco de referencia:

Articulada a la planificación está la definición de indicadores que permiten medir el éxito en la implementación del plan. Una de las tareas de gestión humana es el mantener toda la información de los y las trabajadoras de manera actualizada y sobre todo disponible para tomar decisiones y para la gestión del día a día.

Este manejo de información parte desde la estructuración de los archivos físicos y el mantenimiento de los mismos, hasta el manejo informático a través de base de datos cuya complejidad dependerá de las necesidades propias de las Organizaciones.

El tipo de información que se requiere, y los indicadores se construyen a propósito del alcance de las responsabilidades administrativas como las transversales a la gestión global de la Organización.

En este sentido, se puede tener indicadores relacionados con:

- **Tiempo de trabajo:** cuya información es importante por ejemplo para el cálculo de pagos, liquidaciones, antigüedad, rotación, o decisiones respecto a asignación de recursos para contrataciones o bien para mirar la incidencia de la permanencia en el clima laboral.
- **Domicilio:** información que podría ser útil para identificar necesidad de transporte, acceso a servicios de salud y servicios básicos, y podría articularse a información relacionada con desplazamiento, manejo de tiempos, manejo de alimentación especialmente cuando esta no es proveída por la Organización.
- **Mujeres y vida familiar:** información útil para identificar la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, nivel educativo, ingresos únicos para sostenimiento de familia o ingresos compartidos, número de hijos e hijas, información que incide en productividad, ausentismos, manejo de tiempo, cálculo de bonificaciones por cargas familiares, estrategias de conciliación de vida familiar con laboral.
- **Afiliación a sindicato:** información necesaria para realizar las deducciones de las contribuciones al Sindicato, manejo de tiempos, aplicación de procedimientos disciplinarios.



Estos son solo algunos ejemplos de como una información básica puede a su vez derivar en varios indicadores que articulados a los objetivos del plan pueden medir el éxito en la gestión. Sin embargo, es fundamental asegurar manejar el número a apropiado de indicadores.

Ademas de estos indicadores, se generan otro grupo relacionados con la productividad y que sirven para medir la eficacia y eficiencia en sumo la productividad en el trabajo, y para ello es fundamental tener indicadores que permitan evaluar las competencias y el desempeño a lo largo de la vida laboral del trabajador o trabajadora, siendo esta una responsabilidad de gestión humana articulada a la gestión de la producción.

Es importante, ubicar parámetros claros de evaluación que permitan una medición lo más objetiva posible con un impacto en el ambiente laboral.

Metodología:

Para lograr el objetivo arriba mencionado, se recomienda la realización de un **taller** con una duración de 8 horas considerando con la participación de un directivo de la organización, gerencia general (importante pero opcional), gerencia de producción (importante y deseable) y, las personas responsables del manejo de personal no se imponen límites a la participación del equipo responsable de gestión humana, pero el número máximo de personas en el taller es de 30.

Se requiere de un espacio cómodo, que permita la realización de actividades grupales.

La facilitación debe permitir la transmisión de contenidos así como el hacerlos **asimilables y amigables**, adicionalmente es importante rescatar la experiencia de las personas participantes especialmente las responsables de gestión humana. Este es un espacio para capitalizar el conocimiento generado y potenciarlo. Es importante no perder de vista que existe una experiencia generada y no hay que invisibilizarla.

Se recomienda de igual forma, aplicar la metodología de “**aprender-haciendo**” y “**aprender – compartiendo**”, de tal forma que al final de las 8 horas, las personas participantes puedan tener conocimientos adicionales con potencialidad de aplicarlos en sus actividades diarias.

Se recomienda y es fundamental, invitar para este taller a la persona que facilitará el taller de manejo de información e indicadores aplicados a Excel, para que pueda articular las capacitaciones venideras a la realidad de las Organizaciones, a las necesidades de información que requieren los planes, y a las necesidades que surjan de las personas responsables de gestión humana.

Al final de este taller, la persona con experticia en Excel debe brindar una propuesta de manejo de base de datos, que nutrida por la información y el conocimiento compartido del día, pueda brindar un esbozo inicial del manejo de tablas dinámicas para usar la información en la toma de decisiones.

Se puede apoyar el taller con una presentación Power Point, y una hoja Excel.

