

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Gestión del Rendimiento y Evaluación del Desempeño
Código	0000012195
Título	Máster Universitario en Gestión de Talento / Master in Talent Management por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Gestión de Talento / Master in Talent Management
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Trimestral
Créditos	4,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Luis Sagi-Vela
Horario de tutorías	Disponibilidad continua vía email

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Luis Sagi-Vela
Departamento / Área	Advantere
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	l.sagivela@advantere.org
Profesor	
Nombre	Elena Boluda
Departamento / Área	Advantere
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	e.boluda@advantere.org

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

Cualquier organización, sea del tipo que sea (empresarial, social, política, etc.) busca obtener unos determinados resultados en línea con su misión, visión y objetivos estratégicos. Estos objetivos y resultados esperados se transfieren y concretan a través de la estructura organizativa y los procesos de la organización. Finalmente las personas que forman parte de la organización, son quienes con sus capacidades, su compromiso y su trabajo logran en mayor o menor medida la consecución de los resultados definidos.

Por este motivo la gestión estratégica del rendimiento juega un papel clave dentro de la gestión de personas en cualquier organización, ya que a través de la misma podemos alinear las capacidades o competencias de las personas y orientar su trabajo y esfuerzo hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Sistemas de evaluación

La forma de estructurar tanto la evaluación de competencias, como la evaluación de objetivos forma parte de la cultura de la compañía. Así pues hay modelos más o menos participativos, modelos en los que prima más lo individual o lo colectivo, el resultado a corto plazo o a medio plazo, el incentivo o el reproche, el resultado numérico o la forma en la que se ha alcanzado, así como la importancia del desarrollo y el crecimiento personal y organizacional.

Gestión por objetivos

Alinear los esfuerzos de los individuos con los objetivos estratégicos de la organización resulta fundamental para maximizar el rendimiento individual y colectivo, focalizando el tiempo y la energía invertida en aquellos aspectos que resultan más relevantes para la obtención de los fines de la organización. El modo de lograr este alineamiento viene determinado por el sistema de gestión por objetivos que implementa la organización, la calidad de los objetivos definidos, los planes de acción asociados y el seguimiento de los mismos.

Evaluación de competencias

Los conocimientos, habilidades y actitudes de una persona aplicados al desempeño de una determinada función o tarea y en un determinado contexto organizativo y cultural, determinan el resultado obtenido. Conocer y medir el nivel de competencia de una persona de forma justa, proporcionar feedback de forma correcta, así como proponer acciones para explotar, potenciar y desarrollar dichas competencias es clave para el desarrollo profesional de los empleados de una organización así como para la mejora continua del desempeño organizacional en su conjunto.

Competencias - Objetivos		
Competencias		
GENERALES		
CG2	Utilizar el pensamiento crítico para la toma de decisiones y la resolución de problemas en los procesos de gestión de talento.	
	RA2	Interpretar, analizar, sintetizar y evaluar las ideas, y hacerlo desde un punto de vista crítico.
CG3	Aplicar técnicas y metodologías que promuevan el trabajo en equipo y la colaboración mutua en proyectos de gestión de talento a realizar con empresas y organizaciones.	
	RA3	Estar comprometidos y cooperar en roles definidos para la consecución de metas relacionadas con las tareas, actividades, proyectos y responsabilidades definidos y asignados.
CG7	Aplicar metodologías de resolución de problemas y toma de decisiones en el área de gestión de talento.	
	RA7	Abordar de manera autónoma y ágil la necesidad de adaptarse a distintos entornos superando las dificultades que se puedan encontrar, y encontrando mecanismos para conseguir una óptima y rápida aclimatación.
ESPECÍFICAS		
CE6	Ser capaz de evaluar el potencial y el rendimiento de una persona y relacionarlo con la formación y desarrollo de las personas en una organización.	
	RA1	Utilizar técnicas y herramientas de medición de la evaluación del potencial y el rendimiento de las personas en una organización.
	RA2	Relacionar los resultados de la evaluación del potencial y el rendimiento con los procesos de formación, desarrollo y compensación.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
Gestión estratégica del rendimiento
Finalidad de la gestión del rendimiento. Rol de la gestión del rendimiento en la gestión del talento y la estrategia de la organización. Características y componentes de la gestión del rendimiento.
Sistemas de evaluación del rendimiento
Objetos del sistema de evaluación del rendimiento: evaluación de competencias, evaluación de objetivos, evaluación del talento. Tipos de sistemas de evaluación: autoevaluación, 90/180/360°; matricial (9 box). Proceso y roles en la evaluación del rendimiento. Sistemas de evaluación y cultura corporativa. Vínculo de los sistemas de evaluación con otros procesos y sistemas de gestión de personas.
Gestión por objetivos
Estructura y alineamiento de un sistema de objetivos. Tipología de objetivos. Cómo definir unos buenos objetivos. La entrevista de establecimiento de objetivos. Planes de acción y seguimiento de los objetivos. Entrevista de evaluación del grado de consecución de los objetivos.
Evaluación de competencias
Proceso y roles en la evaluación de competencias. Cómo dar y recibir feedback. La entrevista de evaluación de competencias. Planes de acción para el desarrollo de competencias y su seguimiento. Gestión por fortalezas. Herramientas para la mejora continua.

