



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Evaluación de personas
Código	E000003444
Título	<a href="#">Máster Universitario en Recursos Humanos por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Psicología
Responsable	Ana Morcuende

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Ana Isabel Morcuende Rojo
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email
Correo electrónico	amorcuende@comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Javier García Arias
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email
Correo electrónico	jgarias@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	José María Ortiz Lozano
Departamento / Área	Universidad Pontificia Comillas
Correo electrónico	jmortiz@comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	María del Carmen de Andrés Fazio
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email
Correo electrónico	mcdeandres@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Pablo García Yáñez



<b>Departamento / Área</b>	ICADE Business School
<b>Despacho</b>	Disponibilidad continua vía email
<b>Correo electrónico</b>	pgyanez@icade.comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

### Contextualización de la asignatura

#### Aportación al perfil profesional de la titulación

**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.

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. 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.

De esta forma, el alumno podrá:

1. Aprender una metodología rigurosa para atraer, entrevistar, evaluar y contratar candidatos.
2. Reemplazar el instinto y la percepción por información precisa y objetiva.
3. Aplicar técnicas de preguntas profundas para poner a prueba las afirmaciones del candidato.
4. Incrementar la confiabilidad de tomar decisiones de contratación más inteligentes y asertivas.

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.

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.

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.

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.

### Competencias - Objetivos

#### Competencias

#### GENERALES

<b>A01</b>	Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de marcar objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución
	<b>RA2</b>	Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas
	<b>RA3</b>	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
	<b>RA4</b>	Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar
<b>A02</b>	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	
	<b>RA1</b>	Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo



	<b>RA2</b>	Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo
	<b>RA3</b>	Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia
<b>A03</b>	Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada
	<b>RA2</b>	Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso
<b>A04</b>	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	
	<b>RA1</b>	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
	<b>RA2</b>	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
	<b>RA3</b>	Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución
	<b>RA4</b>	Apreciar 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
<b>A05</b>	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	
<b>A08</b>	Reconocer los aspectos éticos de toda actuación empresarial, considerando las perspectivas e intereses de los diferentes grupos de interés o stakeholders y garantizando el respeto de los principios éticos en la toma de decisiones.	
	<b>RA1</b>	Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios
	<b>RA2</b>	Ser capaz de analizar e interpretar la Triple Cuenta de Resultados de una organización socialmente responsable
<b>A10</b>	Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas	
	<b>RA1</b>	Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente
	<b>RA2</b>	Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales
	<b>RA3</b>	Generar ideas originales y útiles



ESPECÍFICAS									
<b>B09</b>	Reconocer el papel fundamental de una buena práctica de reclutamiento y selección del personal para el éxito global de la organización								
	<table border="1"><tr><td><b>RA1</b></td><td>Conocer las diversas fuentes de reclutamiento de personal que existen en la actualidad</td></tr><tr><td><b>RA2</b></td><td>Ser capaz de aplicar correctamente las técnicas y herramientas más habituales en selección de personas, respetando los valores universales de igualdad de oportunidades</td></tr><tr><td><b>RA3</b></td><td>Desarrollar la capacidad de efectuar entrevistas personales de diversa índole de manera satisfactoria</td></tr><tr><td><b>RA4</b></td><td>Dominar herramientas y técnicas eficaces para su incorporación al mercado laboral y encontrar un empleo acorde con su proyecto personal y sus expectativas</td></tr></table>	<b>RA1</b>	Conocer las diversas fuentes de reclutamiento de personal que existen en la actualidad	<b>RA2</b>	Ser capaz de aplicar correctamente las técnicas y herramientas más habituales en selección de personas, respetando los valores universales de igualdad de oportunidades	<b>RA3</b>	Desarrollar la capacidad de efectuar entrevistas personales de diversa índole de manera satisfactoria	<b>RA4</b>	Dominar herramientas y técnicas eficaces para su incorporación al mercado laboral y encontrar un empleo acorde con su proyecto personal y sus expectativas
<b>RA1</b>	Conocer las diversas fuentes de reclutamiento de personal que existen en la actualidad								
<b>RA2</b>	Ser capaz de aplicar correctamente las técnicas y herramientas más habituales en selección de personas, respetando los valores universales de igualdad de oportunidades								
<b>RA3</b>	Desarrollar la capacidad de efectuar entrevistas personales de diversa índole de manera satisfactoria								
<b>RA4</b>	Dominar herramientas y técnicas eficaces para su incorporación al mercado laboral y encontrar un empleo acorde con su proyecto personal y sus expectativas								
<b>B11</b>	Conocer los beneficios que la práctica de gestión del rendimiento aporta tanto a las organizaciones como a los propios empleados								
	<table border="1"><tr><td><b>RA1</b></td><td>Aprender cómo la gestión del rendimiento se relaciona con el resto de prácticas de Recursos Humanos</td></tr><tr><td><b>RA2</b></td><td>Ser capaz de evaluar y gestionar el rendimiento de las personas a través de distintos métodos y herramientas, con objetividad, justicia y equidad</td></tr></table>	<b>RA1</b>	Aprender cómo la gestión del rendimiento se relaciona con el resto de prácticas de Recursos Humanos	<b>RA2</b>	Ser capaz de evaluar y gestionar el rendimiento de las personas a través de distintos métodos y herramientas, con objetividad, justicia y equidad				
<b>RA1</b>	Aprender cómo la gestión del rendimiento se relaciona con el resto de prácticas de Recursos Humanos								
<b>RA2</b>	Ser capaz de evaluar y gestionar el rendimiento de las personas a través de distintos métodos y herramientas, con objetividad, justicia y equidad								
<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.								
	<table border="1"><tr><td><b>RA1</b></td><td>Conocer las distintas técnicas para evaluar el potencial de los trabajadores</td></tr><tr><td><b>RA2</b></td><td>Saber en qué condiciones se diseña la carrera de un profesional dentro de una determinada empresa.</td></tr><tr><td><b>RA3</b></td><td>Conocer los beneficios, para la organización y los trabajadores, de la evaluación del potencial y planificación de carreras</td></tr></table>	<b>RA1</b>	Conocer las distintas técnicas para evaluar el potencial de los trabajadores	<b>RA2</b>	Saber en qué condiciones se diseña la carrera de un profesional dentro de una determinada empresa.	<b>RA3</b>	Conocer los beneficios, para la organización y los trabajadores, de la evaluación del potencial y planificación de carreras		
<b>RA1</b>	Conocer las distintas técnicas para evaluar el potencial de los trabajadores								
<b>RA2</b>	Saber en qué condiciones se diseña la carrera de un profesional dentro de una determinada empresa.								
<b>RA3</b>	Conocer los beneficios, para la organización y los trabajadores, de la evaluación del potencial y planificación de carreras								