Contenido:

1. Gestión de la Información

- a. Presentación de la temática, objetivos del taller y presentación de los y las participantes
- b. Conversatorio introductorio sobre información e indicadores;
- c. Mapa de la información de trabajadores y trabajadoras
 - i. Información Personal
 - ii. Información Laboral
 - iii. Información académica
- d. Indicadores e información vinculados al plan anual de gestión humana
- e. Evaluación de competencias
 - i. Qué es
 - ii. Evaluación inicial
 - iii. Qué elementos configuran
 - iv. Manejo de la información
- f. Evaluación de desempeño
 - i. Qué es
 - ii. Qué elementos se consideran
 - iii. Mantenimiento de la información

Por la complejidad de los temas es importante un adecuado manejo de tiempos, le sugerimos lo siguiente:

Presentación de la temática

30 minutos

Sugerencia metodológica: Conversación a partir de una pregunta generadora, a partir de las decisiones que se toman en el día a día

Conversatorio Introductorio sobre

60 minutos

Información e Indicadores

Sugerencia metodológica: Articular la introducción realizada a la temática, considerando los elementos de auto-evaluación identificación en el módulo I, estos son:

Información de los y las trabajadoras (importante el ubicar las diferencias y complejidades entre los y las trabajadoras)

- Tipo;
- Frecuencia en el mantenimiento;
- Responsable del mantenimiento;
- Uso de la información.

Base de datos

- Tipos de manejo informático;
- Tipo de información que se maneja informáticamente;
- Frecuencia en el mantenimiento;
- Responsable del mantenimiento.

Manejo de archivos personales

- Existencia de archivos físicos;
- Organización del archivo personal;
- Frecuencia en la actualización de información;
- Responsable del mantenimiento y actualización.

Mapa de información de trabajadores y trabajadoras

- Información Laboral**
- Información Personal**
- Información académica**

120 minutos

Sugerencia metodológica: El punto de partida es el reconociendo y valoración de la experiencia de las personas participantes, se parte de una información base y se va articulando las necesidades y las prácticas.

Como complemento metodológico se recomienda la participación de una persona con experticia en el manejo de Excel, con el propósito de que pueda mejorar la matriz de base de datos (ver anexo 1) y poder al final del taller presentar la funcionalidad de tablas dinámicas para la generación de información y toma de decisiones.

Se propone como plantillas base para provocar el diálogo y la contribución las siguientes:

a) Información general de los y las trabajadoras

Evaluar la importancia



Evaluar la importancia





Al final del ejercicio se construye de forma conjunta una ficha de datos que se actualiza físicamente en el archivo personal de cada trabajador.

Una propuesta de plantilla, que se construye a partir de las necesidades expuestas por las personas participantes y que se constituyen en una tabla dinámica obligatoria:

En el archivo personal - físico



DATOS PERSONALES

Número de identificación: _____

Fecha de ingreso: _____

Apellidos: _____

Nombres: _____

Fecha de nacimiento: _____

Nacionalidad: _____

Sexo: _____

Documento de identificación: _____

Número: _____

Identificación laboral Número: _____

Estado civil: _____

Dirección domicilio: _____

Número de teléfono (s): _____

Referencia en caso de emergencia: _____

b) Información laboral

Información laboral - analicemos



| | |
|---|--|
| Puesto de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Cargo que ocupa • Área de trabajo |
| Fecha de inicio en el puesto de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Año – mes- día |
| Fecha de finalización del contrato | <ul style="list-style-type: none"> • Año – mes - día |
| Lugar de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Localidad(es) en la que realiza sus funciones |
| Salario mínimo/básico | <ul style="list-style-type: none"> • Efectivamente percibe • Información vigente |
| Cuenta Bancaria | <ul style="list-style-type: none"> • Datos bancarios para transferencia o depósito de pagos |
| Formación académica | <ul style="list-style-type: none"> • Estudios cursados • Títulos obtenidos |

Como en el caso de la información personal, se recomienda la siguiente ficha que será parte del archivo físico del o la trabajadora, que se genera como una tabla dinámica y que se imprime cada vez que sucede un cambio en la información generada.

