FORMACIÓN PROFESIONAL · GRADO SUPERIOR

Recursos humanos y responsabilidad social corporativa

Módulo 0648



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Recursos humanos y responsabilidad social corporativa

Módulo 0648 · Grado superior

Técnico Superior en Administración y Finanzas

Libro del alumno · Edición genérica · Primera edición: 2026

© Jose Sande, 2026

Edita: Compartiendo Conocimiento

Nexo, sus personas, sus clientes y los demás casos del libro son ficticios. Las cifras reales llevan su fuente y su fecha. Las normas se citan con su fecha: consulta siempre la versión vigente.

Cómo es tu libro

Tu libro tiene ocho unidades de 16 páginas en cinco bloques: 1 · Personas y responsabilidad (unidades 1 y 2), 2 · Información y comunicación (unidad 3), 3 · Selección e incorporación (unidades 4 y 5), 4 · Formación y desarrollo (unidades 6 y 7) y 5 · Control y mejora (unidad 8). Todas las unidades siguen el mismo recorrido.

APERTURA	**Págs. 1-2.** Una ilustración, lo que vas a aprender, la situación de partida, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	**Págs. 3-10.** La teoría con los casos de Nexo: tablas, ejemplos con datos, documentos, un cómic, cajas y actividades al final de cada apartado.
CASO RESUELTO	**Pág. 11.** Un caso de Nexo resuelto paso a paso, con su resultado.
PRÁCTICA	**Pág. 12.** La misma tarea con otro caso y una plantilla para rellenar.
LECTURA Y DEBATE	**Pág. 13.** Una historia breve con preguntas para pensar y debatir.
APRENDE CON LA IA	**Pág. 13.** La respuesta de una IA con errores: los buscas y la corriges.
ACTIVIDADES FINALES	**Pág. 14.** Comprueba, Aplica e Investiga, y el paso de «Tu expediente Nexo».
OJO PROFESIONAL	**Pág. 15.** Un documento de Nexo con cinco errores para detectar y corregir.
AUTOEVALUACIÓN	**Pág. 16.** Diez preguntas y la lista «Ya sé...».

Las cajas

Clave. La idea esencial, una definición o un error frecuente.

La norma dice. Lo que dice la norma, con su artículo y su fecha. Consulta siempre la versión vigente.

En tu sector. Cómo se aplica en otros sectores y familias profesionales.

Para saber más. Una ampliación para quien quiera ir más allá.

Tu expediente Nexo. Un paso de tu proyecto en cada unidad.

Personajes. Darío, Elena y Samira forman el equipo de personas de Nexo. Con ellos verás cómo se decide, se comunica, se selecciona, se forma, se evalúa y se rinde cuentas. Los conocerás en la página 8.

Índice

BLOQUE 1 · PERSONAS Y RESPONSABILIDAD

Unidad 1 · La empresa como comunidad de personas 9
1.1 La empresa como sistema de actividades....11
1.2 Cultura formal e informal....12
1.3 Ética y competitividad....14
1.4 Adaptación a cambios....16
1.5 Grupos de interés y comunicación....17
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales....19

Unidad 2 · De los compromisos de RSC a las políticas de personas 25
2.1 RSC y sostenibilidad....27
2.2 Fuentes de la RSC....28
2.3 Derechos, representación e igualdad....30
2.4 Motivación y mejora....32
2.5 Código de conducta y respuesta a incidencias....33
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales....35

BLOQUE 2 · INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Unidad 3 · Comunicación, información y documentación de RR. HH. 41
3.1 Funciones y relaciones del departamento....43
3.2 Comunicación efectiva....44
3.3 Canales y circuitos....46
3.4 Registro, versiones, conservación y archivo....47
3.5 Sistemas de información y control de personal....49
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales....51

BLOQUE 3 · SELECCIÓN E INCORPORACIÓN

Unidad 4 · Planificar la selección y definir el puesto 57
4.1 Necesidad de personal....59
4.2 Perfil del puesto....60
4.3 Mercado laboral y canales....62
4.4 El proceso de selección....63
4.5 Instrumentos de selección....65
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales....67

Unidad 5 · Seleccionar con evidencias y organizar la incorporación **73**
5.1 Convocatoria, agenda e información a las candidaturas ... 75
5.2 Aplicación de la prueba y de la entrevista estructurada ... 76
5.3 Puntuación, discrepancias y propuesta ... 79
5.4 Comunicación del resultado y coordinación con contratación ... 80
5.5 Archivo y acogida ... 81
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 83

BLOQUE 4 · FORMACIÓN Y DESARROLLO

Unidad 6 · Diseñar, gestionar y evaluar la formación **89**
6.1 Diagnóstico de necesidades y plan de formación ... 91
6.2 Diseño: objetivos, métodos y desarrollo profesional ... 92
6.3 Recursos y presupuesto ... 94
6.4 Gestión y financiación ... 96
6.5 Evaluación de la formación ... 97
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 99

Unidad 7 · Desempeño, promoción y reconocimiento **105**
7.1 Valoración de puestos de trabajo ... 107
7.2 Evaluación del desempeño ... 109
7.3 Sesgos y equidad en la evaluación ... 110
7.4 Promoción y carrera profesional ... 112
7.5 Retribución, incentivos y brecha salarial ... 113
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 115

BLOQUE 5 · CONTROL Y MEJORA

Unidad 8 · Comprobar resultados y rendir cuentas **121**
8.1 Plan de acción de responsabilidad social ... 123
8.2 Indicadores de personas y de RSC ... 124
8.3 Control y auditoría social ... 126
8.4 Informe y rendición de cuentas ... 128
8.5 Revisión del ciclo y mejora continua ... 129
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 131

Tu expediente Nexo

En la página 14 de cada unidad, la caja «Tu expediente Nexo» te pide un paso de tu proyecto: el diagnóstico ético, la política y el código, el circuito y el archivo, el diseño de una selección, la selección y la incorporación, la formación, el desempeño y el informe final. En la unidad 8 lo cierras y lo defiendes.

Los pasos del expediente

Paso 1. Diagnóstico ético (unidad 1) 22
Paso 2. Política y código (unidad 2) 38
Paso 3. Circuito y archivo probado (unidad 3) 54
Paso 4. Diseño de la selección (unidad 4) 70
Paso 5. Selección e incorporación (unidad 5) 86
Paso 6. Expediente de formación (unidad 6) 102
Paso 7. Desempeño, promoción y retribución (unidad 7) 118
Paso 8. Control, informe y cierre del proyecto (unidad 8) 134

Cómo trabajarás. Cada paso lleva versión, fecha y una comprobación, y lo revisa otra persona antes de darlo por hecho. Guárdalos juntos: son tu expediente Nexo.

Hechos, fuente y prueba. En Nexo una decisión sobre personas se apoya en hechos comprobados, cita su fuente y deja una prueba de que se ha hecho. Una decisión sobre una persona nunca la toma un programa ni una IA.

Mi registro del expediente

Paso 1. Versión ___ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 2. Versión ___ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 3. Versión ___ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 4. Versión ___ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 5. Versión ___ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 6. Versión ___ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 7. Versión ___ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 8. Versión ___ Fecha _____ Revisado por _____

Nexo

Todas las unidades se desarrollan en Nexo, una empresa de servicios ficticia con atención al público, compras, administración y un equipo de personas. Nexo, sus personas y sus casos son ficticios.



Atención. Atiende a los clientes en el mostrador, por teléfono y por correo, en turnos de mañana y tarde.

Compras. Pide y compara ofertas de proveedores; la dirección adjudica.

Administración. Facturas, pagos y archivo. Revisa cada factura frente al contrato.

Personas. Selección, formación, desempeño y comunicación interna. Aquí trabajan Darío, Elena y Samira, con la coordinación de personas.

Los expedientes de Nexo en el libro

RSC01. Los compromisos de responsabilidad social de Nexo, su política y su tablero de control (unidades 1, 2 y 8).

COM01. El circuito de comunicación y el archivo de personas (unidad 3).

SEL01. La selección de un puesto del área documental, del cálculo de la necesidad al plan de acogida (unidades 4 y 5).

F01. El taller de clasificación documental y su evaluación (unidad 6).

DES01. La evaluación del desempeño y la promoción a coordinación de expedientes (unidad 7).

Quién es quién

Las personas que vas a encontrar en todo el libro.

En el equipo de personas de Nexo

Elena. Prepara las comparaciones y los diagnósticos, coordina las acciones de formación y pregunta siempre por la prueba.

Darío. Organiza convocatorias, informes y comunicaciones. A veces va deprisa y aprende a comprobar antes de enviar.

Samira. Trabaja a media jornada. Atiende al público, aplica pruebas, evalúa resultados y revisa los datos.

La coordinación de personas y la dirección. Aprueban las decisiones que el equipo prepara.

Las candidaturas y los participantes. Se identifican con códigos (C01 a C04, F01-P1 a F01-P4, D01 y D02) para proteger sus datos.

Prepara, comprueba y deja prueba. En el libro haces lo mismo que el equipo de Nexo: preparas el documento, compruebas cada dato con su fuente y dejas constancia antes de darlo por terminado.





UNIDAD 1

La empresa como comunidad de personas

Bloque 1 · Personas y responsabilidad

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Describir las actividades de una empresa y distinguir quién ejecuta, quién decide y quién revisa;
- Contrastar la cultura que la empresa publica con la que se vive cada día;
- Analizar un dilema con distintos enfoques éticos y relacionarlo con la competitividad;
- Proponer adaptaciones a cambios sin renunciar a derechos que no dependen de la costumbre;
- Identificar a los grupos de interés, medir la relación con ellos y comunicar con transparencia.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 5 de octubre de 2026. En Nexo (empresa ficticia), Darío, Elena y Samira repasan tres asuntos:

- un proveedor informático ofrece una tableta «de regalo» si Nexo firma hoy el contrato anual;
- el taller de atención al cliente tiene una sola sesión de tarde, y tres de las diez personas convocadas trabajan a esa hora;
- el boletín para clientes dice «Cero errores en 2026», pero el registro recoge una incidencia que afectó a 14 envíos.

La coordinación de personas quiere una propuesta para el viernes. Al terminar la unidad ayudarás a decidir qué hacer, quién lo aprueba y cómo se comprueba.

PARA EMPEZAR

1. ¿Aceptarías un regalo de un proveedor si nadie se va a enterar? ¿Y si se enterara todo el mundo?
2. Una empresa cumple la ley. ¿Ya es una empresa ética?
3. ¿Quién, además de los clientes y los dueños, se ve afectado por lo que hace una empresa?
4. ¿Conoces alguna norma escrita que nadie cumple? ¿Por qué ocurre?
5. ¿Has visto alguna vez que un cambio de horario o de herramienta perjudique a alguien sin que nadie lo pretenda?



Sistema de actividades

1.1



Cultura formal e informal

1.2



Ética y competitividad

1.3



Adaptación a cambios

1.4



Grupos de interés

1.5

1.1 La empresa como sistema de actividades

Una empresa es un conjunto de personas que hacen actividades encadenadas. Si una falla, el resto lo nota.

Actividades y procesos. Una **actividad** es un trabajo concreto (registrar una factura, atender una llamada); un **proceso** es una cadena de actividades con una entrada y una salida. En Nexo hay cuatro grandes procesos: **atención** a clientes, **compras** a proveedores, **administración** (facturas, pagos, archivo) y **personas** (selección, formación, nóminas). Si compras retrasa un pedido, atención recibe las quejas.

Ejecutar, decidir y revisar. En cada actividad hay tres papeles que conviene no mezclar:

Papel	Qué hace	Ejemplo en Nexo
Ejecutar	Realiza la tarea según un procedimiento	Elena prepara la comparación de dos ofertas de mantenimiento
Decidir	Elige entre alternativas y responde de la elección	La dirección adjudica el contrato
Revisar	Comprueba que se hizo bien y lo deja registrado	Administración verifica la factura frente al contrato

Si la misma persona prepara, decide y revisa, nadie detecta sus errores ni sus conflictos de interés. Separar papeles no es desconfiar: es diseñar un sistema que funciona aunque alguien se equivoque.

Ejemplo. El circuito del contrato de mantenimiento

Paso	Ejecuta	Decide	Revisa
Pedir dos ofertas con el mismo servicio	Compras	—	Coordinación (que el servicio sea el mismo)
Comparar A (4.800 €) y B (4.560 €)	Elena	—	Administración (los cálculos)
Adjudicar	—	Dirección	Registro de conflictos de interés
Pagar la factura	Administración	—	Administración (factura frente a contrato)

Si Darío, que recibió el ofrecimiento del proveedor A, preparara la comparación y además decidiera, nadie podría comprobar que la elección no depende de la tableta.

