

# RESUMEN DE ESTUDIO

MODULO 4 · Gestion de Personas y Procesos de RR.HH.

M4 — Manual Completo · Universidad Europea

<b>BLOQUE A</b>	T1	<b>Planificacion Estrategica de RR.HH. y Reclutamiento</b>
<b>BLOQUE B</b>	T2	<b>CV, Tipos y Recomendaciones para la Seleccion</b>
<b>BLOQUE C</b>	T3	<b>Entrevista de Seleccion: Tipos, Estructura y Tecnicas</b>
<b>BLOQUE D</b>	T4	<b>Pruebas y Tests de Seleccion</b>
<b>BLOQUE E</b>	T5	<b>Diseno del Plan de Formacion y Desarrollo</b>
<b>BLOQUE F</b>	T6	<b>Ecosistema de Aprendizaje y Metodologias Disruptivas</b>
<b>BLOQUE G</b>	T7-T8	<b>Gestion y Evaluacion del Desempeno</b>
<b>BLOQUE H</b>	T9	<b>La Entrevista de Evaluacion (Guia Evaluador y Evaluado)</b>
<b>BLOQUE I</b>	T10	<b>Feedback 360 grados: Proceso y Herramientas</b>
<b>BLOQUE J</b>	T11	<b>Comunicacion: Elementos, Tipos y Comunicacion Interna</b>
<b>BLOQUE K</b>	T12	<b>Clima y Cultura Organizacional</b>
<b>BLOQUE L</b>	T13	<b>Engagement: Compromiso, Medicion y Accion</b>
<b>BLOQUE M</b>	T14	<b>Feedback Efectivo: Modelo CALM y CLEAR</b>
<b>BLOQUE N</b>	T15	<b>Extincion del Contrato de Trabajo y Despido</b>

# BLOQUE A · PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RR.HH. Y RECLUTAMIENTO

El nuevo perfil del profesional de RR.HH. · Fases del proceso de seleccion

## La doble vertiente de RR.HH. (Alles, 2007)

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Hard (parte dura)</b>	Cumplimiento de la normativa vigente: contratacion, nominas, Seguridad Social, PRL. La parte administrativa y legal del departamento.
<b>Soft (parte blanda)</b>	Gestion del talento: seleccion, formacion, evaluacion del desempeno, desarrollo, cultura, engagement. La parte estrategica del departamento.
<b>Tendencia actual</b>	Los RR.HH. deben situarse en el centro de la empresa junto con la toma de decisiones estrategica. El director de RR.HH. como socio estrategico del negocio (Business Partner).

## Nuevo perfil del profesional de RR.HH.

- Conocimiento del negocio y orientacion a resultados
- Capacidad para gestionar el cambio organizativo
- Mentalidad agile: rapidez, flexibilidad y experimentacion
- Conocimiento de la normativa laboral vigente
- Dominio de herramientas digitales y People Analytics
- Habilidades de comunicacion, coaching y liderazgo
- Gestion de la diversidad y la experiencia del empleado
- Capacidad de analisis de datos para la toma de decisiones

## Ventajas del nuevo modelo de captacion y seleccion (digital)

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Alcance ampliado</b>	Las redes sociales profesionales (LinkedIn, InfoJobs) permiten acceder a candidatos pasivos que no buscan activamente empleo.
<b>Employer Branding</b>	La presencia digital de la empresa en redes atrae talento alineado con la cultura y los valores. El contenido publicado actua como imán.
<b>Mayor velocidad</b>	Los procesos digitales reducen significativamente el tiempo de contratacion (time-to-hire) gracias a la automatizacion del cribado.
<b>Datos y metricas</b>	El reclutamiento digital genera datos que permiten mejorar continuamente el proceso (fuentes de candidatos, tasas de conversion, calidad de las incorporaciones).
<b>Reduccion de sesgos</b>	Las herramientas de seleccion basadas en competencias y los tests estandarizados ayudan a reducir sesgos inconscientes en la seleccion.

## Fases del proceso de seleccion

### 1 Fase inicial — Reclutamiento

Definicion del perfil del puesto. Publicacion de la oferta (portales, redes, referencias internas). Recepcion y cribado de CVs. Preseleccion de candidatos.

**2**

**Fase intermedia — Selección**

Pruebas psicotécnicas y de aptitudes. Entrevistas (preliminar, técnica, panel). Dinámicas de grupo o Assessment Center. Comprobación de referencias.

**3**

**Fase final — Incorporación**

Oferta económica y aceptación. Trámites contractuales. Onboarding: acogida, orientación, periodo de adaptación al puesto y la cultura.

# BLOQUE B · EL CURRICULUM VITAE: TIPOS, ESTRUCTURA Y RECOMENDACIONES

Herramienta de presentacion del candidato · Primera criba del proceso de seleccion

## Finalidades del CV

El curriculum vitae es el documento de presentacion que resume la formacion academica y la trayectoria profesional. Sirve para: (1) presentarse y optar a una vacante, (2) centrar la atencion de la entrevista en los aspectos mas relevantes, y (3) reflexionar sobre los logros clave para recordarselos al seleccionador al finalizar la entrevista.

## 3 Tipos de CV

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Cronologico</b>	Describe la experiencia y formacion en orden temporal inverso (de lo mas reciente a lo mas antiguo). Ventaja: muestra la evolucion profesional con claridad. Ideal cuando hay trayectoria continua y relevante.
<b>Funcional</b>	Agrupar las actividades desarrolladas por bloques tematicos o areas de competencia. Ventaja: permite disimular lagunas temporales y resaltar habilidades transversales. Ideal para reconversiones profesionales.
<b>Video CV</b>	Presentacion en formato audiovisual. Permite mostrar habilidades de comunicacion, presencia y personalidad. Complementa al CV escrito. Especialmente util en perfiles creativos o comunicativos.

