

SEMINARIO – TALLER INTERNACIONAL



Herramientas de Medición del Capital Humano

Montevideo, Uruguay, 22 al 25 de marzo de 2010



ALIDE

ASOCIACION LATINOAMERICANA
DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
PARA EL DESARROLLO

Organismo Internacional con Certificación ISO 9001:2000



**BANCO
REPUBLICA**

BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY



OBJETIVOS

Analizar en detalle algunas de estas herramientas de medición del capital humano que, de alguna u otra manera, han estado circulando en el ambiente de las organizaciones latinoamericanas en los últimos años sin una definición precisa de sus beneficios y limitaciones. Siendo así, el seminario busca reforzar en los participantes las habilidades conceptuales y procedimentales para el manejo de estas técnicas que se conocen muy bien de nombre, pero muy poco de fondo. Las herramientas que se analizarán en el taller son las siguientes:

- ◆ Retroalimentación de 360° grados.
- ◆ *Assessment centers* (centros de evaluación).
- ◆ Entrevistas de selección: entrevista técnica y entrevista de juicio situacional.
- ◆ Matriz de desempeño.

ENFOQUE METODOLÓGICO

El seminario se desarrollará en cuatro (4) módulos, en los cuales se promoverá el análisis y discusión de los distintos temas que serán abordados. Se utilizará el enfoque de la formación basada en competencias (FBC), lo que significa que el énfasis no está en que los participantes aprendan conceptos teóricos, sino más bien en que desarrollen habilidades que permitan visualizar las aplicaciones de los temas en sus organizaciones. Para lograr este fin, el seminario tendrá una carga razonable al aprendizaje y afianzamiento de los conceptos teóricos, y se otorgará mayor énfasis al desarrollo de situaciones donde los participantes puedan ejecutar tareas que induzcan el desarrollo de habilidades. Para ello, se recurrirá a grupos de trabajo, análisis de casos y juegos de roles que serán organizados bajo la orientación y conducción del expositor.

A la finalización de cada módulo, los participantes elaborarán un plan de acción donde detallarán las aplicaciones que realizarán en sus respectivas organizaciones de cada uno de los temas tratados.

PROGRAMA TEMÁTICO

PRIMER MÓDULO RETROALIMENTACIÓN DE 360°

1. Propósitos de la retroalimentación de 360°

- 1.1. Qué es un proceso de 360° grados
- 1.2. Importancia de la retroalimentación
- 1.3. Relación entre retroalimentación, aprendizaje y desempeño
- 1.4. Problemas de las evaluaciones tradicionales
- 1.5. Métodos para recolectar retroalimentación
- 1.6. Objetivos de los programas de 360°

2. Organizando un proceso de 360°

- 2.1. Beneficios de los procesos de 360°
- 2.2. Participantes: quiénes se benefician
- 2.3. Cómo sensibilizar sobre la importancia de la retroalimentación
- 2.4. Entrevistas de retroalimentación
- 2.5. Fuentes de retroalimentación
- 2.6. Talleres de información del proceso

3. Diseño de instrumentos de medición

- 3.1. Identificando competencias a medir
- 3.2. Estructura de la encuesta
- 3.3. Tipos de ítems
- 3.4. Formato de respuestas
- 3.5. Codificando la encuesta

4. Recolectando la información

- 4.1. Capacitación a los informantes
- 4.2. Envío de las encuestas a los informantes
- 4.3. Métodos de recuperación de encuestas
- 4.4. Instrucciones y dificultades del proceso
- 4.5. Confidencialidad de la evaluación

5. Análisis de datos

- 5.1. Análisis de brechas: ajuste persona – puesto (APP)
- 5.2. Desagregación por fuentes de información
- 5.3. Contraste auto – heteroevaluación
- 5.4. Desagregación por comportamientos
- 5.5. Reportes de retroalimentación

6. Devolución de resultados

- 6.1. Entrevistas de retroalimentación
- 6.2. Talleres de retroalimentación
- 6.3. Vinculación con programas de desarrollo
- 6.4. Elaboración de planes de desarrollo
- 6.5. Seguimiento de los planes

7. Modalidades de 360°

- 7.1. Evaluación de 270°
- 7.2. Evaluación de 180°
- 7.3. Evaluación de 90°
- 7.4. Otras variaciones

SEGUNDO MÓDULO ASSESSMENT CENTERS (CENTROS DE EVALUACIÓN)

1. *Assessment centers* y simulaciones

- 1.1. Características de un *assessment*
- 1.2. Ventajas y limitaciones
- 1.3. Simulaciones de alta y baja fidelidad
- 1.4. Fidelidad física y psicológica

