

RESUMEN DE ESTUDIO

MÓDULO 2 · Gestión Estratégica de RR.HH.

M2 — Manual Completo · Universidad Europea

BLOQUE A	T1-T6	Gestión del Cambio
BLOQUE B	T7-T12	Gestión del Conocimiento
BLOQUE C	T13-T18	Diversidad, Conciliación y Longevidad
BLOQUE D	T17-T18	Liderazgo Intergeneracional
BLOQUE E	T19-T24	Gestión por Competencias
BLOQUE F	T25-T27	Agile en RR.HH.

BLOQUE A · GESTIÓN DEL CAMBIO

Temas 1–6 · Tipos, metodología, estrategia y 6 etapas

T1 · Tipos de Cambio

Cambio: Proceso de transformación de una situación a otra diferente, en un tiempo concreto y en fases. Afecta a: **personas, estructuras, procesos y tecnologías.**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Funcionales	Variación de funciones: temporales/permanentes, dentro/fuera del grupo. Los permanentes requieren preparación y gran adaptación.
Tecnológicos	IA, blockchain, IoT, robótica, realidad virtual, transformación digital. Son los más frecuentes en la actualidad.
Jerárquicos	Cambios de categoría profesional. Sin preparación adecuada generan estrés, inseguridad y descenso de productividad.
De Estrategia	Modificaciones en el plan de la organización ante variaciones del entorno. Requieren gestión rigurosa del conocimiento.

Efectos del cambio en las personas:

EFFECTOS NEGATIVOS	EFFECTOS POSITIVOS
Incertidumbre · Inquietud · Inseguridad · Temor · Preocupación · Rechazo · Resistencia	Alegría · Esperanza · Ilusión · Bienestar · Entusiasmo · Alivio

Curva de Reacción Negativa (secuencia):

Inmovilización → Negación → Depresión → Enfado → Negociación → Exploración → Aceptación. Cada fase tiene características propias. Sin anticipación, el cambio impacta de forma negativa.

Reacción Positiva:

Esperanza realista → Autoconfianza → Optimismo informado → Satisfacción. Factores que influyen: experiencias previas, personalidad, comunicación, apoyo, tiempo de preparación.

T2 · ¿Qué es la Gestión del Cambio?

Metodología que mediante pautas concretas y planificadas establece acciones preventivas y medidas correctivas en las distintas fases del cambio, con el objetivo de minimizar el impacto negativo.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
ANTES del cambio	Prever · Planificar · Organizar · Anticipar
DURANTE el cambio	Adecuar · Dar soporte · Solucionar · Mejorar
DESPUÉS del cambio	Controlar · Supervisar · Evaluar
6 herramientas clave	Análisis del impacto organizativo · Plan de expectativas · Plan de capacitación · Medición del impacto · Seguimiento y soporte · Plan de comunicación

■ La gestión del cambio NO empieza cuando el cambio ocurre, sino desde el primer momento en que se tiene información de que va a producirse. LA PROACTIVIDAD es la mejor estrategia.

T3 - Habilidades Clave para Afrontar el Cambio

- Comunicación efectiva con todas las audiencias
- Trabajo en equipo y colaboración activa
- Anticipación y reacción proactiva
- Planificación y organización de tareas
- Capacidad resolutive ante problemas imprevistos
- Capacidad de adaptación a nuevas situaciones
- Capacidad de convicción y persuasión
- Identificación de gaps y oportunidades

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Resiliencia	Adaptarse positivamente a situaciones adversas. Se refuerza con el aprendizaje. Implica ver las dificultades desde un punto de vista constructivo.
Proactividad	Anticiparse a necesidades futuras. Identificar oportunidades y aportar soluciones antes de que los problemas se agraven.
Liderazgo colaborativo	Fomentar la participación y el consenso. El liderazgo autoritario es desaconsejable en procesos de cambio.

T4 - Riesgos y Consecuencias de no Gestionar el Cambio

Riesgo = f(Amenaza, Vulnerabilidad). Cuanto mayor el tiempo de exposición, mayor la incertidumbre.