Ejemplo. Tres papeles en tres procesos de Nexo

Proceso	Ejecuta	Decide	Revisa
Selección	Samira aplica la prueba y puntúa	La dirección elige a quién contratar	La coordinación comprueba que se siguió la regla
Taller de formación	Darío convoca y organiza las sesiones	La coordinación aprueba fechas y horarios	Samira cruza la asistencia con el cuadrante
Boletín para clientes	Elena redacta el texto	La dirección aprueba la publicación	Administración contrasta cada dato con el registro

La empresa como comunidad y como sujeto moral. La empresa es una **comunidad de personas** que cooperan con un fin común y tienen intereses propios. Es también un **sujeto moral**: sus decisiones afectan a otros, se toman en nombre de todos y pueden juzgarse como correctas o incorrectas. La responsabilidad es doble: la de cada persona por lo que hace y la de la organización por cómo reparte el trabajo, qué premia y qué tolera. En España, el Código Penal permite incluso exigir responsabilidad penal a la persona jurídica por ciertos delitos cometidos en su beneficio cuando no ha controlado debidamente a su personal (art. 31 bis).

Tareas personificadas. Una tarea está **personificada** cuando tiene nombre y apellidos: quién la hace, con qué medios y hasta dónde llega su autonomía. «Alguien revisará las facturas» no es una tarea; «Administración revisa cada factura antes del pago y firma la conformidad» sí lo es.

CLAVE

Una actividad sin responsable es una actividad que nadie hace. Una actividad sin revisor es una actividad que nadie comprueba.

Ejemplo. De la frase vaga a la tarea personificada

Frase vaga	Tarea personificada
«Se controlará el material de oficina»	Administración revisa el inventario el último viernes de cada mes y firma la hoja
«Las reclamaciones se atienden»	Atención registra cada reclamación el día que llega y la coordinación revisa las abiertas cada lunes

ACTIVIDADES

1. Dibuja el proceso de compras de Nexo en cinco pasos (de la necesidad al pago). Señala en cada paso quién ejecuta, quién decide y quién revisa.
2. Reescribe como tareas personificadas: a) «Se intentará contestar pronto a los clientes»; b) «Hay que tener el archivo al día»; c) «Las ofertas se miran».
3. Con un ejemplo de la situación de partida, explica cómo una empresa puede actuar mal sin que nadie tenga mala intención.

1.2 Cultura formal e informal

Todas las empresas dicen valorar a las personas. La diferencia está en lo que hacen.

Organización formal e informal. La **organización formal** es la que se ve en el organigrama, los procedimientos y las funciones escritas. La **informal** son las relaciones reales: a quién se pregunta de verdad, quién influye sin cargo, qué rumores corren. La informal resuelve a menudo lo que el procedimiento no prevé; el problema aparece cuando lo contradice: la regla dice «se convoca a todos» y la práctica es «se avisa primero a los de siempre».

Tres niveles de la cultura. El psicólogo Edgar Schein describió la cultura de una organización en tres niveles:



Nivel	Qué es	En Nexo
Artefactos	Lo visible: espacios, carteles, documentos, rituales	El cartel «Las personas, primero» en la entrada
Valores declarados	Lo que la empresa dice que le importa	Código interno: «Formación para toda la plantilla»
Supuestos básicos	Creencias que nadie discute porque se dan por hechas	«Quien de verdad se implica, se queda por la tarde»

Los supuestos básicos son los más difíciles de ver y los que más pesan: el taller solo de tarde no se decidió para excluir a nadie, sino por un supuesto no escrito sobre qué es estar implicado.

Variables éticas y culturales. Para leer la cultura real se observan cuatro señales: **qué se premia** (¿rapidez o calidad?), **qué se tolera** (¿un comentario despectivo sin respuesta?), **de qué no se habla** (los silencios) y **cómo se reparten las oportunidades** (quién se entera antes de una formación o de un ascenso).

Ejemplo. Las cuatro señales en el taller de Nexo

Señal	Lo que se observa
Qué se premia	Estar disponible por la tarde
Qué se tolera	Convocar sin mirar el cuadrante de atención
De qué no se habla	De quién no puede asistir a esa hora
Cómo se reparten las oportunidades	La formación llega antes a quien trabaja de tarde

Ninguna de estas señales está escrita, pero todas explican por qué 3 de las 10 personas convocadas se quedaron sin taller.

CLAVE · CONTRASTE

Para saber si un valor declarado se cumple, busca una conducta observable que lo demostraría y comprueba si existe. «Formación para toda la plantilla» se demuestra con convocatorias compatibles con todos los turnos, no con el cartel.

ACTIVIDADES

4. Clasifica en artefacto, valor declarado o supuesto básico: a) «Aquí nadie se va antes que el jefe»; b) la web dice «Valoramos la diversidad»; c) una sala de lactancia; d) «Las quejas de clientes son culpa de atención».
5. Elige un valor declarado de Nexo («Formación para toda la plantilla» o «Trato respetuoso») y escribe dos conductas observables que lo confirmarían y una que lo contradiría.
6. Describe una norma informal de un grupo al que perteneces y explica si ayuda o perjudica a alguien.

1.3 Ética y competitividad

Actuar bien a veces cuesta dinero hoy. La pregunta es qué se gana, qué se pierde y quién lo paga.

Ética, moral y ley. La **moral** son las normas de conducta que una persona o un grupo considera correctas; la **ética** es la reflexión razonada sobre esas normas. La **ley** fija mínimos exigibles con sanción. Lo legal no siempre basta: convocar un taller en un solo horario es legal y puede dejar fuera sin necesidad a parte de la plantilla.

Tres enfoques para analizar un dilema. Un **dilema ético** es una situación con varias opciones defendibles que afectan a personas distintas.

Enfoque	Pregunta	Aplicado al regalo del proveedor
Consecuencias	¿Qué opción produce más beneficio y menos daño a los afectados?	El regalo puede hacer elegir una oferta peor
Deberes y derechos	¿Qué obligaciones y derechos están en juego, sea cual sea el resultado?	Quien compra para Nexo actúa en interés de Nexo, no en el suyo
Carácter	¿Qué haría una profesional íntegra? ¿Podría explicarlo en público?	Si te incomoda que se sepa, hay un problema

Usarlos juntos evita quedarse en «me parece bien» o «es lo que se hace».

Conflicto de interés. Hay **conflicto de interés** cuando un interés personal puede influir en una decisión profesional. No hace falta que la persona ceda: basta el riesgo. La respuesta habitual es **declararlo**, **apartarse** de la decisión y dejarlo **registrado**, a la vista solo de quien decide y revisa. Una cortesía sin condiciones (un calendario de empresa) no es lo mismo que un regalo **condicionado** a firmar hoy.

Ejemplo. Si Elena tuviera un familiar trabajando en el proveedor B, debería declararlo y apartarse de la comparación de ofertas aunque B fuera el más barato: basta el riesgo, aunque no haya favorecido a nadie.

Ejemplo. Lo que cuesta la tableta. El proveedor A cobra 4.800 € al año y el B, 4.560 € por el mismo servicio. Si Nexo eligiera A por la tableta de unos 300 €, pagaría 240 € más cada año: en tres años de contrato, 720 €, más del doble del valor del regalo. Y lo pagaría Nexo, no quien recibe la tableta.

LA NORMA DICE

Código Penal (Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre), art. 286 bis: castiga al empleado o directivo de una empresa que acepte un beneficio no justificado a cambio de favorecer indebidamente a otro en la compra de mercancías o la contratación de servicios, y a quien se lo ofrezca. No fija ningún importe mínimo. Consulta la versión vigente.

Ética y competitividad. La ética tiene **costes visibles a corto plazo** (rechazar el regalo, repetir una sesión de formación) y **beneficios a medio plazo** que no siempre se ven en la cuenta de resultados: confianza, menos reclamaciones, personas que se quedan, proveedores que compiten en precio y calidad. No hay que prometer que toda conducta ética aumenta el beneficio inmediato; sí hay que medir lo que cuesta no tenerla. El profesor de gestión empresarial Archie Carroll lo resumió en una pirámide de cuatro responsabilidades: económica (ser viable), legal (cumplir), ética (hacer lo correcto aunque no sea obligatorio) y filantrópica (contribuir a la comunidad).

Ejemplo. En Nexo, la pirámide de Carroll se lee así: ser viable (cobrar y pagar a tiempo), cumplir (respetar contratos y descansos), actuar con ética (repetir el taller aunque no sea obligatorio) y contribuir a la comunidad.

ACTIVIDADES

7. Analiza con los tres enfoques este dilema: una clienta pide que le atiendan fuera de horario «solo esta vez» y Samira tendría que quedarse sin que se le compense el tiempo.

8. ¿Cortesía o regalo condicionado? a) Un bolígrafo con logotipo en una feria; b) una cena para dos «si renuevas antes del viernes»; c) un descuento del 10 % para todos los clientes; d) entradas para un concierto mientras se estudian dos ofertas.

9. Un compañero dice: «La ética es cara; cuando vayamos bien de dinero, ya nos pondremos». Responde con un coste y un beneficio concretos de la situación de partida.



1.4 Adaptación a cambios

Las empresas cambian de herramientas, mercados y plantilla. Los derechos de las personas no cambian con el viento.

Tres cambios que afectan a la ética

Cambio	Oportunidad	Riesgo ético
Digitalización	Más rapidez, menos errores repetitivos	Control excesivo, brecha digital, decisiones automáticas sin revisión humana
Diversidad de la plantilla	Más puntos de vista y mejor conocimiento de los clientes	Estereotipos, barreras de idioma o de acceso
Cadenas internacionales	Proveedores y clientes en otros países	Condiciones laborales ilegales en España, sobornos «habituales»

Estilos de adaptación. Ante un cambio, una empresa puede **resistirse** (no cambia y pierde capacidad), **adaptarse sin criterio** («donde fueres, haz lo que vieres») o **adaptarse con criterio**: cambiar procedimientos, horarios y herramientas manteniendo un núcleo de principios. Ese núcleo no se relativiza por costumbre: si en el país de un proveedor es «normal» el trabajo infantil, sigue sin ser aceptable para Nexo.

Ejemplo. Ante un proveedor de otro país, **resistirse** sería no estudiar su oferta aunque sea mejor; **adaptarse sin criterio**, aceptar sus costumbres sin preguntar; **adaptarse con criterio**, comparar su oferta con los mismos requisitos que a los demás y pedirle pruebas de que respeta los derechos laborales básicos.

LA NORMA DICE

Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998, enmendada en junio de 2022): todos los Estados miembros de la OIT se comprometen a respetar cinco principios, aunque no hayan ratificado los convenios correspondientes: libertad de asociación y negociación colectiva, eliminación del trabajo forzoso, abolición del trabajo infantil, eliminación de la discriminación en el empleo y un entorno de trabajo seguro y saludable. Consulta la versión vigente.

Adaptarse con personas. Un cambio bien gestionado sigue cuatro pasos: **explicar** por qué se cambia, **consultar** a quienes lo van a vivir (y a la representación legal cuando la norma lo exige), **acompañar** con formación y medios, y **revisar** qué ha pasado. En Nexo, digitalizar el archivo obligará a formar al personal, decidir quién ve qué y ofrecer alternativas a quien tenga dificultades con la pantalla.

Ejemplo. Digitalizar el archivo en cuatro pasos

Paso	En Nexo
Explicar	Por qué se digitaliza (buscar antes, no perder documentos) y qué cambia para cada puesto
Consultar	A quienes archivan cada día y, si la hay, a la representación legal

Paso	En Nexo
Acompañar	Formación en horario de trabajo y una persona de referencia para dudas
Revisar	A los tres meses: documentos mal clasificados y dificultades de cada persona

EN TU SECTOR

Comercio: abrir en festivos exige cuadrantes que respeten descansos. **Logística:** geolocalizar vehículos tiene límites. **Sanidad:** las historias digitales exigen accesos restringidos. **Industria:** automatizar obliga a recualificar.

ACTIVIDADES

10. Nexo va a abrir el servicio de atención los sábados por la mañana. Propón cómo hacerlo con los cuatro pasos: explicar, consultar, acompañar y revisar.
11. Un posible proveedor de otro país ofrece un precio un 30 % inferior. Escribe tres preguntas que harías antes de contratarlo, basadas en los principios de la OIT.
12. ¿Adaptación con criterio o sin criterio? Justifica: a) traducir el manual de acogida para una persona recién llegada; b) pagar una «comisión de agilización» porque allí es habitual; c) cambiar el horario de una formación para que puedan asistir todos los turnos.