2. Dimensiones de evaluación

- 2.1. Proveniencia de las dimensiones
- 2.2. Análisis de funciones
- 2.3. Competencias laborales
- 2.4. Características de las dimensiones

3. Propósitos del *assessment*

- 3.1. *Assessment* para selección
- 3.2. *Assessment* para diagnóstico de necesidades de formación
- 3.3. *Assessment* para desarrollo de competencias
- 3.4. Características según el tipo de *assessment*

4. Ejercicios del *assessment*

- 4.1. Interacciones uno a uno
- 4.2. *In basket*
- 4.3. Presentaciones
- 4.4. Juego de roles
- 4.5. Grupos de discusión
- 4.6. Simulaciones técnicas

5. Formación de los observadores

- 5.1. Características de los observadores
- 5.2. El proceso de la percepción
- 5.3. Registro de conductas
- 5.4. Integración de las observaciones

6. Registro de conductas

- 6.1. Registros del comportamiento
- 6.2. Observación holística vs. observación específica
- 6.3. Clasificación y valoración de conductas
- 6.4. Integración de las observaciones

7. Retroalimentación

- 7.1. Informes de retroalimentación
- 7.2. Contenido de la comunicación
- 7.3. Entrevistas de retroalimentación
- 7.4. Retroalimentación & aprendizaje

8. Efectividad del *assessment*

- 8.1. Criterios para evaluar la efectividad del AC
- 8.2. Pronóstico de las competencias laborales
- 8.3. Efectividad de los ejercicios
- 8.4. Efectividad del proceso

TERCER MÓDULO ENTREVISTAS LABORALES: ENTREVISTA TÉCNICA Y ENTREVISTA DE JUICIO SITUACIONAL

1. Tipos de entrevistas

- 1.1. Entrevista preliminar
- 1.2. Entrevista técnica
- 1.3. Entrevista de competencias
- 1.4. Entrevista de juicio situacional
- 1.5. Entrevista psicológica

2. Entrevista técnica

- 2.1. Evaluación de competencias básicas
- 2.2. Análisis de la calidad de la experiencia laboral
- 2.3. Estimación del potencial de aprendizaje del candidato
- 2.4. Análisis del patrón de logros del candidato
- 2.5. Estimación de los motivos del candidato

3. Técnicas de entrevista

- 3.1. Preguntas de arranque
- 3.2. Preguntas de indagación
- 3.3. Reflejo
- 3.4. Manejo del silencio
- 3.5. Lectura del lenguaje no verbal

4. Instrumentos y confiabilidad de la entrevista

- 4.1. Protocolo de entrevista
- 4.2. Rúbrica de evaluación
- 4.3. Entrevista binaria
- 4.4. Confiabilidad entre-observadores

5. Técnica de incidentes críticos

- 5.1. Fundamento de la entrevista situacional
- 5.2. Metodología de los incidentes críticos
- 5.3. Identificación de situaciones y respuestas
- 5.4. Elaboración del protocolo de entrevista

6. Entrevista situacional

- 6.1. Situaciones con dilema
- 6.2. Presentación de las situaciones

- 6.3. Identificación de situaciones y respuestas
- 6.4. Valor predictivo de la entrevista

7. Errores del entrevistador

- 7.1. Primera impresión
- 7.2. Efecto de halo
- 7.3. Efecto “similar a mí”
- 7.4. Otros errores

CUARTO MÓDULO MATRIZ DE DESEMPEÑO

1. Teoría de metas

- 1.1. Conceptos
- 1.2. Importancia de las metas en la motivación
- 1.3. Mecanismos de las metas
- 1.4. Moderadores de las metas
- 1.5. El ciclo del alto desempeño

2. Matriz de desempeño

- 2.1. Objetivos y tareas: punto central
- 2.2. Sistema de puntos
- 2.3. Peso de los objetivos
- 2.4. Calificación de los objetivos
- 2.5. Ponderación e integración de puntuaciones

3. Gestión del desempeño

- 3.1. Gestión vs evaluación
- 3.2. Propósitos de la gestión del desempeño
- 3.3. Fases de la gestión del desempeño
- 3.4. Medición del desempeño
- 3.5. Liderazgo y gestión del desempeño

4. Entrevista de objetivos

- 4.1. Objetivos de la entrevista
- 4.2. Protocolo de la entrevista
- 4.3. Proceso psicológico de la entrevista
- 4.4. La matriz como “pretexto”

5. Aplicaciones de la matriz

- 5.1. Medición de objetivos
- 5.2. Integración de indicadores
- 5.3. Herramienta de planificación y seguimiento
- 5.4. Sustento para programas de incentivos

INSTRUCTOR

DR. JAIME MORENO VILLEGAS

Ecuatoriano, Licenciado y Doctor en Psicología Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y Master en Ciencias en Educación por la Universidad de Kansas, Estados Unidos. Consultor e instructor internacional de recursos humanos en diversos organismos de América Latina y el Caribe. Profesor de varias maestrías relacionadas con gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional en varias universidades. Fue Subdecano por tres períodos y Decano por dos períodos consecutivos de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Quito, donde se desempeña como profesor principal de la mencionada Facultad. En la actualidad brinda servicios de consultoría y capacitación a través de su propia firma de consultoría, Sociométrika S.A., firma especializada en mediciones de capital humano. Es miembro de la Sociedad de Psicología Industrial/Organizacional de los Estados Unidos.



Participantes en programa ALIDE – BROU para administradores de capacitación en banca, realizado en Montevideo, Uruguay, noviembre de 2008

PARTICIPANTES

Directores, subdirectores, gerentes y jefes de departamento responsables de administrar los distintos subsistemas de recursos humanos y capacitación en sus respectivas organizaciones, que provengan de instituciones financieras y bancarias, y de otras organizaciones públicas y privadas de América Latina y el Caribe. Se requiere que los participantes tengan una experiencia mínima de 3 a 4 años en actividades relacionadas con los procesos de la administración de los recursos humanos y/o planeación y desarrollo de personal, o administración de sistemas de capacitación.

LUGAR, FECHA Y HORARIO

El Seminario - Taller se llevará a cabo en la ciudad de Montevideo, Uruguay, del **lunes 22 al jueves 25 de marzo de 2010**. Las sesiones de trabajo se desarrollarán en el horario de 9:00 a 18:00 horas, en el Salón de Actos, Piso 3 de las instalaciones del Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), Edificio 19 de Junio. El ingreso al edificio deberá realizarse por Magallanes 1373, entre Guayabo y 18 de Julio, mesa telefónica: 1896 ó 916-0071 (pedir con el salón de Actos).

Instalaciones del Salón de Actos del BROU





INVERSIÓN

Los derechos de inscripción para el Seminario - Taller, que considera los costos de matrícula, materiales didácticos, certificado, refrigerios y demás facilidades del entrenamiento, son los siguientes:

- ◆ **US\$600 por participante (institución uruguaya)**
- ◆ **US\$700 por participante (institución extranjera miembro de ALIDE)**
- ◆ **US\$850 por participante (institución extranjera no miembro de ALIDE)**

El importe de la inscripción podrá ser abonado según las opciones siguientes:

- ◆ Cheque o giro bancario a nombre de ALIDE, girado sobre una plaza de U.S.A. (Miami o Nueva York).
- ◆ Transferencia bancaria a la cuenta corriente de ALIDE N° 201-03-000874700-9 del Banco de Crédito del Perú (Agencia de Miami). Dirección: 121 Alhambra Plaza, Suite 1200, Coral Gables, Florida 33134, U.S.A., Tel. (305) 448-0971, Fax: (305) 448-0981. ABA: 067015355. SWIFT: BCPLUS33.
- ◆ En efectivo, al momento de la inscripción en la sede del Seminario - Taller.

Los gastos que ocasione la participación de representantes no residentes en la ciudad de Montevideo, tales como pasajes aéreos y manutención durante el Seminario - Taller, deberá ser asumido por las instituciones patrocinadoras y/o por los propios interesados.

ALOJAMIENTO

Los participantes no residentes en la ciudad de Montevideo, serán hospedados en el **Hotel Four Points by Sheraton Montevideo**, con el cual ALIDE ha negociado tarifas preferenciales para los participantes. Para beneficiarse de dichas tarifas, las reservaciones de alojamiento deben ser canalizadas por intermedio de ALIDE, indicando sus datos de llegada y salida de Montevideo, así como el número de su tarjeta de crédito y fecha de vencimiento (esta información deberá consignarse en la ficha de inscripción).

HOTEL FOUR POINTS BY SHERATON MONTEVIDEO

★★★★

Dirección: Ejido 1275, Montevideo

Tel.: (598-2) 901-7000

Fax: (598-2) 903-2247

www.fourpoints.com/montevideo

Tarifas: Habitación Traditional simple
US\$99.00

Habitación Traditional doble
US\$109.00

Observaciones: Las tarifas están exentas del pago de IVA para no residentes en Uruguay, presentando su documentación al momento del Check In. Incluyen desayuno buffet en el Restaurante El Arte y El Ejido. El check-in es a las 15:00 horas y el check-out a las 12:00 horas.

MATERIAL DE ESTUDIO

Los participantes recibirán una carpeta con la documentación de cada uno de los tópicos del temario y un CD ROM conteniendo los materiales didácticos del seminario y otro material de consulta.

CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL

ALIDE otorgará Certificación Internacional a los participantes que cumplan con: (a) 90% de asistencia puntual a las sesiones y (b) participen activamente en el Seminario - Taller.

CIUDAD Y CLIMA

La capital de la República Oriental de Uruguay es la ciudad de Montevideo, fundada el 20 de enero de 1724, por Bruno Mauricio de Zabala, Gobernador de Buenos Aires. Cuenta en la actualidad con una población de 1.300.000 habitantes y está situada a orillas del Río de la Plata.

Por su ubicación geográfica, Uruguay pertenece a la zona subtropical contando con un clima templado y agradable definiéndose cuatro estaciones sin temperaturas extremas. Estas oscilan entre los 23° C en verano y los 13° C en invierno. Para el mes de marzo, se esperan temperaturas en el rango de 20 a 28 grados Celsius, por lo que se recomienda ropa ligera. En cuanto a la vestimenta para el seminario, se solicita llevar traje formal (para los compromisos oficiales) y ropa casual para el desarrollo de actividades del evento.

INFORMES E INSCRIPCIONES

Para las inscripciones y confirmaciones de participación en el Seminario - Taller, los interesados deben llenar la **ficha de inscripción** que se adjunta y remitirla, a más tardar el **viernes 12 de marzo de 2010**, a:

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO (ALIDE)

Programa de Capacitación y Cooperación. Paseo de la República N° 321 I, San Isidro, Lima - Perú

Teléfono: (511) 442-2400 Ext. 224 / 225 - **Fax:** (511) 442-8105

WebSite: www.alide.org.pe

Atención: Econ. Jorge Montesinos Llerena Jefe del Programa de Capacitación y Cooperación

E-mail: dcat@alide.org.pe

LAS VACANTES SON LIMITADAS. INSCRÍBASE PRONTO

Herramientas de Medición del Capital Humano

Montevideo, Uruguay,
22 al 25 de marzo de 2010



Información General y Datos personales

FICHA DE INSCRIPCIÓN

NOMBRES Y APELLIDOS DEL PARTICIPANTE: _____

INSTITUCIÓN: _____

DIRECCION: _____

TELÉFONO: _____ FAX: _____ E-MAIL: _____

CARGO: _____ FUNCIONES A SU CARGO: _____

Datos de llegada y salida de Montevideo

	FECHA	LINEA AEREA	VUELO N°	HORA
LLEGADA				
SALIDA				

Reservación de Alojamiento: **HOTEL FOUR POINTS BY SHERATON MONTEVIDEO** (poner un "x" donde corresponda)

TIPO DE HABITACIÓN: <input type="checkbox"/> Traditional Simple <input type="checkbox"/> Traditional Doble	TARJETA DE CRÉDITO: <input type="checkbox"/> VISA <input type="checkbox"/> MASTERCARD <input type="checkbox"/> DINERS CLUB <input type="checkbox"/> AMEX	NÚMERO DE TARJETA: _____ FECHA VENCIMIENTO: _____
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

Cuota de Inscripción

TIPO DE CUOTA: <input type="checkbox"/> US\$600 por participante (institución uruguaya) <input type="checkbox"/> US\$700 por participante (institución extranjera miembro de ALIDE) <input type="checkbox"/> US\$800 por participante (institución extranjera no miembro de ALIDE)	FORMA DE PAGO: <input type="checkbox"/> Cheque o giro bancario a nombre de ALIDE, girado sobre una plaza de U.S.A. (Miami o Nueva York). <input type="checkbox"/> Transferencia bancaria a la cuenta corriente de ALIDE N° 201-03-000874700-9 del Banco de Crédito del Perú (Agencia de Miami). Dirección: 121 Alhambra Plaza, Suite 1200, Coral Gables, Florida 33134, U.S.A., Tel. (305) 448-0971, Fax: (305) 448-0981. ABA: 067015355. SWIFT: BCPLUS33. <input type="checkbox"/> En efectivo, al momento del registro de participantes en la sede del Seminario - Taller.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SUPERVISOR INMEDIATO

CANDIDATO