## Estructura recomendada del CV

- Datos personales (nombre, contacto, LinkedIn — sin foto obligatoria segun RGPD)
- Experiencia profesional (empresa, cargo, periodo, logros cuantificables)
- Formacion complementaria (certificaciones, cursos relevantes para el puesto)
- Otros (voluntariado, publicaciones, proyectos propios si son relevantes)
- Resumen profesional o perfil (3-4 lineas con el valor diferencial del candidato)
- Formacion academica (titulacion, institucion, anio — lo mas reciente primero)
- Competencias: idiomas (nivel oficial) y habilidades digitales

## Recomendaciones clave

*Extension recomendada: 1-2 paginas maximas. Adaptar el CV a cada oferta: personalizar el resumen y destacar los logros mas relevantes para ese puesto concreto. Usar verbos de accion y cifras que demuestren impacto ('aumente las ventas un 30%', 'gestionaba un equipo de 15 personas'). Cuidar el diseno: claro, limpio y legible. Revisar ortografia y coherencia de formato.*

## BLOQUE C · ENTREVISTA DE SELECCION: TIPOS, ESTRUCTURA Y TECNICAS

Objetivos del entrevistador y del candidato · 6 tipos de entrevista

### Objetivos de la entrevista segun el rol

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Objetivos del Entrevistador</b>	Determinar el nivel de adecuacion al puesto. Descubrir si el candidato sabe, quiere y puede. Predecir el rendimiento futuro. Crear actitudes favorables hacia la empresa (employer branding).
<b>Objetivos del Candidato</b>	Demostrar que sabe, quiere y puede. Transmitir su competencia laboral y profesional. Recoger informacion sobre el puesto y la organizacion. Decidir su incorporacion o no a la empresa.

### 6 Tipos de entrevista de seleccion

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Preliminar / Preseleccion</b>	Primera criba. Se realiza al final del reclutamiento. Objetivo: eliminar candidatos que no cumplen requisitos esenciales o que muestran desinteres.
<b>Multiple</b>	Intervienen varios entrevistadores de distintos departamentos. Cada uno pregunta desde su area. Permite una valoracion mas completa y objetiva del candidato.
<b>De tension / Estres</b>	Se somete al candidato a situaciones de presion (preguntas agresivas, silencios prolongados, cuestionamiento de respuestas) para observar como reacciona bajo estres.
<b>En grupo / Panel</b>	Varios candidatos son entrevistados simultaneamente o realizan dinamicas grupales. Permite observar habilidades sociales, liderazgo, comunicacion y trabajo en equipo.
<b>No estandarizada / Informal</b>	Conversacion abierta sin guion prefijado. El entrevistador dirige libremente. Riesgo de sesgos. Util para captar la personalidad espontanea del candidato.
<b>Estandarizada — Incidentes criticos (STAR)</b>	Preguntas sobre situaciones pasadas concretas. Metodologia STAR: Situacion, Tarea, Accion, Resultado. Altamente predictiva del desempeno futuro.

### Estructura de la entrevista de seleccion

<b>1</b>	<b>Apertura</b> Bienvenida y creacion de clima de confianza. Explicacion del proceso y estructura de la entrevista. Duracion estimada y dinamica.
<b>2</b>	<b>Exploracion profesional</b> Revision de la experiencia y trayectoria (CV). Preguntas sobre logros, responsabilidades y aprendizajes. Tecnica STAR para explorar competencias.
<b>3</b>	<b>Exploracion motivacional</b> Por que el candidato quiere el puesto y la empresa. Expectativas profesionales. Conocimiento de la organizacion.
<b>4</b>	<b>Informacion sobre el puesto</b> El entrevistador explica el puesto, equipo, cultura y condiciones. Resolucion de dudas del candidato.

**Recomendaciones para la entrevista (candidato)**

- Investigar la empresa antes de la entrevista (web, RRSS, noticias)
- Conocer el puesto y relacionarlo con la propia experiencia
- Cuidar la comunicación no verbal: contacto visual, postura abierta
- Enviar un correo de agradecimiento tras la entrevista
- Preparar ejemplos concretos de logros con la metodología STAR
- Preparar preguntas inteligentes sobre el equipo, cultura y retos del puesto
- Llegar puntual (o conectarse con antelación en entrevistas online)
- Ser auténtico: la congruencia es clave para el encaje cultural

## BLOQUE D · PRUEBAS Y TESTS DE SELECCION

Tests psicotécnicos · Pruebas de aptitud · Assessment Center

### Funcion de las pruebas en el proceso de seleccion

Las pruebas se realizan habitualmente en la fase intermedia del proceso (después del cribado de CVs y antes o durante la entrevista). Actúan como criba objetiva y complementan la información de la entrevista. Miden conocimientos técnicos-prácticos, destrezas, inteligencia, personalidad y aptitudes específicas requeridas por el puesto.

### Tipos de pruebas y tests

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Tests de personalidad (cuestionarios proyectivos)</b>	16 PF de Cattell · Test del Arbol (Koch) · Test de Rorschach · GZ de Guilford y Zimmerman · TAT (Test de Apercepción Temática). Miden rasgos estables de la personalidad y la forma de relacionarse con el entorno.
<b>Tests de aptitudes (inteligencia y destrezas)</b>	Test de inteligencia abstracta · Razonamiento lógico-analítico · Capacidad verbal · Capacidad numérica y de cálculo · Memoria · Resistencia a la fatiga · Razonamiento espacial · Mecánica.
<b>Pruebas profesionales (conocimientos técnicos)</b>	Ejercicios prácticos relacionados directamente con las funciones del puesto: redacción de informes, hojas de cálculo, programación, atención al cliente, casos de negocio, role-plays.
<b>Assessment Center</b>	Metodología grupal que combina múltiples técnicas (in-basket, role-plays, presentaciones, dinámicas de grupo) evaluadas por varios observadores entrenados. Alta validez predictiva. Se usa para puestos directivos o con alta complejidad.
<b>Pruebas grafológicas</b>	Análisis de la escritura para inferir rasgos de personalidad. Uso controvertido y cuestionada validez científica. Cada vez menos utilizadas en selección profesional.

