

# RESUMEN DE ESTUDIO

MÓDULO 1 · Recursos Humanos y Empresa

M1 — Manual Completo · Universidad Europea

<b>BLOQUE A</b>	T1-T2	<b>Modelo de Negocio, Estrategia y Cadena de Valor</b>
<b>BLOQUE B</b>	T3-T4	<b>Diseño de Estructuras Organizativas</b>
<b>BLOQUE C</b>	T5	<b>Diseño de Procesos de Trabajo</b>
<b>BLOQUE D</b>	T6	<b>Gestión del Desempeño / Talento</b>
<b>BLOQUE E</b>	T7-T9	<b>Cuadro de Mando Integral y CM de RR.HH.</b>
<b>BLOQUE F</b>	T10-T11	<b>Estadística Aplicada a RR.HH.</b>
<b>BLOQUE G</b>	T12-T14	<b>Experiencia del Empleado y Employer Branding</b>

## BLOQUE A · MODELO DE NEGOCIO, ESTRATEGIA Y CADENA DE VALOR

T1 · La organización de las personas al servicio del negocio | T2 · Procesos de soporte

### T1 · Modelo de Negocio — Formato Canvas (9 bloques)

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Propuesta de Valor</b>	Atributos diferenciadores del producto/servicio ofrecido al mercado.
<b>Segmentos de Clientes</b>	Grupos estratégicos de clientes a los que se dirige la empresa.
<b>Canales</b>	Medios de comunicación y relación con el cliente (presencial, digital).
<b>Relación con Clientes</b>	Tipo de interacción: promoción, venta y post-venta.
<b>Fuentes de Ingreso</b>	Valoración de ingresos generados por la propuesta de valor → eficacia.
<b>Recursos Clave</b>	Humanos, tecnológicos y financieros necesarios para operar.
<b>Actividades Clave</b>	Acciones internas fundamentales para entregar la propuesta de valor.
<b>Asociaciones Clave</b>	Alianzas estratégicas con proveedores y socios externos.
<b>Estructura de Costes</b>	Valoración de gastos para operar el modelo → eficiencia.

El Modelo de Negocio representa gráficamente cómo la empresa genera valor diferencial y conecta su oferta con las necesidades del mercado, con el fin de derivar esa dinámica hacia una **rentabilidad económica sostenible**.

### T1 · Estrategia Competitiva — Modelo Porter (3 niveles)

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Estrategia Corporativa</b>	Analiza y decide en qué negocios quiere estar: Vertical (Ocio), Horizontal (Gran Consumo), Geográfica (Banca).
<b>Estrategia Competitiva</b>	Decide la forma de competir: Liderazgo en Costes (Distribución) o Diferenciación (Tecnología).
<b>Estrategia Funcional</b>	Políticas funcionales: Operaciones internas (Automoción), Personas (Consultoría).
<b>Estrategia Organizativa</b>	Pilar de la Estrategia Funcional. Determina la relación vertical (jerarquía) y horizontal (procesos) de las personas.

La gestión de personas está **AL SERVICIO** del modelo de negocio. La organización del trabajo tiene un plano **MACRO** (estructura global: niveles y áreas) y otro **MICRO** (naturaleza y alcance de cada puesto de trabajo).

### T2 · Cadena de Valor del Negocio (Porter)

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Procesos de Negocio (Primarios)</b>	Impacto directo en el cliente externo y en el margen: I+D, Producción, Promoción, Ventas, Distribución, Postventa.
<b>Procesos de Soporte (Secundarios)</b>	Habilitan a los de negocio: TI, RR.HH. y Organización, Administración y Finanzas, Compras y Aprovisionamiento.

<b>Margen</b>	Diferencia entre el valor creado y el coste de ejecución de cada actividad.
<b>RR.HH. como soporte</b>	1. Selección e Incorporación · 2. Gestión del Desempeño · 3. Formación y Desarrollo · 4. Compensación y Carrera. + Diseño de la estructura organizativa (Macro y Micro).

## BLOQUE B · DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

T3 · Variables, integración y cultura | T4 · 5 Tipologías de estructuras

### T3 · ¿Qué es una Organización?

Forma de repartir el trabajo/responsabilidades entre personas para conseguir un objetivo. Representa cómo nos coordinamos y alineamos para lograr la misión empresarial. **No existe una única manera óptima de organizar**: la clave del éxito de una empresa puede llevar al fracaso de otra.

