



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Guía Docente El modelo de Gestión por Competencias. Competencias digitales y competitividad empresarial. 2025-26

DATOS GENERALES ASIGNATURA

Nombre:	El modelo de Gestión por Competencias. Competencias digitales y competitividad empresarial
Código:	801892
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 “El modelo de Gestión por Competencias. Competencias digitales y competitividad empresarial” está diseñada para proporcionar al alumnado una comprensión profunda y un dominio teórico-práctico sobre la gestión por competencias, su integración crucial con las competencias digitales y su impacto directo y medible en la competitividad estratégica de cualquier organización.

En el actual panorama global, caracterizado por la acelerada transformación digital y la volatilidad del mercado laboral, la comprensión del modelo de gestión por competencias emerge como un imperativo para la sostenibilidad y crecimiento empresarial.

2. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el curso el estudiante será capaz de:

Conocimientos (*Knowledge*)

K03.1 Reconocer los fundamentos y la aplicación del modelo de gestión por competencias como un modelo de gestión integrada de los recursos humanos de la organización, atendiendo a la aplicabilidad de sus principios y filosofía en la totalidad de las funciones del área de RR.HH.

K03.2 Distinguir entre la simple capacitación y una estructura de cualificación que encierre la capacitación, el entrenamiento y la acumulación de experiencia.

K04.1 Dominar la metodología para el cálculo de una plantilla óptima de trabajadores para evitar sobrecostes por exceso o defecto en la contratación.

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.

S05.1 Contribuir en la realización de proyectos empresariales de bajo costo y alto VAN a través de la utilización de los RRHH más competentes de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de los conocimientos existentes y las experiencias acumuladas.

S05.2 Elaborar perfiles de competencias profesionales en base al análisis de procesos y a la observación de los comportamientos demostrados en las misiones o tareas desempeñados por los trabajadores, mandos intermedios o directivos.

S05.3 Calcular la dimensión óptima de la plantilla de cualquier empresa, conforme a su tipología de actividad y sus procesos.

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.

C05.1. Liderar la gestión del cambio para sustituir progresivamente en la organización la definición de funciones y tareas (dirección por instrucciones) por un sistema de trabajo más autónomo (dirección por competencias), reduciendo los niveles jerárquicos y disponiendo de organigramas más planos.

C05.2. Planificar y ejecutar una evaluación periódica de los trabajadores, mandos intermedios y directivos de una empresa, a fin de determinar el nivel de competencias adquiridas y fijar los objetivos de progreso, así como de desarrollo personal y profesional, en convergencia y armonía con la estrategia global de la organización.

3. TEMARIO

TEMA 1: ¿Qué son las competencias?

Resultados específicos de aprendizaje a adquirir

El estudiante después de estudiar los temas y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Definir el concepto de competencia.
- Distinguir los diferentes tipos de competencias.
- Comprender la relación entre competencias, conocimientos, habilidades y actitudes.
- Reconocer la importancia de las competencias en el contexto organizacional actual, especialmente en el sector tecnológico.
- Reconocer que la adopción de un modelo de gestión por competencias implica un cambio organizacional significativo.

Contenido

- Introducción al concepto de competencia: definiciones y evolución histórica.
- El modelo CHA: análisis de sus componentes y la interacción entre ellos.
- Clasificación de las competencias.
- La relevancia de las competencias en la gestión de personas y la estrategia empresarial.
- Competencias clave en el entorno tecnológico actual.
- Introducción a la gestión por competencias como un cambio organizacional.

TEMA 2: ¿Qué es la gestión por competencias?

Resultados específicos de aprendizaje a adquirir

El estudiante después de estudiar los temas y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Definir el modelo de gestión por competencias y sus principios fundamentales.
- Comprender la gestión por competencias como un modelo integrado de Recursos Humanos.
- Identificar los beneficios de la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones.
- Distinguir entre la gestión por competencias y otros modelos de gestión de RR.HH.

Contenido

- Definición y principios de la gestión por competencias.
- La gestión por competencias como un marco estratégico para la gestión integral del talento.
- La necesidad de un cambio organizativo cultural y estructural.
- Aplicaciones de la gestión por competencias en las diferentes áreas de RR.HH. (selección, formación, valoración del desempeño, desarrollo, retribución).
- Ventajas e inconvenientes de la implementación de la gestión por competencias.
- Casos de éxito y fracaso en la implementación de la gestión por competencias.

TEMA 3: ¿Qué es un perfil por competencias y cómo se elabora?

Resultados específicos de aprendizaje a adquirir

El estudiante después de estudiar los temas y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Definir qué es un perfil por competencias y su utilidad en la gestión del talento.
- Conocer las diferentes metodologías para la identificación de competencias.
- Desarrollar la habilidad para elaborar perfiles de competencias profesionales en base

al análisis de procesos y comportamientos.

- Comprender la importancia de la validación de los perfiles de competencias.

Contenido

- Definición y estructura de un perfil por competencias.
- Metodologías de identificación de competencias: análisis funcional, entrevistas conductuales, focus group, cuestionarios, observación.
- Elaboración de descriptores de comportamiento para cada competencia.
- Diseño de escalas de evaluación de competencias.
- Validación de perfiles de competencias con expertos y profesionales del área.
- Aplicación práctica: elaboración de perfiles de competencias para roles tecnológicos específicos.

TEMA 4 ¿Cómo generar el cambio de gestión por instrucciones a gestión por competencias?

Resultados específicos de aprendizaje a adquirir

El estudiante después de estudiar los temas y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Comprender las diferencias fundamentales entre la gestión por instrucciones y la gestión por competencias.
- Identificar los desafíos y resistencias al cambio en la transición hacia la gestión por competencias.
- Desarrollar estrategias para liderar la gestión del cambio en la implementación de un modelo por competencias.
- Comunicar eficazmente los beneficios del modelo de gestión por competencias a los diferentes stakeholders.