1.5 Grupos de interés y comunicación

Saber a quién afecta una decisión, y cómo, es el primer paso para comunicarla bien.

Grupos de interés. Un **grupo de interés** (en inglés, *stakeholder*) es cualquier persona o colectivo que puede afectar a la empresa o verse afectado por ella. Lo popularizó Edward Freeman en 1984. Internos: plantilla y propiedad; externos: clientes, proveedores, candidaturas, administraciones, comunidad y medio ambiente.

Cómo priorizarlos sin olvidar a los débiles. La **matriz poder-interés** ordena los grupos según su capacidad de influir y su interés en una decisión. Si solo se mira el poder, los grupos con menos voz quedan siempre al final; por eso se añaden la **legitimidad** (¿tiene un derecho en juego?), la **urgencia**, el **impacto** (¿cuánto le afecta?) y la **vulnerabilidad** (¿tiene menos medios para defenderse?).

Las candidaturas tienen poco poder, pero mucha legitimidad y vulnerabilidad: un formulario que no funciona con lector de pantalla les afecta más que a nadie.

Indicadores de relación. Un **indicador** convierte una expectativa en una medida con definición, población y fuente.

Grupo	Expectativa	Indicador	Ejemplo de resultado
Candidaturas	Poder participar sin barreras	Convocatorias con opción accesible / convocatorias publicadas	3 de 4: 75 %
Plantilla	Respuesta a sus consultas	Consultas respondidas en 5 días hábiles / consultas recibidas	18 de 20: 90 %

Grupo	Expectativa	Indicador	Ejemplo de resultado
Clientes	Solución de reclamaciones	Reclamaciones resueltas en plazo / reclamaciones recibidas	45 de 50: 90 %
Proveedores	Cobrar a tiempo	Facturas pagadas en 60 días o menos / facturas recibidas	96 de 100: 96 %

(Datos ficticios de un trimestre.)

Ejemplo. Leer bien un indicador. En el taller de atención, con una sola sesión de tarde, podían asistir 7 de las 10 personas convocadas: 70 %. Con una segunda sesión de mañana, 10 de 10: 100 %. El indicador no dice si el taller sirvió; dice si todas las personas tuvieron la oportunidad. Por eso se define siempre qué se mide, sobre quién y con qué fuente.

Comunicación transparente y cooperativa. Comunicar con transparencia es dar **hechos verificables**, reconocer **lo que falta** y abrir una **vía de respuesta**. No significa contarlo todo: los datos personales de quien sufrió una incidencia no se publican. Comunicar de forma cooperativa es escuchar antes de decidir.

Ejemplo. Del eslogan al dato

Mensaje	¿Qué le falta?
«Cero errores en 2026»	Es falso: hubo una incidencia
«Hemos tenido algún problema puntual»	No dice cuántos ni qué se hizo
«Una incidencia afectó a 14 de 1.200 envíos (1,17 %); la corregimos y avisamos a cada cliente»	Nada: da el hecho, la medida y la respuesta

Ejemplo. Un indicador completo

Elemento	Reclamaciones de clientes
Definición	Reclamaciones resueltas en plazo / reclamaciones recibidas
Población	Todas las reclamaciones del trimestre, de cualquier canal
Fuente	Registro de reclamaciones de atención

CLAVE

«Cero errores» es una promesa; «una incidencia afectó a 14 de 1.200 envíos y ya la hemos corregido» es información.

ACTIVIDADES

13. Sitúa en la matriz poder-interés a seis grupos ante el cambio de horario del sábado. Después, marca cuál quedaría olvidado si solo miraras el poder.
14. Define un indicador (definición, población y fuente) para comprobar que el taller de atención llega a toda la plantilla convocada.
15. Reescribe este mensaje para que sea transparente: «Nexo cumple siempre con sus clientes y nunca ha tenido problemas».

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Caso RSC01-A · Tres decisiones antes del viernes

Caso ficticio. Viernes 9 de octubre de 2026. Darío, Elena y Samira presentan a la coordinación de personas su análisis de los tres asuntos de la situación de partida. Siguen tres pasos con cada uno.

Paso 1. Los hechos y los números

Asunto	Hechos comprobados	Cálculo
Regalo	Proveedor A: 4.800 € al año y una tableta de unos 300 € si se firma hoy. Proveedor B: 4.560 € al año, mismo servicio	B es 240 € más barato: 240 / 4.800 = 5 %
Taller	10 personas convocadas; sesión única de 16:00 a 20:00; 3 tienen turno de atención a esa hora	3 / 10 = 30 % no puede asistir
Boletín	«Cero errores en 2026». Registro: 1 incidencia, 14 envíos afectados de 1.200	14 / 1.200 = 1,17 %

Paso 2. Lo que falta y a quién afecta. No hay política escrita de regalos; falta saber si las tres personas pueden cambiar de turno y si la incidencia está cerrada. Afectados: Nexo y el proveedor B; las tres personas excluidas; los clientes.

Paso 3. Alternativas y decisión

Asunto	Alternativas	Decisión propuesta	Aprueba	Cómo se comprueba
Regalo	Aceptar; rechazar en silencio; rechazar, declarar y separar	Devolver la tableta, declararlo y que la dirección compare A y B con los mismos criterios	Dirección	Registro de conflicto y acta de adjudicación
Taller	Mantener; grabar; repetir por la mañana	Segunda sesión de mañana con igual contenido y prueba	Coordinación de personas	Asistencia por sesión: 10 de 10 con opción
Boletín	Publicar; borrar la frase; corregir y explicar	«En 2026, una incidencia afectó a 14 de 1.200 envíos (1,17 %); la corregimos y avisamos a cada cliente»	Dirección	Incidencia cerrada y avisos enviados

Resultado. Tres decisiones con responsable y prueba: la adjudicación se separa de quien recibió el ofrecimiento (con B, Nexo ahorraría 240 € al año, un 5 %, si cumple los criterios); el taller pasa de excluir al 30 % de los convocados a dar opción al 100 %; el boletín cambia una promesa por un dato: 1,17 % de envíos afectados. Pendiente: una política escrita que obligue a declarar cualquier ofrecimiento ligado a una decisión.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no basta con rechazar el regalo en silencio? b) ¿Grabar el taller cumple el objetivo para las tres personas? c) ¿Qué añadiría el boletín si la incidencia siguiera abierta?

PRÁCTICA

Un cliente con una petición inaceptable

Caso ficticio. Una empresa cliente, que supone el 18 % de los ingresos del servicio de atención de Nexo, pide por correo que «no le atienda personal con acento extranjero». En el turno de mañana trabajan seis personas; dos tienen un acento de otro país.

Encargo. 1) Rellena la plantilla RSC-P01. 2) Dibuja el mapa de seis grupos (plantilla, candidaturas, clientes, proveedores, propiedad y comunidad) con una expectativa, un posible daño y un indicador por grupo. 3) Revisa la decisión desde el grupo con menos poder. 4) Redacta la respuesta al cliente (ocho líneas).

Plantilla RSC-P01 · Decisión ética

Campo	Tu respuesta
Caso y fecha	
Hecho verificable y fuente	
Dato pendiente	
Personas afectadas (y cuántas)	
Alternativas (al menos tres)	
Derecho o compromiso implicado	
Decisión propuesta	
Quién aprueba	
Evidencia de seguimiento	

Lista de cotejo

☐ Porcentaje de afectados calculado (2 de 6).
☐ La decisión no depende del peso del cliente.
☐ Indicadores con definición, población y fuente.
☐ Respuesta firme y respetuosa.
☐ Responsable de aprobarla.

LECTURA Y DEBATE

La sesión de las cuatro



Relato ficticio. El correo decía que el curso estaba abierto a todos. Darío lo había cerrado con una frase que le gustaba: «¡Nadie se queda fuera!». A las cuatro de la tarde, la sala se llenó. Samira no estaba, ni dos compañeros de llamadas. Estaban donde tenían que estar: en el mostrador, atendiendo a la gente que llega a esa hora.

Al día siguiente, Samira le enseñó a Darío el cuadrante. No protestó; solo señaló tres nombres. Darío había publicado una invitación. Lo que no había hecho era que la participación fuese posible.

Esa tarde, el equipo cambió dos cosas. La primera, el método: antes de convocar, cruzar la fecha con el cuadrante. La segunda, la frase: en lugar de «Nadie se queda fuera», «Hay dos sesiones; si ninguna te va bien, dínoslo antes del jueves». Era menos bonita. Era verdad.

Preguntas. 1) ¿Qué hecho demuestra que había una barrera? 2) ¿Qué evidencia probaría que la nueva solución funciona? 3) ¿Por qué la segunda frase es «menos bonita» pero mejor?

APRENDE CON LA IA

Elena pregunta a un asistente de IA cómo actuar con proveedores que hacen regalos o que trabajan en otros países. **Respuesta de la IA**:

RESPUESTA DE LA IA

«Aceptar regalos de proveedores es correcto siempre que valgan menos de 300 euros, porque es el límite legal en España. La ética empresarial es voluntaria: lo obligatorio es la ley y lo demás depende de cada empresa. Los grupos de interés se ordenan por su poder económico: primero la propiedad y los clientes grandes. Y si en el país del proveedor es habitual pagar comisiones para agilizar trámites, la empresa puede adaptarse a esa costumbre, porque cada cultura tiene su ética».

Tu tarea. Localiza cuatro errores, explica cada uno y escribe una respuesta corregida de unas seis líneas.

Ojo con la IA. Responde con seguridad aunque se equivoque. No escribas datos reales de clientes ni de compañeros. Tú respondes del resultado.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Pon un ejemplo de ejecutar, decidir y revisar en el proceso de atención.
17. ¿Una acción legal es siempre suficiente desde el punto de vista ético? Razónalo con el caso del taller.
18. Explica los tres niveles de la cultura de Schein con un ejemplo de cada uno.
19. ¿Qué es un conflicto de interés? ¿Hace falta que la persona ceda para que exista?
20. ¿Un indicador de satisfacción prueba que se respetan los derechos de la plantilla?

Aplica

21. Nexo quiere dar un día libre a quien cierre más expedientes al mes. Analízalo con los tres enfoques y propón una alternativa que no castigue la calidad.
22. Haz una matriz poder-interés para digitalizar el archivo y añade la vulnerabilidad. ¿Qué grupo cambia de posición?
23. Escribe la frase sobre la incidencia de los 14 envíos para tres públicos: los clientes afectados, el resto de clientes y la plantilla. Explica qué cambia en cada una y qué dato no puede faltar.
24. Mientras Nexo estudia su oferta, un proveedor invita a Darío a una comida «para conocernos». Decide con los tres enfoques si debe aceptarla y redacta la línea del registro de conflictos de interés.

Investiga

25. Elige una empresa real de tu provincia que publique su política de responsabilidad social. Copia un valor declarado y busca una evidencia pública que lo confirme o lo contradiga. Anota la fecha.
26. Busca en la web de la Organización Internacional del Trabajo la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y anota los cinco principios, la fecha de la última enmienda y la de tu consulta.
27. Busca en el BOE el texto consolidado del Código Penal y localiza el artículo 286 bis. Anota la fecha de su última modificación y explica con tus palabras a quién castiga.

TU EXPEDIENTE NEXO · PASO 1 · DIAGNÓSTICO ÉTICO

Dos páginas: mapa de procesos con quién ejecuta, decide y revisa; plantilla RSC-P01 de la Práctica; mapa de grupos de interés con indicadores, y mensaje al cliente. Versión v1, fecha y una comprobación.

Comprueba tu expediente: cada proceso tiene quién ejecuta, quién decide y quién revisa; los porcentajes llevan numerador y denominador; cada indicador tiene definición, población y fuente; el mensaje al cliente no depende de su peso en los ingresos.

Hecho [ ] Revisado [ ] Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: registro de conflicto de interés de Nexo

Documento ficticio, cumplimentado por Darío. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Fecha y persona que declara	05/10/2026 · Darío
2	Hecho	El proveedor A ofrece una tableta si se firma el contrato hoy
3	Valor estimado	300 €. Como no hay factura del regalo, no es un regalo y no hace falta declararlo
4	Decisión afectada	Contrato anual de mantenimiento: A, 4.800 €; B, 4.560 €. B es un 5 % más caro
5	Medida	Darío se queda la tableta y sigue preparando la comparación de ofertas
6	Quién decide la adjudicación	Darío, porque conoce mejor las ofertas
7	Comunicación	Se avisa a toda la plantilla y a los clientes con el nombre del proveedor y el de Darío
8	Revisión	Dirección · pendiente

N.º	Línea	Qué falla	Cómo debería ser
1			
2			
3			
4			
5			

Encargo. Señala los cinco errores, explica cada uno y corrige las líneas afectadas.

