



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Guía docente Dirección estratégica de los RRHH 2025-26

DATOS GENERALES ASIGNATURA

Nombre:	Dirección estratégica de los RRHH
Código:	801893
Curso:	2025-26
Titulación:	Máster en Gestión del talento tech
N.º de créditos (ECTS):	5
Ubicación en el plan de estudios:	Primer cuatrimestre
Departamento:	Dirección de personas y desarrollo profesional
Responsable departamento:	Dra. Paola Mastrantonio
Fecha de la última revisión:	Julio 2025
Profesor Responsable:	

1. DESCRIPCIÓN GENERAL

La asignatura de **Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH)** tiene como objetivo dotar al alumnado de una visión integral y alineada de la gestión del capital humano con la estrategia organizativa. En un entorno competitivo y cambiante, la función de Recursos Humanos debe evolucionar desde una labor operativa hacia un papel estratégico que impulse el rendimiento organizacional, la cultura corporativa y la sostenibilidad del talento.

El estudiante comprenderá cómo el área de RRHH contribuye activamente a la consecución de los objetivos corporativos mediante herramientas de planificación, medición del desempeño y transformación del rol tradicional del departamento.

Contenidos principales:

- **El rol estratégico de RRHH:** evolución del departamento de personal a socio estratégico del negocio.
- **Modelo HR Business Partner (HRBP):** funciones, competencias y su impacto en la estructura de la organización.
- **Dirección por Objetivos (DPO):** diseño, implantación y seguimiento de objetivos alineados con la estrategia empresarial.
- **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard):** aplicación al ámbito de RRHH para medir el impacto estratégico de las políticas de personal.
- **Indicadores clave de Recursos Humanos (KPIs):** definición, análisis e interpretación de métricas relevantes (rotación, clima laboral, compromiso, productividad, etc.).
- **Gestión del Clima Organizacional:** diagnóstico, estrategias de mejora y vinculación con la motivación y la cultura.
- **Alineación entre estrategia corporativa y gestión del talento:** cómo atraer, desarrollar y fidelizar el talento clave en función de los objetivos organizativos.

Al finalizar la asignatura, el estudiante será capaz de diseñar e implementar una estrategia de RRHH coherente con la misión y visión de la empresa, medir su impacto y actuar como un verdadero agente del cambio organizacional.

2. RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al finalizar el curso el estudiante será capaz de:

K08.1 Reconocer las variables influyentes en el clima laboral y poseer el conocimiento de la metodología para su medición, análisis, y, en su caso, reconducción.

K09.1 Comprender la figura del *Human Resources Business Partner* (HRBP) como gestor principal del talento de la empresa desde una perspectiva estratégica.

K09.2 Asimilar el enfoque de la Dirección por Objetivos para garantizar que los empleados asuman sus roles y responsabilidades, y vinculen la relación de su desempeño con la sostenibilidad de la organización.

K10.1 Poseer el conocimiento de la composición, configuración, cumplimentación, interpretación y seguimiento del Cuadro de Mando Integral, y de los indicadores asociados de la gestión del talento.

Habilidades (Skills)

S01. Comunicarse eficazmente de forma oral, escrita y gráfica con otras personas sobre el aprendizaje, la elaboración del pensamiento y la toma de decisiones, y participar en debates, haciendo uso de las habilidades interpersonales, como la escucha activa y la empatía, que favorecen el trabajo en equipo.

S02. Desarrollar la capacidad de contribuir a la innovación en instituciones y organizaciones empresariales nuevas o existentes, mediante la participación en proyectos creativos y tener capacidad para aplicar competencias y conocimientos sobre emprendimiento, organización y desarrollo empresarial de base tecnológica.

S03. Comprender las tecnologías digitales avanzadas, de modo que puedan ser aplicadas con perspectiva crítica, en contextos diversos, en situaciones académicas, profesionales, sociales o personales.

S10.1 Diseñar y pasar cuestionarios de medición de la satisfacción laboral manteniendo el anonimato de los participantes.

S10.2 Explotar los datos de las encuestas de satisfacción laboral, obteniendo indicadores y diagnosticando el estado del clima laboral.

S11.1 Interpretar las metas establecidas por la propiedad y la alta dirección de la empresa, definiendo y pactando objetivos operativos conjuntamente con los responsables de todas las áreas funcionales de la empresa.