### 3 Variables Clave del Diseño Organizativo

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Estrategia</b>	Prioridades, segmentos de mercado, responsabilidades clave. Determina los primeros niveles de la organización.
<b>Procesos</b>	Cadena de valor y mapa de procesos. No considerarlos genera vacíos de responsabilidad e ineficiencias.
<b>Cultura</b>	Hábitos de comportamiento. Debe ser coherente con el modelo organizativo elegido.

### 2 Niveles de Diseño

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Nivel MACRO</b>	Define los grandes pilares estructurales, áreas de actuación y criterios básicos de gestión. No llega a concretar los puestos.
<b>Nivel MICRO</b>	Identifica puestos/roles, define responsabilidades, interrelaciones, recursos internos vs. externos y mecanismos de integración.

### 3 Mecanismos de Integración

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>1. Normativas y Procedimientos</b>	Definen a priori los comportamientos. Eliminan la necesidad de integrar pero no pueden prever todas las situaciones. Dividen entre 'pensantes' y 'actantes'.
<b>2. Línea de Mando / Jerarquía</b>	Niveles formales de comunicación y decisión. Puede usarse ante situaciones no previstas por las normas. Riesgo: cuellos de botella.
<b>3. Objetivos (CMI)</b>	Empowerment con control por resultados. Sitúa la decisión donde se origina la información. 4 perspectivas: financiera, cliente, proceso, aprendizaje.

### 4 Tipos de Cultura Organizativa (Hay Group / Korn Ferry)

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Funcional</b>	Fiabilidad + Especialización. Estabilidad, permanencia, economías de escala. Estructura vertical típica.
<b>De Proceso</b>	Fiabilidad + Cliente. Orientación al servicio con procesos estables. Estructura matricial.
<b>De Proyecto</b>	Flexibilidad + Cliente. Equipos temporales orientados al cliente. Estructura nodal.

<b>De Asociación / Network</b>	Flexibilidad + Especialización. Conocimiento compartido, dinamismo, mezcla de expertos. Estructura en red.
--------------------------------	--

## T4 - 5 Tipologías de Estructuras Organizativas

### 1. Organización FUNCIONAL

La empresa se organiza alrededor de las principales funciones. **Características:** Poder centralizado, alta especialización, importancia de los mecanismos integradores.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple, fácil comprensión de roles</li> <li>• Eficiente en entornos estables</li> <li>• Facilita la especialización</li> <li>• Jerarquía y centros de decisión claros</li> <li>• Claridad en costes y economías de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentitud en la toma de decisiones</li> <li>• Poco innovadora y resistente al cambio</li> <li>• Tendencia a la burocracia y rigidez</li> <li>• Solo un integrador: la DG → cuellos de botella</li> <li>• Excesiva centralización</li> </ul>

### 2. Organización DIVISIONAL

Evolución de la funcional. Divisiones semiautónomas con objetivos, estructura y recursos propios (por producto, geografía, segmento de cliente o canal). **Características:** Descentralización, comunicación compleja, flexibilidad y rapidez de respuesta.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilidad y eficacia en adecuación al mercado</li> <li>• Soporta bien el crecimiento</li> <li>• Respuesta rápida a entornos cambiantes</li> <li>• Clara rendición de cuentas</li> <li>• Estimula la descentralización y desarrollo directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación restringida a las divisiones existentes</li> <li>• Puede generar conflictos en distribución de recursos</li> <li>• Comunicación dificultada por barreras inter-divisionales</li> <li>• Genera menos profundidad técnica y especialización</li> </ul>

### 3. Organización MATRICIAL

Mejor representación del modelo de proceso. División del trabajo con dos o más dimensiones: toma de decisiones, supervisión funcional y consecución de resultados. **Características:** Múltiple jefatura, importancia de la coordinación, especialización de las 'cabezas'.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible y adaptable a nuevas situaciones</li> <li>• Estimula la cooperación interdisciplinaria</li> <li>• Involucra, motiva y reta a las personas</li> <li>• Optimiza eficacia-eficiencia</li> <li>• Potencia la innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de tensiones y clima de anarquía</li> <li>• Línea de poder poco clara, riesgo de conflictos</li> <li>• Complejidad en el desarrollo organizativo</li> <li>• Riesgo de más discusión que acción</li> <li>• Requiere perfiles profesionales muy desarrollados</li> </ul>