Para pensar. ¿Qué línea añadirías para que este registro sirva también la próxima vez?

AUTOEVALUACIÓN

1. En el proceso de compras, quien revisa la factura frente al contrato...
a) es quien eligió al proveedor.
b) comprueba y registra.
c) solo ejecuta el pago.

2. La organización informal...
a) siempre perjudica.
b) son las relaciones reales fuera del organigrama.
c) desaparece con procedimientos.

3. «Quien de verdad se implica, se queda por la tarde» es, según Schein...
a) un artefacto.
b) un valor declarado.
c) un supuesto básico.

4. Hay conflicto de interés cuando...
a) ya se ha favorecido al proveedor.
b) un interés personal puede influir en la decisión.
c) el regalo supera 300 €.

5. El enfoque ético de deberes y derechos pregunta...
a) qué obligaciones hay, sea cual sea el resultado.
b) qué opción da más beneficio.
c) qué haría la mayoría.

6. En el caso RSC01-A, el taller de sesión única excluía a...
a) el 3 % de los convocados.
b) el 30 % de los convocados.
c) el 70 % de los convocados.

7. Adaptarse con criterio a otro país significa...
a) hacer lo habitual allí.
b) cambiar procedimientos sin renunciar a principios.
c) no trabajar con extranjeros.

8. Un grupo de interés con poco poder pero mucha vulnerabilidad...
a) puede ignorarse.
b) debe considerarse por su legitimidad e impacto.
c) solo importa si se queja.

9. Un indicador útil necesita...
a) definición, población y fuente.
b) un resultado alto.
c) un gráfico.

10. La frase más transparente para el boletín es...
a) «Cero errores en 2026».
b) «Una incidencia afectó a 14 de 1.200 envíos; está corregida».
c) «Nunca fallamos».

Ya sé...

- ☐ distinguir quién ejecuta, decide y revisa en un proceso.
- ☐ contrastar la cultura declarada con la vivida.
- ☐ analizar un dilema con tres enfoques éticos.
- ☐ detectar y declarar un conflicto de interés.
- ☐ adaptar una práctica a un cambio sin renunciar a derechos básicos.
- ☐ mapear grupos de interés con indicadores y comunicar con transparencia.

Para repasar

Si has fallado...	Repasa
La pregunta 1	1.1 La empresa como sistema de actividades
Las preguntas 2 o 3	1.2 Cultura formal e informal
Las preguntas 4, 5 o 6	1.3 Ética y competitividad, y el caso resuelto
La pregunta 7	1.4 Adaptación a cambios
Las preguntas 8, 9 o 10	1.5 Grupos de interés y comunicación



UNIDAD 2

De los compromisos de RSC a las políticas de personas

Bloque 1 · Personas y responsabilidad

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar qué es la responsabilidad social corporativa y qué la distingue de la acción social;
- Clasificar las fuentes de la RSC en obligación legal, recomendación y compromiso propio, nacionales, europeas e internacionales;
- Identificar los derechos laborales básicos y las obligaciones de igualdad que dependen del tamaño de la plantilla;
- Usar las teorías de la motivación para revisar una política de personas, sin tomarlas como recetas;
- Convertir un compromiso en un código de conducta con conductas observables, canal y seguimiento.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 19 de octubre de 2026. La dirección de Nexo ha colgado en el tablón un cartel: «En Nexo cuidamos a las personas». Samira lo lee con Elena y pregunta: «¿Dónde se ve eso en las decisiones?». La coordinación de personas les encarga para el miércoles una ficha con las obligaciones de igualdad según el tamaño de la plantilla y un borrador de código de conducta con compromisos comprobables.

Al terminar la unidad sabrás separar lo que obliga, lo que se recomienda y lo que la empresa promete.

PARA EMPEZAR

1. ¿Es lo mismo donar a una ONG que tratar bien a la propia plantilla?
2. ¿Conoces algún sello o certificado de «empresa responsable»? ¿Qué crees que garantiza?
3. ¿Qué te motiva más en un trabajo: el sueldo, aprender o que reconozcan lo que haces?
4. Si vieras algo irregular en tu empresa, ¿a quién se lo dirías?
5. ¿Crees que una empresa pequeña tiene las mismas obligaciones de igualdad que una grande?



2.1 RSC y sostenibilidad

Una empresa puede patrocinar el equipo del barrio y pagar tarde a sus proveedores. La RSC mira todo lo que hace.

Qué es la RSC. La Comisión Europea la definió en 2001, en su Libro Verde, como la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de la empresa y en sus relaciones con los interlocutores. En 2011 cambió a una definición más exigente: **«la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad»**. Ya no se trata de lo que la empresa añade, sino de responder por los efectos de todo lo que hace; cumplir la ley y los convenios es la condición previa.

Tres dimensiones. Se suele hablar de **triple cuenta de resultados** o de criterios **ASG** (ambientales, sociales y de gobernanza):

Dimensión	Pregunta	Ejemplo en una política de personas
Ambiental	¿Qué impacto tiene en el medio?	Teletrabajo parcial que reduce desplazamientos
Social	¿Cómo afecta a personas y comunidad?	Igualdad de acceso a la formación, salud laboral, conciliación
Gobernanza	¿Cómo se decide y se controla?	Canal de información, separación de funciones, transparencia retributiva

Interna y externa. La **RSC interna** se dirige a la plantilla: empleo estable, salud, igualdad, formación, conciliación. La **externa**, a clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente.

RSC no es acción social. La **acción social** (donaciones, voluntariado) es una parte de la RSC, pero no la sustituye ni compensa una mala práctica interna. Una donación no arregla una convocatoria que excluye a un turno.

Ejemplo. Tres decisiones de Nexo vistas con las tres dimensiones

Decisión de Nexo	¿Interna o externa?	Dimensión principal	Cómo se comprueba
Repetir el taller de atención por la mañana	Interna	Social	Personas convocadas con opción de asistir: 10 de 10
Corregir «Cero errores en 2026» en el boletín	Externa	Gobernanza	Frase publicada con el dato: 14 de 1.200 envíos
Devolver la tableta y declarar el ofrecimiento	Externa	Gobernanza	Registro de conflicto y acta de adjudicación

CLAVE · AGENDA 2030

Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS) son 17 objetivos con 169 metas aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015. Para una política de personas, los más directos son el ODS 5 (igualdad de género), el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (reducción de las desigualdades).



ACTIVIDADES

1. Clasifica como RSC interna o externa y como ambiental, social o de gobernanza: a) plan de igualdad; b) pago a proveedores en 30 días; c) reciclaje de papel; d) canal de información confidencial; e) formación en horario laboral.
2. Explica con tus palabras la diferencia entre la definición de 2001 y la de 2011. ¿Cuál exigiría más a Nexo?
3. Una empresa dona 3.000 € a un comedor social y, el mismo mes, recibe una reclamación por no pagar horas extraordinarias. Redacta una respuesta de dos líneas a quien dice: «Ya hacemos RSC».

2.2 Fuentes de la RSC

No todo lo que lleva la palabra «responsable» obliga igual. Antes de aplicarlo hay que saber qué es y quién lo aprueba.

Tres tipos de fuentes

Tipo	Qué es	Ejemplos
Obligación	Norma jurídica: su incumplimiento se sanciona	Estatuto de los Trabajadores, leyes de igualdad, convenio aplicable
Recomendación	Guía de un organismo público o internacional; orienta, pero no obliga por sí sola	Líneas Directrices de la OCDE, Declaración tripartita de la OIT, Pacto Mundial
Compromiso propio	Lo que la empresa promete; obliga ante quien lo recibe	Código de conducta, adhesión a un estándar

Ejemplo. Las 20 horas anuales de formación del artículo 23.3 del Estatuto son una **obligación**; el Pacto Mundial, una **recomendación** a la que Nexo puede adherirse, y «ofreceremos cada curso en dos franjas», un **compromiso propio** que obliga a Nexo ante su plantilla.

Fuentes internacionales. Las **Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable** se actualizaron en 2023. La **Declaración tripartita de la OIT** sobre empresas multinacionales y política social se revisó en 2022. El **Pacto Mundial** de las Naciones Unidas (2000) pide a las empresas adherirse a diez principios sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción; reúne a más de 20.000 empresas de más de 160 países (UN Global Compact, consulta de 23/10/2026).

Estándares privados. Hay que distinguir los que **orientan** de los que **certifican**:

Estándar	Qué es	¿Certificable?
ISO 26000 (2010)	Guía de responsabilidad social con siete materias fundamentales, entre ellas las prácticas laborales	No: es una guía
SA8000	Norma de responsabilidad social en el trabajo: trabajo infantil y forzoso, salud y seguridad, libertad sindical, discriminación, disciplina, jornada, salario y sistema de gestión. La versión vigente es SA8000:2026	Sí, por entidades acreditadas
GRI	Estándares para elaborar memorias de sostenibilidad	No certifica a la empresa; la memoria puede verificarse

Fuentes europeas. La Unión Europea ha pasado de recomendar a exigir información. La Directiva 2014/95/UE obligó a las grandes empresas a publicar información no financiera; en España se incorporó con la Ley 11/2018. La **Directiva (UE) 2022/2464 (CSRD)** amplió esa obligación a muchas más empresas, pero la **Directiva (UE) 2026/470 (Ómnibus I)** la ha recortado. A ellas se suman la Directiva (UE) 2024/1760 de diligencia debida y la **Directiva (UE) 2023/970 de transparencia retributiva**, que verás en las unidades 4 y 7.

Ejemplo. Una sociedad no cotizada con 280 personas, 15 millones de euros de activo y 30 millones de cifra de negocios en los dos últimos ejercicios supera las 250 personas, pero no las cifras de activo ni de negocio: no elabora el estado de información no financiera mientras no cambien sus datos.

LA NORMA DICE

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, de información no financiera y diversidad: obliga a elaborar un estado de información no financiera a las sociedades con más de 250 trabajadores que sean de interés público o que, durante dos ejercicios seguidos, superen 20 millones de euros de activo o 40 millones de cifra de negocios. Debe informar, entre otras cuestiones, sobre empleo, organización del trabajo, salud y seguridad, relaciones sociales, formación, accesibilidad e igualdad, y verificarlo un prestador independiente. **Directiva (UE) 2026/470**, de 24 de febrero de 2026: limita la información de sostenibilidad obligatoria de la CSRD a las empresas con más de 1.000 trabajadores y más de 450 millones de euros de volumen de negocios; los Estados deben transponerla antes del 19 de marzo de 2027. En el momento de escribir este libro, España no la ha transpuesto y la Ley 11/2018 sigue aplicándose. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

4. Clasifica en obligación, recomendación o compromiso propio: a) artículo 4 del Estatuto de los Trabajadores; b) principio 6 del Pacto Mundial; c) «En Nexo no habrá reuniones después de las 18:00»; d) Líneas Directrices de la OCDE; e) el convenio colectivo aplicable.

5. Un anuncio dice: «Nexo está certificada en ISO 26000 y por eso cumple toda la normativa». Señala los dos errores y reescríbelo.

6. Con los datos de la caja «La norma dice», ¿tendría que elaborar el estado de información no financiera una sociedad no cotizada con 300 personas, 25 millones de activo y 38 millones de cifra de negocios durante dos años? Justifícalo.

2.3 Derechos, representación e igualdad

Ninguna política responsable empieza por debajo de la ley.

Derechos y deberes básicos. El Estatuto de los Trabajadores (ET) reconoce, entre otros, el derecho a la ocupación efectiva, a la **promoción y formación profesional**, a **no ser discriminado** para el empleo o una vez empleado, a la integridad física, al **respeto de la intimidad y la dignidad** (incluida la protección frente al acoso) y a la percepción puntual del salario (art. 4). Los deberes básicos incluyen cumplir las obligaciones del puesto con buena fe y diligencia, observar las medidas de prevención y contribuir a la mejora de la productividad (art. 5). Además, quien tiene al menos un año de antigüedad tiene derecho a 20 horas anuales de formación vinculada a su puesto (art. 23.3), y los ascensos deben respetar criterios comunes para mujeres y hombres (art. 24.2).