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

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

##### Tema 1 INTRODUCCIÓN

###### 1. Introducción: Atracción del talento

1. Qué es talento
2. Inteligencias y personalidad
3. Motivaciones, Valores y preferencias
4. Qué medimos cuando hablamos de competencias y comportamientos.

###### 2. La selección de personal y su relación con los resultados del negocio.

###### 3. Importancia e impacto de la atracción del talento en las organizaciones.



#### 4. Planificación y fases del proceso de selección de personal.

1. Análisis y preparación
2. Preselección
3. Entrevistas
4. Valoración final y oferta
5. Acogida

#### Tema 2. FASE DE ANÁLISIS Y PREPARACIÓN

1. Detección y valoración de las necesidades de selección.
2. Análisis, descripción de puestos y recogida de datos.
3. Identificación competencias y comportamientos asociados

#### TEMA 3. FASE DE PRESELECCIÓN

1.

1. **Creación de la oferta de empleo. Qué publicar.**
2. **RGDP y reclutamiento.**
3. **Canales de captación adecuados. Cómo y dónde publicar ofertas.**
  1. Fuentes Internas: promoción, rotación, programas de referidos.
  2. Fuentes Externas: LinkedIn
4. **Valoración de currículum vitae y concertar primeras entrevistas.**
  1. Entrevistas Telefónicas
  2. Cómo entrevistar por Skype, Google Hangouts, FaceTime.
5. **Dinámicas de grupo y assessment centers**
6. **Pruebas de personalidad y psicotécnicas**

#### TEMA 4. FASE DE ENTREVISTAS.

1. **Tipos de entrevista de selección de personal.**
2. **Preparación de Entrevista estructurada. Elección de preguntas.**
3. **La entrevista por Competencias.**
4. **Cómo realizar una entrevista.**
  1. Recepción y generación de clima
  2. Escuchar y tomar notas
    1. Comunicación del entrevistador
    2. Errores del entrevistador
  3. Cómo explorar y examinar las respuestas
    1. Técnicas verbales
    2. Lenguaje no verbal del candidato. En qué nos puede ayudar la sinergología.
    3. Gestión de situaciones difíciles
  4. Cierre y contacto
5. **Cómo realizar preguntas en inglés.**

#### TEMA 5. FASE DE VALORACIÓN FINAL Y OFERTA.

1. **Preguntas para pedir referencias sobre un candidato**
2. **Valoración final de candidaturas**