S11.2 Asociar indicadores representativos de la evolución de las variables de eficacia y eficiencia de la producción y la administración de la empresa, y adecuarlos en un Cuadro de Mando Integral.

Las competencias específicas que se desarrollarán serán:

C01. Integrar los valores de la sostenibilidad, entendiendo la complejidad de los sistemas, con el fin de emprender o promover acciones que restablezcan y mantengan la salud de los ecosistemas y mejoren la justicia, generando así visiones para futuros sostenibles.

C02. Identificar y analizar problemas que requieran tomar decisiones autónomas, informadas y argumentadas, para actuar con responsabilidad social, siguiendo valores y principios éticos.

C03. Desarrollar la capacidad de evaluar las desigualdades por razón de sexo y género, para diseñar soluciones.

C10.1 Elaborar y transmitir informes de seguimiento del clima laboral, del nivel de desempeño, del control de los objetivos y de la productividad y competitividad de la empresa, haciendo los contenidos comprensibles al conjunto de los trabajadores de la empresa.

C10.2 Establecer sistemas de comunicación interna, verticales y horizontales, asequibles y ágiles para la transmisión de la información y la consecución de la transparencia en la gestión de la organización.

C11.1 Capacitar a colaboradores, mandos intermedios y directivos en la conceptualización, las metodologías y la aplicación de las técnicas de medición del nivel de desempeño, de ejecución de la formación y la definición y control de objetivos.

3. TEMARIO

La Dirección Estratégica del talento es una disciplina empresarial fundamental en la gestión moderna de personal. A través de una planificación estratégica y una gestión eficaz de los recursos humanos, las organizaciones pueden impulsar su crecimiento, la productividad y la innovación.

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos es un enfoque que busca alinear las actividades de gestión de personal con los objetivos y metas estratégicas de la organización. Su objetivo es maximizar el potencial de los empleados, asegurando que su talento y habilidades se utilicen de manera efectiva para alcanzar los resultados deseados.

En lugar de considerar a los empleados como un costo, la dirección estratégica de RRHH los percibe como un activo valioso que puede impulsar el éxito de la empresa. Implica una planificación a largo plazo y una gestión proactiva para desarrollar, retener y motivar a los trabajadores.

TEMA 1: Qué es la dirección estratégica del talento

El estudiante después de estudiar los temas y realizar los ejercicios será capaz de Identificar los aspectos clave para añadir valor a la organización, mediante la planificación, el desarrollo y la implementación de estrategias para atraer, retener, desarrollar y gestionar eficazmente el talento humano en una organización, alineándolo con sus objetivos estratégicos.

- Analizar la organización, conocer los objetivos de negocio y el sector en el que opera, para contextualizar el momento actual y definir planes de acción que permitan la consecución de los objetivos de negocio.
- Definir una estructura organizativa ágil, mediante SPOC y planes de comunicación eficientes.
- Dotar a la organización de las herramientas adecuadas para la optimización de costes mediante la digitalización de las funciones.
- Atraer, desarrollar y comprometer al Capital Humano.

CONTENIDOS

- Concepto y evolución de la función estratégica de RRHH.
- Alineación de la estrategia de RRHH con la estrategia global de negocio.
- Modelos de gestión estratégica de RRHH (modelo de Ulrich, Balanced Scorecard, etc.).

TEMA 2: Análisis de la situación Actual

El estudiante después de estudiar los temas y realizar los ejercicios será capaz de Realizar un análisis cualitativo de la situación actual mediante la medición del clima laboral.

- Sabrá identificar los indicadores clave de medición (alineados al perfil de competencias).
- Conocerá los diferentes tipos de encuestas y sus factores claves.
- Conocerá las diferentes herramientas (software) que ofrece el mercado y el indicador NPs.
- Analizar la organización, conocer los objetivos de negocio y el sector en el que opera, para contextualizar el momento actual y definir planes de acción con el fin de promover la consecución de los objetivos corporativos, mediante el alineamiento de la organización y el talento, asegurando: perfiles eficientes, organización óptima, procesos y recursos eficaces y compromiso del capital humano.

CONTENIDOS

Análisis del Entorno y Tendencias en RRHH para el Sector Tecnológico.

- Características del entorno VUCA y su impacto en la gestión del talento.
- Transformación digital y su implicación en la función de RRHH.
- Tendencias emergentes: people analytics, inteligencia artificial en RRHH, automatización.

