



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Guía Docente Evaluación del Desempeño, Formación y Desarrollo. La transformación digital. 2025-26

DATOS GENERALES ASIGNATURA

Nombre:	Evaluación del desempeño, formación y desarrollo. La transformación digital
Código:	801896
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

2 RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al finalizar el curso el estudiante será capaz de:

Conocimientos (*Knowledge*)

K07.1 Comprender la metodología de la evaluación del desempeño por competencias y la extracción de los indicadores asociados.

K07.2 Comprender la metodología de identificación de las necesidades de formación de la plantilla de una empresa y de la elaboración de planes de formación.

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.

S09.1 Elaborar planes de formación acordes a las necesidades formativas de la plantilla, en concordancia con los objetivos de mejora de la productividad y la competitividad de la empresa, y del desarrollo personal y profesional de los trabajadores, mandos intermedios y directivos.

S09.2 Solicitar y tramitar ante los organismos oficiales de la administración competentes en la materia las ayudas a las que pueda acogerse la empresa en materia de formación continua de sus trabajadores.

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.

C09.1 Detectar las posibles situaciones de discrepancia entre un estado actual y un estado deseable de desempeño, derivadas de carencias en la cualificación de los ocupantes de los puestos de trabajo.

C09.2 Diseñar acciones formativas específicas orientadas a la cobertura de déficits competenciales, concretando todos los aspectos de las mismas que permitan un ajuste a los objetivos de mejora pretendidos, tales como el contenido formativo, la metodología, los recursos didácticos más adecuados, los criterios de admisión de participantes, la calendarización, la selección de los formadores, los medios materiales y humanos para su desarrollo y la evaluación.

3. TEMARIO

Capítulo 1: Fundamentos de la Evaluación del Desempeño en Recursos Humanos

Este capítulo introduce los principios básicos de la evaluación del desempeño, su evolución histórica y su importancia dentro de la gestión de personas. Se abordan los objetivos organizativos que persigue la evaluación y se revisan los métodos más utilizados, tanto cualitativos como cuantitativos. También se analiza la relación entre desempeño individual, colectivo y resultados estratégicos de la empresa. Se invita a reflexionar sobre los retos éticos y culturales de estos procesos. Además, se considera el rol de los líderes y supervisores como agentes clave en la implementación de evaluaciones efectivas.

Subcapítulos:

1.1. Concepto y Propósito de la Evaluación del Desempeño.

Se presenta el significado de la evaluación del desempeño como herramienta estratégica para medir y mejorar la contribución de los colaboradores a los objetivos organizacionales. Se destaca su papel en la gestión por competencias, la toma de decisiones sobre promociones, formación y retribución, y su influencia en la motivación y el compromiso del personal.

1.2. Evolución Histórica y Enfoques Tradicionales vs. Modernos.

Se analiza la evolución del concepto desde un enfoque administrativo hacia una visión más integral, estratégica y centrada en el desarrollo. Se comparan métodos tradicionales (evaluaciones anuales, enfoque jerárquico) con modelos modernos (feedback continuo, evaluación 360°, autoevaluación) adaptados a estructuras más ágiles y horizontales.

1.3. Técnicas y Métodos de Evaluación.

Se estudian técnicas cuantitativas (indicadores de productividad, metas alcanzadas, KPIs) y cualitativas (evaluaciones por competencias, entrevistas estructuradas, escalas conductuales). Se enseña cómo seleccionar y adaptar métodos según el tipo de organización, cultura interna, y nivel del puesto evaluado.

1.4. Impacto en la Estrategia Organizacional.

Se explora la relación directa entre la gestión del desempeño y los resultados estratégicos de la organización. Se analiza cómo la evaluación del desempeño puede alinear los objetivos individuales con los objetivos globales de la empresa, potenciando el trabajo colaborativo y la mejora continua.

1.5. Dimensión Ética, Cultural y el Rol del Liderazgo.

Se reflexiona sobre los aspectos éticos en la evaluación (sesgos, transparencia, confidencialidad) y cómo las diferencias culturales pueden afectar la percepción del proceso. Además, se destaca el rol de los líderes y supervisores como facilitadores del proceso, promotores del desarrollo y responsables de brindar retroalimentación constructiva.