Actividades relacionadas con los riesgos:

- Identificarlos
- Evitarlos
- Evaluarlos
- Transferirlos
- Prevenirlos
- Asumirlos
- Mitigarlos

Consecuencias de una mala gestión:

- Grandes retrasos en la ejecución de tareas
- Descenso de productividad por falta de adaptación
- Paralización de actividades clave del negocio
- Procesos duplicados y responsabilidades sin asignar
- Errores que aumentan considerablemente los costes
- Empeoramiento del clima laboral y resistencia activa
- Pérdida de recursos materiales e intangibles (know-how)
- Fuga de talento por inadaptación al nuevo entorno

T5 - Estrategia para Gestionar el Cambio — 3 Aspectos Fundamentales

- 1 Crear un clima de cambio**
 Preparar y concienciar a personas · Visión realista · Compromiso de la Dirección · Eliminar incertidumbre con diálogo y empatía · Evaluar satisfacción antes/durante/después.
- 2 Involucrar y habilitar a la organización**
 Identificar barreras y oportunidades · Comunicar para generar compromiso · Capacitar a las personas · Reconocer la labor positiva durante todo el proceso.

3 Implementar y sostener la transformación

Formación de calidad (formadores, material, tiempos óptimos) · Aprender de errores · Verificar cumplimiento de hitos · Sostener el cambio a medio y largo plazo.

T6 · Metodología: 6 Etapas del Proyecto de Gestión del Cambio

1 I. INICIO

Visión general de la empresa · Examen de requerimientos y condicionantes · Planificación de tareas con hitos · Grupos de actuación y control · Plan de Comunicación inicial.

2 II. ESTUDIO Y ANÁLISIS

Estudio de capacidades y actitudes de los afectados · Selección de impulsores del cambio · Análisis de riesgos: Amenaza + Vulnerabilidad · Matriz de probabilidad x impacto para priorización.

3 III. DIAGNÓSTICO

Interpretación de los resultados del análisis · Identificar procesos y sistemas afectados · Determinar recursos complementarios necesarios · Priorizar medidas según nivel de impacto.

4 IV. PLAN DE ACCIÓN

Definir medidas, plazos y recursos · Capacitación: formadores, material, tiempos óptimos · Lecciones aprendidas de cambios anteriores · Recursos de contingencia definidos.

5 V. EJECUCIÓN Y CONTROL

Comité de dirección para decisiones en tiempo real · Indicadores de control del proceso · Recursos de contingencia disponibles · Plan B preparado ante circunstancias adversas.

6 VI. SEGUIMIENTO Y SOPORTE

Soporte post-cambio: canales de dudas, guías y aclaraciones · Prevenir que personas vuelvan a situaciones anteriores · Evaluar la consolidación definitiva del cambio.

■ **CLAVE:** Anticipación · Gestión realista de expectativas · Comunicación eficaz · Capacitación · Control de acciones · Seguimiento y soporte = ÉXITO en la gestión del cambio.

BLOQUE B · GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Temas 7–12 · Significado, gaps, técnicas, modelo y sociedad del conocimiento

T7 · Significado y Tipos de Conocimiento

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Información	Conjunto de datos organizados que pueden reproducirse y transmitirse. NO toda información es conocimiento.
Conocimiento	Nociones que permiten interpretar la realidad y tomar mejores decisiones. Puede ser tácito o explícito.
Tácito	Intangible, no almacenable: experiencias, destrezas, valores, pensamientos personales.
Explícito	Almacenable y distribuible: manuales, guías, tutoriales, documentos, correos.
Individual	Personal e inherente al individuo. Ej.: percepción propia de la calidad de un servicio.
Organizacional	Creado por la acción colectiva. Ej.: propuestas de equipo para afrontar un problema.
General	Nociones globales sobre una materia sin entrar en detalles específicos.
Específico	Detalla las peculiaridades y características de un asunto determinado.

Calidad del conocimiento — 4 características:

- Exactitud: nivel de cercanía a la realidad
- Dimensión: amplitud de actividades que afecta
- Completitud: disponibilidad completa vs. parcial
- Actualización: los conocimientos desactualizados pierden valor

T8 · Gaps de Conocimiento y Efecto Dunning-Kruger

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Gap de conocimiento	Diferencia entre los conocimientos disponibles (lo que se sabe) y los requeridos (lo que se debe saber).
Mapa de conocimientos	Representación gráfica del conocimiento existente: personas (quién) — procesos (cómo) — contenidos (qué).
Efecto Dunning-Kruger	Las personas con pocos conocimientos sobrevaloran sus capacidades; las muy competentes tienden a infravalorarse.
Vigilancia cognitiva	Observación continua y selectiva para captar nuevas propuestas, metodologías e ideas en el entorno.