TEMA 3: Definición de objetivos

El estudiante después de estudiar los temas y realizar los ejercicios será capaz de Definir objetivos corporativos, alineados con los objetivos de las áreas de negocio y los objetivos individuales.

- Definición de Objetivos SMART.
- Definición del sistema de medición de objetivos.
- Implementación del sistema de compensación alineada la consecución de objetivos (política de retribución fija y variable en función de los objetivos).

TEMA 4: Planificación Estratégica

El estudiante después de estudiar los temas y realizar los ejercicios será capaz de Definir el plan de acción a corto, medio y largo plazo, para implementar las medidas necesarias que cubran las necesidades/deficiencias existentes.

- Políticas y procesos de todos los ámbitos de RH.

CONTENIDOS

- Análisis de necesidades de talento.
- Planificación de plantillas y sucesión SWFP.
- Diseño de estructuras organizativas ágiles y orientadas a la innovación.

- Atracción y Retención de Talento en Empresas Tecnológicas.
 - Employer branding y propuesta de valor al empleado (EVP). GPTW.
 - Reclutamiento en entornos de alta competencia por talento (ej. developer recruitment).
 - Estrategias de fidelización: beneficios, cultura organizacional, propósito.
- Modelos de evaluación del desempeño (OKRs, feedback continuo).
- Identificación y desarrollo del talento clave. HPEL HIPO.
- Planes de carrera y reskilling/upskilling en entornos tecnológicos.
- Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico.
- Desarrollo de culturas innovadoras y colaborativas.
- Estilos de liderazgo adaptativos para entornos tech.
- Gestión del cambio y transformación cultural.
- Compensación Estratégica y Sistemas de Incentivos.
- Diseño de esquemas de retribución atractivos y sostenibles.
- Stock options, beneficios flexibles y compensación emocional.
- Políticas inclusivas y gestión de la diversidad generacional, de género y cultural.
- Impacto estratégico de la DEI en la innovación y el rendimiento.
- Gestión Internacional del Talento (si aplica) Estrategias para la gestión de talento en contextos globales y remotos.
- Perfil flexible y polivalente

TEMAS 5 y 6: Implementación y evaluación / Evaluación Continua

El estudiante después de estudiar los temas y realizar los ejercicios será capaz de analizar los resultados e identificar si el plan estratégico definido está favoreciendo la consecución de los objetivos de negocio y en su caso, identificar brechas y áreas de mejora para proponer nuevas medidas y acciones correctivas

- Cuadro de Mando Integral.
 - KPI's de seguimiento.
 - Hitos y submetas.
 - Quick wins.
 - Planes de contingencia.
- Estudio y análisis de mercado, sector y contexto.

CONTENIDOS

- People Analytics y Toma de Decisiones Basada en Datos.
- Métricas clave en la dirección estratégica de RRHH.
- Herramientas y análisis predictivo para anticipar necesidades de talento.
- Indicadores de impacto y retorno de la inversión en RRHH.

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Se realizarán clases expositivas y participativas complementadas con lecturas previas o a posteriori de los diferentes temas tratados en las sesiones. Con las actividades en clase así

como los debates se busca consolidar los conceptos que se han expuesto en clase.

Las actividades que se realizarán a lo largo de la asignatura serán:

- Actividades de resolución de problemas a nivel individual o grupal así como debates sobre diferentes temas relacionados con los conceptos expuestos en las clases y resolución de casos.
- Clase práctica de resolución, con la participación de los estudiantes, de casos prácticos y/o ejercicios relacionados con los contenidos expuestos en las clases.
- Trabajo en grupo tanto en clase como fuera para la realización del proyecto que evaluará la evaluación continua de la asignatura.

5. SISTEMA DE EVALUACIÓN

De acuerdo con el Plan Bolonia, el modelo premia el esfuerzo constante y continuado del estudiantado. Un 40% de la nota se obtiene de la evaluación continua de las actividades dirigidas y el 60% porcentaje restante, del examen final presencial. El examen final tiene dos convocatorias.

La nota final de la asignatura (NF) se calculará a partir de la siguiente fórmula:

- **NF = Nota Examen Final x 60% + Nota Evaluación Continuada x 40%**
- Nota mínima del examen final para calcular la NF será de 40 puntos sobre 100.
- La asignatura queda aprobada con una NF igual o superior a 50 puntos sobre 100.

