



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
NombreCompleto	Evaluación de personas
Código	E000003444
Título	<a href="#">Máster Universitario en Recursos Humanos</a>
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Psicología Máster Universitario en Recursos Humanos (MRRHH 09 RD2007)
Responsable	Ana Morcuende Rojo

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Ana Fernández de la Pradilla Sainz
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email
Correo electrónico	afernandezpradilla@icade.comillas.edu
<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	María del Carmen de Andrés Fazio
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email



<b>Correo electrónico</b>	mcdeandres@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	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.

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.

<b>Competencias - Objetivos</b>		
<b>Competencias</b>		
<b>GENERALES</b>		
<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 marcarse 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
		Ser capaz de seleccionar la estrategia más adecuada para afrontar un problema o problemas



<b>A05</b>	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
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>B04</b>	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	
	<b>RA1</b>	Sensibilizarse acerca de la importancia que el trabajo tiene en la vida y bienestar de las personas
	<b>RA2</b>	Darse cuenta de que las empresas son grupos de personas que interactúan continuamente y que tienen necesidades, motivaciones y objetivos diferentes y cambiantes
	<b>RA3</b>	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
<b>B05</b>	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	
	<b>RA1</b>	Conocer cómo y porqué los objetivos del departamento de RR.HH. se derivan de los objetivos estratégicos de la organización
	<b>RA2</b>	Ser capaz de establecer el impacto de una determinada política de gestión de recursos humanos en la empresa



<b>B06</b>	Conocer las grandes funciones de los Recursos Humanos, reconociendo los temas claves que preocupa a los responsables de RR. HH. en las empresas actuales	
	<b>RA1</b>	Ser consciente de la importancia de cada una de las funciones que se llevan a cabo en un departamento de Recursos Humanos
	<b>RA2</b>	Conocer las influencias y dependencias mutuas de las distintas funciones de RR.HH
	<b>RA3</b>	Distinguir cuáles son los temas emergentes de la práctica de los RR. HH.
<b>B07</b>	Saber diseñar la estructura organizativa más adecuada para lograr alcanzar las metas de la empresa	
	<b>RA1</b>	Saber cómo configurar y estructurar el área o departamento de los recursos humanos en las organizaciones
	<b>RA2</b>	Definir y diseñar los puestos y roles necesarios para obtener un rendimiento organizacional óptimo a la vez que se vela por el bienestar de los trabajadores
<b>B08</b>	Conocer y saber aplicar el Modelo más conocido y empleado en la mayoría de las empresas multinacionales y nacionales de Gestión de RRHH: el Modelo de Gestión por Competencias	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de distinguir, establecer y definir las competencias necesarias para el éxito global de una organización, así como de cada uno de sus puestos de trabajo
	<b>RA2</b>	Poseer una visión amplia del propósito, la finalidad y los beneficios del análisis y la descripción de puestos de trabajo en la operativa y la puesta en práctica de las políticas de Recursos Humanos
	<b>RA3</b>	Conocer una metodología contrastada de análisis y descripción de puestos basada en el enfoque cliente – proveedor interno
<b>B09</b>	Reconocer el papel fundamental de una buena práctica de reclutamiento y selección del personal para el éxito global de la organización	
	<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>B10</b>	Conocer el papel fundamental de la formación de los trabajadores para el logro de los objetivos de una organización	
	<b>RA1</b>	Saber analizar las necesidades formativas de los integrantes de la organización para el buen desempeño de sus respectivos puestos de trabajo
	<b>RA2</b>	Saber diseñar e implementar el plan de formación de la empresa, velando por la distribución equitativa y justa de oportunidades
	<b>RA3</b>	Ser capaz de desarrollar y ejecutar todo tipo de acción formativa
<b>B11</b>	Conocer los beneficios que la práctica de gestión del rendimiento aporta tanto a las organizaciones como a los propios empleados	
	<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.	
	<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>B13</b>	Reconocer el papel fundamental de la comunicación para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización	
	<b>RA1</b>	Conocer los diferentes tipos, canales y herramientas de comunicación, tanto interna como externa, que pueden emplearse en las organizaciones y establecer su utilidad y aplicación para los diferentes fines organizativos
	<b>RA2</b>	Saber reconocer las posibles barreras a la comunicación efectiva y cómo evitarlas
	<b>RA3</b>	Conocer las normas de comportamiento y actuación de lo que genéricamente se entiende por protocolo.



<b>B14</b>	Conocer la influencia de la cultura y el clima organizacional sobre el rendimiento y el bienestar de los trabajadores	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de analizar el clima y la cultura organizacional
	<b>RA2</b>	Desarrollar la capacidad de intervención sobre las distintas dimensiones del clima y la cultura organizacional
	<b>RA3</b>	Reconocer las buenas prácticas de las organizaciones en cuanto al respeto a la igualdad de los trabajadores, la conciliación con la vida familiar, y la sensibilización con las políticas de diversidad
<b>B15</b>	Reconocer el papel de las nuevas tecnologías en las organizaciones actuales y cómo influyen en las personas	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de manejar los principales programas informáticos que cualquier profesional debe emplear en su trabajo diario
	<b>RA2</b>	Conocer las herramientas informáticas específicas y Sistemas de Información del área de Recursos Humanos
<b>B16</b>	Conocer la importancia de realizar de manera continuada diferentes estudios en el seno de la organización para recoger toda la información posible acerca de las personas que en ella trabajan y poder tomar decisiones basadas en datos reales	
	<b>RA1</b>	Saber seleccionar e implementar un diseño de investigación para el análisis de la realidad organizativa y de los recursos humanos, ya sea mediante análisis cuantitativo o cualitativo
	<b>RA2</b>	Ser capaz de intervenir en la organización a partir de la información proporcionada por las distintas investigaciones realizadas en el seno de la misma
<b>B17</b>	Entender la necesidad de la Gestión del Conocimiento en el mundo empresarial de hoy día	
	<b>RA1</b>	Conocer las numerosas ventajas que la Gestión del Conocimiento supone, tanto para la organización como para los trabajadores implicados
	<b>RA2</b>	Conocer las herramientas más utilizadas actualmente para gestionar el conocimiento de una organización
	<b>RA3</b>	Conocer todos los pasos necesarios para poder implementar un sistema de Gestión del Conocimiento
<b>B18</b>	Reconocer la necesidad de gestionar adecuadamente la diversidad en la empresa	