Digitalización y analítica de datos de rendimiento

Ventajas de la digitalización del proceso de gestión del rendimiento.

Softwares de gestión del rendimiento.

Analítica de datos de gestión del rendimiento. Informes y análisis micro y macro de resultados.

Aplicación práctica de la gestión del rendimiento – Desarrollo de un proyecto

Presentación de la organización objeto del proyecto y de la finalidad del mismo.

Planteamiento y desarrollo del proyecto de implementación de un sistema de gestión del rendimiento.

Presentación del proyecto aplicado de gestión del rendimiento.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea, caso o supuesto que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Fundamentada en el método de aprendizaje por proyectos (PBL) los alumnos investigarán, definirán y argumentarán un modelo generado en cada grupo y presentado en sesión general.

Esta metodología estimula el aprendizaje inductivo. Del análisis de ejemplos concretos se construyen las distintas herramientas de análisis y se inducen normas generales de aplicación a todo tipo de empresas y sectores. Por ello, es imprescindible el estudio previo de los casos y la participación activa en las discusiones de las sesiones generales.

Exposiciones sobre proyectos ligados a los contenidos de la asignatura.

Las presentaciones deben ser evaluadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema. Habrá siempre sesiones de feedback de cada actividad. También según el tema habrá lecciones de carácter expositivo para la introducción de conceptos teóricos necesarios para el trabajo individual o grupal posterior.

Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual.

Lectura individual de textos de diferente tipo (casos, libros, revistas, artículos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio.

Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.

Habrán tareas específicas para el proyecto PBL.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES					
Exposición del profesor	Exposición de los alumnos. Debates y dinámicas de grupo	Ejercicios y resolución de problemas. Elaboración de trabajos aplicados	Estudio y documentación	Sesiones tutoriales	Desarrollo de proyectos reales para organizaciones
5	17	16	0	1	0,75
HORAS NO PRESENCIALES					
Exposición del profesor	Exposición de los alumnos. Debates y dinámicas de grupo	Ejercicios y resolución de problemas. Elaboración de trabajos aplicados	Estudio y documentación	Sesiones tutoriales	Desarrollo de proyectos reales para organizaciones
0	0	36	10	1	1,25
CRÉDITOS ECTS: 4,0 (88,00 horas)					

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Prueba de conocimientos individual	<p>Adecuación del trabajo a los objetivos planteados</p> <p>Entrega en plazo</p> <p>Adecuación y orientación a los objetivos.</p> <p>Resultados alcanzados.</p> <p>Cumplimiento de plazos.</p>	25
Trabajos aplicados colectivos que pueden o no ser presentados públicamente	Presentaciones y defensas de proyectos aplicados a empresa, proyectos de asignatura, resolución de casos prácticos	60
Participación activa del alumno en el aula	Calidad y oportunidad de intervenciones, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.	15

Calificaciones

Los criterios de evaluación de la asignatura se rigen por la siguiente normativa:

1. Todos los alumnos deben de cumplir con el 100% de asistencia en los días fijados para esta asignatura. Cualquier ausencia deberá ser justificada.
2. La nota final se corresponde a la suma de las actividades de evaluación, criterios de evaluación y peso descritos en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.
3. Se tienen que entregar los trabajos, individuales y en grupo, en el tiempo y la forma prevista por el profesor de la asignatura.
4. Una nota final por debajo de 5 implica la realización de una prueba extraordinaria. La nota final en este examen no podrá ser superior a la mediana de los aprobados en convocatoria ordinaria.