■ 'El conocimiento de la ignorancia es saludable. La ignorancia del conocimiento es patológica.' — Lao Tze

T9 · Conocimiento, Emociones e Inteligencia Emocional

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Inteligencia Emocional (Goleman)	Capacidad de controlar las emociones, la perseverancia, el entusiasmo, la empatía y la facultad para motivar.

Inteligencia Intrapersonal (Gardner)	Conocerse a sí mismo y controlar las propias emociones canalizándolas de forma positiva.
Inteligencia Interpersonal (Gardner)	Habilidad para conocer el estado de ánimo de los demás y empatizar con ellos.
Plasticidad cerebral	El cerebro puede remodelarse y crear nuevas conexiones ante nuevas actividades y retos. No depende del tamaño sino de la complejidad de conexiones.
Feedback positivo	Orientaciones constructivas sin crear tensiones, basadas en comportamientos observables (acciones), nunca en juicios de valor (adjetivos).

T10 - 8 Técnicas para Gestionar el Conocimiento

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Narrativa / Storytelling	Relatos que transmiten nociones clave de forma sencilla y emocional. Adaptan el lenguaje al destinatario, apelan a las emociones y mejoran la retención.
Lecciones Aprendidas	Registro y análisis de experiencias positivas y negativas para evitar repetir errores y replicar éxitos en otros contextos.
Mapas de Conocimiento	Representación gráfica con relaciones entre elementos (personas/procesos/contenidos). Permiten identificar expertos y mejores prácticas.
Aprendizaje por Errores	Identificar, asumir y difundir los errores como señales del camino correcto. Registrar cómo se produjeron y las soluciones aplicadas.
Reglas Mnemotécnicas	Convertir datos en imágenes, palabras o historias para potenciar la memoria a largo plazo. El cerebro las reproduce con mayor rapidez.
Brainstorming	Dinámica grupal para generar ideas. Requiere coordinador, libertad, respeto mutuo y 'olvidar la propiedad de las ideas'.
Comunidades de Conocimiento	Grupo que construye conocimiento colaborativamente. Evolucionan a Comunidades de Práctica cuando se formalizan procesos y roles.
Gamificación	Mecánicas de juego en entornos no lúdicos. Combina distracción, motivación y reconocimiento de logros para potenciar el aprendizaje.

Comunidad de Conocimiento (informal) → Comunidad de Práctica (formalizada con roles, procesos regulares y objetivos definidos) → Red de Conocimiento (varias organizaciones).

T11 - Modelo de Gestión del Conocimiento y Gestor del Conocimiento

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Modelo de GC	Marco que recoge procesos, roles, indicadores de madurez y normas para que toda la organización gestione el conocimiento de forma uniforme.
Procesos fundamentales	Retención · Estrategia · Relaciones · Organización · Mecanismos · Reglas · Enfoque · Figuras de roles · Procesos · Medición.
Tecnología	Soporte a las actividades: acceso, transferencia y registro seguro y rápido del conocimiento.

Gestor del Conocimiento	Profesional con mente abierta, habilidad analítica, proactividad y colaboración. Detecta gaps, crea normas, identifica expertos y evalúa el progreso.
--------------------------------	---

T12 · Sociedad del Conocimiento y Ciudades del Conocimiento

Sociedad del Conocimiento (P. Drucker, 1969): considera el conocimiento como el activo fundamental para el progreso. La **Gestión Eficaz del Conocimiento (Smart KM)** integra IA y neurociencia para convertir datos en conocimiento aplicable tanto en organizaciones como en la vida cotidiana.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Proyecto Ciudades del Conocimiento	Fomenta la adquisición, intercambio y difusión del conocimiento en ciudades españolas: formación en valores, desarrollo de gestores del conocimiento, innovación social.
Smart Knowledge Management	Metodología que integra IA y neurociencia. Amplía el ámbito de la GC a personas e indicadores de progreso social.