En el archivo personal - físico



DATOS LABORALES

Número de identificación: _____

Fecha de ingreso: _____
 Apellidos: _____
 Nombres: _____
 Puesto de trabajo: _____
 Lugar de trabajo: _____
 Tipo de contrato: _____
 Fecha de inicio puesto de trabajo: _____
 Nivel de estudios: _____
 Experiencia Previa: _____
 Referencia: _____

Indicadores e información vinculados al plan

60 minutos

Sugerencia metodológica: Retomar los planes de trabajo elaborados en el taller anterior, e identificar colectivamente las



FAIRTRADE

anual de gestión humana

necesidades de información para medir el cumplimiento de las actividades programadas.

Apoyar al grupo en la construcción de indicadores y retomar las plantillas para analizar qué tipo de información está faltante y es necesaria y sobre qué tipo de reportes y tablas dinámicas deben generarse para monitorear y evaluar la ejecución del plan.

Evaluación de competencias:

Qué es

Evaluación inicial

Qué elementos configuran

Manejo de la información

30 minutos

Sugerencia metodológica: Para iniciar la temática, se sugiere realizar un socio-drama sobre una entrevista de trabajo, se solicita la participación de una persona voluntaria del grupo para que realice una entrevista de trabajo y una persona externa quien es la persona entrevistada.

Se entrega a cada persona participante la misma hoja de evaluación (ver Anexo 2) que tiene la entrevistadora y se solicita que de forma confidencial cada uno evalúe al entrevistado.

Finalizada la entrevista, entre las personas participantes se realiza una comparación de la valoración dada a cada punto con el propósito de visibilizar la subjetividad implícita en un proceso de valoración y ubicar los siguientes temas:

1. Definir indicadores de evaluación en función de las necesidades de la Organización como tal así como de las necesidades de Producción;
2. La necesidad de ubicar temas lo más objetivos posibles (y por escrito) para una entrevista de trabajo;
3. Asegurar que las mediciones a lo largo de la vida laboral de un o una trabajadora responda a los mismos criterios y en la medida de lo posible asegurar que las evaluaciones son realizadas por la misma persona.

60 minutos

Sugerencia metodológica: Análisis de indicadores de competencias rescatando la experiencia de las personas participantes, así como articular el tipo de información que puedan describir a cada uno de los puntos analizados, es importante articular con el manejo de base de datos a fin de contar con una herramienta que permita obtener la información de los y las trabajadoras a lo largo de su historia laboral.

Articular la información a las necesidades de información y toma de decisiones de la Organización.

Se sugiere abordar los siguientes indicadores que se nutren en primera instancia de la entrevista de trabajo y de la evaluación de la hoja de vida:

1. Puntualidad

2. Imagen
3. Formación Académica
4. Experiencia
5. Iniciativa
6. Debilidades auto identificadas (ejemplos)
7. Iniciativa auto identificada (ejemplos)
8. Motivación Laboral
9. Logros personales y laborales
10. Objetivos personales y laborales

A tener en cuenta:

- Es importante realizar ejercicios que permitan objetivizar tanto como sea posible los indicadores
- Ubicarlos en función de la importancia para la Organización
- Articular los resultados a prácticas de gestión humana para mejorar o mantener los resultados obtenidos.

Evaluación de desempeño

60 minutos

Qué es

Qué elementos se consideran

Mantenimiento de la información

Sugerencia metodológica: Articulado al ejercicio anterior, y complementario para tener una base completa de información de los y las trabajadoras, se sugiere que en el periodo de prueba se genere complemente la siguiente información, que podría dar una visión un poco más integral y objetiva del o la trabajadora y que apoye una decisión respecto a la terminación de la relación laboral o bien la extensión del contrato de acuerdo a las normas laborales de cada país.

Se recomienda abordar los siguientes indicadores, trabajando en parejas cada uno de los siguientes temas:

1. Trabajo en equipo
2. Inteligencia emocional
3. Iniciativa
4. Autonomía
5. Liderazgo
6. Habilidad Analítica
7. Capacidad de síntesis
8. Capacidad para el aprendizaje
9. Productividad
10. Responsabilidad
11. Comunicación oral
12. Comunicación escrita

Se plantea que cada pareja defina al indicador de acuerdo a la realidad de la zona, producto, logística en fin el contexto en el cual se realizan las actividades, diferenciando las funciones administrativas de las productivas.

Definir significa:

1. Escribir un concepto
2. Acordar cómo medirlo, buscando información objetiva

3. Ubicar la importancia del indicador en cuestión
4. Articular el indicador a la toma de decisiones

Para este ejercicio se asigna 20 minutos, y luego se realiza la exposición en grupos

Base de datos

60 minutos

Sugerencia metodológica: Como se planteó de inicio, lo ideal es contar con una persona con experiencia práctica en manejo de base de datos, Excel y especialmente tablas dinámicas.

