



FUNDACION ISI COLLEGE

"Prestigio y tradición en Educación Superior"

Incorporado a la Enseñanza Oficial I-066
Consejo Provincial de Educación del Neuquén

CARRERA: TÉCNICO SUPERIOR EN RECURSOS HUMANOS

ASIGNATURA: **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

DEPARTAMENTO/AREA: Ciencias de la Administración

CUATRIMESTRE: V

HORAS CATEDRAS SEMANALES: 4

AÑO: 2009

PROF. A CARGO: LIC. ANALÍA PÉRTILE

FUNDAMENTACIÓN

El desarrollo del futuro profesional "Técnico Superior en Recursos Humanos" está orientado a formar personas con competencias, conocimientos y herramientas técnicas consideradas necesarias para ser protagonistas en la dirección, gestión y administración del capital humano; esto requiere personas altamente calificadas y competentes para llevar a cabo los procesos de trabajo que contribuirán al éxito del negocio en un mercado cada vez más competitivo.

Será la misión de la asignatura aportar a la formación de los alumnos los conocimientos y herramientas necesarias para desarrollar un perfil técnico respecto de los factores que intervienen en un adecuado proceso de Evaluación de Desempeño.

OBJETIVOS

- Brindar herramientas concretas que permitan al alumno implementar un Programa de Evaluación de Desempeño adecuado para distintos tipos de organizaciones.
- Aportar conocimientos teóricos y prácticos sobre las últimas tendencias en Evaluación de Desempeño.
- Contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva de la organización y al logro de los objetivos organizacionales.
- Lograr que el alumno incorpore la visión sistémica del área de Recursos Humanos, donde el triunfo de la organización como un todo y no del área de Recursos Humanos es una prioridad absoluta.

EVALUACIÓN

Aprendizaje Doble-Vía: Formación y asistencia teórica de contenidos y, también, generación de situaciones donde se amplíe la posibilidad de aprehender haciendo, y de esta manera consolidar desde la práctica lo aprendido.

Se evaluarán los contenidos mediante un (1) único parcial integrador que se aprobará con un mínimo de 60%; y que en caso de desaprobalo, se le brindará al alumno la oportunidad de un parcial recuperatorio de acuerdo a lo establecido en el reglamento de la institución, para lograr acceder al examen final. Además, también deberá aprobar con un mínimo de 60% el Proyecto de Evaluación de Desempeño.

Adicionalmente se deberán aprobar los trabajos prácticos que se propongan desde la cátedra. En caso de aprobar el parcial para acceder al examen final se deberá cumplir además los requisitos que establece el reglamento de la institución para este punto.

Régimen de Promoción: Los alumnos tendrán asimismo la opción de promocionar la asignatura aprobando con 85% como mínimo:

- los parciales que establezca la cátedra, y
- el Proyecto de Evaluación de Desempeño

Cumpliendo además los requisitos que establece el reglamento de la institución para este apartado.



FUNDACION ISI COLLEGE

"Prestigio y tradición en Educación Superior"

Incorporado a la Enseñanza Oficial I-066
Consejo Provincial de Educación del Neuquén

PROGRAMA ANALITICO

I. Gestión Integral del Sistema Recursos Humanos

Escuelas de la Administración. Teoría General de Sistemas. Qué comprende la Administración de Recursos Humanos. Funciones del Sistema Recursos Humanos. Gestión Integral.

Subsistema de Recursos Humanos y su contexto. Subsistema y sistema de Evaluación de Desempeño. Relaciones entre subsistemas.

Práctica: "Mi primer evaluación".

II. In-pu-t del subsistema Evaluación de Desempeño - Descripción y Análisis de Cargo

Conceptos. Herramienta para la toma de decisiones. Elementos y Beneficios. Quién reúne la información necesaria para el análisis de cargo. Métodos. En 6 pasos.

III. Administrar el Desempeño

Conceptualización de Evaluación de Desempeño partiendo de saberes previos. Contexto de Evaluación de Desempeño. Programa de Evaluación de Desempeño. Propósitos. Actores del proceso. Factores importantes a ser considerados. Factores de Evaluación. Condiciones previas. Errores en el proceso de evaluación. Orientación para el evaluador. Causas del fracaso de los programas de evaluación. Razones para evaluar bien. Características Generales. Críticas. Diferencia de enfoque entre evaluar y administrar el desempeño.