### 4. Organización DE PROYECTO / NODAL

Especialistas trabajando de forma conjunta **sin jerarquías formales** (solo liderazgo de coordinación). La unidad organizativa pierde relevancia en favor del equipo de proyecto, con carácter temporal. **Características:** Orientación clara al cliente/proyecto, perfiles desarrollados, networking.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extremadamente versátil</li> <li>• Estimula la cooperación interdisciplinaria</li> <li>• Elimina riesgos de la jerarquización</li> <li>• Buen encaje para perfiles individuales desarrollados</li> <li>• Potencia la transmisión del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más difícil a gran escala</li> <li>• Riesgo de falta de claridad en toma de decisiones</li> <li>• Falta de estabilidad en el tiempo</li> <li>• Dificultad para el crecimiento</li> </ul>

## 5. Organización EN RED (Network / Asociación)

Evolución de la divisional: las divisiones tienen plena autonomía y comparten unidades de **Servicios Centrales Compartidos** (RR.HH., Finanzas, Jurídico, Compras) bajo una relación **cliente-proveedor**. Las divisiones no tienen jerarquía sobre estos centros.

### VENTAJAS

- Reducción de costes
- Simplificación de la estructura
- Pautas homogéneas de gestión en estructuras dispersas
- Aprovechamiento de buenas prácticas entre divisiones

### INCONVENIENTES

- Dificultades de adaptación a particularidades de cada división
- Cuellos de botella ante picos de demanda
- Criterios técnicos/financieros pueden primar sobre los de negocio

■ *El diseño del modelo de organización debe dar respuesta a ESTRATEGIA + PROCESOS + CULTURA. El éxito de la implantación está más ligado a la **aptitud y actitud de las personas** que a la idoneidad de la estructura elegida.*

## BLOQUE C · DISEÑO DE PROCESOS DE TRABAJO

T5 · Conceptos, diseño y mejora, reingeniería y relaciones cliente-proveedor interno

### Conceptos básicos

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Proceso de Negocio</b>	Conjunto estructurado y medible de tareas con objetivo concreto para un cliente/mercado. Máx. 15-20 procesos clave (Rockart & Short: nuevos productos, distribución al cliente, relación con clientes).
<b>Proceso de Soporte</b>	Sustenta y apoya las operaciones básicas. Ej.: Contabilidad, Mantenimiento, Asesoría Jurídica, RR.HH.
<b>Diagrama de proceso</b>	Representación gráfica de la secuencia de tareas de un proceso, con símbolos normalizados.
<b>Input</b>	Elementos necesarios para iniciar el proceso: materias primas, instalaciones, información, recursos humanos o financieros.
<b>Output</b>	Producto o servicio generado que proporciona valor añadido al cliente externo o interno.
<b>Proceso Macro</b>	Amplio alcance, atraviesa múltiples unidades funcionales. Ej.: Fabricación, Contabilidad, Desarrollo de Productos.
<b>Proceso Micro</b>	Parte de un macro-proceso; pasos concretos ejecutables generalmente por una persona. Ej.: Apertura de cuenta corriente.
<b>Tarea</b>	Componente más elemental. Siempre realizada por una sola persona. Ej.: Comprobación de un apunte contable.

### 3 Criterios de Diseño y Mejora de Procesos

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Eficacia</b>	El resultado del proceso satisface los objetivos marcados y las expectativas de los grupos de interés.
<b>Eficiencia</b>	La transformación de inputs en outputs se produce con la mínima utilización de recursos posible.
<b>Flexibilidad</b>	Capacidad de adaptación del proceso, en tiempo y coste, a los cambios del entorno y demandas del cliente.

### Reingeniería de Procesos (Hammer & Champy) — 3 tipos

- 1 Mejora de costes**  
Rediseño para reducción inmediata y sustancial de costes en procesos no esenciales para el negocio.
- 2 Enfoque competitivo**  
Alcanzar y superar la paridad competitiva de las empresas líderes (benchmarking).

**3****Innovación radical**

Romper las reglas bajo las que se compete en el mercado y definir una nueva forma de operar que pasa a ser el referente del sector.

**Sistema de Gestión del Cliente Interno (Contratos de Servicio)**

Establece compromisos de servicio dentro de la organización mediante acuerdos escritos entre unidades proveedoras y clientes internos. Abre un debate sobre las aportaciones de cada unidad e incrementa el valor generado por el conjunto de la empresa.

**1****Mapas proveedores–clientes**

Análisis de procesos y funciones. Entrevistas con Alta Dirección. Grupos de trabajo por proceso clave. Definición de indicadores de servicio.