BLOQUE C · DIVERSIDAD, CONCILIACIÓN Y NUEVA LONGEVIDAD

Temas 13–18 · Diversidad, género, generaciones y gestión de la jubilación

T13 · La Gestión de la Diversidad

Diversidad: heterogeneidad de los grupos de trabajo que, si no se gestiona, genera conflictos y pérdida de competitividad. La gestión gira en torno a la **inclusión**. M. Casanova (IEGD): 'estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente que optimiza la eficacia del proceso empresarial'.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Causas Demográficas	Incorporación masiva femenina al mercado laboral (tasa actividad: 27,6% en 1985 → 53% en 2018). Envejecimiento poblacional. Migraciones laborales.
Causas Culturales	Globalización y apertura de mercados. Declaración de Bolonia. BRIC: Brasil, Rusia, India y China como potencias emergentes.
Causas Funcionales	Innovación exige equipos multifuncionales. Mayor diversidad en formación, especialidad, antigüedad y función.

Fuentes de Diversidad — Iceberg:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Características Externas (visibles)	Género, edad, raza/etnia, discapacidad física. Las que se ven directamente.
Características Internas (sumergidas)	Nivel de formación, creencias, estructura familiar, cultura, estilo de vida. Pueden modificarse.

Igualdad de Oportunidades vs. Gestión de la Diversidad:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Igualdad de Oportunidades	Dirigida por la legislación · Operativa (pequeñas iniciativas) · Enfocada a colectivos · Eliminar barreras · Basada en valores éticos y sociales.
Gestión de la Diversidad	Dirigida por necesidad del negocio · Estratégica · Enfocada a individuos · Consolidar potencial · Basada en criterios de empresa.

5 Beneficios (M. Mayo, Comisión Europea 2003):

- Incremento de motivación y eficacia de la plantilla
- Ayuda a atraer y retener talento
- Mayor conocimiento del mercado y comprensión del cliente
- Mayor capacidad para innovar y resolver problemas
- Mejora de reputación y flexibilidad organizacional

T14 · Diversidad y Políticas de Conciliación (Género)

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Brecha de género (OIT 2017)	Tasa actividad: Mujeres 49% vs Hombres 76%. Trabajo no remunerado: Mujeres 15% vs Hombres 5,5%.

Paradoja del talento femenino	Las mujeres son >50% de graduados universitarios, pero ocupan <10% de los consejos de dirección.
Presentismo laboral	España: cultura de presencia ≠ productividad. Trabajaron 332h más que alemanes en 2016 con 11,4 puntos menos de productividad.
Brecha salarial UE	Las mujeres ganan en promedio un 16% menos por hora que los hombres.
Medidas OIT	Igualdad de remuneración · Combatir segregación profesional · Políticas de conciliación con dimensión de género · Economía del cuidado.

T16 · Diversidad Intergeneracional — 5 Generaciones en España

GENERACIÓN	VALORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Veteranos (hasta 1953)	Corporativismo, fidelidad, sacrificio, respeto jerarquía	Experiencia, capacidad negociación, orientación a resultados	Rigidez, paternalismo, dificultan promoción
Baby Boomers (1954–1969)	Consenso, trabajo en equipo, responsabilidad, constancia	Experiencia, embajadores de marca, comprometidos	Dificultad para gestionar incertidumbre
Generación X (1970–1981)	Flexibilidad, empatía	Autoexigencia, conciliación, adaptables, resilientes	Escasa influencia, generación puente
Generación Y (1982–1992)	Internacionalidad, ambición	Nativos digitales, emprendedores	Visión cortoplacista, individualistas
Generación Z (1993–2000)	Coherencia, ecologismo	Siempre tienen un plan alternativo	Ausencia de referentes laborales

Ventajas de gestionar la diversidad intergeneracional:

- Colaboración mediante intercambio de conocimientos entre generaciones
- Reverse Mentoring: jóvenes mentorizan a directivos seniors en TIC
- Garantizar igualdad de oportunidades en selección, formación y evaluación
- Incremento de productividad y transición generacional óptima
- Sensibilizar sobre vida saludable y equilibrio trabajo-vida personal
- Adaptar formas de prestación laboral a cada edad e interés

T18 · Nueva Longevidad y Gestión de la Jubilación

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Envejecimiento activo (OMS)	Proceso de aprovechar al máximo las oportunidades para bienestar físico, psíquico y social durante toda la vida. Objetivo: desligar vejez de dependencia.
Tasa de dependencia España	2018: 54,28. En 2060 cada joven activo deberá mantener prácticamente a cada jubilado.
Vida profesional circular	Inspirada en la economía circular: entrar y salir del mercado laboral varias veces. Combina teletrabajo, formación continua (lifelong learning) y modelos flexibles.

