

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	Evaluación de personas
Titulación	Máster Universitario en Recursos Humanos
Curso	Primero
Semestre	Segundo
Créditos ECTS	6
Carácter	Obligatoria
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Lola Muñoz Lima Felix Alarcón Castillo Pablo García Yañez Ana Morcuende Rojo
CV	http://web.upcomillas.es/profesor/llima http://web.upcomillas.es/profesor/falarcon http://web.upcomillas.es/profesor/pgyanez http://web.upcomillas.es/profesor/amorcuende
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
e-mail	lolamunoz@eresmas.net felixalarconcastillo@gmail.com pablo@kiplingconsulting.com anamrojo@hotmail.com
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura	
Aportación al perfil profesional de la titulación	
<p>Atracción del Talento. No cabe duda que la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones la conforman las personas. Por tanto, atraer y seleccionar a los mejores profesionales se configura hoy como una función estratégica y clave dentro de la Dirección del área de recursos humanos.</p> <p>En la medida que nuestras personas son las que van a marcar la diferencia en relación a nuestros competidores, es imprescindible planificar y estructurar los procesos de selección para incorporar a la organización el talento que cada empresa necesita.</p> <p>Los valores añadidos de hacerlo de manera excelente son múltiples: el valor estratégico, financiero, de marketing y ético hacen que se haga necesario profesionalizar y cuidar especialmente cada paso en la atracción y selección del talento.</p> <p>Por todo ello, se trabajará con los alumnos los procesos, métodos, técnicas y habilidades clave que les ayuden a formarse como profesionales de recursos humanos para contratar a los candidatos más adecuados no sólo para una función específica, sino para la organización, presente y futura.</p>	

La **Gestión del Rendimiento** ocupa una posición clave en el conjunto de los sistemas de gestión de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que:

- resulta crítica para la consecución de resultados de las compañías
- enlaza directamente con la estrategia de las compañías y la gestión por competencias
- es una pieza crítica en el diseño y la implantación de otros procesos de RR.HH.
- impacta directamente en los sistemas de retribución
- supone la involucración de la organización en su conjunto

De esta forma, el alumno podrá:

- conocer los diferentes sistemas de Gestión del Rendimiento existentes
- aprender a diseñar e implantar un sistema de Gestión del Rendimiento
- poner en práctica en un entorno profesional los conceptos teóricos aprendidos
- desarrollar las habilidades necesarias para un óptimo desempeño de la función de gestor de RR.HH. comprender la importancia de la Gestión del Rendimiento y sus implicaciones en otros procesos de RR.HH.

Evaluación del potencial y gestión de carreras

En la actualidad los responsables de Recursos Humanos tienen el reto de identificar, atraer y hacer crecer el talento efectivo para las compañías que lideran.

El talento efectivo es aquel que responde a los requerimientos productivos, tanto en cualificación como en precio. Conseguir identificar las características de estos perfiles, donde “residen”, competir en el mercado para ser una compañía “atractiva” para dichos perfiles, retribuirlos de forma correcta y establecer las rutas de desarrollo profesional, deben ser los objetivos sobre los que trabajaremos en esta asignatura.

OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar las sesiones los alumnos deberán conocer los criterios básicos de identificación de talento, herramientas para la evaluación del potencial y distintas experiencias en materia de crecimiento profesional y planes de carrera.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer distintas experiencias de atracción del talento y “*employer branding*” en compañías multinacionales
- Definir un proceso de identificación de potencial diagramando las actividades a realizar para la consecución del mismo
- Conocer e identificar planes de reconocimiento a largo plazo. Sus características fundamentales diferenciando ¿Qué atrae?, ¿Qué retiene? Y ¿qué compromete?
- Reflexionar sobre los planes de sucesión. Su realidad y la problemática de aplicación en las organizaciones.
- Conocer e identificar las características básicas de un plan de carrera, definiendo un ejemplo realista. Todo ello a partir de la exposición de experiencias reales de planes de carrera en el ámbito comercial y tecnológico.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos	
Bloque 1 Atracción del Talento Reclutamiento y Selección	
Introducción	
<p>La atracción y selección del talento como proceso directivo y estratégico. Valores añadidos de la función de selección</p> <p>El proceso de selección: planificación y fases</p>	
Elaboración del perfil del candidato	
<p>Cómo definirlo. Elementos a tener en cuenta</p> <p>El Panel de expertos</p>	
Las fuentes de reclutamiento	
<p>Fuentes internas y externas</p> <p>Reclutamiento 2.0</p>	
Métodos y técnicas de selección	
<p>Los test psicométricos</p> <p>Las pruebas en grupo: dinámicas de grupo y <i>assessment center</i></p> <p>La entrevista</p>	
La entrevista de selección	
<p>Concepto y tipos de entrevistas</p> <p>El Perfil del entrevistador: habilidades y competencias a desarrollar</p> <p>Fases de la entrevista. Guión práctico</p> <p>Tipos de preguntas</p> <p>La selección por competencias: entrevista de incidentes críticos vs. entrevista focalizada</p> <p>Consejos prácticos</p>	
Los siguientes pasos	
<p>El informe de selección y la toma de decisión</p> <p>Incorporación de empleados</p>	
Bloque 2 Gestión del Rendimiento	
Sistemas de gestión del rendimiento	
<p>¿Qué es un Sistema de Gestión del Rendimiento?</p> <p>Evolución en la Gestión del Rendimiento</p> <p>Beneficios de la Gestión del Rendimiento</p> <p>La estrategia para implantar con éxito un Sistema de Gestión del Rendimiento</p> <p>¿Qué son los objetivos? Relación con la Gestión del Rendimiento</p> <p>Las competencias: ¿qué son?</p> <p>Modelo del Iceberg</p> <p>¿Por qué evaluar el “cómo”?</p> <p>El diccionario de competencias</p> <p>Perfil de competencias</p> <p>Competencias: ¿cómo evaluarlas?</p> <p>Modelos de Sistemas de Gestión del Rendimiento</p>	
Proceso de Gestión del Rendimiento	
<p>El proceso: Enfoque general</p> <p>Ciclo de Gestión del Rendimiento</p> <p style="padding-left: 20px;">Fase 1ª: Planificación y Comunicación</p> <p style="padding-left: 20px;">Fase 2ª: Seguimiento, apoyo y <i>feedback</i></p> <p style="padding-left: 20px;">Fase 3ª: Evaluación</p> <p style="padding-left: 20px;">Fase 4ª: Reconocimiento</p>	
El <i>Feedback</i> como herramienta fundamental en la Gestión del Rendimiento	

<p>Fundamentos del <i>Feedback</i> Evaluación de los compañeros Análisis de los resultados de un/a compañero/a Elaboración de un informe de resultados de un/a compañero/a Preparación de la sesión de <i>Feedback</i> Realización de la sesión de <i>Feedback</i></p>
Entrevista de Evaluación del Rendimiento
<p>Las fases de la entrevista: antes – durante – después de la entrevista Las claves de una óptima entrevista de Evaluación del Rendimiento</p>
La conexión de la Gestión del Rendimiento con otros procesos de RR.HH.
<p>Formación y Desarrollo Retribución Planes de Carrera Otros</p>
BLOQUE 3: Evaluación de potencial y gestión de carreras
Tema 1: Revisión del concepto de gestión del Talento
<p>Experiencias del talento en entornos globales. <i>Employer Branding</i></p>
Tema 2: Identificación del potencial
<p>Diseño de un proceso de identificación del potencial Técnicas de retención y compromiso de altos potenciales STIP y LTIP Reflexiones sobre Planes de Sucesión</p>
Tema 3: Planes de Carrera
<p>Definición planes de carrera Modelos y procesos de planificación de carreras</p>

Competencias - Objetivos
Competencias Genéricas del título-curso
<p>A1. Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño.</p> <p>A2. Manejar eficientemente la información, sabiendo captarla de fuentes secundarias: bibliografía científica o especializada, así como de otras fuentes documentales de rigor, y fuentes primarias: recopilar información de otras personas.</p> <p>A3. Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto.</p> <p>A4. Ser capaz de cooperar con otras personas y trabajar en equipo para el bien común, siendo a la vez capaz de liderar y conducir grupos cuando la situación lo requiera.</p> <p>A5. Ser capaz de seleccionar la estrategia más adecuada para afrontar un problema o problemas determinados, basándose en una reflexión sobre la situación profesional concreta y las propias competencias y recursos disponibles.</p> <p>A9. Desarrollar una comunicación bidireccional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los demás.</p> <p>A10. Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas.</p>
Competencias Específicas del área-asignatura
<p>B1. Ser capaz de analizar la realidad empresarial como un todo indivisible, complejo e interrelacionado.</p> <p>B4. Conocer las características actuales de los recursos humanos en las organizaciones, siendo capaz de</p>

analizar la dimensión humana en el marco de la actividad empresarial.

B5. Planificar estratégicamente las distintas políticas de Recursos Humanos de una organización en función de la estrategia empresarial adoptada por la Alta Dirección, para contribuir de esta manera a la consecución de los objetivos establecidos.

B9 Ser capaz de diseñar e implantar un proceso de selección de personas y atracción del talento.

B11. Conocer los beneficios que la práctica de gestión del rendimiento aporta tanto a las organizaciones como a los propios empleados.

B12. Saber evaluar el potencial y diseñar la carrera profesional de los empleados de una organización para fomentar su desarrollo y como aspectos clave para la toma de decisiones en RR.HH.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

El aprendizaje se obtendrá a través de una metodología de trabajo eminentemente práctica y basada en el desarrollo de actividades similares a las desarrolladas en un entorno profesional. Los alumnos tendrán que asumir el rol de un gestor de Recursos Humanos de cara a la puesta en práctica de los conceptos estudiados. Se utilizarán las siguientes metodologías:

- Clases prácticas con un porcentaje mínimo de teoría / explicación de conceptos.
- Resolución de un caso práctico relativo al diseño e implantación de procesos de reclutamiento y de un Sistema de Gestión del Rendimiento en una compañía determinada.
- Simulaciones: entrevistas de selección y reuniones de trabajo con personas que ocupan puestos relevantes en la compañía a analizar (el alumno deberá asumir, como se decía anteriormente, el rol de Gestor de Recursos Humanos, y se reunirá con diferentes puestos dentro de la empresa interpretados por el profesor o por alguna persona invitada a tal efecto).
- *Role playing*.
- Debates.
- Seminario (se dedicarán jornadas específicas a desarrollar un tema específico que resulte importante en el contexto de la asignatura: "el *feedback* en la entrevista de rendimiento", etc.)
- Estudio teórico (lecturas de artículos, estudio de conceptos básicos, metodología, etc.)

Metodología No presencial: Actividades

- Trabajos individuales (enmarcados generalmente en el caso práctico a realizar; parte del trabajo se deberá desarrollar individualmente con el fin de que el trabajo en equipo sea más productivo).
- Trabajo en grupo sobre el caso práctico (ocupará la mayor parte del tiempo del alumno dentro y fuera de la clase).
- Trabajo en grupo sobre la entrevista de rendimiento

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
La valoración final de los alumnos resultará de la combinación de:		
I.	De la evaluación final	
II.	De la evaluación de los trabajos presentados en clase.	
III.	De la valoración individual sobre la aptitud / actitud de cada alumno en base a determinados criterios como: la participación en clase de los alumnos, la calidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa	
III.	La participación en clase de los alumnos, la calidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa	20%
II.	De la evaluación de los trabajos presentados en clase	40%
I.	Trabajo, exámenes o prueba final	40%

El detalle de la evaluación de cada uno de los desarrollos específicos o bloques se encontrará en la planificación que entrega cada profesor.

Notas a los criterios de evaluación:

1. Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia en el conjunto de la asignatura y en cada uno de sus bloques o apartados para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto.
3. Si al combinar los criterios la calificación final fuera igual o superior 5, pero no hubiera superado la calificación mínima de los exámenes o pruebas finales, se reducirá la calificación final a un máximo de 4,0 puntos.
4. En el caso de que el alumno no obtenga una calificación de 5,0 o superior en el conjunto de la asignatura o en alguno de sus bloques o apartados tras la aplicación de los criterios del sistema de evaluación, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura, o del apartado del que se examine, no podrá superar el 6,0.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10	15	30	5
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
10	30	30	20
CRÉDITOS ECTS:			6

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Atracción del talento, reclutamiento y selección

- “La entrevista de selección: manual para el entrevistador y para el entrevistado”. Varios autores. CIE Dossat Management.
- “15 pasos para la selección de personal con éxito”. Alvaro de Ansorena. Ed. Piados Empresa.
- “Gestión del talento”. Pilar Jericó. Prentice Hall.
- “El proceso de captación y selección de personal”. Manuel Olleros. Gestión 2000.
- “Cómo realizar entrevistas con éxito”. Glynis Breakwell. Gestión 2000.
- “Development and assessment centers: identifying and assessing competence”. Charles Woodruffe. Institute of Personnel and Development.
- “Selección de personal. Sistema integrado”. G^a Noya/Hierro/Jiménez. Ed. ESIC.
- “TGP (Tu Gurú Particular)”. J.C. Cubeiro. Ed. Martínez Roca.
- “Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos”. HayGroup. Ed. Deusto.
- “Técnicas de gestión de RR.HH. por competencias”. Santiago Pereda/Francisca Berrocal. Ed. Ramón Areces
- “Gestión por competencias”. Javier Fernandez López. Prentice Hall.
- “La sensación de fluidez”. J.C. Cubeiro. Ed. Moransal Asociados.
- “La práctica de la inteligencia emocional”. D. Goleman. Ed. Kairós
- Revista “Harvard Business Review”

Gestión del rendimiento

- RICHARD THORPE. (2011). Gestión del rendimiento: Perspectivas Multidisciplinares. Inst. Nacional de Administración, Madrid.
- BOHLANDER G., SHERMAN, A. y SNELL, S. (2002). Administración de recursos humanos. Editorial Thomson. Capítulo 7.
- DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. (2003). La gestión de los recursos humanos. Editorial, McGraw-Hill. Capítulo 8.
- MARTHA ALICIA ALLES. (2006). Desempeño por competencias: Evaluación de 360º. Editorial Granica, Buenos Aires
- VV. AA. (2007). Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores. Deusto. Colección Harvard Business Essentials
- AGUIRRE DE MENA, J., ANDRÉS, M.P., RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, J. y TOUS ZAMORA, D. (2000). Dirección y gestión de personal. Editorial Pirámide, Madrid. Capítulo 10.
- CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, México, quinta edición. Capítulo 8.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. y CARDY, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall, tercera edición, Madrid. Capítulo VII.
- PUCHOL, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Díaz de Santos, quinta edición, Madrid. Capítulo Séptimo.
- SASTRE CASTILLO, M.A. y AGUILAR PASTOR, E.M. (2003). Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Editorial McGraw-Hill, Madrid. Capítulo 16

Desarrollo de potencial y gestión de carreras

- “Gestión del Talento y Competitividad” Alfonso Jimenez, Susana Marcos, Enrique Arce, Camila Hillier (Almuzara)
- “Eficacia directiva” Varios autores. >Destacados artículos Wolters Kluwer (Entusiasmo por dirigir) y Mapfre (identificación y desarrollo de talento) (Ed. Aedipe)
- “La gestión de personas” Peplematters (Custom media)
- “Talent on demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty” Capelli Peter (Harvard Business

Press)

- “La Batalla por el talento empresarial” Johnson, Mike (Financial Times Prentice)
- “Del profesional con talento al talento organizativo” Jericó, Pilar (Prentice Hall)

Artículos

- “World Economic Forum, Annual Meeting 2012”
- The Great Transformation Shaping New Models
- “Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (BCG)
- “Creating People Advantage 2011” BCG
- “Gestión del Talento: una estrategia diferenciada para un entorno global” Ediciones Deusto, Referencia Nº 3285
- “High Potentials, Facts and Fiction” Hudson
- Milenials at work 2012 PWC
- “Tackling the talent gaps” PWC