**2****Redacción de contratos**

Tipo de servicio · Responsable · Cliente interno · Indicador de medida · Fuente del indicador · Niveles de cumplimiento. Consenso entre proveedor y cliente.

**3****Transmisión a la plantilla**

Plan de Comunicación liderado por la Dirección de RR.HH. Involucra a todo el personal en el cumplimiento de los acuerdos.

**4****Manual de gestión**

Regula la firma, revisión y medición de contratos. Establece índices de cumplimiento por servicio, contrato y proveedor.

**Cultura de orientación al cliente interno:**

- Interés por satisfacer al cliente externo e interno
- Mejora continua de los procesos de trabajo
- Responder con prontitud a las demandas del cliente
- Comprensión del punto de vista del cliente
- Fomento del intercambio de conocimientos entre áreas
- Formación continua y participación activa

## BLOQUE D · GESTIÓN DEL DESEMPEÑO / TALENTO

T6 · Importancia, definición, 7 elementos clave y ciclo de ejecución anual

### Evolución y contexto

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Del Jefe al Líder</b>	El responsable sustenta su poder en la autoridad moral, credibilidad y ejemplo personal, no en la jerarquía formal.
<b>De mandar/obedecer a capacitar/aprender</b>	El directivo debe involucrar a sus colaboradores y conseguir que aprendan en el menor tiempo posible.
<b>De la rutina a la innovación</b>	Los mercados exigen lanzar nuevos productos continuamente. Los valores propios de la innovación se potencian a través de los sistemas de gestión del desempeño.

### Definición

La Gestión del Desempeño es un **proceso de mejora continua** de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuya base es el desarrollo de las personas mediante la mejora de competencias, la comunicación integradora y la evaluación continua del cumplimiento de objetivos cuantitativos (Qué) y cualitativos (Cómo) orientados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores de la compañía.

### 7 Elementos clave para que el sistema sea efectivo

<b>1</b>	<b>Objetivos Asumidos</b> Conocidos y relevantes. Los objetivos que no se asumen no sirven. Deben ser realistas y retadores a la vez. El empleado debe estar de acuerdo con ellos.
<b>2</b>	<b>Conexión Estratégica</b> Obj. cuantitativos deben ser coherentes con la estrategia. Obj. cualitativos refuerzan cultura y valores. El sistema comunica la estrategia a todos los niveles.
<b>3</b>	<b>Objetivos Adaptables</b> Modificables ante cambios significativos durante el período. No son 'las tablas de la ley'. Las razones para cambiarlos deben ser poderosas.
<b>4</b>	<b>Énfasis en la Comunicación</b> Plan de comunicación claro: qué es el sistema, diferencia con la evaluación actual, ventajas, consecuencias sobre retribución, selección interna y promoción.
<b>5</b>	<b>Diálogo Jefe-Colaborador</b> Basado en comportamientos observables (acciones) y nunca en juicios de valor (adjetivos). Propósito: Reconocimiento, Mejora y Desarrollo.
<b>6</b>	<b>Objetividad</b> El CMI (perspectiva cuantitativa) + Perfiles de Competencias (perspectiva cualitativa) garantizan el trato justo y equitativo de todos los miembros.
<b>7</b>	<b>Plan de Acción Personal</b> La evaluación NO termina con la entrevista. Debe concluir con un plan concreto de mejora: acciones, hitos, responsabilidades de jefe y colaborador.

## Ciclo Anual del Proceso de Gestión del Desempeño

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>1. Fijación de objetivos</b>	Jefe y colaborador acuerdan el QUÉ (objetivos cuantitativos: resultados de negocio, CMI) y el CÓMO (objetivos cualitativos: competencias, perfil de comportamientos).
<b>2. Seguimiento a mitad de período</b>	Reunión jefe-colaborador para conocer progresos, dar feedback y hacer hincapié en lo ya logrado y lo que queda por conseguir.
<b>3. Revisión y evaluación final</b>	Principio fundamental: SIN SORPRESAS. Diálogo basado en evidencias (hechos, no opiniones). Revisión de resultados vs. planificación.
<b>4. Plan de acción personal</b>	Detalla las acciones de mejora para el siguiente período, sus hitos y las responsabilidades de ambas partes. Es clave para la mejora organizativa.

*Las aplicaciones directas de la Gestión del Desempeño son: Retribución · Detección del potencial · Promoción interna y movilidad · Detección de necesidades de formación y desarrollo.*

## BLOQUE E · CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y CUADRO DE MANDO DE RR.HH.

T7 · CMI (Kaplan & Norton) | T8–T9 · Parámetros, ratios e interpretación del CM de RR.HH.

### Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) — Kaplan & Norton, 1992

Conjunto de indicadores estratégicos que dan información pasada y presente de la gestión de la empresa para ayudar a tomar decisiones de futuro. Amplía la visión de los sistemas de control más allá de lo financiero.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
FINANZAS	Crear valor para los accionistas. Objetivos financieros a alcanzar.
CLIENTES	Captación, satisfacción y fidelización de clientes.
PROCESOS INTERNOS	Reducir y mejorar medios de producción y procesos.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano, de información y organizacional.

■ ■ DIFERENCIA CLAVE: El CMI abarca la estrategia global de toda la empresa (4 perspectivas). El CM Departamental de RR.HH. incluye además indicadores OPERATIVOS propios de la gestión del departamento. Son herramientas complementarias, no alternativas.

### Construcción del CMI — 7 fases

1	<b>Diagnóstico inicial</b> Representación de los máximos dirigentes/órganos de gobierno.
2	<b>Visión y Misión</b> Indican el sentido de la compañía: dónde queremos estar y cómo.
3	<b>Estrategia futura</b> Debe ser consensuada y comprensible para todos los miembros.
4	<b>Objetivos SMART</b> Specific · Measurable · Achievable · Relevant · Time-bound.
5	<b>Mapa estratégico</b> Representación visual de los objetivos y sus relaciones causa-efecto.
6	<b>Definir indicadores</b> Unidades de medida que permiten valorar el cumplimiento de los objetivos.
7	<b>Crear el CMI</b> Dashboard con todos los indicadores organizados por perspectiva.

### Estrategia del Departamento de RR.HH. — 3 pilares

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Alineación con la empresa	La estrategia de RR.HH. debe estar alineada con la estrategia general. El Director de RR.HH. debe estar en el Comité de Dirección como socio estratégico.

<b>Coherencia con el sector</b>	Conocer lo que hace la competencia, los salarios del mercado y las mejores prácticas del sector. Tener en cuenta el ADN propio de la empresa.
<b>Visión temporal completa</b>	Contemplar indicadores operativos (día a día), de medio plazo y de largo plazo: cómo estamos, cómo estaremos y cómo nos vemos en el futuro.

### Principales KPIs y Ratios del CM de RR.HH. — por área

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Marca empleadora</b>	Posición en rankings de empresas · Clasificación salarial en el mercado · Resultados de encuestas de satisfacción de empleados.
<b>Selección</b>	Vacantes cubiertas · Tiempo medio de contratación · CVs/vacante publicada · Coste por proceso · Tiempo medio de permanencia de nuevas incorporaciones.
<b>Empleo (contratos)</b>	Tasa de estabilidad = Indefinidos / Total × 100 · % Tiempo completo/parcial · % Personal con discapacidad (obligación legal: 2%) · Bonificaciones.
<b>Demografía</b>	Edad media (por sexo, categoría, puesto) · Antigüedad media (ídem). La antigüedad no se pierde por cambio de titularidad, traslado ni subrogación.
<b>Absentismo</b>	Tasa = Horas absentismo / Horas laborales × 100 (por tipo: enfermedad, accidente, maternidad, huelga...). Factor Bradford individual = $S^2 \times D$ (ausencias cortas y frecuentes penalizadas).
<b>Retribución</b>	% Salario fijo / variable · Salario medio por puesto · Registro retributivo por género (obligación legal, art. 28.2 ET) · Mapa de equidad (posición en banda salarial).
<b>Formación</b>	Horas formación / total plantilla · Nº cursos / empleado · Coste total · % asistencia · Satisfacción · Bonificaciones recibidas (FUNDAE).
<b>Talento</b>	% personal alto potencial · % bajo potencial · Nº de promociones · Nº objetivos cumplidos · Puestos con/sin sucesor en Plan de Sucesión.
<b>PRL</b>	Índice de Frecuencia = Accidentes / millón horas trabajadas · Índice de Gravedad = Horas perdidas / 1.000 días de trabajo.
<b>Desvinculaciones</b>	% Bajas voluntarias (entrevista de salida) · % por tipo de despido · Coste indemnizaciones · Nº recolocados en outplacement.
<b>Presupuesto RRHH</b>	Nº y coste personal directo (producción) vs. indirecto (estructura) · Proporción entre ambos grupos · Coste RRHH / facturación.