Resultados específicos de Aprendizaje:

- Comprender los conceptos básicos y objetivos de la evaluación del desempeño.
- Identificar los métodos tradicionales y modernos de evaluación.
- Analizar los factores que influyen en un sistema de evaluación eficaz.

El estudiante será capaz de:

- Explicar el propósito de la evaluación del desempeño en las organizaciones.
- Diferenciar entre diversos enfoques y herramientas de evaluación.
- Identificar buenas prácticas para su implementación en contextos organizativos.

Capítulo 2: Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño

Aquí se profundiza en cómo estructurar un sistema de evaluación alineado con los valores y metas organizacionales. Se examinan los componentes esenciales: definición de competencias, establecimiento de objetivos, criterios de medición, formatos de evaluación y métodos de retroalimentación. Se analiza cómo adaptar estos sistemas a diferentes perfiles de trabajadores, sectores y culturas laborales. También se presentan modelos de evaluación por objetivos (MBO), 360 grados y evaluación por competencias. El capítulo enfatiza la importancia de la transparencia y la equidad en todo el proceso.

Subcapítulos:

2.1. Definición de Competencias y su Relación con la Evaluación del Desempeño.

Este subcapítulo se enfoca en la importancia de definir y estandarizar las competencias clave que se espera que los empleados demuestren en sus roles. Se analizan los diferentes tipos de competencias: técnicas, conductuales, estratégicas y de liderazgo. Además, se discute cómo estas competencias deben estar alineadas con los valores, misión y visión de la organización, garantizando que la evaluación del desempeño no solo valore el cumplimiento de tareas, sino también el alineamiento con la cultura organizacional.

2.2. Establecimiento de Objetivos SMART y su Alineación con la Estrategia Organizacional.

En este subcapítulo, se profundiza en cómo establecer objetivos claros y medibles utilizando el modelo SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido). Se explica cómo estos objetivos deben estar alineados con la estrategia organizacional y cómo su cumplimiento impacta directamente en los resultados de la empresa. Además, se analiza la importancia de que los objetivos sean negociados entre el empleado y su supervisor, promoviendo la responsabilidad compartida en el proceso de evaluación.

2.3. Criterios de Medición: Cuantitativos y Cualitativos.

Aquí se revisan los distintos criterios de medición utilizados en la evaluación del desempeño. Se distinguen las métricas cuantitativas (productividad, ventas, KPIs) de las cualitativas (competencias, habilidades interpersonales, actitud). El capítulo aborda la importancia de combinar ambos tipos de criterios para obtener una visión completa y precisa del rendimiento del empleado. Además, se explica cómo estos criterios deben adaptarse a las características del puesto y las expectativas organizacionales.

2.4. Formatos de Evaluación: Herramientas y Métodos.

Este subcapítulo detalla los diferentes formatos y herramientas utilizados en el proceso de evaluación. Se revisan los formatos tradicionales (como las evaluaciones de desempeño anuales y semestrales), así como métodos más modernos como las evaluaciones 360 grados y la autoevaluación. Se explica cómo seleccionar el formato adecuado según la naturaleza del trabajo, la estructura organizativa y la frecuencia deseada en el proceso de evaluación. También se discute la importancia de la retroalimentación continua y la flexibilidad en la implementación de los formatos de evaluación.

2.5. Métodos de Retroalimentación y su Impacto en el Desempeño.

En este último subcapítulo, se exploran los distintos enfoques para brindar retroalimentación efectiva. Se detallan técnicas como la retroalimentación constructiva, el modelo SBI (Situación, Comportamiento, Impacto), y el uso de reuniones uno a uno para proporcionar feedback. Además, se discute la importancia de crear un ambiente de confianza para que la retroalimentación sea bien recibida y aplicada por los empleados. Se analiza cómo una retroalimentación adecuada puede

motivar, mejorar el desempeño y fomentar un clima organizacional positivo, mientras que una retroalimentación deficiente puede tener efectos negativos.