### Consejos prácticos para los tests psicotécnicos

- Practicar con tests similares disponibles online antes del proceso
- En los cuestionarios de personalidad, ser coherente y auténtico (no hay respuestas correctas)
- Embarcarse en varios procesos de prueba para ganar experiencia y confianza
- Responder con calma y sin pensar demasiado cada respuesta
- En las pruebas de aptitud, gestionar bien el tiempo: no bloquearse en preguntas difíciles
- En el Assessment Center, mostrar la forma natural de trabajar (no actuar)

# BLOQUE E · DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Tendencias · Enfoque sistémico · Fases del plan · Metodología · Evaluación

## Contexto y enfoque estratégico

La formación y el desarrollo pasan de ser un **COSTE** a una **INVERSIÓN**. Las empresas sitúan a las personas en el centro de su estrategia. Todo plan de formación debe responder a una política de formación alineada con la estrategia empresarial. **Formación**: conocimientos técnicos, corto plazo, contenido. **Desarrollo**: comportamientos y competencias, largo plazo, persona, seguimiento imprescindible.

## Tendencias en la gestión de la formación

- Del aprendizaje formal al aprendizaje continuo (70-20-10)
- Del curso estándar al aprendizaje personalizado (a medida)
- De la formación programada al aprendizaje en el flujo del trabajo
- Uso de IA para personalizar itinerarios de aprendizaje
- Del aula presencial al blended learning y e-learning
- Del formador como experto al facilitador y curador de contenidos
- Incorporación de microlearning, gamificación y mobile learning
- Medición del ROI de la formación (modelo Kirkpatrick)

## Fases del Diseño del Plan de Formación y Desarrollo

### 1 Identificación de necesidades (DNC)

Detectar la brecha entre el desempeño actual y el deseado. Fuentes: evaluación del desempeño, encuestas, entrevistas, cambios organizativos, plan estratégico.

### 2 Definición de objetivos

Objetivos SMART vinculados a los resultados del negocio. Responden a: que quiero que el participante sepa/haga/sea diferente después de la formación.

### 3 Diseño del plan

Colectivos destinatarios · Contenidos y metodología · Modalidad (presencial, online, blended) · Calendario y duración · Presupuesto (incluyendo bonificación FUNDAE).

### 4 Ejecución y comunicación

Comunicar el plan a las personas implicadas. Coordinar la logística (formadores, plataformas, espacios). Gestionar las inscripciones y el seguimiento de asistencia.

### 5 Evaluación y seguimiento

Modelo Kirkpatrick: Nivel 1 (satisfacción/reacción), Nivel 2 (aprendizaje), Nivel 3 (transferencia al puesto), Nivel 4 (impacto en el negocio/ROI).

## FUNDAE — Bonificación de la formación

Las empresas pueden bonificar el coste de la formación continua de sus empleados a través de FUNDAE (Fundación Estatal para la Formación en el Empleo), utilizando el crédito formativo que se genera en función de la cuota de formación profesional ingresada a la Seguridad Social. La formación debe estar vinculada al puesto de trabajo y cumplir los requisitos de la convocatoria.

## Metodologías de formación

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Tecnicas tradicionales</b>	Formacion presencial en aula · E-learning (asíncrono) · Videoconferencia · Coaching y mentoring · Job rotation · On the job training · Lecturas y autoestudio.
<b>Tecnicas de gamificacion</b>	Uso de mecanicas de juego en contextos no ludicos: puntos, insignias, rankings, retos, narrativas. Aumenta la motivacion, el engagement y la retencion del aprendizaje.
<b>Modelo 70-20-10</b>	70% aprendizaje experiencial (haciendo el trabajo, proyectos reto) · 20% aprendizaje social (mentoring, feedback de colegas, comunidades de practica) · 10% formacion formal (cursos, aula).
<b>Microlearning</b>	Capsulas de contenido breves (2-5 minutos) accesibles en movil. Alta retencion. Ideal para reforzar conocimientos o aprender en el flujo del trabajo.

## BLOQUE F · ECOSISTEMA DE APRENDIZAJE Y METODOLOGIAS DISRUPTIVAS

El empleado como arquitecto de su propio desarrollo · Nuevo rol del formador

### Definición de Ecosistema de Aprendizaje

McPherson y Nunes (2008): un ecosistema de aprendizaje es la suma de una comunidad de alumnos y formadores, con recursos diversos (video, audio, texto), métodos diversos (adaptativo, activo) y sistemas y procesos diversos (internet, multimedia) que se administran en conjunto para obtener el aprendizaje. Analogía biológica: sistema vivo, en red, dinámico y colaborativo donde el equilibrio se sostiene a través de múltiples interacciones.

### El empleado como arquitecto de su propio desarrollo

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>PLE (Personal Learning Environment)</b>	Entorno personal de aprendizaje: el conjunto de herramientas, fuentes, conexiones y actividades que cada persona usa para aprender de forma autónoma y autodirigida.
<b>Open Social Learning</b>	Aprendizaje abierto y social: aprender compartiendo, colaborando y co-creando con otros (blogs, wikis, redes, comunidades). El conocimiento es de todos y se enriquece con la aportación colectiva.
<b>CoP (Comunidades de Práctica)</b>	Grupos de personas con un interés común que aprenden juntos a través de la práctica y el intercambio de experiencias. Formales o informales. Generan conocimiento tácito y explícito.
<b>Curation de contenidos</b>	Selección, organización y contextualización de contenidos relevantes de fuentes externas para que sean útiles a los empleados. Nuevo rol del área de L&D; (Learning & Development).

### Modalidades de aprendizaje en el ecosistema

- Formal: cursos, programas estructurados, certificaciones
- Informal: aprendizaje en el trabajo, mentoring, conversaciones
- Experiencial: aprender haciendo, proyectos reto, job rotation
- Adaptativo: itinerarios personalizados según el perfil y progreso
- No formal: talleres, webinars, sesiones de grupo no acreditadas
- Social: aprendizaje con y de los compañeros (CoP, redes internas)
- Autogestionado: MOOCs, podcasts, libros, videos bajo demanda
- Móvil: microlearning accesible desde cualquier dispositivo

### El nuevo rol del formador

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Facilitador</b>	Ya no es el único experto. Su rol es crear condiciones para que el aprendizaje ocurra, dinamizar grupos y promover la reflexión y el pensamiento crítico.
<b>Diseñador de contenidos</b>	Creación de recursos de aprendizaje digitales, interactivos y multiformat. Aplica principios de diseño instruccional (ADDIE, SAM, Design Thinking).
<b>Curador de aprendizaje</b>	Selecciona, filtra y organiza los mejores recursos externos para que sean accesibles y útiles para los empleados.