Conclusiones.

Práctica: Reflexión. Orientación para el evaluador.

IV. Etapas en la Evaluación de Desempeño

Tres pasos para evaluar el desempeño. Secuencia de una Evaluación de Desempeño. Fases. Contexto. Determinar quien realizará la Evaluación de Desempeño. Definir una filosofía de evaluación. Problemáticas. Métodos de Evaluación de Desempeño: tradicionales y a futuro. Tradicionales: Escalas Gráficas, Lista de Verificación, Selección Forzada, Incidentes Críticos, Investigación de Campo, Narrativa o Redacción Libre, Evaluación de Grupos, Comparación por Parejas o Pares. Métodos basados en el desempeño Futuro: Autoevaluación, Administración por Objetivos, Evaluaciones Psicológicas, Centros de Evaluación. Orientación: 90°, 180° y 360°. Evaluación de Desempeño por competencias. Integración de Métodos.

Práctica: Seleccione un método y para el caso planteado elabore un formulario de Evaluación de Desempeño.

V. Modelo de Competencias - Gestión x Competencias

Relación entre la estrategia y el desempeño. Como generar valor a la compañía a través de GxC. Qué son las competencias. Grados. Cómo se mide una competencia: Indicadores. Modelo del iceberg. Calificación de competencias según su dificultad de detección. Que tipo de competencias requiere cada puesto. Diferencia entre comportamiento y competencia. Importancia relativa entre competencias y conocimientos en GxC. Pasos para implementar el sistema por competencias. Características para una implementación con éxito de un sistema GxC. Descripción de cargos por competencias. Evaluación de desempeño por competencias. La Evaluación de Desempeño en relación con el modelo de competencias de la organización. La importancia de los documentos internos y su difusión. Cómo analizar comportamientos: concepto de comportamiento observable, quienes observan los comportamientos, pasos, la frecuencia en los comportamientos (método ascendente y método descendente - pensar dos veces). La evaluación de 90°, 180° y 360°: integración de Evaluación de Desempeño a la estrategia de Recursos Humanos, considerando el equipo, 360 amplia (12 planillas), 360 simple (8 planillas), 180 amplia (9 planillas), 180 simple (5 planillas). Lista de competencias.

Práctica: Evaluación 360° amplia (12 formularios) gráficas y resultados: análisis.



VI. Entrenamiento Evaluadores

Evaluación de Desempeño y entrenamiento a los jefes. Compromiso con la herramienta: aporte de los evaluadores al formulario de Evaluación de Desempeño. Propuesta de capacitación: aspectos fundamentales. Contenido de la propuesta. Cuándo debe realizarse el entrenamiento. Prueba piloto.

Práctica: Armar una propuesta de capacitación.

VII. Procedimiento Evaluación de Desempeño

Sistema de Gestión de la calidad. Que es la calidad. Evolución. Conceptos. Principios básicos. Que implica un sistema de gestión de calidad integrado. Premisas básicas. Por qué no se aplica en todas las organizaciones. Modelos. Beneficios. Fases para la implementación de un sistema. Documentación necesaria: Manual. Procedimientos. Instructivos. Registros. Contenido de un procedimiento.

Práctica: Elaborar un procedimiento.

VIII. Procesamiento y manejo del sistema de Evaluación de Desempeño con herramientas informáticas

Sistemas de información. Base de datos: concepto, características, usos y particularidades. Proceso para proporcionar "inteligencia" al negocio. Gestión de Recursos Humanos con plataformas inteligentes.

Práctica: Armado de una base de datos para la carga del sistema de Evaluación de Desempeño.

IX. Comunicación - Entrevista de evaluación de Desempeño

Proceso de comunicación. Entrevista de evaluación: Qué es? Gerenciamiento del Desempeño. Fases de la entrevista. Objetivos. Preparación de la entrevista. Comunicación eficaz. Relación entre desempeño y potencial. Etapas en la solución de problemas de desempeño. Evaluación de Desempeño no favorables. Tip's.