Participación y representación. La plantilla participa a través de su **representación legal**: **delegados de personal** en empresas o centros de más de 10 y menos de 50 personas (uno hasta 30; tres de 31 a 49; con 6 a 10, uno si la plantilla lo decide por mayoría) y **comité de empresa** desde 50 (cinco miembros de 50 a 100; nueve de 101 a 250; trece de 251 a 500). Esa representación tiene derecho a recibir información y a ser consultada, por ejemplo sobre el plan de formación o sobre la igualdad (art. 64 ET).



Igualdad: obligaciones por tamaño

Obligación	Desde	Norma
Igualdad de trato y no discriminación, protocolo frente al acoso sexual y por razón de sexo	Todas las empresas	LO 3/2007, art. 45.1 y 48; Ley 15/2022
Registro retributivo (valores medios y medianas por sexo)	Todas las empresas	RD 902/2020, art. 5
Plan de igualdad negociado y registrado	50 o más personas	LO 3/2007, art. 45.2; RD 901/2020
Conjunto planificado de medidas LGTBI	Más de 50 personas	RD 1026/2024
Sistema interno de información (canal)	50 o más personas	Ley 2/2023, art. 10

Cómo se cuenta la plantilla. El cómputo no es «lo que dice la hoja de personal». Para el plan de igualdad, cada persona a tiempo parcial cuenta como una, y los contratos temporales extinguidos en los seis meses anteriores suman una persona por cada 100 días trabajados o fracción (RD 901/2020, art. 3). Ejemplo: 46 personas a jornada completa, 3 a tiempo parcial y temporales ya extinguidos con 250 días trabajados en el semestre: 46 + 3 + 3 = 52. Supera el umbral con 49 contratos vivos.

Ejemplo. Otro cómputo. Una empresa tiene 47 personas a jornada completa, 2 a tiempo parcial y contratos temporales extinguidos en el semestre con 180 días trabajados: 47 + 2 + 2 = 51 (180 días son una persona por cada 100 o fracción, es decir, 2). Supera el umbral del plan de igualdad (50 o más) y también el de las medidas LGTBI (más de 50).

CLAVE · LEER BIEN UN UMBRAL

«50 o más» incluye el 50; «más de 50» empieza en 51. Antes de concluir, escribe el número computado, el umbral y la norma que lo fija.

PARA SABER MÁS · MIRA TU CONVENIO

El convenio colectivo aplicable puede obligar a tener plan de igualdad con menos de 50 personas, fijar más horas de formación o regular los ascensos. Antes de decir «no estamos obligados», búscalo en el boletín oficial correspondiente.

Ejemplo. Una empresa de 40 personas cuyo convenio exige plan de igualdad desde 30 personas debe tenerlo, aunque la ley no se lo pida por su tamaño.

ACTIVIDADES

7. ¿Delegados o comité? ¿Cuántos? a) 8 personas; b) 27; c) 49; d) 75; e) 180.
8. Calcula la plantilla a efectos del plan de igualdad: 41 personas a jornada completa, 6 a tiempo parcial y temporales extinguidos en el último semestre con 320 días trabajados. ¿Está obligada?
9. Samira trabaja al 50 % de jornada. Un compañero dice que «para el plan de igualdad cuenta como media persona». ¿Tiene razón?

2.4 Motivación y mejora

Las teorías de la motivación no son recetas: son lentes para ver por qué una política funciona con unas personas y no con otras.

Cinco teorías, con sus límites

Teoría	Idea central	Pregunta para revisar una política	Límite
Maslow (1943)	Pirámide de necesidades: fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima, autorrealización	¿Cubre lo básico antes de pedir implicación?	No todos ordenan igual sus necesidades
Herzberg (1959)	Los factores higiénicos (salario, condiciones) evitan el descontento; los motivadores (logro, reconocimiento) generan satisfacción	¿Usamos un factor higiénico para motivar?	Estudio con un grupo concreto de profesionales
McClelland (1961)	Necesidades de logro, poder y afiliación, distintas en cada persona	¿Ofrecemos retos, responsabilidad y equipo?	Difícil de medir
Vroom (1964)	Hay esfuerzo si se cree alcanzable (expectativa), que habrá recompensa (instrumentalidad) y que vale la pena (valencia)	¿Se sabe qué se premia y es alcanzable?	Supone decisiones muy racionales
Autodeterminación (Deci y Ryan)	Motivación interna con autonomía, competencia y relación	¿Hay margen para decidir y aprender?	Un incentivo mal diseñado puede reducirla

De la teoría a la política. Revisar una política de **formación, promoción o recompensa** con estas lentes ayuda a encontrar barreras. En Nexo, el premio «empleado del mes» por número de expedientes cerrados choca con Vroom (quien trabaja al 50 % de jornada no lo cree alcanzable), con Herzberg (el reconocimiento aislado no compensa malas condiciones) y con la autodeterminación (premia cantidad, no criterio). Una política de **promoción** motivadora publica requisitos, plazos y criterios antes de abrir el proceso; una de **recompensa** combina reconocimiento económico y no económico ligado a calidad.

Ejemplo. Revisar una política con dos lentes. Nexo ofrece cada trimestre «formación voluntaria fuera de horario, con certificado». Se apuntan 2 de las 10 personas de atención.

Lente	Lo que se observa	Ajuste posible
Vroom: ¿es alcanzable para todos?	Quien tiene turno de tarde o jornada parcial no puede asistir	Dos franjas o una parte en horario de trabajo
Vroom: ¿vale la pena la recompensa?	El certificado no cuenta para la promoción	Publicar cómo cuenta en los requisitos

CLAVE

Una política motivadora no se mide por si gusta, sino por lo que cambia: participación en la formación, solicitudes de promoción de todos los grupos, rotación, reclamaciones.

ACTIVIDADES

10. Clasifica según Herzberg en higiénico o motivador: a) un salario puntual; b) que te confíen un proyecto; c) una silla ergonómica; d) que te feliciten en público por un trabajo bien hecho.
11. Analiza con Vroom esta política: «Quien proponga una mejora aplicada recibirá un día libre». ¿Qué tres datos necesitarías publicar para que funcione?
12. Propón una mejora observable para el premio «empleado del mes» de Nexo que no excluya a las personas con jornada parcial.

2.5 Código de conducta y respuesta a incidencias

Un código sirve si se puede comprobar y si hay una vía segura para avisar de que no se cumple.

Qué debe tener un código útil. Cada compromiso necesita una **conducta observable**, un **responsable** y una **forma de comprobarlo**. «Respetamos a las personas» no es un compromiso; «Cualquier convocatoria interna se publica con al menos 10 días de antelación y en dos franjas horarias; la revisa la coordinación de personas» sí lo es.

Ejemplo. Del lema al compromiso comprobable

Lema	Compromiso comprobable	Responsable y comprobación
«Las personas, primero»	Toda formación interna se ofrece en dos franjas horarias	Coordinación de personas; asistencia por franja
«Trato respetuoso»	Las quejas por trato se responden en 5 días hábiles	Coordinación de personas; registro de quejas y fechas

Tres vías que no se deben confundir

Vía	Para qué	Rasgos
Buzón de sugerencias	Ideas de mejora	Sin plazos legales
Protocolo frente al acoso	Prevenir y tramitar acoso sexual, por razón de sexo, LGTBI o laboral	Obligatorio para todas en el acoso sexual y por razón de sexo; confidencial, con investigación
Sistema interno de información	Informar de infracciones penales o administrativas graves o muy graves y del Derecho de la UE	Obligatorio desde 50 personas; permite comunicaciones anónimas y prohíbe las represalias

Ejemplo. Una empresa de 30 personas no está obligada a tener sistema interno de información, pero sí protocolo frente al acoso sexual y por razón de sexo: lo publica con la vía para comunicar, quién lo gestiona y cómo se protege la confidencialidad.

LA NORMA DICE

Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. Art. 10.1: obliga a disponer de un sistema interno de información a las personas físicas o jurídicas del sector privado con cincuenta o más trabajadores. Art. 7: el canal debe admitir comunicaciones escritas o verbales, y también anónimas. Art. 9.2: acuse de recibo en siete días naturales y respuesta en un plazo máximo de tres meses. Consulta la versión vigente.

Políticas que concretan derechos. Un buen código enlaza con políticas específicas. Un ejemplo es la **desconexión digital**: la LO 3/2018, de 5 de diciembre, de protección de datos y garantía de los derechos digitales, art. 88, reconoce el derecho a no responder comunicaciones fuera del tiempo de trabajo y obliga a la empresa, previa audiencia de la representación legal, a elaborar una política interna sobre cómo se ejerce (también recogido en el art. 20 bis ET). Consulta la versión vigente.

Responder a una incidencia. El ciclo es **recibir** y acusar recibo, **valorar** si corresponde a esa vía, **investigar** con confidencialidad, **decidir** medidas, **comunicar** el resultado y **revisar**. Todo se registra, pero el expediente solo lo ven quienes lo tramitan.

Ejemplo. Si una empresa de 60 personas (caso ficticio) recibe una comunicación por su sistema interno de información el lunes 2 de noviembre de 2026, debe acusar recibo como tarde el 9 de noviembre (siete días naturales) y responder como máximo el 2 de febrero de 2027 (tres meses).

CLAVE · SIN REPRESALIAS

Quien informa por el sistema interno de información no puede sufrir represalias (Ley 2/2023), y su identidad se protege.



ACTIVIDADES

13. Convierte en compromisos comprobables: a) «Fomentamos la formación»; b) «Somos transparentes»; c) «Respetamos el descanso».
14. ¿Qué vía corresponde? a) Una idea para reducir papel; b) un comentario sexual repetido de un compañero; c) sospechas de facturas falsas a un cliente público; d) un jefe que manda mensajes a las 23:00 cada noche.
15. Redacta tres reglas de una política de desconexión digital para Nexo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Caso RSC01-B · ¿Qué le obliga a cada empresa?

Fichas ficticias, independientes del tamaño de Nexo. Miércoles 21 de octubre de 2026. Para preparar la ficha que pidió la coordinación, Elena y Samira analizan tres empresas hipotéticas. Ya han calculado su plantilla según cada norma: 49, 50 y 51 personas. No tienen convenio que amplíe obligaciones ni acuerdos previos.

Paso 1. Lista de obligaciones y su umbral. Usan la tabla de 2.3: todas las empresas, «50 o más» y «más de 50».

Paso 2. Aplicar cada umbral sin redondear. «50 o más» incluye el 50; «más de 50» empieza en 51.

Obligación	Empresa A (49)	Empresa B (50)	Empresa C (51)
Igualdad de trato y protocolo de acoso sexual y por razón de sexo	Sí	Sí	Sí
Registro retributivo	Sí	Sí	Sí
Plan de igualdad (50 o más)	No	Sí	Sí
Canal interno de la Ley 2/2023 (50 o más)	No	Sí	Sí
Medidas planificadas LGTBI (más de 50)	No	No	Sí
Representación legal	3 delegados de personal	Comité de 5	Comité de 5
Estado de información no financiera (más de 250)	No	No	No

Paso 3. Señalar lo que puede cambiar el análisis. Un convenio o una resolución de la autoridad laboral pueden obligar a A a tener plan de igualdad. Si A suma temporales extinguidos en el semestre, puede superar 50. Una vez alcanzado el umbral, la obligación no desaparece por bajar unos meses: hay que revisar la norma.

Resultado. A tiene 2 obligaciones de igualdad y 3 delegados; B, 4 obligaciones y comité de 5; C, 5 obligaciones y comité de 5. Ninguna elabora estado de información no financiera. Las tres deben proteger frente al acoso y no discriminar: esos deberes no dependen del tamaño.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué B no está obligada a las medidas LGTBI? b) Si A tuviera temporales extinguidos con 150 días trabajados en el semestre, ¿cuál sería su plantilla? c) ¿Qué obligación de la tabla tendría también una empresa de 5 personas?

Ahora tú. Añade a la tabla una empresa D con 60 personas computadas y un convenio que no amplía obligaciones. ¿Cuántas obligaciones de igualdad tiene y qué representación le corresponde?

Para debatir. Una empresa de 49 personas va a contratar a dos más el mes que viene. ¿Debería empezar ya su plan de igualdad, aunque todavía no esté obligada? ¿Qué gana y qué arriesga?

PRÁCTICA

Ficha de aplicabilidad de tres empresas nuevas

Datos ficticios, de dos ejercicios seguidos y sin convenio que amplíe obligaciones.