Resultados específicos de Aprendizaje:

- Conocer los elementos clave en el diseño de un sistema de evaluación eficaz.
- Relacionar la evaluación del desempeño con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Establecer indicadores y criterios de evaluación adecuados.

El estudiante será capaz de:

- Diseñar un sistema de evaluación alineado con la cultura y estrategia organizacional.
- Establecer métricas y KPIs relacionados con el desempeño individual y grupal.
- Proponer mejoras a sistemas de evaluación existentes.

Capítulo 3: Formación y Desarrollo del Talento Humano

Este capítulo explora la formación como un eje central para el crecimiento del talento en las organizaciones. Se revisan distintas etapas del proceso formativo: detección de necesidades, planificación, diseño instruccional, implementación y evaluación. Se comparan enfoques tradicionales (presencial, en aula) con métodos modernos (e-learning, microlearning, gamificación). También se abordan estrategias de desarrollo profesional, planes de carrera y sucesión. El foco está puesto en cómo conectar los programas de formación con los resultados del desempeño y la motivación laboral.

Subcapítulos:

3.1 Detección de Necesidades de Formación.

En esta sección se analiza cómo identificar brechas de competencias y habilidades en la organización. Se exploran métodos como encuestas de necesidades, evaluaciones de desempeño, entrevistas individuales y focus groups. También se discute la importancia de alinear las necesidades detectadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

3.2 Planificación y Diseño Instruccional.

Aquí se describen las etapas para estructurar un programa formativo eficaz. Se abordan principios del diseño instruccional, como el análisis de audiencia, definición de objetivos de aprendizaje, selección de contenidos y elección de metodologías didácticas adecuadas a cada perfil. Se hace énfasis en la importancia de personalizar la formación para maximizar el impacto.

3.3 Métodos de Formación: Tradicionales vs. Modernos.

Este subcapítulo compara modalidades de formación clásica, como cursos presenciales y talleres, con métodos innovadores como e-learning, microlearning, realidad aumentada y gamificación. Se discuten ventajas, desafíos y criterios para

elegir el enfoque más adecuado según el contexto organizacional y el tipo de contenido a impartir.

3.4 Implementación y Evaluación de Programas Formativos.

Se detallan buenas prácticas para ejecutar los programas de formación de manera efectiva, incluyendo la gestión de cronogramas, logística, seguimiento de la participación y facilitación del aprendizaje. Además, se presentan herramientas para medir el impacto, tales como modelos de evaluación de Kirkpatrick, indicadores de transferencia de aprendizaje y análisis de retorno de la inversión (ROI).

3.5 Desarrollo Profesional, Planes de Carrera y Sucesión.

Finalmente, se aborda cómo los programas de formación se integran en estrategias más amplias de desarrollo de talento. Se estudian los planes de carrera, los programas de mentoring, la identificación de talento de alto potencial (HiPo) y las prácticas de gestión de sucesión. Se subraya la importancia de vincular estos esfuerzos con la motivación, el compromiso laboral y los resultados de desempeño.

Resultados específicos de Aprendizaje:

- Reconocer la importancia de la formación como herramienta de desarrollo organizacional.
- Identificar métodos y modalidades de capacitación.
- Analizar el ciclo de formación: detección de necesidades, diseño, ejecución y evaluación.

El estudiante será capaz de:

- Elaborar un plan de formación y desarrollo con base en necesidades identificadas.
- Comparar métodos tradicionales vs. innovadores de capacitación.
- Evaluar la efectividad de programas formativos.

Capítulo 4: Nuevas Tecnologías en la Evaluación, Formación y Desarrollo

En este capítulo se abordan las transformaciones digitales que impactan en la gestión del talento. Se analiza el uso de plataformas digitales, analítica de RRHH, inteligencia artificial y sistemas LMS (Learning Management Systems) como herramientas para una gestión más precisa y ágil. Se discute cómo estas tecnologías permiten personalizar la formación, automatizar procesos y obtener datos en tiempo real sobre el desempeño. También se reflexiona sobre los desafíos éticos, de privacidad y de brecha digital. El enfoque es práctico y orientado a la aplicación inmediata.