Al final del taller sobre la base de las hojas Excel (Anexo 1 y Anexo 2) y a través de la información que las personas participantes en el taller han brindado y ubicado como importantes, se espera que la persona experta pueda realizar una presentación introductoria sobre tablas dinámicas permitiendo dar una visión global sobre cómo esta herramienta puede ser utilizada para optimizar la gestión humana.

Conclusiones,

Diálogo de cierre

A tener en cuenta:

Un elemento fundamental es el rescatar la experiencia y prácticas de las personas responsables en gestión humana, capitalizar el conocimiento, la experiencia y potenciarlo. Esto en conjunto es un elemento que permite la motivación de las personas y el avanzar hacia las siguientes etapas

Es importante que se pueda evaluar la necesidad de un proceso de capacitación en manejo de Excel.

Resultados esperados:

Al final de este primer proceso se busca:

- a) Personas participantes estén sensibilizadas sobre los temas y que puedan diferenciar las diferentes categorías abordadas durante los talleres;
- b) Personas participantes puedan nutrirse de la experiencia colectiva;
- c) Se pueda articular el manejo de indicadores como factor que contribuye a bajar el nivel de conflictividad que podría surgir del manejo de información.

Tablas dinámicas Excel

Marco de referencia:

El mejoramiento de la capacidad de gestión humana en las Organizaciones de Pequeños Productores, incluye el brindar herramientas que posibiliten la optimización de tiempos y capacidades, contribuir a la profesionalización del área, así como al mejoramiento de las relaciones empleador(a) – trabajador(a).

En este contexto, dentro de los procesos de planificación se enfatizó la importancia del manejo de indicadores que permitan a las personas responsables de gestión humana, el planificar, ejecutar, monitorear así como producir reportes con información actualizada que contribuya a la toma de decisiones en diferentes niveles, generales, productivos y comerciales.

Durante la aplicación del módulo No. 01, autoevaluación, se debió determinar la herramienta tecnológica que utilizan las organizaciones que podrían presentar varias alternativas por ejemplo:

1. Registros manuales;
2. Registros en Word;
3. Registros en Excel;
4. Base de datos exigidas por Ministerios de Trabajo o Seguridad Social;
5. Bases de datos especialmente diseñadas para manejo de personal.

De este primer acercamiento se podría analizar la pertinencia de este capítulo, si existe la necesidad de optimizar el manejo de información se propone como alternativa trabajar en Excel, que generalmente es un programa que ya existe y no hay que asignar recursos extras, y es una herramienta que permita utilizar tablas dinámicas las que son muy útiles para estructurar datos que se presentan en bruto, resumirlos y crear informes.

Normalmente, una tabla de datos de Excel no puede cambiar de estructura, pero se puede ordenar los datos, filtrarlos, añadir subtotales, pero la estructura en filas y columnas es inalterable. Uno de los objetivos de las tablas dinámicas es la posibilidad de alterar esa estructura y a la vez resumir datos.

Los objetivos a alcanzar son:

- **Sobre la base de un formato en Excel, entregado por Fairtrade International (Anexo 1), se pueda mejorarlo y ajustarlo a las necesidades expresadas por las personas responsables de gestión humana, para lo cual se espera participe en el taller de planificación y definición de indicadores para sistematizar la información**

requerida y realizar una propuesta general a los y las participantes al final del taller;

- **Mejorar el formato incluyendo opciones de tablas dinámicas de acuerdo a las necesidades expresadas por las personas responsables de gestión humana;**
- **Realizar una capacitación sobre manejo de Excel y tablas dinámicas – 8 horas;**
- **Realizar una capacitación sobre el manejo de tablas dinámicas en el formato mejorado y ajustado a las necesidades de las personas responsables de gestión humana – 8 horas;**
- **Realizar un seguimiento a la aplicación del formato en al menos 6 Organizaciones de Pequeños Productores;**
- **Realizar una guía-manual para el manejo del formato y elaboración de tablas dinámicas sobre la base de la experiencia en la aplicación práctica del mismo.**

Metodología:

Como se describió en los objetivos, se prevé la realización de:

1. Realización de dos talleres de capacitación en Excel – Tablas Dinámicas. Con una duración total de 16 horas, considerando lo siguiente:
 - a. Evaluar el nivel de conocimientos y apuntarlos en el primer taller;
 - b. Considerar un espacio de tiempo entre los dos talleres para que exista la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos;
 - c. Afianzar conocimientos con un segundo taller.
2. Asistir técnicamente a una muestra de las Organizaciones participantes con dos propósitos, potenciar las capacidades de quienes están efectivamente utilizando la base de datos y, obtener información sobre datos reales que permita elaborar una guía que pueda ser utilizado por cualquiera de las Organizaciones participantes e incluso nuevas organizaciones que se certifiquen en el futuro con un escenario parecido.



A tener en cuenta...

La capacitación y asistencia técnica en tablas dinámicas Excel aplica en los siguientes casos:

1. Las personas responsables de gestión humana identifican como una necesidad real para su gestión;
2. Se debe tener claridad sobre la forma en que se maneja la información;
3. Se aplica con datos reales de los y las trabajadoras por tanto los formatos deben ser usados.

Importante

Es fundamental que la persona que de la capacitación tenga fundamentalmente experiencia de trabajo con Excel y tablas dinámicas.

Adicionalmente, debe tener la capacidad para recoger las necesidades de las personas participantes y traducirlas en indicadores y reportes en tablas dinámicas (incluyendo gráficas).

Es importante asegurar como producto una guía para elaboración de tablas dinámicas totalmente ajustado a las necesidades de las personas responsables de gestión humana. No hay que detenerse en manuales genéricos de Excel.



FAIRTRADE

COMPETENCIA GENERAL

Capacitar a las personas responsables de gestión humana para la gestión avanzada de hojas de cálculo, tales como aplicaciones de todo tipo de funciones y operaciones realizadas con listas de datos, el uso de tablas dinámicas, opciones de filtro y todo un repertorio de instrumentos de análisis de datos, que va a ayudar en gran medida a la toma de decisiones dentro de los diferentes ámbitos propio de la aplicación. Así como la presentación ordenada y atractiva de los contenidos de la hoja de cálculo.

CAPACIDADES

1. Profundiza y amplía sus conocimientos sobre las tablas y gráficos dinámicos;
2. Aplica las funciones de base de datos como funciones de resúmenes con diferentes condicionales

REQUISITOS PARA EL TALLER

1. Conocimientos básicos de computación.
2. Conocimientos de Microsoft Excel de nivel Básico

DURACIÓN:

Horas totales: 16 en dos jornadas de capacitación

Primera jornada de capacitación – 8 horas

Contenido:

Repaso de funciones básicas

1. Tablas dinámicas:

- 1.1. Concepto y utilidad.
- 1.2. Funcionamiento de las tablas dinámicas.
- 1.3. Pasos para crear una tabla dinámica.
- 1.4. Aplicación de formatos de tablas dinámicas.
- 1.5. Introducir funciones.

2. Personalización de una tabla dinámica.

- 2.1. Cambio en la distribución de una tabla dinámica.
- 2.2. Cambio en la presentación de los datos: totales y porcentajes de filas o columnas.
- 2.3. Cálculos personalizados.
- 2.4. Ocultar o mostrar detalles.
- 2.5. Agrupación de elementos en el campo de una tabla dinámica.

3. Gráficos dinámicos.

NOTAS METODOLOGICAS

Para que el taller sea efectivo considere como condición que cada participante pueda llevar su computadora portatil sino esta no es una posibilidad ubique una aula con computadoras.

Para optimizar el aprendizaje asegure que las personas participantes puedan contar con información real en la capacitación.

Si existe una brecha de conocimiento, y se identifica que es importante homogenizar conocimiento se puede utilizar las primeras horas para este propósito.

Se recomienda que la guía/manual sea una herramienta práctica con un máximo de 20 hojas que sirva de orientación en las actividades del día



FAIRTRADE

- 3.1. Uso de los gráficos dinámicos.
- 3.2. Creación de un gráfico dinámico.
- 3.3. Creación de un gráfico dinámico a partir de una tabla dinámica.

4. Consolidación de datos.

- 4.1. Utilidad de la consolidación.
- 4.2. Creación de la tabla dinámica para consolidar datos.