### Características de la información de RR.HH. (9 atributos)

- Creíble: verdadera y con credibilidad
- Precisa: dato concreto y ajustado a su utilidad
- Oportuna: en el momento adecuado
- Completa: con todos los elementos necesarios
- Auditable: justificable en su procedencia
- Fácil de obtener: dato accesible y actualizable
- Relevante: permite análisis y acción concreta
- Accesible: los gerentes pueden acceder fácilmente
- Atractiva: apoyada en gráficos e infografías

## BLOQUE F · ESTADÍSTICA APLICADA A RR.HH.

T10–T11 · Métodos, tipos de datos, visualización, teorema central y correlación

### Etapas de la Investigación Estadística

<b>1</b>	<b>Búsqueda</b> Obtención de datos a través de fuentes (ERP/SAP, datos locales de empleados, datos públicos) o encuestas ad-hoc.
<b>2</b>	<b>Validación</b> Valoración, validación y limpieza de los datos para verificar si son convenientes para su uso.
<b>3</b>	<b>Análisis</b> Aplicación de técnicas estadísticas: descriptiva, correlación, regresión lineal.
<b>4</b>	<b>Resultados y conclusiones</b> Obtención de respuestas orientadas siempre a la pregunta que dio origen a la investigación.

### Conceptos básicos de estadística

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Constructo</b>	Construcción teórica difícil de medir directamente. Ej.: Clima laboral.
<b>Definición Operacional</b>	Unidad de medida que cuantifica el constructo. Ej.: Pregunta de encuesta con escala 1-5.
<b>Población</b>	Conjunto total de individuos a los que se estudia una característica.
<b>Muestra</b>	Subconjunto representativo de la población.
<b>Variable estadística</b>	Característica propia del individuo objeto del estudio.
<b>Datos estructurados</b>	Con modelo de datos predefinido, fáciles de buscar. Ej.: Fechas, salarios, categorías. Solo el 20% de los datos disponibles.
<b>Datos no estructurados</b>	Sin modelo predefinido: textos, imágenes, vídeos, emails. El 80% de los datos. Gran potencial en People Analytics.

### Tipos de gráficos en el CM de RR.HH.

- Circular/sectores: parte sobre un todo
- Líneas: tendencia de una serie en el tiempo
- Dispersión: relación entre dos variables
- Área: énfasis en diferencias notables
- Barras/columnas: comparar dos o más series
- Histograma: distribución de frecuencias (p.ej., edades)
- Radar/Radio: valoración del desempeño y competencias
- Combinados: dos magnitudes relacionadas

### Teorema Central del Límite — Campana de Gauss

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Media (Promedio)</b>	Cociente entre la suma de todos los datos y el número total de observaciones.

<b>Mediana</b>	Valor central de la serie ordenada. Si N es par, media de los dos valores centrales.
<b>Moda</b>	Valor que más se repite en la serie.
<b>Desviación estándar (<math>\sigma</math>)</b>	Raíz cuadrada de la media de las desviaciones al cuadrado respecto a la media. Indica dispersión/margen de error.
<b>Curtosis (<math>\beta</math>)</b>	Forma de la distribución: pico (concentración en la media) vs. plana.
<b>Coefficiente de asimetría (<math>\gamma</math>)</b>	$g > 0$ : distribución asimétrica a la derecha. $g < 0$ : a la izquierda.
<b>Nivel de confianza (<math>1-\alpha</math>)</b>	Grado de certeza con que se estima un parámetro. Habitualmente 95% ( $\alpha=0,05$ ).

### Coeficiente de Correlación de Pearson (r)

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>r = 1</b>	Correlación positiva perfecta: cuando X aumenta, Y aumenta en proporción constante.
<b>0 &lt; r &lt; 1</b>	Correlación positiva: tendencia al aumento conjunto.
<b>r = 0</b>	No existe relación lineal (puede haber relación no lineal).
<b>-1 &lt; r &lt; 0</b>	Correlación negativa: cuando X aumenta, Y disminuye.
<b>r = -1</b>	Correlación negativa perfecta: relación inversa total.
<b>Regresión lineal</b>	Cálculo de la correlación en el tiempo de dos series. Permite predecir el valor de Y conociendo X (solo fiable con r muy cercano a 1).