Subcapítulos:

4.1 Transformación Digital en la Gestión del Talento.

Se presenta un panorama general sobre cómo la digitalización está redefiniendo los procesos de evaluación, formación y desarrollo en las organizaciones. Se exploran

tendencias clave como el trabajo remoto, la colaboración virtual y la demanda de habilidades digitales, y se analiza el impacto de estas tendencias en las estrategias de gestión del talento.

4.2 Plataformas Digitales y Sistemas LMS.

Este apartado examina el papel de los Learning Management Systems (LMS) y otras plataformas digitales en la administración de la formación. Se describen sus funcionalidades principales —gestión de contenidos, seguimiento del aprendizaje, generación de reportes— y se analiza cómo facilitan la personalización de trayectorias formativas y la accesibilidad del conocimiento.

4.3 Inteligencia Artificial y Analítica de Recursos Humanos.

Aquí se analiza el uso de la inteligencia artificial y la analítica avanzada en la evaluación y desarrollo del talento. Se discute cómo los algoritmos pueden predecir necesidades de capacitación, evaluar competencias de manera automatizada y sugerir rutas de aprendizaje personalizadas, mejorando la toma de decisiones basada en datos.

4.4 Automatización de Procesos y Personalización del Aprendizaje.

Se profundiza en las herramientas que permiten automatizar tareas como la inscripción en cursos, la asignación de contenidos según perfiles o la generación de evaluaciones dinámicas. Además, se expone cómo la personalización del aprendizaje mejora la experiencia del colaborador y potencia la efectividad de los programas formativos.

4.5 Desafíos Éticos, Privacidad y Brecha Digital.

Finalmente, se reflexiona sobre los riesgos y desafíos que acompañan a la adopción tecnológica en la gestión del talento. Se abordan temas como la protección de datos personales, el uso ético de la inteligencia artificial, el sesgo algorítmico y la necesidad de cerrar las brechas digitales para garantizar el acceso equitativo a las oportunidades de desarrollo.

Resultados específicos de Aprendizaje:

- Explorar el impacto de las tecnologías digitales (IA, Big Data, analítica de RRHH) en la gestión del talento.
- Identificar herramientas tecnológicas para evaluación y formación.
- Comprender la importancia de los entornos virtuales de aprendizaje y LMS.

El estudiante será capaz de:

- Utilizar herramientas tecnológicas para evaluar el desempeño y diseñar formación digital.
- Aplicar plataformas LMS y softwares de gestión del talento humano.
- Valorar la transformación digital como aliada estratégica de RRHH.

Capítulo 5: Gestión del Desempeño en Entornos Digitales y Remotos.

Este capítulo examina cómo la virtualización del trabajo ha transformado la forma de evaluar y liderar equipos. Se presentan las principales dificultades de seguimiento del desempeño en contextos híbridos o completamente digitales, así como estrategias para mantener el compromiso y la productividad. Se exploran modelos como OKRs (Objectives and Key Results), retroalimentación continua y evaluaciones en tiempo real. También se trabaja sobre habilidades clave del liderazgo remoto y el uso de tecnologías colaborativas. La gestión flexible del talento se convierte en una competencia esencial.

Subcapítulos:

5.1 Transformaciones en la Evaluación del Desempeño en la Era Digital.

Se analiza cómo la virtualización y el trabajo remoto han modificado las prácticas tradicionales de evaluación del desempeño. Se describen los principales retos —como la falta de visibilidad directa, la medición de resultados intangibles y la gestión de la productividad a distancia— y se discuten enfoques modernos para adaptarse a este nuevo escenario.

5.2 Principales Dificultades y Retos en Contextos Híbridos y Remotos.

Este apartado explora los desafíos específicos de la gestión en entornos no presenciales: dispersión de equipos, riesgo de desalineación, disminución del sentido de pertenencia y problemas de comunicación. Se presentan estrategias prácticas para superar estas dificultades y fortalecer la cohesión del equipo en entornos digitales.

