

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
CV	http://web.upcomillas.es/profesor/llima http://web.upcomillas.es/profesor/falarcon http://web.upcomillas.es/profesor/pgyanez
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
e-mail	lolamunoz@eresmas.net felixalarconcastillo@gmail.com pablo@kiplingconsulting.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> <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"> - resulta crítica para la consecución de resultados de las compañías 	

- 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.

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

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 <i>assessment center</i> . 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 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
Proceso de Gestión del Rendimiento
El proceso: Enfoque general Ciclo de Gestión del Rendimiento Fase 1ª: Planificación y Comunicación Fase 2ª: Seguimiento, apoyo y <i>feedback</i> Fase 3ª: Evaluación Fase 4ª: Reconocimiento
El Feedback
Análisis previo Definición Proceso de comunicación Protagonistas Regla de Oro <i>Feedback</i> vs Agresión Normas y claves Barreras y filtros Sugerencias para su desarrollo
Entrevista de Evaluación del Rendimiento
¿Qué y cómo se mide en España? Estudio de Hay Group: 4 factores clave de éxito

BLOQUE 3: Evaluación de potencial y gestión de carreras
Tema 1: Revisión del concepto de gestión del Talento
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias del talento en entornos globales. • <i>Employer Branding</i>
Tema 2: Identificación del potencial
<ul style="list-style-type: none"> • 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
<ul style="list-style-type: none"> • Definición planes de carrera • Modelos y procesos de planificación de carreras

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>RA1. Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución.</p> <p>RA1. Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas.</p> <p>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.</p> <p>RA1. Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar.</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>RA2. Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo.</p> <p>RA2. Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo.</p> <p>RA2. Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia.</p> <p>A3. Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto.</p> <p>RA3. Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada.</p> <p>RA3. Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso.</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>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.</p> <p>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.</p>

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

RA4. 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

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>RB9. Desarrollar la capacidad de efectuar entrevistas personales de diversa índole de manera satisfactoria.</p> <p>RB9. 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>RB9. Reconocer el papel fundamental de una buena práctica de reclutamiento y selección del personal para el éxito global de la organización.</p> <p>B11. Conocer los beneficios que la práctica de gestión del rendimiento aporta tanto a las organizaciones como a los propios empleados.</p> <p>RB11. Aprender cómo la gestión del rendimiento se relaciona con el resto de prácticas de Recursos Humanos.</p> <p>RB11. 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>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.</p> <p>RB12. Conocer las distintas técnicas para evaluar el potencial de los trabajadores.</p> <p>RB12. 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.)

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
PARA ATRACCIÓN DEL TALENTO, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
La valoración final de los alumnos resultará de la combinación:		
I.	De la evaluación de la prueba final.	
II.	De la valoración de los trabajos presentados en clase y 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 ...

La prueba final INDIVIDUAL (punto I) se evaluará en escala de 1 a 10 (max. puntuación).

¿GESTIÓN DEL RENDIMIENTO? ¿DESARROLLO DE POTENCIAL Y GESTIÓN DE CARRERAS?

El alumno deberá informarse sobre el detalle de la evaluación de cada desarrollo específico de asignatura en el documento que incluye la planificación de cada desarrollo en particular.

Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia para aprobar la asignatura.

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 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

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" 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