Programas de transición	Tres niveles: concienciar (sesiones informativas), facilitar herramientas (simuladores de pensión) e implementar sistemas de ahorro empresarial.
Riesgos personales jubilación	Inmovilismo físico, mental, afectivo y social. Pérdida de rutinas, relaciones y propósito.
Riesgos empresariales	Envejecimiento de plantillas, postergación voluntaria de la jubilación, pérdida de know-how estratégico.

BLOQUE D · LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

Tema 17 · Liderazgo colaborativo, comunicación y competencia intergeneracional

Del Líder al Liderazgo Colaborativo

El liderazgo ya no se centra en las características de un individuo sino en una **competencia organizacional**. No desempeñará la función de líder el empleado más brillante, sino **el que tenga más capacidad para hacer brillar al resto**.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Liderazgo Colaborativo	Contribuye activamente a la implicación del equipo, abandona la jerarquía y se basa en la formulación de preguntas reconociendo la dificultad de presentar respuestas.
3 Razones del nuevo liderazgo	Uso de tecnologías e invalidación de la comunicación vertical · Cualificación de empleados (mensajes claros > persuasión) · Diversidad de equipos.
Tareas fundamentales del líder	Adquirir y dar información · Desarrollar y mantener relaciones · Influir a otros.
Elementos comunes al liderazgo	Establecer una dirección · Alinear a los colaboradores · Motivar e inspirar.
Comunicación emocional	Herramienta clave del liderazgo colaborativo. La emoción es un lenguaje universal para gestionar la diversidad de equipos.

Comunicación en grupos diversos — 3 factores clave:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Estructuración del grupo	Diferencias individuales ligadas al puesto NO deben coincidir con diferencias biológicas. Equipos demográficamente mixtos pero homogéneamente cualificados.
Fomentar interdependencia	Contacto constante mediante tareas y objetivos compartidos que refuercen el sentimiento de pertenencia.
Aprendizaje flexible	La gestión de grupos diversos debe concebirse como un sistema de aprendizaje continuo que cambia frecuentemente.

Comportamientos directivos por generación:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Baby Boomers (líderes)	Se autoperciben como dedicados y experimentados. Sus colaboradores los ven como controladores y con dificultad para dar instrucciones claras.
Generación Y (líderes)	Se autoperciben como resultadistas y multitarea. Sus colaboradores los ven como cortoplacistas e inexpertos en gestión de equipos.
Generación X (líderes)	Mayor ajuste entre autopercepción y percepción. Se les ve como generación puente, flexibles e innovadores.
Veteranos (líderes)	Alto ajuste. Se les percibe como eficaces, orientados a resultados y comprometidos.

Características del LÍDER IDEAL según sus colaboradores (ranking):

- 1.º Comunicativo/comunicador con escucha activa

- 3.º Humano, inspirador y motivador

- Facilitador, integrador, innovador

- 2.º Colaborativo y participativo

- 4.º Inteligente, flexible y orientado al cambio

- Capaz de tomar decisiones con responsabilidad

La competencia del liderazgo intergeneracional se enmarca entre la inteligencia emocional y la perspectiva generacional, y permite diseñar sistemas de evaluación del desempeño que valoren no solo resultados sino también competencias de implicación y compromiso.

BLOQUE E · GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Temas 19–24 · Origen, clasificación, diccionarios, aplicabilidad y plan de acción

T19 · Origen del Concepto de Competencia

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Definición (Boyatzis 1982)	Característica subyacente en una persona causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.
McClelland (1975)	El éxito laboral no depende de conocimientos, CV o habilidades sino de las competencias. Comportamiento = f(Saber, Saber hacer, Saber estar, Querer hacer, Poder hacer).
Modelo Iceberg	La punta (conocimientos y habilidades) es fácil de desarrollar vía formación. La base (autoimagen, valores, rasgos, motivos) es difícil de desarrollar; hay que seleccionar.
Corriente Francesa	Connotación integral y relacional. Contexto y desarrollo de la persona son clave.
Corriente Americana	Listados genéricos y universales. Foco en potencial del individuo. Características más innatas.
Corriente Británica	Estándares de actuación evaluados por un organismo certificador. Las competencias se pueden entrenar.