**Gestor del aprendizaje**

Administra la plataforma LMS, hace seguimiento del progreso, analiza datos de aprendizaje y evalúa el impacto de las acciones formativas.

## BLOQUE G · GESTION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Principios basicos · Objetivos · Competencias · Proceso · Escalas de evaluacion

### Que es la evaluacion del desempeno

**Definicion:** Metodo para apreciar, de forma sistematica y objetiva, el rendimiento de las personas de una organizacion, en base al trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las competencias requeridas y las características personales. Su finalidad es la proyeccion de acciones futuras de desarrollo de la persona, del grupo y de la organizacion.

### Principios basicos de la evaluacion del desempeno

- Revision y contraste de opiniones, NO un examen unidireccional
- Solo son validas las medidas sobre las que el evaluado puede influir
- Dirigida al 'HACE' (comportamientos observables), NO al 'ES' (juicios de valor)
- El proceso requiere participacion activa de manager, empleado y RR.HH.
- Centrada en el desempeno durante un periodo de tiempo concreto
- Orientada al futuro y la mejora, NO a la sancion
- Basada en evidencias y hechos concretos, no en impresiones
- Vinculada a otros subsistemas: retribucion, formacion, promocion

### Objetivos SMART en la evaluacion del desempeno

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Especificos (Specific)</b>	Claros y concretos. Que no dejen lugar a la interpretacion sobre que se espera exactamente.
<b>Medibles (Measurable)</b>	Cuantificables mediante indicadores concretos. Se puede verificar objetivamente su cumplimiento.
<b>Alcanzables (Achievable)</b>	Retadores pero realistas. El empleado debe poder influir en su consecucion con su propio trabajo.
<b>Relevantes (Relevant)</b>	Vinculados a los objetivos del area y de la empresa. Alineados con la estrategia.
<b>Temporalizados (Time-bound)</b>	Con fecha de revision o plazo de consecucion claramente definido.

### Tipos de valoracion

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Informal</b>	Evaluacion automatica basada en la experiencia e impresion subjetiva del manager. Alta influencia de sesgos. Escasa objetividad.
<b>Formal</b>	Evaluacion objetiva basada en evidencias concretas y cumplimiento de tareas medibles. Punto de partida: autoevaluacion DAFO del propio empleado.
<b>Cuantitativa (rendimiento)</b>	Mide la consecucion de objetivos cuantitativos: ventas, produccion, calidad, plazos. Solo el 'QUE consigue'.
<b>Cualitativa (desempeno)</b>	Mide tambien los objetivos cualitativos: competencias, comportamientos, habilidades. El 'QUE consigue' + el 'COMO lo consigue'.

## Para que sirve la evaluación del desempeño

- Identificar personas con mejores habilidades y capacidades (talento)
- Orientar y apoyar el desarrollo profesional de las personas
- Gestionar promociones y planes de sucesion con datos objetivos
- Generar cultura de feedback continuo y mejora continua
- Detectar necesidades de formacion y desarrollo individuales
- Tomar decisiones de retribucion variable basadas en el desempeño
- Mejorar la comunicacion y el dialogo entre manager y colaborador
- Alinear el comportamiento individual con los objetivos estrategicos

## Escalas de evaluacion mas utilizadas

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Escala de ensayo</b>	El evaluador describe el desempeño en forma narrativa libre. Subjetiva pero rica en informacion cualitativa.
<b>Incidentes criticos</b>	Registro sistematico de comportamientos observados especialmente positivos o negativos durante el periodo evaluado.
<b>Escala de observacion de comportamientos (BARS)</b>	Escala anclada en comportamientos concretos y observables para cada nivel de desempeño. Alta objetividad.
<b>Ranking de atributos</b>	Ordenacion de los evaluados segun su nivel en cada atributo o competencia. Util para calibracion.
<b>Medidas de productividad</b>	Indicadores cuantitativos directos: unidades producidas, ventas, errores, tiempos. Objetivas pero limitadas.
<b>Resultados personales</b>	Valoracion del cumplimiento de los objetivos individuales pactados al inicio del periodo.

# BLOQUE H · LA ENTREVISTA DE EVALUACION: GUIA DEL EVALUADOR Y EVALUADO

Fases · Habilidades · Errores habituales · Tecnicas de feedback constructivo

## Las 3 fases de la entrevista de evaluacion

<b>1</b>	<b>Paso 1: Preparacion (ANTES)</b> Avisar con suficiente antelacion. Revisar documentacion del periodo. Observar la evaluacion del anio anterior. Reflexionar sobre competencias y objetivos. Escoger ambiente privado y relajado. Fijar fecha/hora conveniente. Dar informacion al evaluado para que prepare su parte. Preparar posibles objeciones.
<b>2</b>	<b>Paso 2: Analisis (DURANTE)</b> Recordar los objetivos y el proceso. Solicitar la opinion del evaluado sobre el proceso. Preguntas abiertas sobre resultados, desempeno y vision de futuro. Revisar logros y areas de mejora. Evitar interrupciones. Escuchar activamente. No interrumpir ni juzgar.
<b>3</b>	<b>Paso 3: Plan de Accion (DESPUES)</b> Fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente. Elaborar el plan de mejora con acciones concretas, plazos y responsabilidades de ambas partes. Hacer seguimiento periodico. El evaluado adquiere compromiso de mejora.