*Lo que no se mide no se gestiona. Medimos con un propósito: mejorar nuestros resultados. Siempre debe existir una comparación con un referente o modelo.*

## BLOQUE G · EXPERIENCIA DEL EMPLEADO Y EMPLOYER BRANDING

T12 · EX: definición, ventajas y claves | T13 · Ciclo de vida y eNPS | T14 · Modelo ART©

### T12 · Experiencia del Empleado (EX) — Definición, Ventajas y Claves

«La EX la constituye la suma de interacciones, vivencias y emociones de un profesional con su organización... abarca desde que es candidato y entra en contacto con la organización, su posterior incorporación y desarrollo de su carrera hasta la salida.» — Rodríguez-Tarodo (2018)

#### 4 Ventajas e impacto de la EX (evidencia empírica):

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Incrementa resultados del negocio</b>	Mejor ROA y ventas (IBM Worktrends Survey 2016). Incrementa beneficios e ingresos (Jacob Morgan 2017).
<b>Potencia motivación, desempeño y compromiso</b>	Mejora hasta el 20% del desempeño (Gartner 2019). Relación positiva con el compromiso (Durai & King 2018).
<b>Aumenta la satisfacción del cliente</b>	Empresas con mejor EX incrementan la satisfacción del cliente (MIT Sloan 2017). 'No es posible una CX excepcional con una pobre EX' (Méndez & Calleja 2018).
<b>Contribuye a atraer talento</b>	El empleado satisfecho se convierte en el mejor embajador de la organización, atrayendo y fidelizando talento.

#### 5 Dimensiones del Employee Experience Index (EXI):

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Pertenencia</b>	Sentirse parte de un equipo, grupo u organización.
<b>Propósito</b>	Comprender por qué el trabajo de uno es importante.
<b>Logro</b>	La sensación de haber conseguido resultados en el trabajo que se realiza.
<b>Felicidad</b>	El sentimiento agradable que surge al desempeñar un trabajo.
<b>Vigor</b>	La presencia de energía, entusiasmo y emoción en el trabajo.

#### Términos clave de la EX:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>EEM (Employee Experience Management)</b>	Proceso en el que se identifican, diseñan, desarrollan y miden las acciones para promover la atracción, el desempeño y el compromiso.
<b>Employee Journey</b>	Mapa gráfico del recorrido del empleado desde que interactúa con la organización hasta que sale.
<b>Momentos de la verdad (Touchpoints)</b>	Interacciones con la empresa que determinan la vivencia. Gains (positivos) vs. Pains (negativos). Se identifican en cada fase del journey.

#### 6 Claves para lograr una buena EX:

- Sensibilizar a la dirección sobre su responsabilidad en la EX
- Aplicar en TODAS las fases del ciclo del empleado
- Canales de comunicación bidireccionales (emisión + escucha)
- Estrategia transversal (RR.HH., Comunicación, IT, Negocio) alineada con la cultura
- Apoyarse en la tecnología para agilizar procesos
- Medir la satisfacción y rediseñar según expectativas y necesidades

### T13 · Ciclo de Vida del Empleado (ELC) — 6 Fases

<b>1</b>	<b>Atracción</b> Primera percepción de la org. como empleador. Requiere EVP definida y estrategia de comunicación. Inicio de la construcción de la marca empleadora.
<b>2</b>	<b>Reclutamiento y Selección</b> Primera interacción directa con la organización, cultura y potencial mánager. La experiencia del candidato condiciona su decisión de incorporarse.
<b>3</b>	<b>Acogida (Onboarding)</b> Socialización, familiarización con funciones y cultura. Programas de mentores/buddies que atienden las necesidades emocionales y profesionales.
<b>4</b>	<b>Desarrollo</b> Crecimiento personal y profesional. Formación, movilidad, proyectos, mentoring, coaching. Identificación de potencial y aspiraciones.
<b>5</b>	<b>Compromiso (Retención)</b> Reconocimiento, crecimiento y entorno de respeto. Evaluación del desempeño y feedbacks. Promociones y experiencias positivas.
<b>6</b>	<b>Salida (Offboarding)</b> Desvinculación voluntaria o forzada. El respeto, apoyo y empatía son claves. Impacta directamente en la reputación de la organización.

### eNPS — Employee Net Promoter Score:

Pregunta: «En una escala de 0 a 10, ¿cuál es la probabilidad de que recomiendes nuestra empresa como lugar para trabajar?»