5.3 Modelos y Herramientas para la Gestión del Desempeño Digital.

Se explican modelos de gestión del desempeño adaptados al contexto remoto, como los OKRs (Objectives and Key Results), la retroalimentación continua, las evaluaciones en tiempo real y los sistemas de check-ins periódicos. También se analiza cómo las plataformas digitales de colaboración y medición de desempeño potencian la transparencia y la alineación de objetivos.

5.4 Habilidades Clave para el Liderazgo Remoto.

Se detallan las competencias esenciales que los líderes deben desarrollar para gestionar equipos a distancia: comunicación empática, autonomía facilitadora, gestión por resultados, construcción de confianza y manejo de la diversidad cultural y horaria. Se destacan buenas prácticas de liderazgo digital para mantener el compromiso y la motivación.

5.5 Gestión Flexible del Talento: Adaptabilidad como Clave de Éxito.

Finalmente, se trabaja el concepto de gestión flexible del talento como una competencia crítica en entornos cambiantes. Se analiza la importancia de fomentar culturas organizacionales ágiles, centradas en el aprendizaje continuo, la resiliencia y la adaptabilidad, para sostener el desempeño y la innovación a largo plazo.

Resultados específicos de Aprendizaje:

- Analizar los desafíos de evaluar y desarrollar talento en entornos híbridos o 100% digitales.
- Estudiar estrategias de liderazgo, comunicación y evaluación en equipos remotos.
- Conocer modelos de gestión por objetivos y retroalimentación continua.

El estudiante será capaz de:

- Aplicar sistemas de gestión del desempeño en contextos de trabajo remoto.
- Implementar metodologías ágiles para seguimiento y retroalimentación.
- Diseñar políticas adaptadas a nuevas realidades laborales.

Capítulo 6: Cultura Organizacional, Feedback y Desarrollo del Talento

Aquí se analiza la importancia de fomentar una cultura organizacional centrada en el aprendizaje continuo, la mejora del desempeño y el reconocimiento. Se estudian los distintos tipos de feedback, su frecuencia, su impacto psicológico y su rol en la generación de confianza y compromiso. Se destacan herramientas como el coaching, mentoring y programas de desarrollo individualizado. Asimismo, se revisa cómo la cultura organizacional influye directamente en la forma en que se diseñan y aplican los sistemas de evaluación y formación. Se enfatiza el enfoque humano y empático en la gestión.

Subcapítulos:

6.1 La Cultura Organizacional como Motor del Aprendizaje y el Desempeño.

Se explora cómo una cultura organizacional sólida, orientada al aprendizaje continuo y la mejora permanente, impacta directamente en el desarrollo del talento. Se analizan los valores, normas y prácticas que favorecen entornos de crecimiento, innovación y compromiso, así como los riesgos de culturas que inhiben el desarrollo profesional.

6.2 El Rol del Feedback en el Crecimiento Personal y Organizacional.

Este apartado profundiza en los diferentes tipos de feedback (positivo, constructivo, correctivo, feedforward), su frecuencia ideal y su impacto psicológico en las personas. Se discute cómo un buen manejo del feedback fortalece la confianza, fomenta la comunicación abierta y promueve un clima de mejora continua.

6.3 Herramientas de Desarrollo: Coaching, Mentoring y Programas Individualizados.

Se presentan metodologías como el coaching ejecutivo, el mentoring profesional y los programas de desarrollo personalizados. Se analizan sus diferencias, beneficios y la importancia de adaptarlos a las necesidades y etapas de carrera de cada colaborador, con el objetivo de impulsar su crecimiento integral.

6.4 La Influencia de la Cultura en los Sistemas de Evaluación y Formación.

Se estudia cómo los valores y creencias organizacionales moldean la manera en que se diseñan, comunican y aplican los sistemas de evaluación de desempeño y programas formativos. Se enfatiza la necesidad de coherencia entre la cultura

declarada y las prácticas reales para garantizar la credibilidad y efectividad de estos procesos.

6.5 Gestión Humana y Empática del Talento.

Finalmente, se reflexiona sobre la importancia de adoptar un enfoque centrado en las personas para la gestión del talento. Se abordan principios como la escucha activa, la inclusión, la personalización de las trayectorias de desarrollo y la creación de experiencias laborales significativas que favorezcan el bienestar y el compromiso genuino.