Criterios de evaluación para aplicar a la segunda matrícula

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año deberá de cumplir con las tareas individuales y de grupo fijadas por el profesor de la asignatura. Se mantendrán los mismos criterios de evaluación expresados en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.

Para aquellas circunstancias no previstas en esta Guía Docente, se aplicará el Reglamento de Advantere School of Management y el Reglamento general de Comillas.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

- Dick Grote (2011), *How to Be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right*,
- Edward M. Hallowell (2011), *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People*,
- *HBR Guide to Delivering Effective Feedback*, by Harvard Business Review
- Richard Thorpe, Jacky Holloway (2008), *Performance management: Multidisciplinary Perspectives*
- Ingrid J. Guerra-Lopez (2008), *Performance Evaluation: Proven Approaches for Improving Program and Organizational Performance*
- Martha Alicia Alles (2017), *Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, Evaluación De Personas: Desarrollo 360*
- David Rock, Beth Jones, and Camille Inge (2015), *Reengineering performance management: How companies are evolving PM beyond ratings*, NeuroLeadership Institute.

ARTÍCULOS

- <https://hbr.org/2016/11/lets-not-kill-performance-evaluations-yet>
- <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/redesigning-performance-management.html>
- <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2015/performance-management-redesign-human-capital-trends-2015.html>
- <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/talent/mitigating-bias-in-performance-management.html>
- <https://www.mindtools.com/pages/article/situation-behavior-impact-feedback.htm>
- <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/feedback-model>
- Lisa Barry, Andrew Erhardt-Lewis, Stacia Garr, and Andy Liakopoulos (2014), *Performance management is broken: Replace “rank and yank” with coaching and development*, Deloitte University Press, March 4, 2014
- “OKR,” Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/OKR>
- Stacia Sherman Garr (2013), *Reengineering for agility: How Adobe eliminated performance appraisals*, Bersin by Deloitte, September 2013,
- Stacia Sherman Garr (2013), *How Juniper moved beyond performance scores to align performance management to organizational values: Part 4 of the Abolishing Performance Scores webinar series*, Bersin by Deloitte, December 5, 2013.
- Shira Ovide and Rachel Feintzeig (2013), “Microsoft abandons ‘stack ranking’ of employees: Software giant will end controversial practice of forcing managers to designate stars, underperformers,” Wall Street Journal, November 12, 2013.
- Brian Hoffman, Charles E. Lance, Bethany Bynum, and William A. Gentry (2010), “Rater source effects are alive and well after all,” *Personnel Psychology* 63, no. 1 (spring 2010): pp. 119–151.
- Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, and Yves van Durme (2017), “The organization of the future: Arriving now,” 2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age, Deloitte University Press, February 27, 2017.
- Juliet Bourke and Bernadette Dillon (2016), *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*, Deloitte Insights, April 14, 2016.
- Candace Atamanik and Stacia Garr (2017), *Identifying and addressing unconscious bias in the workplace*, Human Capital Platform: Research and Sensing, Deloitte Consulting LLP, 2017.

RECURSOS WEB

<http://www.areas.com/>

<http://www.equipoystalento.com/>

<http://www.fororecursoshumanos.com/>

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.humanresources.com/index.html>

<http://www.hr.com> <http://www.hrmagazine.co.uk/>

<https://www2.deloitte.com/global/en/insights>

<http://www.bersin.com/library>

<http://www.hrvillage.com/>

<http://www.monografias.com/>

<http://www.rrhhdigital.com/>

<http://www.rrhmagazine.com/>

<https://hbr.org/>

Bibliografía Complementaria

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>