T20 · Clasificación de Competencias (principales autores)

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
HayGroup (1996)	Umbral (mínimo aceptable) · Diferenciadoras (desempeño superior) · Genéricas (múltiples puestos) · Específicas (un puesto concreto).
Goleman	Personales: autoconciencia, autorregulación, motivación. Sociales: empatía, habilidades sociales.
Spencer & Spencer	Desempeño/operativas · Influencia · Ayuda y servicio · Directivas · Cognitivas · Eficacia personal.
Chinchilla & García	Estratégicas (entorno externo) · Intratégicas (entorno interno) · Eficacia personal (proactividad, autogobierno, gestión personal).
Diccionario HayMcBer	Gestión personal · Gestión de equipo · Pensamiento · Influencia · Logro.
Martha Alles (160)	20 cardinales · 19 ejecutivas · 57 gerenciales intermedias · 23 iniciales · 22 para trabajadores del conocimiento.

T21–T22 · Métodos de Análisis y Creación del Perfil de Competencias

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Entrevista por Incidentes Críticos (EIC)	Técnica STAR: Situación, Tarea, Acción, Resultado. Identifica comportamientos pasados como predictor del desempeño futuro.
Assessment Center	Evaluación grupal con múltiples técnicas y evaluadores. Alta fiabilidad. Simula situaciones reales del puesto.

Feedback 360°	Evaluación del desempeño desde todos los ángulos: autoevaluación, jefe, pares, colaboradores, clientes.
Perfil de competencias	Listado de competencias con definición concreta, niveles (1-5) y comportamientos observables por nivel. Debe adaptarse a la misión, visión y valores de cada empresa.

T23 · Aplicabilidad de la Gestión por Competencias

- Selección interna y externa (predictor del éxito, no la inteligencia)
- Planes de desarrollo individuales
- Políticas retributivas (resultados + nivel de responsabilidad + desempeño + competencias)
- Gestión y evaluación del desempeño continua
- Formación (aumenta conocimientos) vs. Desarrollo (potencia comportamientos)
- Definición de puestos, planes de sucesión, gestión de equipos y del cambio

Goleman (5.000 puestos, EE.UU.): Las empresas valoran: (1) Capacidad para aprender, (2) Escuchar y comunicarse, (3) Adaptación y creatividad, (4) Control y motivación, (5) Relacionarse en grupo, (6) Eficacia en la organización.

T24 · Adecuación Persona-Puesto y Plan de Acción

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Equilibrio HayGroup	Persona (perfil competencias) + Exigencias del puesto (descripción, valoración) + Entorno organizativo (estrategia, cultura, clima, estilos de dirección) = Resultados óptimos.
Herramientas de desarrollo	Mentoring · Tutorías · Recompensas formativas · Rotación de puestos · Coaching · Development Center.
Autodesarrollo	Tomar responsabilidad del propio desarrollo, tener curiosidad, marcarse objetivos, colaborar, invertir en autocrecimiento continuo.
Formación vs Desarrollo	Formación: aumenta conocimientos, a corto plazo, perspectiva técnica. Desarrollo: potencia comportamientos, a largo plazo, plano estratégico, seguimiento imprescindible.

BLOQUE F · AGILE EN RR.HH.

Temas 25–27 · Por qué Agile, personas y liderazgo ágil, organización HR Agile

T25 · ¿Por qué Agile? Entorno VUCA y Manifiesto Ágil

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
VUCA	Volatilidad (muchos cambios frecuentes) · Incertidumbre (difícil predecir el futuro) · Complejidad (múltiples factores interconectados) · Ambigüedad (falta de significado claro aunque haya información).
Agile	No es solo 'rapidez', es rapidez + flexibilidad. Respuesta a los retos VUCA. Ayuda a las organizaciones a adaptarse y prosperar en entornos de cambio acelerado.
Manifiesto Ágil (2001)	Individuos e interacciones > procesos y herramientas. Software funcionando > documentación exhaustiva. Colaboración con el cliente > negociación de contratos. Respuesta al cambio > seguimiento de un plan.
Modelo Cynefin	Simple (causa→efecto directo) · Complicado (requiere experto) · Complejo (no hay respuestas correctas, innovar) · Caótico (experimentar) · Desorden (sin clasificación posible).
De Waterfall a Agile	Waterfall/cascada: Requerimientos → Análisis → Diseño → Codificación → Testing → Aceptación. Agile: iteraciones cortas, entrega de valor continua, adaptación constante.

