

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura |                                                                                                                                             |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Créditos ECTS          | 4 ects. Obligatoria. (T2)                                                                                                                   |
| TÍTULACIÓN             | <a href="#">Máster Universitario en Gestión de Talento / Master in Talent Management por la Universidad Pontificia Comillas</a>             |
| Responsable            | Luis Sagi-Vela; Elena Boluda                                                                                                                |
| Nombre                 | Gestión del Rendimiento y Evaluación del Desempeño / Talent Review                                                                          |
| Correo                 | <a href="mailto:l.sagivela@advantere.org">l.sagivela@advantere.org</a> ; <a href="mailto:e.boluda@advantere.org">e.boluda@advantere.org</a> |

## OBJETIVOS Y CONTENIDOS

### 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.

#### Competencias 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.

### CONTENIDOS

#### 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, 90/180/360º; 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**

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.

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.

### ACTIVIDADES FORMATIVAS

| Actividades Formativas                                                  | Horas | % Presencialidad |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|------------------|
| Exposición del profesor                                                 | 7     | 100              |
| Exposición de los alumnos. Debates y dinámicas de grupo                 | 20    | 100              |
| Ejercicios y resolución de problemas. Elaboración de trabajos aplicados | 70    | 25               |
| Estudio y documentación                                                 | 30    | 0                |
| Sesiones tutoriales                                                     | 4     | 50               |
| Desarrollo de proyectos reales para organizaciones                      | 5     | 25               |

### EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

| Actividades de evaluación                                                                                                     | Peso (%) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Prueba de conocimientos. Oral, escrita de desarrollo, escrita tipo test (incluidos cuestionarios de respuesta corta o larga). | 25%      |
| Trabajos aplicados individuales o colectivos que pueden o no ser presentados públicamente.                                    | 60%      |
| Participación activa del alumno en el aula.                                                                                   | 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.arearh.com/>



<http://www.equipostrytalento.com/>  
<http://www.fororecursosshumanos.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.rrhhmagazine.com/>  
<https://hbr.org/>