## Errores habituales del evaluador

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Efecto halo</b>	La valoracion de una caracteristica positiva contamina toda la evaluacion. El evaluado destaca en un area y se generaliza a todas.
<b>Efecto cuernos</b>	El efecto inverso al halo: una caracteristica negativa contamina toda la valoracion.
<b>Tendencia central</b>	El evaluador evita los extremos y puntua a todos en la media por comodidad o miedo al conflicto.
<b>Efecto recencia</b>	Solo se tienen en cuenta los ultimos comportamientos del periodo, olvidando el resto del anio.
<b>Efecto primacia</b>	Se concede excesivo peso a la primera impresion que se formo del evaluado.
<b>Sesgo de similitud</b>	El evaluador puntua mejor a quienes se parecen a el en estilo, valores o personalidad.
<b>Lenidad / Dureza excesiva</b>	Tendencia sistematica a puntuar siempre por encima o por debajo de la realidad observada.

## Tecnicas de feedback constructivo

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Tecnica sandwich</b>	Comenzar con aspectos positivos, introducir el area de mejora y cerrar con un mensaje motivador. Muy usada pero puede hacer que la parte critica pase desapercibida.
<b>Tecnica SBI (Situacion-Comportamiento-Impacto)</b>	Describir la situacion concreta, el comportamiento observado (no la persona) y el impacto que tuvo. Altamente objetiva y no defensiva.

<b>Preguntas abiertas</b>	Hacer que el evaluado reflexione y llegue a sus propias conclusiones ('Que crees que podrias hacer diferente?'). Genera mayor compromiso de cambio.
<b>Ante situaciones defensivas</b>	No discutir. Escuchar la perspectiva del evaluado. Separar los hechos de las interpretaciones. Reconducir la conversacion hacia el futuro y las soluciones.

### **Guia del EVALUADO: como preparar la entrevista**

- Realizar la autoevaluacion de forma honesta y objetiva (DAFO personal)
- Identificar las competencias propias mas desarrolladas y las areas de mejora
- Pensar en el plan de desarrollo personal deseado para el siguiente periodo
- Revisar los objetivos fijados al inicio del periodo y los logros conseguidos
- Preparar ejemplos concretos de situaciones que demuestren el desempeno
- Llegar a la entrevista con actitud abierta, no defensiva, orientada a aprender

# BLOQUE I · FEEDBACK 360 GRADOS: PROCESO, CUESTIONARIO E INFORME

Metodo multifuente · Evaluacion por competencias · Plan de accion individual

## Que es el Feedback 360 grados

El Feedback 360 es un metodo de valoracion multifuente en el que cada persona es evaluada por si misma (autoevaluacion) y por todas las personas que le rodean: su jefe/facilitador, sus colaboradores (subordinados), sus colaterales (compañeros del mismo nivel) y, si aplica, sus clientes internos o externos. Resultado: una valoracion mas **justa, fiable, creible, valiosa y motivadora** que la evaluacion tradicional descendente.

## Beneficios del Feedback 360

- Identifica fortalezas y areas de mejora desde multiples perspectivas
- Clarifica las expectativas de actuacion de todos los evaluadores
- Genera compromiso de todos los participantes en el proceso
- Proporciona datos para planes de desarrollo individualizados
- Mejora el desempeno al generar mayor autoconciencia
- Mejora la comunicacion inter e intradepartamental
- Reduce los sesgos propios de la evaluacion unidireccional
- Refuerza la cultura de feedback continuo en la organizacion

## Ciclo del proceso de Feedback 360

<b>1</b>	<b>Seleccion de evaluadores</b> Personas que trabajan con el evaluado, que pueden ser objetivas y que pueden responder a la mayoría de items del cuestionario. Minimo 3-4 por fuente para garantizar la confidencialidad.
<b>2</b>	<b>Distribucion del cuestionario</b> El cuestionario basado en competencias se distribuye a todos los evaluadores. Se pide que reflejen comportamientos observados, no juicios de valor.
<b>3</b>	<b>Procesamiento de datos</b> Se agregan las respuestas por fuente. El informe individual presenta los resultados diferenciando autoevaluacion vs. percepcion externa.
<b>4</b>	<b>Entrega del informe y guia del plan de accion</b> El evaluado recibe el informe de forma confidencial. Una sesion de coaching o facilitacion le ayuda a interpretar los resultados y a definir sus prioridades de desarrollo.
<b>5</b>	<b>Elaboracion del plan de accion</b> El evaluado define 2-3 areas de mejora prioritarias con acciones concretas, plazos y recursos necesarios. Lo comparte con su manager para alinear el apoyo.

## El informe individual del 360: contenido clave

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Gaps autoevaluacion vs. externos</b>	Diferencia entre como se percibe el evaluado y como le perciben los demas. Los gaps grandes son las areas de mayor desarrollo.
<b>Fortalezas mas reconocidas</b>	Comportamientos en los que los evaluadores coinciden que el evaluado destaca. Palancas para el rendimiento y la confianza.

<b>Áreas de mejora prioritarias</b>	Comportamientos con menor puntuación o mayor dispersión entre fuentes. Foco del plan de acción.
<b>Puntos ciegos</b>	Áreas donde el evaluado se sobrevalora respecto a la percepción externa. Requieren mayor atención y reflexión.
<b>Comentarios cualitativos</b>	Citas anónimas de los evaluadores que dan contexto y riqueza a los datos cuantitativos.

## BLOQUE J · COMUNICACION: ELEMENTOS, TIPOS Y COMUNICACION INTERNA

Comunicación organizacional · Herramientas · Plan de comunicación interna

### Elementos del proceso de comunicación

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Emisor</b>	Quien emite el mensaje. Responsable de codificarlo correctamente.
<b>Mensaje</b>	El contenido que se quiere transmitir.
<b>Canal</b>	El medio por el cual se transmite: voz, escrito, digital, cuerpo.
<b>Código</b>	El lenguaje utilizado: idioma, señas, imágenes, sonidos.
<b>Receptor</b>	Quien recibe y decodifica el mensaje.
<b>Contexto</b>	La situación en la que se produce la comunicación.
<b>Ruido</b>	Cualquier interferencia que distorsiona o impide la comunicación correcta.
<b>Feedback</b>	La respuesta del receptor que confirma si el mensaje ha sido recibido y entendido correctamente. Convierte la información en comunicación bidireccional.