T26 · Agile en RR.HH. — Personas y Liderazgo Ágil

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
3 Motivaciones intrínsecas (D. Pink)	Autonomía: capacidad de tomar decisiones sobre el trabajo. Propósito: perspectiva y sentido de lo que se hace. Maestría: capacidad de perfeccionar habilidades propias.
Perfiles en empresa ágil	Especialistas (forma I): profundidad en un tema. Generalistas (forma —): versatilidad. IDEAL → Perfiles en T: especialización profunda + conocimiento general en áreas relacionadas.
Autoaprendizaje	Habilidad de adquirir conocimientos de forma autónoma. 'Lifelong Learning' / 'Learnability'. Responsabilidad individual del desarrollo profesional.
Líder ágil	Hace aflorar motivaciones intrínsecas. Las motivaciones extrínsecas (premios, bonos) son más débiles para generar compromiso real.
Modelo de formación Agile	Top-down: formación corporativa obligatoria. Bottom-up: formación decidida por el equipo o el propio empleado. Ambos planos son necesarios.

Características del Líder Ágil:

- Sirve al equipo (Servant Leadership) eliminando obstáculos
- Facilita la comunicación y el feedback continuo
- Ayuda al equipo a aprender de los errores sin culpabilizar
- Fomenta la autoorganización y la autonomía
- Promueve la transparencia y la confianza
- Foco en la entrega de valor y la mejora continua

T27 · HR Agile — Organización y Prácticas

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
OKRs (Objectives & Key Results)	Sistema de gestión por objetivos: Objective (qué conseguir) + Key Results (cómo medir el progreso). Transparente, ambicioso y alineado en toda la organización.
Equipos autónomos	Equipos cross-funcionales con autonomía para decidir cómo alcanzar sus objetivos. Reducen la jerarquía y agilizan la toma de decisiones.
Feedback continuo	Sustitución de la evaluación anual por conversaciones de feedback frecuentes. Más alineado con el ritmo de trabajo ágil.
Design Thinking en RRHH	Metodología centrada en las personas para diseñar procesos de RRHH (selección, onboarding, formación) desde la perspectiva del empleado.
People Analytics	Uso de datos y análisis para la toma de decisiones en RRHH: predecir rotación, medir compromiso, optimizar selección.

IDEAS FUERZA DEL MÓDULO 2 — RESUMEN INTEGRADOR

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Cambio	La proactividad es la mejor estrategia. Gestionar ANTES, DURANTE y DESPUÉS del cambio, no solo cuando ocurre.
Conocimiento	No toda información es conocimiento. Identificar, gestionar y difundir el conocimiento crítico con técnicas como storytelling, mapas o comunidades de práctica.
Diversidad	La diversidad mal gestionada genera conflicto; bien gestionada es ventaja competitiva. No es una elección, es una realidad que hay que gestionar desde la inclusión.
Género	La paradoja del talento femenino: más graduadas universitarias pero infrarrepresentadas en alta dirección. La conciliación debe pasar de ser agenda privada a agenda política.
Generaciones	En España conviven 5 generaciones en el mercado laboral. Cada una aporta un intercambio de conocimiento específico. La clave es convertir diferencias en sinergias.
Liderazgo	No es el más brillante sino el que hace brillar al equipo. El liderazgo colaborativo basado en comunicación emocional supera al modelo jerárquico tradicional.
Competencias	El éxito laboral no depende de la inteligencia sino de las competencias. Los hábitos, valores y rasgos suponen el 95% del éxito en un puesto.
Agile	Las empresas deben ser ágiles (rápidas + flexibles) para prosperar en entornos VUCA. RR.HH. debe transformarse primero para poder ayudar al negocio a transformarse.