Segunda jornada de capacitación – 8 horas

Contenido:

Aplicación de las funciones de tablas dinámicas al formato Excel – base de datos – de trabajadores

- Presentación del formato mejorado:
- Aplicación práctica sobre la personalización de una tabla dinámica;
- Aplicación práctica de gráficos dinámicos;
- Aplicación práctica sobre la consolidación de datos;
- Optimización de filtros personalizados;
- Validación de celdas;
- Funciones anidadas;
- Introducción a macros automáticos;
- Función convertir números a textos.

Sobre el proceso de seguimiento a la aplicación del formato:

Una vez que los y las responsables de gestión humana implementen la hoja de cálculo, y bajo solicitud de ellas, se realizará una visita/asesoría para apuntalar el uso del formato así como mejorar y potenciar el uso.

Se estima para este proceso 3 días, considerando la posibilidad de visitar 2 organizaciones por día.

CONCLUSION FINAL

Con el tercer módulo se busca brindar herramientas prácticas para optimizar la capacidad de gestión de las personas responsables de gestión humana, al final del mismo se espera contar con varios resultados, uno de los más importantes es relevar la importancia que tiene para la Organización un manejo técnico de recursos humanos y como esto se ve reflejado también en el cumplimiento de los objetivos de la Organización en toda su dimensión.

Otro resultado, articulado a la planificación es la visibilización de la relación que existe entre los planes de producción, de ventas, finanzas con los planes de gestión humana, y por consecuencia la necesidad de asignar recursos económicos para su éxito.

Este es un primer acercamiento entre áreas que históricamente podrían no haber trabajado de forma conjunta, y el posicionamiento de gestión humana a un nivel gerencial.

Las herramientas técnicas brindadas en este módulo buscan igualmente contribuir al mejoramiento del clima laboral y al evitar tanto como sea posible potenciales conflictos derivados de errores involuntarios que podrían superarse con el apoyo de una base de datos, lo ideal pues contar con software especializado para el tema, pero no es una condición necesaria y podría potenciarse lo que se está usando cotidianamente y un buen inicio es optimizar el uso de Excel.

Este módulo abre el espacio para los siguientes, herramientas prácticas y ajustadas a la realidad de la gestión del talento humano en organizaciones de pequeños productores.

información general

| |
|--|
| # DE IDENTIFICACIÓN |
| FECHA DE INGRESO (aa/mm/dd) |
| APELLIDOS Y NOMBRES |
| FECHA DE NACIMIENTO (aa/mm/dd) |
| NACIONALIDAD |
| SEXO (M - H) |
| TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN |
| NUMERO DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN |
| NUMERO DE IDENTIFICACION LABORAL (SEGURO SOCIAL) |
| AFP NUMERO CUSPP |
| ESTADO CIVIL |
| NOMBRE DE LA PAREJA (APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS) |
| DOCUMENTO Y NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN |
| NUMERO DE HIJOS(AS) |
| APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS HIJOS(AS) |
| DNI - CI |
| FECHA DE NACIMIENTO (AA MM DD) |
| DIRECCIÓN DOMICILIO |
| LOCALIDAD / CIUDAD |
| NUMERO TELÉFONO FIJO Y/O CELULAR |
| REFERENCIA EN CASO DE EMERGENCIA |

Anexo 1: Esquema de contenidos para ser aplicados en una Tabla Excel

INFORMACIÓN PERSONAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS




| <u>DATOS DEL TRABAJADOR/TRABAJADORA</u> | | | | | | | | | | | | | | <u>DATOS DEL CONYUGE</u> | | | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|--------|---------------------|--------------|-----------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|------------------|--------------|------|--------------------------|---------------------|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------|------------------|--------|--------------------------------------|
| CODIGO | FECHA DE INGRESO | APELLIDO PATERNO | APELLIDO MATERNO | NOMBRE | FECHA DE NACIMIENTO | NACIONALIDAD | SEXO (M - H) | TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN | N° DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN | NUMERO DE IDENTIFICACION LABORAL (SEGURO SOCIAL) | AFP NÚMERO CUSPP | ESTADO CIVIL | EDAD | NUMERO DE HIJOS(AS) | DIRECCIÓN DOMICILIO | LOCALIDAD / CIUDAD | NÚMERO TELÉFONO FIJO Y/O CELULAR | REFERENCIA EN CASO DE EMERGENCIA | APELLIDO PATERNO | APELLIDO MATERNO | NOMBRE | DOCUMENTO Y NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN |

INFORMACIÓN LABORAL



| |
|---|
| CÓDIGO (DNI) |
| APELLIDO PATERNO |
| APELLIDO MATERNO |
| NOMBRE |
| PUESTO DE TRABAJO |
| AREA DE TRABAJO |
| FECHA DE INICIO EN EL PUESTO DE TRABAJO (dd/mm/aa) |
| FECHA DE FINALIZACIÓN DEL CONTRATO (aa/mm/dd) |
| TIPO DE CONTRATO |
| LUGAR DE TRABAJO |
| NOMBRE DEL BANCO |
| TIPO DE CUENTA |
| NUMERO DE CUENTA |
| NIVEL DE ESTUDIOS |
| TITULO OBTENIDO |
| EXPERIENCIA PREVIA |
| INICIO VACACIONES |
| FIN VACACIONES |
| INASISTENCIAS |
| PERMISOS MÉDICOS |

| DATOS DE LOS HIJOS E HIJAS DE LOS Y LAS TRABAJADORAS | | | | | | |  FAIRTRADE |
|--|-----------------|------------------|------------------|--------|---------------------|------|--|
| DNI PADRE / MADRE | DNI HIJO / HIJA | APELLIDO PATERNO | APELLIDO MATERNO | NOMBRE | FECHA DE NACIMIENTO | EDAD | DETALLE |



Evaluación de competencias



| |
|---|
| CÓDIGO (DNI) |
| APELLIDO PATERNO |
| APELLIDO MATERNO |
| NOMBRE |
| PUESTO DE TRABAJO |
| AREA DE TRABAJO |
| FECHA DE LA EVALUACION (aa-mm-dd) |
| PERIODO EVALUADO (aa - mm) - (aa-mm) |
| TRABAJO EN EQUIPO |
| INTELIGENCIA EMOCIONAL |
| INICIATIVA |
| AUTONOMIA |
| LIDERAZGO |
| CAPACIDAD ANALITICA |
| CAPACIDAD DE SINTESIS |
| CAPACIDAD PARA EL APRENDIZAJE |
| PRODUCTIVIDAD |
| RESPONSABILIDAD |
| COMUNICACIÓN ORAL |
| COMUNICACIÓN ESCRITA |
| RESULTADO DE LA EVALUACIÓN |



FAIRTRADE

Anexo 2

| | |
|-----------------------------|--|
| Fecha: | |
| Apellido y nombre: | |
| Para el cargo de: | |
| Estudios realizados: | |
| Experiencia: | |
| Entrevista: | |
| Resultado: | |
| Comentarios | |

| Área de evaluación | 😊 | | 😐 | | 😞 | | Comentarios |
|--|---|---|---|---|---|---|-------------|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Puntualidad | | | | | | | |
| Imagen | | | | | | | |
| Formación académica | | | | | | | |
| Experiencia Qué tipo Dónde Cuánto tiempo | | | | | | | |
| Fortalezas | | | | | | | |
| Debilidades | | | | | | | |
| Iniciativa | | | | | | | |
| Logros Personales | | | | | | | |
| Motivación laboral | | | | | | | |



FAIRTRADE

| Área de evaluación | 😊 | | 😐 | | 😞 | | Comentarios |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|-------------|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Objetivos personales | | | | | | | |
| Número de identificación: | | | | | | | |
| Apellidos y nombres: | | | | | | | |
| Puesto de trabajo: | | | | | | | |
| Fecha de la evaluación: | | | | | | | |
| Período evaluado: | | | | | | | |
| Evaluador(a): | | | | | | | |

| Área de evaluación | 😊 | | 😐 | | 😞 | | Comentarios |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|-------------|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | |
| INTELIGENCIA EMMOCIONAL | | | | | | | |
| INICIATIVA | | | | | | | |
| AUTONOMIA | | | | | | | |
| LIDERAZGO | | | | | | | |
| CAPACIDAD ANALITICA | | | | | | | |
| CAPACIDAD DE SINTESIS | | | | | | | |
| CAPACIDAD PARA EL APRENDIZAJE | | | | | | | |
| PRODUCTIVIDAD | | | | | | | |
| RESPONSABILIDAD | | | | | | | |
| COMUNICACIÓN ORAL | | | | | | | |
| COMUNICACIÓN ESCRITA | | | | | | | |

Resultado de la evaluación: