

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

<b>Datos de la asignatura</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Evaluación de personas</b>
<b>Titulación</b>	<b>Máster Universitario en Recursos Humanos</b>
<b>Curso</b>	<b>Primero</b>
<b>Semestre</b>	<b>Segundo</b>
<b>Créditos ECTS</b>	<b>6</b>
<b>Carácter</b>	<b>Obligatoria</b>
<b>Departamento</b>	<b>ICADE Business School</b>
<b>Área</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>Datos del profesorado</b>	
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Lola Muñoz Lima Almudena Rodriguez Tarodo Pablo García Yañez</b>
<b>Departamento</b>	<b>ICADE Business School</b>
<b>Área</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:lolamunoz@eresmas.net">lolamunoz@eresmas.net</a> <a href="mailto:pablo@kiplingconsulting.com">pablo@kiplingconsulting.com</a> <a href="mailto:almudenaRodriguezTarodo@gmail.com">almudenaRodriguezTarodo@gmail.com</a>
<b>Horario de Tutorías</b>	<b>Disponibilidad continua vía mail</b>

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

<b>Contextualización de la asignatura</b>	
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>	
<p>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 márketing 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> <p>La Gestión del Rendimiento ocupa una posición clave en el conjunto de los sistemas de gestión de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- resulta crítica para la consecución de resultados de las compañías</li> </ul>	

- enlaza directamente con la estrategia de las compañías y la gestión por competencias
- la función de Recursos Humanos es una pieza crítica en el diseño y la implantación de todos os procesos derivados
- 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.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### Bloque 1 Atracción del Talento Reclutamiento y Selección

##### Introducción

La atracción y selección del talento como proceso directivo y estratégico. Valores añadidos de la función de selección.  
El proceso de selección: planificación y fases.

##### Elaboración del perfil del candidato

Cómo definirlo. Elementos a tener en cuenta.  
El Panel de expertos

##### Las fuentes de reclutamiento.

Fuentes internas y externas  
Reclutamiento 2.0

##### Métodos y técnicas de selección

Los test psicométricos.  
Las pruebas en grupo: dinámicas de grupo y *assessment centre*.  
La entrevista.

##### La entrevista de selección

Concepto y tipos de entrevistas  
El Perfil del entrevistador: habilidades y competencias a desarrollar  
Fases de la entrevista. Guión práctico.  
Tipos de preguntas.  
La selección por competencias: entrevista de incidentes críticos vs. entrevista focalizada.  
Consejos prácticos.

##### Los siguientes pasos

El informe de selección y la toma de decisión.  
Incorporación y acogida de empleados.

#### Bloque 2 Gestión del Rendimiento

##### Sistemas de gestión del rendimiento

¿Qué es un Sistema de Gestión del Rendimiento?  
Evolución en la Gestión del Rendimiento  
Beneficios de la Gestión del Rendimiento

<p>La estrategia para implantar con éxito un Sistema de Gestión del Rendimiento  ¿Qué son los objetivos? Relación con la Gestión del Rendimiento  Las competencias: ¿qué son?  Modelo del Iceberg  ¿Por qué evaluar el “cómo”?  El diccionario de competencias  Perfil de competencias  Competencias: ¿cómo evaluarlas?  Modelos de Sistemas de Gestión del Rendimiento</p>
<b>Proceso de Gestión del Rendimiento</b>
<p>El proceso: Enfoque general  Ciclo de Gestión del Rendimiento  Fase 1ª: Planificación y Comunicación  Fase 2ª: Seguimiento, apoyo y feedback  Fase 3ª: Evaluación  Fase 4ª: Reconocimiento</p>
<b>El Feedback</b>
<p>Análisis previo  Definición  Proceso de comunicación  Protagonistas  Regla de Oro  Feedback vs Agresión  Normas y claves  Barreras y filtros  Sugerencias para su desarrollo</p>
<b>Entrevista de Evaluación del Rendimiento</b>
<p>¿Qué y cómo se mide en España?  Estudio de Hay Group: 4 factores clave de éxito</p>
<b>BLOQUE 3: Evaluación del Potencial y Planes de Carrera</b>
<b>Tema 1:</b>
<p>1) Revisión del concepto de gestión del Talento y contextualización del potencial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del talento en un entorno global</li> <li>• Retos en la atracción del talento</li> <li>• <i>Employer Branding</i></li> </ul>
<b>Tema 2:</b>
<p>2) Diseño e identificación del potencial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo y criterios de identificación del potencial</li> <li>• Diseño de un proceso de identificación del potencial</li> <li>• Técnicas de retención y compromiso de altos potenciales</li> <li>• Planes de sucesión</li> </ul>
<b>Tema 3:</b>
<p>3) Planes de carrera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición planes de carrera</li> <li>• Modelos y procesos de planificación de carreras</li> </ul>

## Competencias - Objetivos

### Competencias Genéricas del título-curso

**A1.** Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño.

**RA1.** Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución.

**RA1.** Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas.

**RA1.** Ser capaz de planificar adecuadamente los pasos o fases a seguir para llegar a sus objetivos y poner los medios que sean precisos para conseguirlos.

**RA1.** Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar.

**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.

**RA2.** Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo.

**RA2.** Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo.

**RA2.** Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia.

**A3.** Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto.

**RA3.** Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada.

**RA3.** Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso.

**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.

**RA4.** Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación.

**RA4.** Saber reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de los demás integrantes de un grupo, para fomentar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo.

**RA4.** Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución.

**RA4.** Apremiar el valor de la diversidad en los equipos de trabajo y las oportunidades de enriquecimiento del capital humano, social y cultural que esa diversidad aporta a las organizaciones

**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.

**RA5.** Reconocer las propias carencias en cuanto a conocimientos, habilidades, o cualquier otro recurso y actuar en consecuencia.

**A9.** Desarrollar una comunicación bidireccional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los demás.

**RA9.** Ser capaz de practicar la escucha activa, interesándose y tratando de comprender lo que su interlocutor desea transmitir.

**RA9.** Cuidar los aspectos no verbales siempre que participe en un proceso comunicativo.

**RA9.** Asegurarse de que la otra persona le ha comprendido cada vez que es el emisor de la comunicación.

**A10.** Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas.

**RA10.** Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente.

**RA10.** Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales. **RA10.** Generar ideas originales y útiles.

#### Competencias Específicas del área-asignatura

**B1.** Ser capaz de analizar la realidad empresarial como un todo indivisible, complejo e interrelacionado.

**RB1.** Manejar con soltura y conocimiento el vocabulario empresarial básico actual.

**RB1.** Entender las consecuencias económico-financieras de las decisiones operativas y saber utilizar estos criterios en los procesos de toma de decisiones.

**B4.** Conocer las características actuales de los recursos humanos en las organizaciones, siendo capaz de analizar la dimensión humana en el marco de la actividad empresarial.

**RB4.** Sensibilizarse acerca de la importancia que el trabajo tiene en la vida y bienestar de las personas.

**RB4.** Darse cuenta de que las empresas son grupos de personas que interactúan continuamente y que tienen necesidades, motivaciones y objetivos diferentes y cambiantes.

**RB4.** Tener en cuenta las múltiples consecuencias sobre las personas, ya sean de la propia compañía o externas a ella, que tienen las decisiones que se toman en las organizaciones.

**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.

**RB5.** Conocer cómo y porqué los objetivos del departamento de RR.HH. se derivan de los objetivos estratégicos de la organización

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

**RB9.** Conocer las diversas fuentes de reclutamiento de personal que existen en la actualidad.

**RB9.** Ser capaz de aplicar correctamente las técnicas y herramientas más habituales en selección de personas, respetando los valores universales de igualdad de oportunidades.

<p><b>RB9.</b> Desarrollar la capacidad de efectuar entrevistas personales de diversa índole de manera satisfactoria.</p> <p><b>RB9.</b> Dominar herramientas y técnicas eficaces para su incorporación al mercado laboral y encontrar un empleo acorde con su proyecto personal y sus expectativas.</p> <p><b>RB9.</b> Reconocer el papel fundamental de una buena práctica de reclutamiento y selección del personal para el éxito global de la organización.</p> <p><b>B11.</b> Conocer los beneficios que la práctica de gestión del rendimiento aporta tanto a las organizaciones como a los propios empleados.</p> <p><b>RB11.</b> Aprender cómo la gestión del rendimiento se relaciona con el resto de prácticas de Recursos Humanos.</p> <p><b>RB11.</b> Ser capaz de evaluar y gestionar el rendimiento de las personas a través de distintos métodos y herramientas, con objetividad, justicia y equidad.</p> <p><b>B12.</b> 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.</p> <p><b>RB12.</b> Conocer las distintas técnicas para evaluar el potencial de los trabajadores.</p> <p><b>RB12.</b> Conocer los beneficios, para la organización y los trabajadores, de la evaluación del potencial y planificación de carreras.</p>
--

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

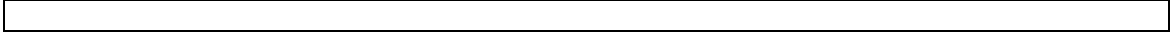
#### Metodología Presencial: Actividades

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.)
- Presentación Magistral
- Trabajo en Equipo

#### 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
- Acceso a información en internet
- Posible visita/entrevista a alguna empresa
- Bibliografía, investigación y conocimiento de *Best Practices*



## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
La valoración final de los alumnos resultará de la combinación:		
Exámenes orales o escritos de respuesta abierta, test: Entre 20 y 50%		
Valoración de trabajos corregidos: Entre 20 y 30%		
Desarrollo, rendimiento y aprovechamiento de actividades: Entre 10 y 20%		
La prueba final INDIVIDUAL (punto I) se evaluará en escala de 1 a 10 (max. puntuación).		

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. Pados 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 centres: identifying and assessing competence”. Charles Woodruffe. Institute of Personnel and Development.
- “Selección de personal. Sistema integrado”. G<sup>a</sup> 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 Administracio, 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 360°. 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

#### Evaluación del Potencial y Planes de Carrera

- “Talent on demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty” Capelli Peter (Harvard Business Press)
- “La Batalla por el talento empresarial” Jonson, Mike (Financial Times Prentice)
- “Del profesional con talento al talento organizativo” Jericó, Pilar ( Prentice Hall)

<b>Capítulos de libros Evaluación del Potencial y Planes de Carrera</b>
<p>“Desarrollando el capital del compromiso “ CLC  Cómo cultivar y aprovechar un compromiso sustentable en los empleados</p>
<b>Artículos Evaluación del Potencial y Planes de Carrera</b>
<p>“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 N° 3285  “High Potentials, Facts and Fiction” Hudson</p>
<b>Bibliografía Complementaria Evaluación del Potencial y Planes de Carrera</b>
<p>Milenials at work” 2012 PWC  “Tackling the talent gaps” PWC</p>