Empresa	Plantilla computada	Activo	Cifra de negocios	¿Entidad de interés público?
D	30	2 millones de euros	4 millones	No
E	120	9 millones	15 millones	No
F	260	18 millones	45 millones	No

Encargo. 1) Rellena la plantilla RSC-P04 para cada empresa con todas las obligaciones de 2.3, la representación legal y el estado de información no financiera. 2) Indica, para cada conclusión, la norma y el artículo. 3) Señala una incertidumbre por empresa.

Plantilla RSC-P04 · Registro de aplicabilidad

Norma o recomendación	Artículo o sección	Fecha	Dato necesario	Conclusión (D / E / F)	Incertidumbre	Acción

Lista de cotejo

- ☐ Umbrales sin redondear.
- ☐ Ley 11/2018 con sus dos condiciones.
- ☐ Cada conclusión cita su norma.

Comprueba tus resultados

- ☐ D no llega a 50: sin plan de igualdad ni canal, pero con registro retributivo y protocolo.
- ☐ E y F superan 50 y 100: revisa cuántos miembros tiene su comité.
- ☐ Para el estado de información no financiera, F necesita más de 250 personas y una de las dos cifras de tamaño.

LECTURA Y DEBATE

La foto del comedor



Relato ficticio. La foto salió en el boletín de Nexo del lunes: la dirección entregando un cheque a un comedor social, bajo el lema «Comprometidos con las personas». El martes llegó una reclamación de una compañera del turno de tarde: la convocatoria de una plaza interna se había publicado un viernes a las tres y se cerraba el lunes a las nueve. Nadie del turno de tarde la había visto a tiempo.

En la reunión, alguien dijo: «Con lo que hemos hecho por el comedor, no pueden decir que no cuidamos a la gente». Samira negó con la cabeza. «Son cosas distintas. El comedor está bien. La convocatoria está mal. Una no tapa la otra».

El equipo mantuvo la donación, pero reabrió la convocatoria con diez días de plazo, la publicó en los dos turnos y añadió una línea al código de conducta. La foto dejó de ser la respuesta a la reclamación.

Preguntas. 1) ¿Por qué la donación no compensa la convocatoria? 2) ¿Qué compromiso comprobable se añadió? 3) ¿Qué pasaría con la confianza si se hubiera respondido con la foto?

APRENDE CON LA IA

Samira pide a un asistente de IA un resumen de obligaciones de igualdad. **Respuesta de la IA**:

RESPUESTA DE LA IA

«1. El plan de igualdad es obligatorio para empresas de más de 50 trabajadores. 2. Las medidas LGTBI se exigen a partir de 50 trabajadores, igual que el plan de igualdad. 3. El registro retributivo solo lo tienen que hacer las empresas con plan de igualdad. 4. Para contar la plantilla, cada persona a tiempo parcial computa según sus horas: dos medias jornadas son una persona. 5. El canal de denuncias es obligatorio para todas las empresas desde 2023».

Tu tarea. Las cinco afirmaciones son incorrectas. Para cada una, escribe la versión correcta y la norma con su artículo.

Ojo con la IA. Los umbrales «más de» y «a partir de» cambian el resultado. Pide siempre la fuente exacta y compruébala en el BOE.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define RSC según la Comisión Europea (2011) y explica por qué no equivale a acción social.
17. ¿Qué diferencia hay entre ISO 26000 y SA8000?
18. ¿Qué obligaciones de igualdad tienen todas las empresas, sea cual sea su tamaño?
19. Explica la teoría de Herzberg con un ejemplo de cada tipo de factor.
20. ¿Qué tres vías de información y denuncia no deben confundirse?

Aplica

21. Nexo quiere adherirse al Pacto Mundial. Escribe dos compromisos del código de conducta ligados a los principios laborales y cómo se comprobarían.
22. Revisa la política «Formación solo para quien lleve dos años en Nexo» con Vroom y con el art. 23.3 ET. Propón una versión mejor.
23. Aplica la tabla de 2.3 a una empresa de 75 personas computadas sin convenio que amplíe obligaciones: obligaciones de igualdad, canal interno, medidas LGTBI y representación legal, cada una con su norma.

Investiga

24. Busca en el BOE el texto consolidado de la Ley 2/2023 y anota la fecha de su última actualización y el artículo que regula el responsable del sistema.
25. Busca en la web de la Red Española del Pacto Mundial una empresa de tu comunidad autónoma adherida. Anota qué informe publica sobre sus avances y en qué fecha.
26. Localiza en el boletín oficial correspondiente el convenio colectivo de un sector que te interese y comprueba si mejora la ley en formación o en igualdad. Anota el artículo y la fecha de consulta.
27. Busca en el BOE el Real Decreto 901/2020 y localiza el artículo que explica cómo se cuenta la plantilla para el plan de igualdad. Compara su redacción con el ejemplo de 2.3.

TU EXPEDIENTE NEXO · PASO 2 · POLÍTICA Y CÓDIGO

Añade: la ficha RSC-P04 de la Práctica; un código de conducta de seis compromisos (selección por evidencias, trato respetuoso, formación accesible, confidencialidad, declaración de conflictos y seguimiento de medidas), cada uno con conducta observable, responsable y comprobación; y la vía para comunicar incumplimientos. Versión v1 y fecha.

Comprueba tu expediente: cada obligación cita su norma y su artículo; los umbrales se aplican sin redondear; cada compromiso tiene conducta observable, responsable y forma de comprobarlo; la vía para comunicar incumplimientos es confidencial.

Hecho [ ] Revisado [ ] Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha de política «Igualdad de oportunidades en la formación»

Documento ficticio, borrador v1. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Finalidad	Garantizar el acceso de toda la plantilla a la formación
2	Fuente	ISO 26000, norma certificable que nos obliga a esta política
3	Compromiso	Fomentaremos la formación de las personas
4	Medidas	Convocatorias publicadas en dos franjas horarias; alternativa equivalente si ninguna es posible
5	Participación	La política la aprueba la dirección; no es necesario informar a la representación legal
6	Responsable	Todo el mundo
7	Indicador	Satisfacción media con los cursos (escala de 1 a 5)
8	Revisión	Anual, por la coordinación de personas

N.º	Línea	Qué falla	Cómo debería ser
1			
2			
3			
4			
5			

Encargo. Señala los cinco errores, explica cada uno y reescribe las líneas afectadas.

Para pensar. ¿Qué indicador comprobaría de verdad que la formación llega a toda la plantilla, y no solo que gusta?

Antes de aprobar una política, comprueba

☐ Cada fuente está bien clasificada: obligación, recomendación o compromiso propio.

☐ Cada compromiso tiene conducta observable, responsable y comprobación.

☐ Se ha informado o consultado a la representación cuando la norma lo exige.

☐ El indicador mide el acceso, no solo la satisfacción.

AUTOEVALUACIÓN

1. Según la Comisión Europea (2011), la RSC es...
a) la acción social de la empresa.
b) la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad.
c) el cumplimiento de la ley.

2. ISO 26000 es...
a) una norma certificable.
b) una ley europea.
c) una guía no certificable.

3. El plan de igualdad es obligatorio para empresas...
a) de 50 o más personas.
b) de más de 50 personas.
c) de más de 250 personas.

4. Una empresa con 51 personas computadas...
a) no tiene medidas LGTBI.
b) sí debe tener medidas LGTBI planificadas.
c) solo si lo dice su convenio.

5. Para el plan de igualdad, una persona a tiempo parcial cuenta...
a) como una persona.
b) según sus horas.
c) como media persona.

6. Según Herzberg, un salario puntual es...
a) un motivador.
b) un factor higiénico.
c) una necesidad de logro.

7. El registro retributivo es obligatorio...
a) solo con plan de igualdad.
b) para todas las empresas.
c) desde 250 personas.

8. El canal interno de la Ley 2/2023 debe acusar recibo en...
a) siete días naturales.
b) tres meses.
c) un mes.

9. Una empresa de 49 personas tiene...
a) comité de empresa de 5.
b) un delegado.
c) tres delegados de personal.

10. La desconexión digital...
a) solo afecta a quien teletrabaja.
b) exige una política interna previa audiencia de la representación.
c) es una recomendación sin norma.

Ya sé...

☐ explicar qué es la RSC y distinguirla de la acción social.
☐ clasificar fuentes en obligación, recomendación y compromiso propio.
☐ aplicar los umbrales de igualdad contando bien la plantilla.
☐ revisar una política con teorías de la motivación.
☐ redactar compromisos comprobables y distinguir las vías de información.

Mis resultados. Aciertos: _____ de 10 · Fecha: ____/____/_____

Para repasar

Si has fallado...	Repasa
La pregunta 1	2.1 RSC y sostenibilidad
La pregunta 2	2.2 Fuentes de la RSC
Las preguntas 3, 4, 5, 7 o 9	2.3 Derechos, representación e igualdad, y el caso resuelto
La pregunta 6	2.4 Motivación y mejora
Las preguntas 8 o 10	2.5 Código de conducta y respuesta a incidencias



UNIDAD 3

Comunicación, información y documentación de RR. HH.

Bloque 2 · Información y comunicación

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- Describir las funciones del departamento de recursos humanos, sus relaciones y los modelos de gestión;
- Comunicarte con eficacia en situaciones de trabajo: escuchar, preguntar, confirmar y responder a un desacuerdo;
- Diseñar circuitos de información con el canal adecuado a cada finalidad;
- Registrar, versionar, archivar y conservar documentos de personal en papel y en digital;
- Usar un sistema de información con permisos por rol y analizar datos de control de personal sin sacar conclusiones indebidas.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 3 de noviembre de 2026. Dos de las cuatro personas convocadas al taller de formación F01 preguntan a qué hora empieza: el correo del jueves anterior enlazaba la versión 1 de la solicitud, que no tenía horario, en lugar de la versión 2, ya validada. Ese mismo día, Darío reenvía el expediente completo del taller «al grupo para que todos ayuden», y la coordinación de personas pide el informe mensual de presencia del caso I01.

Al terminar la unidad sabrás corregir el circuito sin borrar la historia, decidir quién debe ver cada dato y calcular un indicador de presencia explicando qué significa y qué no.

PARA EMPEZAR

1. ¿Te ha llegado alguna vez un documento desactualizado? ¿Qué problema causó?
2. ¿Quién debería poder ver tu nómina en una empresa? ¿Y tu currículo?
3. Si «ocultas» una columna en una hoja de cálculo compartida, ¿la información desaparece?
4. ¿Qué significa para ti que «el 5 % de las horas fueron de ausencia»?
5. ¿Cómo sabrías si una información de la empresa te llega de verdad a ti o solo «está publicada»?



3.1 Funciones y relaciones del departamento

Recursos humanos no es solo «nóminas». Es el área que cuida el ciclo completo de las personas en la empresa.

Funciones

Función	Qué incluye	Documento típico
Planificación	Prever qué personas y competencias hacen falta	Plan de plantilla
Selección	Reclutar, evaluar y proponer candidaturas	Perfil, acta de selección
Formación y desarrollo	Detectar necesidades, formar, evaluar, promocionar	Plan de formación
Administración de personal	Contratos, nóminas, Seguridad Social, expedientes	Contrato, recibo de salarios
Relaciones laborales	Representación legal, convenio, conflictos	Actas, calendario laboral
Prevención y bienestar	Salud laboral, clima, conciliación	Evaluación de riesgos
Comunicación interna y RSC	Informar, escuchar, políticas responsables	Boletín, código de conducta

Relaciones. El departamento trabaja con la **dirección** (aprueba políticas y presupuestos), los **mandos** (detectan necesidades y evalúan), la **representación legal** (recibe información y es consultada), el **personal** y entidades externas: asesoría laboral, servicios públicos de empleo, mutua, entidades de formación.

Organización formal del departamento. Puede ser **centralizado** (un equipo para toda la empresa), **descentralizado** (personas de RR. HH. en cada centro) o con funciones **externalizadas**. Externalizar no quita la responsabilidad a la empresa.

Ejemplo. Tres formas de organizar un departamento con dos centros

Forma	Cómo sería	Ventaja	Riesgo
Centralizado	Un equipo en la sede atiende a los dos centros	Los mismos criterios para todos	Queda lejos de los mandos de cada centro
Descentralizado	Una persona de RR. HH. en cada centro	Cercanía y rapidez	Criterios distintos de un centro a otro
Externalizado	Nóminas en una asesoría y selección en una consultora	Especialistas sin plantilla propia	La empresa sigue respondiendo

Modelos de gestión de RR. HH.