### Tipos de comunicación

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Verbal</b>	Comunicación mediante palabras habladas. Incluye el tono, ritmo, volumen y pausas (componente paraverbal).
<b>No verbal</b>	Comunicación mediante el cuerpo: mirada, gestos, postura, expresión facial, distancia interpersonal. Representa el 55% del impacto del mensaje (Mehrabian).
<b>Paraverbal</b>	El 'como' se dice: tono de voz, velocidad, volumen, entonación. Representa el 38% del impacto según Mehrabian.
<b>Asertiva</b>	Estilo de comunicación que expresa las propias ideas y necesidades de forma directa, clara y respetuosa, sin agresividad ni sumisión.

### Comunicación interna en las organizaciones

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Descendente</b>	De la dirección a los empleados. Transmite objetivos, políticas, procedimientos, resultados. Riesgo: que sea unidireccional e informativa, no comunicativa.
<b>Ascendente</b>	De los empleados a la dirección. Feedback, ideas, quejas, sugerencias. Fundamental para la mejora continua y el engagement. Canal: encuestas, buzones, reuniones.
<b>Horizontal / Lateral</b>	Entre personas del mismo nivel jerárquico. Coordinación entre departamentos. Favorece la colaboración y la cultura transversal.
<b>Informal (rumor)</b>	La comunicación informal siempre existirá. Gestionarla proactivamente con comunicación interna sólida reduce el impacto negativo de los rumores.

### Herramientas de comunicación interna

- Intranet corporativa: portal de informacion y documentos
- Reuniones de equipo y townhalls de direccion
- Chats y herramientas de colaboracion (Teams, Slack)
- Blogs internos y comunidades de practica
- Newsletter interna: actualizaciones periodicas por email o app
- Pantallas digitales en espacios comunes
- Redes sociales corporativas internas (Workplace, Yammer)
- Encuestas de clima y pulso periodicas

## 5 Pasos para un Plan de Comunicacion Interna

1	<p><b>Diagnostico — De donde venimos y donde estamos</b></p> <p>Audit de comunicacion: canales existentes, contenidos, frecuencia, efectividad. Identificar gaps y oportunidades.</p>
2	<p><b>Definicion de objetivos — A donde vamos</b></p> <p>Objetivos SMART de comunicacion alineados con la estrategia de la empresa.</p>
3	<p><b>Segmentacion — A quien nos dirigimos y como</b></p> <p>Definir los publicos (por nivel, area, geografia). Adaptar el mensaje y el canal a cada segmento.</p>
4	<p><b>Ejecucion del plan</b></p> <p>Calendario editorial con los mensajes clave, canales, responsables y frecuencia de comunicacion.</p>
5	<p><b>Medicion y ajuste — Y despues, que</b></p> <p>KPIs: alcance, lectura, engagement, satisfaccion. Ajustar el plan segun los resultados y el feedback recibido.</p>

## BLOQUE K · CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Clima: 8 variables · Cultura corporativa · Valores · Estrategia y cultura

### Clima Organizacional

**Definición:** La percepción que tienen los trabajadores de su empresa y sus grupos de trabajo. Se forma a través de la interpretación de las características y condiciones que se les presenta en el ámbito laboral. Un buen clima impacta positivamente en el rendimiento y la productividad. Factores que generan buen clima: respeto, sentimiento de pertenencia, buen ambiente, compañerismo, reconocimiento mutuo, buena comunicación, organización clara.

### 8 Variables de medición del Clima Organizacional

- Liderazgo: estilo y calidad del management
- Toma de decisiones: participación y agilidad
- Sistema de recompensas e incentivos: equidad y transparencia
- Interacción social: relaciones entre compañeros
- Motivación institucional: incentivos y reconocimiento
- Claridad organizacional: misión, valores y roles
- Apertura organizacional: innovación y tolerancia al error
- Supervisión: seguimiento y apoyo del manager

### Cultura Organizacional

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Definición</b>	El conjunto de creencias, valores y prácticas laborales que caracterizan a la organización. Es el 'como hacemos las cosas aquí'. Incluye subculturas en unidades o departamentos.
<b>Cultura externa (visible)</b>	Lo que se percibe: comportamientos, tradiciones, hábitos, oficina, materiales, estrategias y procesos. La parte visible del 'iceberg cultural'.
<b>Cultura interna (profunda)</b>	Lo que no se percibe directamente: actitudes, creencias, valores subyacentes. La parte oculta del iceberg que condiciona todo lo visible.
<b>Culturas ágiles (s. XXI)</b>	Las culturas que prosperan en entornos VUCA se caracterizan por: colaboración, comunicación abierta, aprendizaje continuo, trabajo en equipo y velocidad de adaptación.

### Estrategia y Cultura: la relación clave

La estrategia empresarial va por delante de la cultura corporativa (3-5 años). La velocidad del cambio global crea una cultura perpetuamente desincronizada con la estrategia. Por ello, la claridad estratégica y la agilidad cultural son claves. **Cuadrante ideal:** Estrategia robusta + Cultura competitiva = Éxito. **Peor cuadrante:** Estrategia débil + Cultura tóxica = Condena al fracaso.

### Valores organizacionales

Los valores pueden definirse como preferencias amplias sobre cursos de acción o resultados apropiados. Describen como la organización pretende operar o comportarse en el día a día. Influyen en los estándares éticos y en el comportamiento directivo. La jerarquía (como se comportan los mandos) es el espejo de la cultura real: predicar con el ejemplo, dar autonomía, sacar lo mejor de los demás.

## BLOQUE L · ENGAGEMENT: COMPROMISO, MEDICION Y ACCION

Categorías · Diferencia con satisfaccion · Teorias X e Y · VUCA · Inteligencia colectiva

### Que es el Engagement

**Definicion:** El compromiso emocional que el empleado tiene con su trabajo y su empresa. No es lo mismo que la satisfaccion laboral: un empleado puede estar satisfecho (conforme) pero no comprometido (sin inversion emocional extra). El engagement implica ir mas alla del minimo exigido por motivacion intrinseca, no por incentivos economicos.