3. **Elaboración de informes**

4. **Proceso de oferta y negociación.**

## TEMA 6. FASE DE ACOGIDA.

1. **Proceso de acogida de colaboradores. Experiencia de empleado.**

1. Beneficios para la organización.
2. Aspectos básicos del plan
3. Etapas de un plan de acogida
4. Programa de seguimiento

## Bloque 2 Gestión del Rendimiento

### Tema 1: Sistemas de evaluación del rendimiento

Sistemas de evaluación del rendimiento

"Qué". Objetivos, definición de objetivos

"Cómo". Competencias. Elaboración de un sistema de evaluación del rendimiento

### Tema 2: Proceso de Gestión del Rendimiento

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

### Tema 3: El Feedback como herramienta fundamental en la Gestión del Rendimiento

Fundamentos del Feedback

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 Feedback

Realización de la sesión de Feedback

### Tema 4: La definición de un Plan de Acción

Identificación de las principales áreas de mejora en una sesión de Feedback

Definición de un Plan de Acción para desarrollar las áreas de mejora identificadas

### Tema 5: La evaluación de desempeño vs otros sistemas de Gestión de Personas

La conexión de la Gestión del Rendimiento con otros procesos de gestión de personas:

Formación y Desarrollo



Retribución

Planes de Carrera

Otros

## Bloque 4: Planes de carrera

### Tema 1: Revisión del concepto de gestión del Talento

Experiencias del talento en entornos globales.

Employer Branding

Los planes de carrera como herramienta estratégica

### Tema 2: Identificación del potencial

Diseño de un proceso de identificación del potencial

Técnicas de retención y compromiso de altos potenciales STIP y LTIP

Reflexiones sobre Planes de Sucesión

### Tema 3: Planes de Carrera

Definición planes de carrera

Modelos y procesos de planificación de carreras

### Tema 4: Planes de carrera en consultoría

## Bloque 3: Gestión del Rendimiento. Herramientas Digitales

### Tema 1: Herramientas Digitales

Herramientas de Organización.

Herramientas de Eficiencia.

Herramientas de Comunicación.

Herramientas de Innovación.

### Tema 2: Dashboard de Resultados

Qué es un Dashboard de Resultados

Construcción de un modelo de datos

### Tema 3: Power BI

Conexión de datos

Transformación de Datos

Formulación DAX



Representaciones gráficas

Diseño Dashboard

**Tema 4: Interpretación del Dashboard**

Creación de Informe Final

Interpretación de los resultados

**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

**RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO**

HORAS PRESENCIALES					
Lecciones de carácter	Estudio de casos, en los que los estudiantes dan respuesta a un problema profesional real o simulado. Se	Ejercicios y resolución de problemas planteados por el profesor a partir de una breve lectura,	Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere	Seminario, en el que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un	Debates, en los que diferentes personas o grupos de personas presentan puntos de vista diferentes, y con frecuencia contrarios sobre una cuestión, y discuten con el



expositivo en las que se presentan los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora	discute respecto a la mejor solución y se valora la presentación y defensa de los hallazgos que se han hecho. Las nuevas tecnologías pueden formar parte de proceso metodológico	un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que supongan un desafío intelectual para el alumno	compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Cuando el trabajo se hace por parejas se puede emplear la técnica de tutoría entre iguales	tema al resto de compañeros, bajo la supervisión del profesor. Las presentaciones pueden ser complementadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema	preguntan, y discuten con el fin de convencer al otro u otros y de ganar en la discusión. El debate requiere preparación previa por parte de los contendientes y búsqueda de información que soporte los propios argumentos así como el debilitamiento de los empleados por los adversarios
10.00	16.00	15.00	5.00	5.00	5.00

**HORAS NO PRESENCIALES**

Trabajos de carácter teórico, generalmente individuales, que implican la lectura de artículos, revistas, informes de investigación, capítulos de libros, informaciones en Internet, etc. y la redacción de una reflexión personal (de diverso calado y extensión) que va más allá de la mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes	Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión.	Proyectos de carácter práctico y trabajos de aplicación	Seminarios de trabajo, en los que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, generalmente un número reducido, de forma que se genera el diálogo y la reflexión sobre la cuestión presentada. Puede contar con la supervisión de un profesor o de un alumno con más experiencia en el tema tratado	Lectura individual de textos de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio
20.00	20.00	30.00	10.00	15.00

**CRÉDITOS ECTS: 6,0 (151,00 horas)**

**EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN**

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen	Para aprobar el bloque se deberán superar los exámenes y pruebas finales, en el caso de existir varios exámenes en un mismo, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	50