Práctica: Roleplaying entrevista de comunicación de evaluación de desempeño.

X. Out-puts del subsistema Evaluación de Desempeño

Capacitación y Entrenamiento. Relación con otros subsistemas de Recursos Humanos. Capacitación-Entrenamiento y Evaluación de Desempeño. Funciones. Definiciones. Aprendizaje experimental. Adecuación persona-puesto. Capacitación en relación con el puesto. Capacitación y gestión por competencias. Caminos para el desarrollo de competencias: autodesarrollo, coaching y codesarrollo. Gestión del conocimiento. Relación capacitación y desarrollo.

Desarrollo. Relación de Evaluación de Desempeño con la administración de carreras. Cuidado del Capital intelectual. El Desarrollo de personas. Desarrollo por competencias. Carrera: definición y diferentes tipos. Plan de sucesión. Mentoring: pasos. Job posting (autopostulación).

Remuneración y Beneficios. Política retributiva. La política de remuneraciones. Relación con otras funciones de Recursos Humanos. Remuneración y Evaluación de Desempeño. La remuneración dentro de un contexto. Investigar el mercado. La remuneración en cinco pasos. Puntuación de puestos. El mercado de remuneraciones. Incentivos variables corte vertical y corte horizontal. Distintos tipos de remuneraciones. Remuneración y competencias.

XI. Informes y Resultados

Informes sobre Evaluación de Desempeño para distintos públicos. Encuesta para retroalimentar el proceso de Evaluación de Desempeño. Minuta de comunicación de resultados.

Talleres:

• Construyendo la Creatividad

Qué es la creatividad. Elementos. Proceso de innovación. Importancia de este tema para el proceso de elaboración del Proyecto de Evaluación de Desempeño. Práctica: "Construyendo la Creatividad".



• **Ecuación del Talento**

Análisis del artículo. Llenado del cuestionario. Relación con la Evaluación de Desempeño.

PROYECTO de EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Elaboración de un proyecto integrador y de trabajo de campo.

Datos Generales:

- Seleccionar una organización real, o un ejemplo concreto (para el cual se debe contar con información).
- Grupos Máximo de (3) tres personas.
- Se puede seleccionar un área concreta, un puesto concreto, tipos de puestos, etc..
- Al finalizar se debe defender y presentar el Proyecto.

Contenido mínimo del Proyecto ED:

- Análisis de Contexto - Datos de la Organización: Organigrama, Cantidad de personal, Rubro, Historia, etc. (todo dato que nos permita analizar la realidad en la cual se aplica el Programa de ED).
- Análisis de Contexto - RRHH.
- Desarrollo de propuesta (Gerencia) + Planning
 - Definir objetivos
 - A quien está dirigido
 - Quiénes evaluarán
 - Quién revisará la evaluación
 - Periodicidad
- Elección del método y descripción del mismo.
- Descriptivo de Cargo asociado.
- Elaboración del Formulario de Evaluación (Factores).
- Cómo se capacitará al evaluador (Programa). Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar.
- Puesta a punto del sistema: factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
- Elaboración del Procedimiento.
- Aplicación. Cómo se pondrá en funcionamiento y recolectará la información.
- Análisis. Describir la técnica que se utilizará que permita interpretar la información.
- Utilización de los resultados. Para qué?
- Comunicación de los resultados. Cómo?
- Como se evaluará el sistema ED, para obtener feed back.

CRONOGRAMA

UNIDAD	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
% (*)	9	8	9	9	10	9	9	9	9	10	9

(*) Sobre el total del tiempo destinado al cuatrimestre



FUNDACION ISI COLLEGE

"Prestigio y tradición en Educación Superior"

Incorporado a la Enseñanza Oficial I-066
Consejo Provincial de Educación del Neuquén

BIBLIOGRAFÍA

- Documentos y trabajos brindados por la Cátedra.
- Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, Editorial Gránica, Buenos Aires, 2007.
- Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.
- CASOS, Editorial Gránica, Buenos Aires, 2006.
- Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.
- CLASES.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mcgraw-Hill, 2002.

Otros:

- Alles Martha, Administración de Recursos Humanos, Editorial Gránica, Buenos Aires, 2000.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mcgraw-Hill, Bogotá, 2000.