### 4 Categorías del Engagement (Gallup)

CONCEPTO	DESCRIPCION
YO y mi trabajo	Fortalezas personales en el rol, interes en las tareas, proposito y significado del trabajo, importancia de la contribucion individual.
YO y mis colegas	Cuidado y apoyo mutuo, entrenamiento entre companeros, confianza, amistad, seguridad psicologica en el equipo.
YO y mi futuro	Oportunidades de carrera profesional, formacion y desarrollo, crecimiento dentro de la organizacion.
YO y mi empresa	Orgullo de pertenencia, conocimiento y alineacion con la estrategia de la alta direccion, identificacion con los valores corporativos.

### El engagement es rentable (Gallup Meta-Analysis 2016)

- Menor absentismo laboral
- Menos defectos de calidad
- Mayor rentabilidad
- Menor rotacion de personal
- Menos incidentes de seguridad
- Mayor productividad
- Mayor satisfaccion del cliente
- Mayor innovacion y creatividad

Diferencia entre los cuartiles superior e inferior de engagement segun Gallup: estudio basado en 1.882.131 empleados en 230 organizaciones y 73 paises. **Conclusion:** el compromiso de los empleados es un driver de resultados de negocio, no solo un indicador de bienestar.

### Teoria X vs. Teoria Y (McGregor)

CONCEPTO	DESCRIPCION
Teoria X (Taylor, 1856-1915)	El trabajador evita el trabajo y hay que controlarlo. Supervision exhaustiva y mando directivo. Genera desconfianza, burocracia y baja motivacion intrinseca.
Teoria Y (Laszlo Bock, Google)	Crear que las personas son fundamentalmente buenas y tratarlas como propietarios, no como maquinas. Generan mayor compromiso, innovacion y responsabilidad.

### Como elegir y disenarun sistema de medicion del engagement

CONCEPTO	DESCRIPCION
Encuesta estandar	Preguntas tipo validadas cientificamente (ej. Q12 de Gallup). Permite benchmarking externo. Menos personalizable.

<b>Encuesta a medida</b>	Preguntas diseñadas para la cultura y objetivos específicos de la empresa. Mayor relevancia interna. No permite benchmarking directo.
<b>Encuesta hibrida</b>	Combinacion de preguntas estandar + preguntas a medida. El mejor equilibrio entre comparabilidad y relevancia.
<b>Pulse survey</b>	Encuestas cortas y frecuentes (mensual, trimestral). Permiten detectar cambios en el engagement en tiempo real y actuar rapidamente.

### **Inteligencia restringida vs. Inteligencia colectiva**

*Las organizaciones con alto engagement no dependen de unos pocos líderes con inteligencia individual (restringida). Activan la **inteligencia colectiva**: la capacidad del equipo de generar soluciones superiores a las de cualquier individuo por separado. Esto requiere seguridad psicologica, diversidad cognitiva, comunicacion abierta y liderazgo servant (al servicio del equipo).*

# BLOQUE M · FEEDBACK EFECTIVO: MODELO CALM Y MODELO CLEAR

Como recibir y dar feedback de forma productiva · 4 pasos CALM · 5 pasos CLEAR

## El modelo CALM para RECIBIR feedback de forma productiva

*El unico feedback que puede cambiarte es el que eres capaz de recibir. Los 4 pasos del modelo CALM crean las condiciones para que el feedback recibido sea procesado de forma abierta y constructiva, sin defensividad.*

<b>1</b>	<b>C — Considera (Ponte en el lugar del Emisor)</b> 'Desempaqueta' el feedback recibido y buscale significado. Separa el mensaje del mensajero. Muestra empatia: entiende la intencion de quien te da el feedback antes de reaccionar.
<b>2</b>	<b>A — Autoconciencia (Conocete a ti mismo)</b> Reconoce tus emociones al recibir feedback. Ten en cuenta como tiendes a reaccionar habitualmente. Comprende como te perciben los demas vs. como te percibes tu.
<b>3</b>	<b>L — Escucha (Controlate)</b> Muestra confianza y apertura corporal. Controla el impulso de interrumpir o defenderte. Mantente abierto a nueva informacion aunque te incomode.
<b>4</b>	<b>M — Maneja (Haz preguntas — modelo CLEAR)</b> Utiliza el modelo CLEAR para aclarar el feedback. Repite las palabras del emisor para asegurarte de entender. Toma responsabilidad de tus acciones futuras.

## El modelo CLEAR para CLARIFICAR el feedback recibido

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>C — Clarify</b>	Haz preguntas para clarificar lo que no has entendido. 'Puedes darme un ejemplo concreto de cuando observaste ese comportamiento?'
<b>L — Listen</b>	Escucha la respuesta sin interrumpir. Observa tambien la comunicacion no verbal del emisor.
<b>E — Explore</b>	Explora las implicaciones del feedback. 'Que impacto tuvo eso en el equipo? En el proyecto?'
<b>A — Ask for support</b>	Pregunta que tipo de apoyo te puede dar el emisor para mejorar en el area identificada.
<b>R — Reflect</b>	Reflexiona sobre el feedback antes de comprometerte con acciones. 'Dame un momento para procesar esto y te digo como quiero abordarlo.'

## Principios clave del feedback efectivo

- Basado en comportamientos OBSERVABLES, no en juicios de valor sobre la persona
- Oportuno: lo mas cercano posible en el tiempo al comportamiento observado
- Continuo: no limitado a la evaluacion anual; integrado en el dia a dia
- Con intencion de ayudar: el objetivo es el desarrollo, no la critica
- Especifico: describe la situacion, el comportamiento concreto y su impacto
- Bidireccional: tanto el manager como el colaborador dan y reciben feedback
- Orientado al futuro: que puede hacer diferente, no solo que hizo mal
- En privado si es critico; en publico si es reconocimiento positivo

## BLOQUE N · EXTINCION DEL CONTRATO DE TRABAJO Y DESPIDO

Art. 49 ET · Tipos de despido · Indemnizaciones · Despido colectivo (ERE)

### Concepto y clasificacion de la extincion del contrato (art. 49 ET)

La extincion supone la definitiva disolucion del vinculo contractual y el cese de las prestaciones reciprocas entre empresario y trabajador. Tras la extincion pueden subsistir obligaciones (pacto de no competencia, permanencia). Toda extincion debe hacerse a traves de CAUSA TIPIFICADA legalmente.