Evaluación de los trabajos grupales e individuales	Formato del trabajo, entrega en plazo, contenido y resultados responden a los enunciados, acierto en los planteamientos y soluciones alcanzadas	30
Participación en las clases y aprovechamiento de las actividades formativas	Cuando hablamos de participación es claro que se cuentan las positivas y las negativas y que la calidad de la participación es tan importante como la cantidad. La participación en clase de los alumnos, la calidad y oportunidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.	20

## Calificaciones

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.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto, en caso contrario la valoración será de no entregado con calificación de 0.
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, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura podrá superar el 5,0.
5. Si el alumno no cumple entregando en plazo con al menos el 75% de las actividades de evaluación y trabajos encargados por el profesor del bloque que esté siendo evaluado, no podrán aplicarse las ponderaciones de la tabla del sistema de evaluación, y la máxima nota final será de 4,0.
6. Para aprobar una asignatura, habiendo suspendido el alumno más de un bloque comprendidos en la misma, la media ponderada de todos ellos debe ser superior a 5,00, y no suspender más de:

1,5 crédito en asignaturas de 3 créditos

2 créditos en asignaturas de 4 créditos

2,5 créditos en asignatura de 5 créditos

3 créditos en asignaturas de 6 créditos

Además, para alcanzar el aprobado se debe también dar la circunstancia de que la media ponderada por créditos de los exámenes/pruebas finales de todos los bloques debe ser superior a 4,9.



### Criterios de evaluación para aplicar a la segunda matrícula:

Actividades de Evaluación	Criterio de evaluación	Ponderación
Trabajo individual	El alumno para aprobar la asignatura deberá entregar todas las tareas encargadas por el profesor	15%
Realización de exámenes escritos, pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen, individuales o en grupo	Para aprobar el bloque se deberán superar los exámenes y pruebas finales, en el caso de existir dos o más exámenes, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	70%
Participación	Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo para la asignatura	15%

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año consecutivo, siempre que quede justificado por atender necesidades laborales, podrá excusar su asistencia a clase en un porcentaje máximo del 65% de las sesiones programadas, aunque deberá cumplir con todas las actividades evaluativas presenciales y también presencialmente con los exámenes parciales y finales.

### Criterios de evaluación para aplicar en el caso de dispensa de escolaridad:

En los casos de dispensa de escolaridad, siempre que el alumno lo justifique debidamente, el criterio de calificación será 70% examen (si la asignatura lo permite se desarrollarán dos exámenes, 35% cada uno) y 30% para trabajos individuales. Los trabajos individuales servirán para controlar la evolución del aprendizaje del alumno. En los casos en los que al alumno no le resulte posible contestar por escrito, y aporte evidencias que lo justifiquen, solo en esos casos el examen podrá ser oral y se transcribirá el contenido de las respuestas del alumno.

### Criterios en alerta sanitaria:

El alumno debe estar permanentemente identificado, en clase con cartel identificativo y en remoto con su nombre completo. Los alumnos no deben cambiar los espacios que ocupen en el aula, hasta que lo indique un profesor o la dirección del programa.

El incumplimiento de cualquiera de las recomendaciones sanitarias durante las sesiones lectivas puede implicar el suspenso en la asignatura.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

#### Atracción del talento, reclutamiento y selección

- ALLES, M. (2003). Elija al mejor. Cómo entrevistar por Competencias. Granica, Buenos Aires.
- ALLES, M. (2010). Diccionario de Preguntas. Granica, Buenos Aires.



- ALLES, M. (2011). Diccionario de Comportamientos. Granica, Buenos Aires.
- ALLES, M. (2016). Selección por competencias. Granica, Buenos Aires.
- BOCK, L. (2018). La nueva fórmula del trabajo. Conecta, Madrid.
- BODENHEIMER, J.M. (2018). HR Analytics. Gestión de personas, datos y decisiones. Alfaomega Marcombo, Argentina.
- HOEVEMEYER, V.A. (2006). High-impact interview questions. AMACOM, Nueva York.
- HORSTMAN, M. (2016). The effective manager. Wiley, New Jersey.
- MURPHY, M. (2012). Hiring for attitude. McGraw Hill, Nueva York.
- SCHMIDT, E. y ROSENBERG, J. (2015). Cómo trabaja Google. Aguilar, Madrid.
- SVEDI, Z. (2018). Evidence-based Hiring. Why Hiring is broken and how data can fix it. (English Edition)
- VV.AA. (2016). FYI. For your improvement. Korn Ferry, Nueva York.

### **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 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

### **Gestión del Rendimiento. Herramientas Digitales**

- "Organizate con Eficiencia", 2016. David Allen
- "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", 1989. Stephen R. Covey

### **Planes 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" Peoplematters (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 N° 3285

- "High Potentials, Facts and Fiction" Hudson
- Milenials at work 2012 PWC
- "Tackling the talent gaps" PWC

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

<https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>