Contenido

- Análisis comparativo entre la gestión por instrucciones (basada en tareas y funciones) y la gestión por competencias (basada en capacidades y comportamientos).
- Diagnóstico de la situación actual y la necesidad de cambio.
- Planificación y ejecución del proceso de cambio: fases, actores clave, comunicación.
- Gestión de la resistencia al cambio: identificación de barreras y estrategias para superarlas.
- El rol del liderazgo en la transformación hacia la gestión por competencias.

TEMA 5 Gestión por competencias y digitalización

Resultados específicos de aprendizaje a adquirir

El estudiante después de estudiar los temas y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Analizar el impacto de la digitalización en los modelos de gestión por competencias.
- Identificar las competencias digitales clave para los profesionales en el entorno tecnológico y de RR.HH.
- Comprender cómo la tecnología puede facilitar la implementación y gestión de modelos por competencias (software de gestión del talento, plataformas de evaluación, etc.).

- Desarrollar la capacidad de aplicar las tecnologías digitales avanzadas en la identificación, evaluación y desarrollo de competencias.
- Integrar la perspectiva de la sostenibilidad, la ética y la igualdad de género en la gestión del talento tecnológico por competencias.
- Contribuir en la realización de proyectos empresariales de bajo costo y alto VAN a través de la utilización estratégica de las competencias.
- Comprender cómo un sistema de gestión por competencias bien implementado facilita el cumplimiento de la nueva normativa europea de transparencia salarial.
- Analizar cómo la evaluación objetiva de las competencias contribuye a justificar las diferencias salariales legítimas.
- Identificar el papel de los perfiles de competencias claros y definidos en la creación de estructuras salariales equitativas y transparentes.

Contenido

- La transformación digital y su impacto en la gestión del talento.
- Competencias digitales para la gestión del talento: análisis de datos, ciberseguridad, comunicación digital, colaboración en red, pensamiento computacional, etc.
- Herramientas y plataformas digitales para la gestión por competencias: software de gestión del talento, sistemas de valoración del desempeño online, plataformas de aprendizaje digital.
- Inteligencia artificial y análisis de datos en la gestión de competencias.
- Consideraciones éticas y de privacidad en el uso de tecnologías para la gestión del talento.
- Competencias para la sostenibilidad en el ámbito tecnológico.
- La nueva normativa europea de transparencia salarial: objetivos principales y requerimientos clave para las empresas.
- Vinculación entre la gestión por competencias y la transparencia salarial: Cómo un enfoque basado en competencias proporciona una base objetiva para la determinación salarial.
- El papel de la evaluación objetiva de las competencias: Asegurar que las diferencias salariales se basen en criterios claros y relacionados con el desempeño y las responsabilidades, evitando la discriminación salarial por género u otros motivos.
- Perfiles de competencias como base para estructuras salariales equitativas: La importancia de definir claramente las competencias requeridas para cada puesto y su nivel de dominio como factor determinante en la banda salarial.
- Metodologías de valoración de puestos basadas en competencias: Cómo asignar valor a las diferentes competencias y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.
- Herramientas digitales para la gestión de la transparencia salarial basada en competencias: Software de gestión del talento que permite mapear competencias, evaluar el desempeño y analizar las estructuras salariales.

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%
Análisis de caso de implementación (Individual)	Se presentará un caso de una empresa que ha implementado la gestión por competencias para analizar los beneficios, desafíos y resultados, proponiendo mejoras o soluciones a los problemas identificados.	5%	
Elaboración de un perfil de competencias (Grupal)	Se asignará un puesto de trabajo para elaborar un perfil de competencias detallado, incluyendo descriptores de comportamiento y escalas de evaluación.	5%	
Proyecto en grupo "Transformación Digital y Gestión por Competencias"	Se elaborará una propuesta para la implementación de un modelo de gestión por competencias en una empresa real o ficticia, abordando la gestión del	10%	

	cambio, competencias digitales, uso de herramientas digitales y su contribución a la transparencia salarial y equidad de género.		
Presentación oral del proyecto en grupo	Se expondrá el proyecto grupal ante la clase, demostrando claridad y persuasión.	10%	
Participación activa y en debates dirigidos, en clase	Frecuencia y calidad de las intervenciones, capacidad de análisis crítico, respeto por las opiniones de los demás, coherencia de los argumentos y demostración de haber comprendido los contenidos del tema. Valor añadido aportado al aprendizaje colectivo.	10%	
Examen final:			60%
	Examen final	100%	

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Alles, M. A. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias (3ª ed.). Ediciones Granica.

Alles, Martha (2016). Diccionario de Competencias: La Trilogía - Volumen 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en Gestión por Competencias. Ediciones Granica.

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. OIT/Cinterfor

Mertens, L. (s.f.). Labour Competence: Emergence, Analytical Frameworks and Institutional Models. OIT/Cinterfor.

Levy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Ediciones Gestión 2000.

Levy-Leboyer, C. (1996). The Competency Handbook: The ultimate guide to identifying, designing and implementing competency frameworks in organisations. Kogan Page.

Sanghi, Seema (2024). "Competency Mapping and Assessment: A Practitioner's Handbook". Routledge India (Taylor & Francis Group)

6.2. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. Publications of the European Union.

Fundación Telefónica. (2023). La revolución digital del empleo: Una reflexión sobre la tecnología y el talento digital que se necesita en los sectores productivos.

Ferrari, A. (2013) DigComp 1.0: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. Publications Office of the European Union.

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes. Publications Office of the European Union.