Resultados específicos de Aprendizaje:

- Comprender la relación entre cultura organizacional, clima laboral y desempeño.
- Identificar buenas prácticas de retroalimentación constructiva.
- Promover una cultura de aprendizaje continuo y mejora.

El estudiante será capaz de:

- Fomentar una cultura de feedback y reconocimiento.
- Diseñar estrategias de engagement y desarrollo profesional.
- Implementar prácticas de coaching y mentoring.

Capítulo 7: Tendencias Futuras y Estrategias de Transformación Digital en RRHH

El capítulo final invita a explorar las tendencias emergentes que están moldeando el futuro de la gestión del desempeño y el desarrollo del talento. Se incluyen temas como People Analytics, automatización de procesos de RRHH, inteligencia artificial generativa, realidad virtual en formación, y más. Se analizan casos reales de empresas innovadoras y las nuevas competencias que demandarán los entornos laborales del futuro. Además, se debate sobre el rol estratégico del área de Recursos Humanos en liderar procesos de cambio digital sostenible y ético.

Subcapítulos:

7.1 Principales Tendencias Emergentes en la Gestión del Talento.

Se presentan las tendencias que están redefiniendo el futuro de RRHH: People Analytics, automatización inteligente, inteligencia artificial generativa, realidad virtual y aumentada para formación, y blockchain en gestión de datos laborales. Se analiza cómo estas innovaciones están cambiando la forma de atraer, desarrollar y retener talento.

7.2 People Analytics: De los Datos a las Decisiones Estratégicas.

Este apartado explora el rol creciente de People Analytics en la toma de decisiones en RRHH. Se explica cómo recopilar, analizar e interpretar datos sobre desempeño, engagement, formación y rotación, y cómo traducir estos datos en acciones estratégicas que mejoren la experiencia del colaborador y los resultados de negocio.

7.3 Automatización y Tecnología en los Procesos de RRHH.

Se examina la automatización de tareas administrativas (reclutamiento, onboarding, evaluación, formación) mediante sistemas basados en IA y machine learning. Se discuten beneficios como eficiencia, reducción de errores y liberación de tiempo para actividades de mayor valor estratégico, así como las precauciones éticas necesarias.

7.4 Nuevas Competencias para los Entornos Laborales del Futuro.

Aquí se analiza el perfil de habilidades que demandarán los trabajos del futuro: pensamiento crítico, adaptabilidad digital, habilidades interpersonales avanzadas, gestión de la diversidad y alfabetización en datos. También se plantea cómo los programas de desarrollo de talento deben anticipar y preparar a las personas para estos desafíos.

7.5 El Rol Estratégico de RRHH en la Transformación Digital Sostenible y Ética.

Finalmente, se reflexiona sobre el papel clave que Recursos Humanos debe asumir como líder de la transformación digital en las organizaciones. Se enfatiza la importancia de promover un cambio inclusivo, ético, sostenible y centrado en el bienestar humano, asegurando que la tecnología sea una herramienta de potenciación y no de exclusión.

Resultados específicos de Aprendizaje:

- Estudiar las tendencias emergentes en la gestión del talento (People Analytics, automatización, IA generativa).
- Comprender el rol estratégico del área de RRHH en la transformación digital.
- Analizar casos reales de innovación en recursos humanos.

El estudiante será capaz de:

- Anticiparse a cambios futuros en la evaluación y formación.
- Proponer iniciativas de innovación en su organización.
- Comprender el impacto ético y social de las nuevas tecnologías en la gestión de personas.

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: ver detalle después del cuadro.

Tipo de actividad	Descripción	% Evaluación continua	
Entregas:			40%
Ejercicio 1	Ver detalle abajo	10%	
2	Ver detalle abajo	10%	
3	Ver detalle abajo	10%	
4	Ver detalle abajo	10%	
Examen final:			60 %
	Examen final	100%	

Ejercicio 1: Diseño de un Plan de People Analytics

Objetivo: Aplicar analítica de datos en la gestión de talento.