Actividades de evaluación continua:

Tipo de actividad	Descripción	% Evaluación continua	
Entregas:			40%
Asistencia	Presencia y participación	5 %	
Business Case	Trabajo práctico en Clase	10%	
Trabajo Final	TCM	20%	
Examen final:			60 %
	Examen final	100%	

Criterio	Descripción	Peso	Nivel Excelente (9-10)	Nivel Bueno (7-8)	Nivel Básico (5-6)	Insuficiente (<5)
1. Comprensión de la dirección estratégica del talento	Demuestra comprensión profunda del enfoque estratégico frente al	15%	Define, ejemplifica e integra con casos tech reales	Define y contextualiza correctamente	Describe sin vincular con contexto tecnológico	Definición vaga, errónea o ausente

Criterio	Descripción	Peso	Nivel Excelente (9-10)	Nivel Bueno (7-8)	Nivel Básico (5-6)	Insuficiente (<5)
	enfoque tradicional de RRHH					
2. Diagnóstico de la situación actual	Analiza la situación interna y externa de la empresa desde una perspectiva estratégica de RRHH	15%	Integra análisis interno (plantilla, brechas) y externo (tendencias tech) con claridad	Incluye análisis básico con algún componente externo	Identifica solo algunos elementos sin profundidad	No hay análisis claro o coherente
3. Formulación de objetivos estratégicos de RRHH	Establece objetivos claros, medibles y alineados con la estrategia de negocio	20%	Objetivos SMART vinculados al negocio y bien argumentados	Objetivos adecuados, pero mejora la conexión estratégica	Objetivos poco claros o no medibles	No hay objetivos definidos o están mal planteados
4. Diseño del plan estratégico de RRHH	Presenta acciones y programas coherentes con los objetivos y el diagnóstico	20%	Acciones innovadoras, detalladas, realistas y contextualizadas	Acciones claras y coherentes, aunque genéricas	Acciones poco realistas o mal justificadas	Acciones no alineadas o irrelevantes
5. Indicadores y evaluación (BSC y KPI)	Define herramientas de seguimiento y evaluación del plan	15%	KPI claros y medibles, bien integrados en un Cuadro de Mando	Algunos KPI relevantes pero sin estructura sólida	Indicadores poco desarrollados o no aplicables	Sin indicadores o mal definidos
6. Presentación, estructura y redacción	Claridad del documento, argumentación, estilo académico y uso de fuentes	10%	Redacción impecable, estructura lógica, buenas fuentes y referencias APA	Redacción adecuada, con leves errores y buena presentación	Estructura poco clara o errores de forma frecuentes	Deficiente presentación, errores graves o falta de fuentes

Escala de calificación:

- 9-10 (Excelente): Trabajo sobresaliente, enfoque estratégico profundo y aplicabilidad directa al contexto tech.
- 7-8 (Notable): Trabajo sólido y bien argumentado, con algunos puntos de mejora.
- 5-6 (Aprobado): Cumple con lo mínimo, pero le falta profundidad o coherencia.

- <5 (Suspenso): No alcanza los mínimos esperados en varios criterios clave.

6. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Básica

1. Armstrong, M. (Strategic Human Resource Management: A Guide to Action (6ª ed.)). Kogan Page, 2020.
2. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives (2ª ed.)). Pearson FT Press, 2010.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action). Harvard Business Review Press, 1996.
4. Rothwell, W. J., & Graber, J. (Competency-Based Human Resource Management). Davies-Black Publishing, 2005.
5. Schiemann, W. A. (Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace). AMACOM, 2012.
6. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business). Society for Human Resource Management, 2008.

Bibliografía Complementaria – Tendencias y temas clave

1. Bersin, J. (Irresistible: The Seven Secrets of the World's Most Enduring, Employee-Focused Organizations). Ideapress Publishing, 2023.
2. Davenport, T. H., Harris, J. & Shapiro, J. (Competing on Talent Analytics). Harvard Business Review, 2010.
3. Fitz-enz, J. (The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments). AMACOM, 2010.
4. Meister, J. C., & Mulcahy, K. (The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees). McGraw-Hill, 2016.
5. Pease, G., Byerly, B., & Fitz-enz, J. (Human Capital Analytics: How to Harness the Potential of Your Organization's Greatest Asset). Wiley, 2012.