	<b>RA1</b>	Aprender a apreciar la diversidad, de todo tipo, dentro de los recursos humanos de cualquier organización
	<b>RA2</b>	Conocer los aspectos clave para la buena gestión de una plantilla diversa
	<b>RA3</b>	Saber aprovechar los puntos fuertes de cada integrante del equipo
<b>B23</b>		Poseer los conocimientos técnicos, jurídicos y humanos básicos relativos a la estructura salarial de cualquier organización
	<b>RA1</b>	Conocer los distintos elementos que componen el salario de los trabajadores
	<b>RA2</b>	Ser capaz de aplicar las técnicas de valoración de puestos: cuantitativas, no cuantitativas y por competencias.
	<b>RA3</b>	Ser capaz de diseñar planes de retribución y determinar la política salarial más conveniente, equitativa y justa de aplicación en la empresa en la que desarrolle su actividad, buscando tanto la justicia distributiva como la procedimental

## 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. **Creación de la oferta de empleo. Qué publicar.**
2. **Canales de captación adecuados. Cómo y dónde publicar ofertas.**
  1. Fuentes Internas: promoción, rotación, programas de referidos.
  2. Fuentes Externas:
    1. Employer Branding – Página de empleo
    2. Redes Sociales: LinkedIn, Twitter, Glassdoor, Instagram.
3. **Valoración de currículum vitae.**
4. **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. Big data al servicio de la atracción del talento: Hogan, 16personalities, Talent Q, MBTI, DISC, Insights Discovery, 16PF**

## TEMA 4. FASE DE ENTREVISTAS.

1. **Tipos de entrevista de selección de personal.**
2. **Preparación de Entrevista. 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

### Sistemas 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 feedback

Fase 3ª: Evaluación

Fase 4ª: Reconocimiento

### 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

### Entrevista de Evaluación del Rendimiento

Las fases de la entrevista: antes – durante – después de la entrevista

Las claves de una óptima entrevista de Evaluación del Rendimiento

### La conexión de la Gestión del Rendimiento con otros procesos de RR.HH.

Formación y Desarrollo

Retribución

Planes de Carrera



Otros

## **Bloque 4: Evaluación de potencial y gestión de carreras**

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

Experiencias del talento en entornos globales.  
Employer Branding

### Tema 2: Identificación del potencial

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

## **Bloque 3: Gestión del Rendimiento. Herramientas Digitales**

### Tema 1: Herramientas.

Herramientas de organización.  
Herramientas de eficiencia.  
Herramientas de comunicación.  
Herramientas de innovación.

### Tema 2: Experiencia Pecha Kucha

Experiencia Pecha Kucha  
Creación Landing Page

### Tema 3: Presentación y debate del CV Online voluntario

Presentación y debate del CV Online voluntario  
Creación Dashboard

## **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					
	Estudio de casos, en los				Debates, en los que diferentes



Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora	que los estudiantes dan respuesta a un problema profesional real o simulado. Se 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	Ejercicios y resolución de problemas planteados por el profesor a partir de una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que supongan un desafío intelectual para el alumno	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. Cuando el trabajo se hace por parejas se puede emplear la técnica de tutoría entre iguales	Seminario, en el que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un 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	personas o grupos de personas presentan puntos de vista diferentes, y con frecuencia contrarios sobre una cuestión, 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
<b>HORAS NO PRESENCIALES</b>					



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
<b>CRÉDITOS ECTS: 6,0 (151,00 horas)</b>				

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Realización de exámenes orales o escritos, defensas públicas y pruebas de conocimientos tipo test. Resolución de casos prácticos a modo de examen.	Es imprescindible haber aprobado el examen o prueba final de la asignatura y de cada bloque o apartado para que entren en consideración el resto de pruebas. Para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados, se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado de la asignatura, en el caso de existir varios exámenes en un mismo apartado de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria	50 %
	Adaptación y orientación a los objetivos	



Valoración de trabajos individuales o colectivos, que pueden ser presentados públicamente.	propuestos Es necesaria la participación de TODOS los miembros del equipo en la presentación Entregas en plazo y cumpliendo con el resto de criterios o instrucciones facilitadas Acierto en los resultados	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 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.
5. Si el alumno no cumple con todas las actividades de evaluación y deja de cumplir con alguna de las actividades recogidas en el cuadro anterior, no podrá aprobar cada uno de los bloques.

En el caso de alumnos que se matriculan de una asignatura por segundo año consecutivo, el esquema de evaluación aplicable al presente desarrollo será el siguiente:





- Trabajo en Grupo e Individuales 30%
- Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen 50%
- Participación 20%

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 50% de las sesiones programadas.

## 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

### **Desarrollo del 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