Instrucciones:

- Elige un proceso de RRHH (reclutamiento, formación, desempeño o retención).
- Define **qué métricas** recolectarías (por ejemplo, tasa de rotación, tiempo de contratación, engagement en formaciones).
- Diseña un esquema básico de análisis: ¿Qué preguntas intentarías responder? ¿Qué decisiones estratégicas podrías tomar con esos datos?

Entrega: Breve informe (1-2 páginas) con métricas seleccionadas y propuesta de análisis.

Ejercicio 2: Evaluación de una Plataforma de LMS

Objetivo: Evaluar tecnologías de formación.

Instrucciones:

- Investiga una plataforma de **Learning Management System (LMS)** (ej: Moodle, TalentLMS, Cornerstone, Docebo).
- Analiza sus principales funcionalidades: usabilidad, personalización de rutas de aprendizaje, generación de informes, integración con otras herramientas.
- Evalúa fortalezas y debilidades pensando en una empresa tecnológica.

Entrega: Ficha comparativa + breve recomendación final (¿la implementarías? ¿por qué sí o no?).

Ejercicio 3: Simulación de Entrevista Automatizada

Objetivo: Reflexionar sobre el uso de IA en reclutamiento.

Instrucciones:

- En grupos, representen una simulación de un proceso de selección donde una IA realiza la primera entrevista (pueden usar chatbots como ChatGPT, HireVue u otros simulados).
- Identifiquen los **beneficios** y **posibles sesgos** o riesgos de automatizar la evaluación de candidatos.

Entrega: Presentación grupal con análisis de ventajas, riesgos éticos y recomendaciones de mejora.

Ejercicio 4: Diseño de un Programa de Upskilling Tech

Objetivo: Crear estrategias de desarrollo de talento en entornos digitales.

Instrucciones:

- Imagina que tu empresa necesita actualizar las competencias digitales de 100 empleados.
- Diseña un programa de **upskilling**:
 - ¿Qué habilidades digitales formarán parte del programa?
 - ¿Qué métodos de formación utilizarías (e-learning, microlearning, VR, bootcamps)?
 - ¿Cómo medirías el éxito del programa?

Entrega: Propuesta de programa en formato esquema o presentación.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

□ **Bersin, J. (2022).** *Irresistible: The Seven Secrets of the World's Most Enduring, Employee-Focused Organizations*. Ideapress Publishing.

→ Bersin es una autoridad en tendencias de talento y tecnología; en este libro aborda estrategias modernas para retener y desarrollar talento en entornos tecnológicos.

□ **Chamorro-Premuzic, T., & Yearsley, A. (2017).** *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential*. Piatkus.

→ Analiza cómo utilizar datos y analítica para optimizar la gestión del talento.

□ **Cappelli, P. (2019).** *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Review Press.

→ Un clásico sobre cómo gestionar el talento de manera flexible y alineada a las necesidades cambiantes de las empresas, muy aplicable al mundo tech.

□ **Goleman, D. (2013).** *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. Harper.

→ Aunque no exclusivamente sobre talento tech, ofrece ideas esenciales sobre cómo enfocar el desarrollo del talento en entornos de alta distracción digital.

□ **LinkedIn Talent Solutions. (2023).** *Global Talent Trends Report*. LinkedIn Corporation.

→ Informe actual sobre tendencias globales en gestión del talento, ideal para entender el contexto tech actual.

□ **McKinsey Global Institute. (2021).** *The Future of Work after COVID-19*.

→ Analiza cómo se aceleró la digitalización y qué implica para la gestión de talento tecnológico.

□ **Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010).** *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. Harper Business.

→ Predice cambios en el mundo laboral impulsados por la tecnología y propone estrategias para atraer talento tech.

□ **Susskind, R., & Susskind, D. (2015).** *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Harvard University Press.

→ Habla de la automatización y su impacto en profesiones y gestión del talento especializado, especialmente en tech.

□ **Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012).** *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education.

→ Replantea el rol de Recursos Humanos en entornos de alta transformación tecnológica.

□ **World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report.***

→ Documento clave para comprender cómo la transformación digital está impactando las competencias laborales y el mercado de talento tech.