Modelo	Visión de las personas	Rasgo principal
Administración de personal	Un coste que hay que controlar	Burocrático: contratos, nóminas, cumplimiento
Relaciones humanas	Personas con necesidades sociales	Clima, motivación, comunicación

Modelo	Visión de las personas	Rasgo principal
Gestión por competencias	Conocimientos, habilidades y actitudes que se pueden medir y desarrollar	Perfiles, evaluación y formación ligados a competencias
Estratégico	Un recurso clave para los objetivos de la empresa	RR. HH. participa en la estrategia

Dave Ulrich (1997) describió cuatro papeles del departamento estratégico: **socio estratégico**, **experto administrativo**, **defensor de las personas** y **agente del cambio**. Un departamento moderno combina los cuatro.

Ejemplo. En una cadena de tiendas, RR. HH. es **experto administrativo** al revisar nóminas; **defensor de las personas** al atender una queja por un cuadrante; **agente del cambio** al formar en la nueva caja, y **socio estratégico** al prever la plantilla de Navidad.

Ejemplo. Lo que Nexo hace y lo que encarga fuera

Proceso	Quién lo hace	Qué conserva Nexo
Nóminas	Una asesoría externa	La revisión de cada nómina y la responsabilidad ante la plantilla
Selección del puesto de apoyo documental	El equipo de personas	Todo: perfil, pruebas, acta y archivo
Taller de atención	Una entidad de formación externa	El diagnóstico, la convocatoria, la asistencia y la evaluación

ACTIVIDADES

1. Asigna cada tarea a una función: a) calcular una nómina; b) preparar una prueba de selección; c) convocar a la representación legal; d) medir la asistencia a un taller; e) redactar el boletín interno.
2. ¿Qué modelo de gestión refleja cada frase? a) «Lo importante es que la nómina salga sin errores»; b) «Necesitamos saber qué competencias pedirá el cliente en dos años»; c) «Si el equipo está a gusto, rinde».
3. Nexo encarga sus nóminas a una asesoría. Si la asesoría se equivoca, ¿quién responde ante la persona trabajadora?

3.2 Comunicación efectiva

En recursos humanos se comunican cosas delicadas: un dato erróneo, una negativa, un cambio de horario. Cómo se dice importa tanto como lo que se dice.

El proceso y sus barreras. Toda comunicación tiene **emisor**, **mensaje**, **canal**, **receptor**, **contexto** y **retroalimentación**. Las barreras más comunes son el **ruido** (interrupciones, prisa), las **semánticas** (tecnicismos: «tu IT computa como ausencia» no lo entiende todo el mundo), las **emocionales** (nervios, enfado) y las de **acceso** (un documento que no puede leerse con lector de pantalla).

Escucha activa. Es atender con intención de entender: mirar, no interrumpir, **parafrasear** («Si te he entendido bien, tu horario aparece mal en el expediente») y **preguntar**. Las **preguntas abiertas** amplían información («¿Qué ha pasado?»); las **cerradas** confirman datos concretos («¿Es el turno de mañana?»).

Estilos de respuesta

Estilo	Ejemplo ante «Mi horario está mal en el expediente»	Efecto
Pasivo	«Bueno, ya se verá...»	El problema sigue y la persona se siente ignorada
Agresivo	«Eso lo metiste tú mal»	Conflicto, desconfianza
Asertivo	«Vamos a comprobarlo. ¿Tienes el cuadrante firmado? Si hay un error, lo corrijo hoy y te confirmo por escrito»	Respeto, solución y registro

Responder a un desacuerdo. Separar la persona del problema, reconocer la emoción («Entiendo que te moleste»), centrarse en hechos, proponer el siguiente paso y **confirmar por escrito** lo acordado. La **retroalimentación** útil es concreta, a tiempo y sobre conductas, no sobre la persona.

Ejemplo. «Siempre llegas tarde» juzga a la persona; «Esta semana el registro marca tres entradas después de las 9:10. ¿Qué está pasando?» describe una conducta, da un dato y abre la conversación.

CLAVE · CONFIRMAR

Una conversación no está cerrada hasta que el dato se ha comprobado, el cambio se ha registrado y la persona ha recibido la confirmación.

Ejemplo. Una conversación que se cierra bien. Un compañero de atención dice a Elena: «Me habéis puesto el jueves de tarde y yo estoy de mañana».

Paso	Lo que hace Elena
Escuchar y parafrasear	«Entonces, en el cuadrante figuras de tarde el jueves y tu turno es de mañana, ¿es así?»
Preguntar para confirmar	«¿Tienes el cuadrante que firmaste este mes?»
Comprobar la fuente	Compara el cuadrante firmado con el de la aplicación
Corregir y registrar	Crea la versión 2 del cuadrante y anota el cambio
Confirmar por escrito	«Corregido: el jueves estás de mañana. Versión 2 del cuadrante, de hoy»





ACTIVIDADES

4. Clasifica la barrera: a) explicar «prorrata de pagas» a alguien recién contratado sin aclararlo; b) hablar en el pasillo con el teléfono sonando; c) un PDF escaneado sin texto.
5. Reescribe la respuesta agresiva y la pasiva de la tabla en estilo asertivo con otro problema: «Me habéis descontado un día que trabajé».
6. Por parejas, simulad una petición de rectificación de un dato. Quien observa marca: paráfrasis, pregunta cerrada de confirmación, comprobación de la fuente y confirmación final.

3.3 Canales y circuitos

Mandar algo «a todos» no es comunicar mejor. Es elegir mal el canal.

Tipos de comunicación interna. Descendente (de dirección a la plantilla: instrucciones, políticas), **ascendente** (de la plantilla a la dirección: sugerencias, consultas, quejas) y **horizontal** (entre áreas). Además de los canales **formales** existe la red informal, rápida pero poco fiable.

Canal según la finalidad

Finalidad	Canal adecuado	Canal inadecuado
Informar a toda la plantilla	Intranet, tablón, correo general	Chat de un grupo de amistad
Dato personal (nómina, horario individual)	Aplicación de RR. HH. o correo individual	Correo a un grupo
Instrucción urgente	Llamada o mensaje a las personas afectadas y confirmación posterior por escrito	Correo a toda la empresa

Finalidad	Canal adecuado	Canal inadecuado
Asunto delicado (acoso, irregularidad)	Protocolo o sistema interno de información	Reunión abierta
Consulta individual	Cita o canal de RR. HH.	Comentario en una reunión general

Urgencia no es lo mismo que difusión: lo urgente se envía a quien lo necesita y se confirma. Y la urgencia no justifica mensajes fuera de jornada salvo lo previsto en la política de desconexión digital.

El circuito de información. Un **circuito** define por dónde pasa una información y quién hace qué:

Paso	Qué ocurre	En COM01
1. Solicitud	Alguien pide algo por el canal previsto	Área de atención solicita el taller F01
2. Recepción	Se registra con identificador y fecha	COM01-S01, versión 1
3. Validación	Se comprueba que está completo y es correcto	Falta el horario: se pide; versión 2
4. Decisión	Quien tiene competencia aprueba o rechaza	Coordinación aprueba la versión 2
5. Comunicación	Se informa a los afectados con la versión vigente y se confirma	Correo a las cuatro personas participantes

CLAVE

Un circuito sin paso de validación deja pasar errores; uno sin confirmación no sabe si el mensaje llegó.

Ejemplo. En COM01, la validación es el paso en que formación comprueba que el documento enlazado es la versión autorizada antes de enviarlo.

ACTIVIDADES

7. Elige canal para: a) el calendario laboral de 2027; b) el cambio de horario de Samira; c) una sospecha de facturas falsas; d) una convocatoria de promoción interna.
8. Dibuja el circuito de una solicitud de vacaciones en Nexo con los cinco pasos, el documento y el responsable de cada uno.
9. Un mando envía cada viernes a las 21:00 un correo con «tareas urgentes para el lunes». Propón un circuito alternativo.

3.4 Registro, versiones, conservación y archivo

Un buen archivo permite encontrar la versión correcta, saber quién la cambió y deshacerse de lo que ya no se debe guardar.

Registrar y versionar. Cada documento lleva **identificador**, caso, versión, fecha, autor, revisor y **estado**: preparado, pendiente de dato, revisado, autorizado, archivado. Al corregir no se borra la versión anterior: se crea una nueva y se anota el cambio en un **registro de cambios** (qué, quién, cuándo, por qué). Así se puede explicar después qué ocurrió.



ID	Versión	Fecha	Cambio	Autor	Estado
COM01-S01	v1	27/10/2026	Solicitud inicial sin horario	Atención	Sustituida
COM01-S01	v2	28/10/2026	Añadido horario 9:00–13:00	Atención	Autorizada

Archivo físico y digital. El archivo puede ser **de gestión** (documentos en uso), **intermedio** (consulta ocasional) e **histórico**. En papel, se ordena por expediente y se guarda bajo llave; en digital, por carpetas o bases de datos con permisos. Se separan siempre tres conjuntos: **personal**, **candidaturas** y **formación**. Una carpeta general con todos los documentos personales es un riesgo.

Datos personales. La información de personal está protegida por el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la LO 3/2018 (LOPDGDD). No todo tratamiento laboral necesita consentimiento: muchos se basan en el contrato o en una obligación legal. Lo que sí es siempre exigible son los principios.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), de 27 de abril de 2016, art. 5: los datos se tratan de forma lícita, leal y transparente; con fines determinados (**limitación de la finalidad**); solo los necesarios (**minimización**); exactos y actualizados; conservados no más tiempo del necesario (**limitación del plazo**); con seguridad y confidencialidad; y la empresa debe poder demostrar que cumple (**responsabilidad proactiva**). Consulta la versión vigente.

Conservación por finalidad. No hay un plazo único para todo el archivo. Cada tipo de documento tiene su finalidad y, a veces, una norma que fija el plazo:

Documento	Finalidad	Plazo o desencadenante	Al vencer
Registro de jornada	Control del tiempo de trabajo	4 años (ET, art. 34.9)	Bloquear y suprimir
Candidaturas no seleccionadas	Proceso de selección	Hasta que termina el proceso, salvo consentimiento para una bolsa	Suprimir
Expediente de formación	Acreditar la acción y su financiación	El que exija la norma de financiación aplicable	Revisar

Al terminar el plazo, los datos se **bloquean** (se guardan solo para atender posibles responsabilidades) y después se **suprimen** (LOPDGDD, art. 32).

Ejemplo. El calendario de conservación de tres documentos de Nexo

Documento	Desde	Hasta
Registro de jornada de noviembre de 2026	Noviembre de 2026	Noviembre de 2030 (cuatro años)
Candidaturas no seleccionadas de SEL01	Recepción	Cierre del proceso, salvo que la persona acepte entrar en una bolsa
Hoja de asistencia del taller F01	Noviembre de 2026	El plazo que fije la norma de la financiación, si la hay

Cuando vence el plazo, la persona responsable no borra a mano: aplica el procedimiento de bloqueo y supresión y lo anota en el registro.

Ejemplo. Para corregir un dato del acta de selección, Samira no sobrescribe el archivo: guarda la versión 2 con el cambio, la fecha y su nombre, y marca la versión 1 como «sustituida».

ACTIVIDADES

10. Escribe el registro de cambios de un expediente al que se corrige la fecha de alta de Elena: versión, fecha, cambio, autor y estado.
11. Explica por qué es un error borrar la versión 1 de COM01-S01 tras crear la 2.
12. Un compañero propone «guardar todos los currículos dos años por si acaso». ¿Qué principio del RGPD vulnera? ¿Qué alternativa hay?

3.5 Sistemas de información y control de personal

Una aplicación de RR. HH. es útil si permite encontrar, corregir y proteger. Y los datos de control sirven para gestionar, no para sospechar.

Qué debe hacer un sistema. Dar de **alta** e importar registros; **buscar** por estado, persona o caso; **actualizar** con historial; **exportar** vistas mínimas (solo los campos necesarios); controlar **permisos por rol**; hacer **copias** y **restaurarlas**; y registrar quién accede. Debe ser **accesible**: compatible con lector de pantalla y con teclado.

Permisos por rol. Selección ve las candidaturas de su proceso; formación, convocatoria, asistencia y evaluación; administración laboral, lo necesario para contratar y pagar; la dirección, informes agregados. **Ocultar una columna no es restringir un permiso**: quien tiene acceso al archivo puede mostrarla. **Poner códigos no anonimiza**: si alguien puede reidentificar a la persona (con otra tabla o por el contexto), los datos están **seudonimizados**, no anónimos.