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Promotores (9-10)</b>	Altamente satisfechos. Recomiendan activamente la empresa. Potenciales embajadores de la marca empleadora.
<b>Neutros (7-8)</b>	Satisfechos pero no recomendarían espontáneamente la empresa.
<b>Detractores (0-6)</b>	Insatisfechos. Pueden querer salir o estar desmotivados. Algunos pueden dañar la reputación.
<b>Principales impulsores del eNPS (BEX 2022)</b>	Retribución · Aprendizaje en el puesto · Condiciones laborales · Gestión de situaciones difíciles · Reconocimiento · Flexibilidad y conciliación.

### T14 · Employer Branding y Modelo ART© (Rodríguez-Tarodo)

«El employer brand es la imagen que tenemos de una organización empleadora, fruto de la oferta de valor comunicada y experimentada en la relación con ella.» — Rodríguez-Tarodo (2018). La marca de empleador debe estar presente en TODA la experiencia del empleado.

### Términos clave del Employer Branding:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Employer Branding</b>	Proceso de gestión de la marca de empleador: define la EVP, la comunica interna y externamente y activa los MoT positivos de la EX.
<b>EVP (Employee Value Proposition)</b>	Oferta de valor —ventajas, valores y atributos— que la organización pone a disposición del empleado a cambio de su rendimiento y compromiso.
<b>Posicionamiento</b>	Define quiénes somos y cómo queremos ser percibidos por el talento. ¿Con qué nos asocia el talento? ¿Qué nos diferencia?
<b>Identidad verbal</b>	Lo que la marca dice y cómo lo dice. Estilo y voz propios que distinguen de otras marcas.
<b>Identidad visual</b>	Cómo se visualiza el employer branding gráficamente. La personalidad visual de la marca.

### Modelo ART© — 5 Pasos para Atraer y Comprometer el Talento:

<b>1</b>	<b>Definir la EVP</b> ¿Qué ofrece la organización? Revisar estrategia, misión y objetivos · Identificar políticas y procesos de RR.HH. · Crear equipo multidisciplinar · Alinear con la marca corporativa.
<b>2</b>	<b>Conocer al talento y al competidor</b> ¿Qué quiere el talento? ¿Qué hacen los competidores? Definir segmentos · Analizar percepciones e intereses · Revisar estrategias de competidores · Elaborar conclusiones.
<b>3</b>	<b>Crear una marca diferencial</b> ¿Cómo plasmar la oferta de forma creativa y atractiva? Briefing creativo · Varias propuestas que recojan la esencia de la EVP · Testar con los públicos objetivo.
<b>4</b>	<b>Comunicar y activar la marca</b> Planificar la comunicación en todos los canales clave · Desarrollar contenidos y experiencias de empleado en los MoT · Activar embajadores de marca internos.
<b>5</b>	<b>Evaluar el impacto</b> Indicadores externos: posicionamiento en rankings de empleador, redes sociales, eNPS · Indicadores internos: clima, satisfacción, rotación, absentismo.

### 4 Beneficios de gestionar la marca empleadora:

- Conoce las necesidades del talento para mejorar la gestión de personas
- Reduce la inversión en selección (más candidatos y mejor perfil de encaje)
- Comunica la oferta de valor en los MoT del ciclo del empleado
- Genera embajadores de marca que atraen candidatos y fidelizan clientes

## IDEAS FUERZA DEL MÓDULO 1 — RESUMEN INTEGRADOR

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Negocio</b>	Las personas se organizan AL SERVICIO del modelo de negocio y su cadena de valor.
<b>Organización</b>	No existe un modelo óptimo universal. La mejor arquitectura integra eficientemente Estrategia + Procesos + Cultura.
<b>Procesos</b>	Diseñar procesos con criterios de Eficacia + Eficiencia + Flexibilidad. El contrato interno de servicio es la herramienta para orientar al cliente interno.
<b>Desempeño</b>	La evaluación sin diálogo constructivo y sin plan de acción es un mero trámite sin valor. El principio rector es: SIN SORPRESAS.
<b>CMI vs CM RR.HH.</b>	El CMI es estratégico y global. El CM de RR.HH. añade la dimensión operativa del departamento. Ambos son necesarios y complementarios.
<b>Estadística</b>	Lo que no se mide no se gestiona. La correlación de Pearson y la regresión lineal permiten predecir y anticipar comportamientos en RR.HH.
<b>EX</b>	No es posible una experiencia de cliente excepcional con una pobre experiencia de empleado. La EX abarca todo el ciclo de vida del empleado.
<b>Employer Branding</b>	La marca de empleador debe estar presente en todos los MoT del employee journey. El modelo ART tiene 5 pasos: EVP → Conocer → Crear → Comunicar → Evaluar.