### Tipos de extincion del contrato de trabajo

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Por voluntad del trabajador</b>	Dimision voluntaria (art. 49.1.d ET): sin preaviso minimo legal (salvo convenio o contrato). Sin derecho a indemnizacion ni desempleo. Extincion por incumplimiento empresarial (art. 50 ET): el trabajador puede extinguir con indemnizacion equivalente al despido improcedente si el empresario incumple gravemente.
<b>Por voluntad concurrente</b>	Mutuo acuerdo (art. 49.1.a ET): la mas limpia juridicamente. Las partes acuerdan las condiciones de salida. Llegada al termino pactado o a la condicion resolutoria fijada en el contrato.
<b>Por desaparicion/incapacidad</b>	Fallecimiento, jubilacion, incapacidad permanente total, absoluta o gran invalidez del trabajador. Fallecimiento, jubilacion o extincion de la personalidad juridica del empresario.
<b>Por voluntad del empresario (EL DESPIDO)</b>	Disciplinario · Objetivo · Colectivo (ERE) · Por fuerza mayor. Cada uno con requisitos, procedimiento e indemnizaciones diferentes.

### Tipos de DESPIDO por voluntad del empresario

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Despido disciplinario (art. 54 ET)</b>	Por incumplimiento grave y culpable del trabajador. Causas tasadas: faltas repetidas de asistencia, indisciplina, desobediencia, ofensas verbales/fisicas, transgresion de la buena fe, embriaguez habitual, acoso. Procedimiento: carta de despido con causa y fecha. Si el juez lo declara PROCEDENTE: sin indemnizacion. IMPROCEDENTE: 33 dias/año (max. 24 mensualidades). NULO: readmision obligatoria.
<b>Despido objetivo (art. 52 ET)</b>	Por causas ajenas a la conducta del trabajador: ineptitud sobrevenida, inadaptacion a modificaciones tecnicas, necesidades de la empresa (ETOP: economicas, tecnicas, organizativas o de produccion), absentismo. Procedimiento: carta + preaviso de 15 dias + puesta a disposicion de indemnizacion de 20 dias/año (max. 12 mensualidades).
<b>Despido colectivo / ERE (art. 51 ET)</b>	Afecta a un numero minimo de trabajadores por causas ETOP. Requiere periodo de consultas con los representantes de los trabajadores (min. 15-30 dias segun plantilla). Notificacion a la autoridad laboral. Indemnizacion minima: 20 dias/año (max. 12 mensualidades), salvo acuerdo mejor. La buena fe negocial es exigible y determinante de la validez del proceso.
<b>Despido por fuerza mayor (art. 49.1.h ET)</b>	Causa de extincion basada en hechos imprevisibles e irresistibles ajenos a la voluntad del empresario. Requiere constatacion por la autoridad laboral. Indemnizacion minima: 20 dias/año.

## Calificación del despido y efectos

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>PROCEDENTE</b>	El despido es correcto en forma y fondo. No hay derecho a indemnización (disciplinario) o se paga la indemnización tarifaria (objetivo). El trabajador pierde el derecho a desempleo si es disciplinario.
<b>IMPROCEDENTE</b>	El despido no está justificado o no se cumplen los requisitos formales. El empresario puede optar por: readmitir al trabajador O pagar 33 días/año trabajado con un máximo de 24 mensualidades. (45 días/año para periodos anteriores a 12/2/2012.)
<b>NULO</b>	Cuando concurren causas de discriminación o violación de derechos fundamentales (embarazo, maternidad/paternidad, ejercicio de derechos de conciliación, actividad sindical). Efecto: readmisión obligatoria con pago de salarios de tramitación.

## IDEAS FUERZA DEL MODULO 4 — RESUMEN INTEGRADOR

CONCEPTO	DESCRIPCION
<b>Selección</b>	El proceso de selección debe atraer al candidato que sabe, quiere Y puede. La metodología STAR predice mejor el desempeño futuro que cualquier otro método.
<b>CV</b>	Adaptar siempre el CV a cada oferta. Cuantificar logros. Max. 2 páginas. El CV es la primera criba: si no supera esa fase, no hay entrevista.
<b>Entrevista</b>	El entrevistador busca evidencias de comportamiento pasado. El candidato debe conocer la empresa, preparar ejemplos STAR y hacer preguntas inteligentes.
<b>Formación</b>	La formación es una inversión, no un gasto. El modelo 70-20-10 muestra que el aprendizaje real ocurre principalmente haciendo y con otros, no en el aula.
<b>Evaluación</b>	La evaluación del desempeño es un proceso continuo de diálogo, no un examen anual. El plan de acción es la pieza más crítica y la más frecuentemente descuidada.
<b>Feedback 360</b>	El 360 elimina el sesgo de la evaluación unidireccional. Solo funciona bien si existe seguridad psicológica y cultura de feedback previas en la organización.
<b>Comunicación</b>	Informar no es comunicar. La comunicación interna eficaz es bidireccional, segmentada y consistente. Un buen plan de CI reduce rumores y aumenta el engagement.
<b>Cultura</b>	La cultura come a la estrategia de desayuno (Drucker). Si la cultura y la estrategia no están alineadas, la cultura siempre gana. Los valores deben vivirse, no declararse.
<b>Engagement</b>	El compromiso no se compra con dinero. Se construye con liderazgo de calidad, significado en el trabajo, desarrollo y confianza. Teoría Y > Teoría X siempre.
<b>Feedback CALM</b>	Recibir feedback bien es una habilidad que se aprende. El modelo CALM (Considera-Autoconciencia-Escucha-Maneja) convierte el feedback en una oportunidad de crecimiento.
<b>Extinción/Despido</b>	Toda extinción debe tener causa tipificada. El despido improcedente cuesta 33 días/año (max. 24 mensualidades). El ERE requiere periodo de consultas de buena fe con los representantes.