Control de personal. La empresa puede controlar el cumplimiento del trabajo, con límites: respeto a la intimidad, información previa a la plantilla y a su representación y proporcionalidad. Los sistemas más comunes son el **registro de jornada**, los **partes de ausencia** y, con más restricciones, la videovigilancia y el control de dispositivos (LOPDGDD, arts. 87 y 89).

LA NORMA DICE

Estatuto de los Trabajadores (RDL 2/2015, de 23 de octubre), art. 34.9: la empresa garantizará el registro diario de jornada, con el horario concreto de inicio y finalización de cada persona trabajadora; lo conservará cuatro años y estará a disposición de las personas trabajadoras, de su representación legal y de la Inspección de Trabajo. En el momento de escribir este libro, el Gobierno tramita un real decreto para que el registro sea digital. Consulta la versión vigente.

Indicadores de presencia. Un **índice de ausencia** divide horas no trabajadas entre horas programadas. Lo decisivo es la **definición**: qué ausencias entran y sobre qué población.

Indicador	Fórmula	Para qué sirve
Ausencia total	Horas de ausencia de cualquier tipo / horas programadas × 100	Planificar cobertura
Ausencia no planificada	(Ausencia – vacaciones) / horas programadas × 100	Detectar ausencias imprevistas
Ausencia por IT	Horas de IT / horas programadas × 100	Seguimiento agregado de salud laboral
Rotación	((altas + bajas) / 2) / plantilla media × 100	Estabilidad del empleo

Ejemplo de rotación (datos ficticios): un área con 12 personas de media, 2 altas y 1 baja en el año: (3 / 2) / 12 × 100 = 12,5 %.

Ejemplo. La misma cifra, situaciones distintas. En otra área de 12 personas de media no hay altas y sí 3 bajas en el año: (0 + 3) / 2 / 12 × 100 = 12,5 %, igual que antes. La rotación no distingue si el equipo crece o se vacía: por eso se lee junto con las altas y las bajas por separado.

Ejemplo. El índice de ausencia paso a paso

Dato	Cálculo	Resultado
Horas programadas	6 personas × 160 horas	960 horas
Horas no trabajadas	Suma del registro de ausencias	48 horas
Índice de ausencia	48 / 960	5 %

CLAVE · LÍMITES

Un índice agregado no dice por qué alguien faltó ni prueba un incumplimiento. Nunca se usa para inferir enfermedades ni se publica con nombres.

ACTIVIDADES

13. Diseña la matriz de permisos de cuatro roles (selección, formación, administración laboral, dirección) sobre tres conjuntos (personal, candidaturas, formación): lectura, edición o sin acceso.
14. ¿Anónimo o seudonimizado? a) Tabla con «EMP001» y otra tabla que relaciona EMP001 con Darío; b) «3 personas de atención faltaron 8 horas»; c) «La persona de jornada parcial de atención faltó el martes».
15. Calcula la rotación de un área con 20 personas de media, 3 altas y 2 bajas en el año.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Caso COM01 e I01 · Corregir el circuito y presentar el informe

Caso ficticio. Martes 3 de noviembre de 2026.

Parte A · La versión equivocada

1. **Comprobar la fuente.** El correo del jueves 29/10 enlaza COM01-S01 v1 (sin horario). La v2 (horario 9:00–13:00) está autorizada desde el 28/10.
2. **Identificar la vigente.** v2, estado «autorizada».
3. **Corregir el enlace** en el correo y en la intranet, sin borrar la v1 (pasa a «sustituida»).
4. **Avisar a los afectados**: las cuatro personas participantes, con un mensaje breve: «El enlace del jueves llevaba a una versión sin horario. El taller es de 9:00 a 13:00. Disculpad la confusión». No se reenvía a toda la plantilla.
5. **Registrar la rectificación** en el registro de cambios: fecha, causa, persona que corrige y confirmación de lectura.
6. **Retirar la difusión excesiva**: se pide a quienes recibieron el expediente completo que lo borren y se cambia el permiso de la carpeta para que solo accedan formación y coordinación.

Parte B · Informe I01 (480 horas programadas: tres jornadas de 160 horas; datos agregados)

Concepto	Horas	% sobre 480
Presencia	456	95,00 %
Permiso retribuido	8	1,67 %
Vacaciones	8	1,67 %
IT	8	1,67 %
Ausencia total	**24**	**5,00 %**
Ausencia sin vacaciones	16	3,33 %

Resultado. COM01: v2 enlazada, 4 personas avisadas, v1 conservada como «sustituida», rectificación registrada y acceso al expediente limitado a dos roles. I01: ausencia total del 5 % (24 de 480 horas), del 3,33 % si se excluyen las vacaciones; cada categoría, 1,67 %. Conclusión del informe: «Datos agregados del periodo; no permiten deducir causas, faltas disciplinarias ni productividad individual».

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se reenvía la corrección a toda la plantilla? b) ¿Por qué el 5 % no es un «índice de absentismo» en sentido estricto? c) ¿Qué cambiaría si las vacaciones fueran 16 horas?

Ahora tú. Repite la Parte B con 400 horas programadas y 20 horas no trabajadas, 8 de ellas de vacaciones. ¿Qué porcentaje de ausencia total sale? ¿Y sin contar las vacaciones?

PRÁCTICA

Práctica digital: tu propio sistema

Entorno docente autorizado y datos ficticios. 1. Crea tres conjuntos separados: **personal**, **candidaturas** y **formación**, con los campos identificador, caso, versión, fecha, estado, responsable y ubicación.

2. Importa los datos ficticios que te dé el profesorado; busca por estado; corrige un horario creando una versión nueva; exporta una vista mínima.
3. Prueba el acceso con un rol autorizado y otro sin permiso; restaura una copia en una carpeta de ensayo.
4. Anota cada operación en la bitácora RSC-P07. Un documento que solo describa los pasos no demuestra que los hiciste.

Plantilla RSC-P07 · Bitácora de práctica

Operación	Rol	Resultado esperado	Resultado obtenido	Evidencia (archivo o registro)	Error y corrección
Importar					
Buscar por estado					
Corregir y versionar					
Exportar vista mínima					
Denegar acceso					
Restaurar copia					

Informe de presencia de otro equipo (datos ficticios): cuatro personas, 152 horas programadas cada una en noviembre; 16 horas de IT, 8 de permiso retribuido, 24 de vacaciones y 4 de retrasos. Calcula horas programadas, presencia, ausencia total, ausencia sin vacaciones y ausencia por IT, y redacta la conclusión con sus límites.

Comprueba tus resultados

☐ Horas programadas: 4 personas × 152 horas.

☐ La ausencia total suma IT, permiso, vacaciones y retrasos.

☐ La ausencia sin vacaciones resta solo las 24 horas de vacaciones.

☐ La conclusión no nombra a nadie ni deduce causas.

LECTURA Y DEBATE

El enlace que nadie cerró



Relato ficticio. El archivo de formación de Nexo era un ejemplo de orden: carpetas por año, documentos con versión y un índice que Elena revisaba cada viernes.

Un lunes, Samira recibió un mensaje de un antiguo proveedor: «Creo que tenéis algo abierto». Abrió el enlace que acompañaba el mensaje y apareció la hoja de asistencia del taller, con nombres completos, horarios y una columna de observaciones. Era un enlace público que alguien había creado meses antes para que el formador externo firmara la asistencia. El taller había terminado. El enlace, no.

Esa mañana cerraron el enlace, revisaron todos los demás y escribieron una regla nueva: ningún enlace público sin fecha de caducidad. Elena lo resumió en la reunión: «Teníamos el archivo ordenado. Lo que no teníamos era el archivo protegido. Son dos comprobaciones distintas».

Preguntas. 1) ¿Qué evidencia faltaba en el control de Elena? 2) ¿Qué principio del RGPD se había incumplido? 3) ¿Qué otra regla añadirías?

APRENDE CON LA IA

Darío pregunta a un asistente de IA cómo proteger una hoja de personal compartida. **Respuesta de la IA**:

RESPUESTA DE LA IA

«Para proteger los datos basta con ocultar las columnas sensibles; así nadie las verá. Si sustituyes los nombres por códigos como EMP001, los datos ya son anónimos y puedes compartirlos sin problema. Recuerda que para tratar cualquier dato de un trabajador necesitas su consentimiento por escrito. Los currículos deben guardarse siempre dos años, que es el plazo legal. Y si el índice de ausencias es del 5 %, conviene revisar quién ha estado de baja médica para tomar medidas».

Tu tarea. Localiza los cinco errores, explica cada uno con lo estudiado y escribe una respuesta corregida.

Ojo con la IA. No pegues datos reales de personas en un asistente. Para practicar, usa siempre datos ficticios.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Nombra cinco funciones del departamento de RR. HH. y un documento de cada una.
17. Explica los cuatro papeles de Ulrich con un ejemplo en Nexo.
18. ¿Qué diferencia hay entre comunicación descendente, ascendente y horizontal?
19. ¿Qué es la minimización de datos? Pon un ejemplo en selección.
20. ¿Qué obliga el art. 34.9 ET a registrar y durante cuánto tiempo?

Aplica

21. Redacta el mensaje asertivo para responder a Samira, que dice que su horario aparece mal en el expediente: escucha, comprobación, corrección y confirmación.
22. Elabora una tabla de conservación para cuatro documentos de Nexo (contrato, registro de jornada, candidatura no seleccionada, hoja de asistencia) con finalidad, plazo o desencadenante, acceso y destino al vencer.
23. El horario de una sesión del taller pasa de 9:00 a 10:00. Redacta el aviso de rectificación e indica a quién se envía, por qué canal y qué se anota en el registro de cambios.

Investiga

24. Busca en la web de la Agencia Española de Protección de Datos su guía sobre protección de datos en las relaciones laborales. Anota la fecha de la versión y qué dice sobre la conservación de currículos.
25. Busca en el BOE el texto consolidado del Estatuto de los Trabajadores. Anota la redacción vigente del art. 34.9, la fecha de la última actualización y si ya se ha aprobado el registro digital de jornada.
26. Busca en EUR-Lex el texto consolidado del Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD) en español y localiza el artículo 5. Copia el nombre de los principios y escribe un ejemplo de cada uno en un archivo de personal.

TU EXPEDIENTE NEXO · PASO 3 · CIRCUITO Y ARCHIVO PROBADO

Añade: el circuito COM01 con sus cinco pasos; la bitácora RSC-P07 con las evidencias de la práctica digital; la matriz de permisos; la tabla de conservación; y el informe de presencia con su conclusión. Versión v1 y fecha.
Comprueba tu expediente: cada documento lleva identificador, versión, fecha, autor y estado; ninguna versión anterior se ha borrado; cada rol ve solo lo que necesita; la bitácora tiene un archivo o registro como evidencia de cada operación.
Hecho [ ] Revisado [ ] Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: matriz de permisos COM01 · carpeta «Formación 2026»

Documento ficticio, v1. Contiene **cinco errores**.

N.º	Rol o elemento	Permiso o configuración
1	Coordinación de personas	Lectura y edición de toda la carpeta
2	Formación	Lectura y edición de convocatorias, asistencia y evaluación
3	Toda la plantilla	Lectura de la carpeta completa «para que estén informados»
4	Columna «Observaciones» con datos de salud	Oculta en la hoja; así ya no se puede ver
5	Formador externo	Enlace público sin caducidad para firmar la asistencia
6	Identificación de participantes	Códigos F01-P1 a P4: «datos anónimos»
7	Copia de seguridad	Semanal; restauración nunca probada
8	Registro de accesos	Activado

Encargo. Señala los cinco errores, explica cada uno y escribe la configuración correcta.

N.º	Línea	Qué falla	Cómo debería ser
1			
2			
3			
4			
5			

Para pensar. ¿Qué dos comprobaciones harías cada trimestre para que esta matriz no vuelva a quedarse desfasada?

AUTOEVALUACIÓN

1. El modelo de gestión que ve a las personas como un coste que hay que controlar es...
a) el estratégico.
b) la administración de personal.
c) la gestión por competencias.

2. Parafrasear es...
a) repetir con tus palabras lo que has entendido.
b) dar tu opinión.
c) cambiar de tema.

3. Para comunicar el cambio de horario de una persona, el canal adecuado es...
a) un correo a toda la plantilla.
b) el tablón.
c) un mensaje individual con confirmación.

4. Al corregir un documento...
a) se borra la versión anterior.
b) se crea una nueva versión y se registra el cambio.
c) se edita sin dejar rastro.

5. El registro de jornada se conserva...
a) dos años.
b) cuatro años.
c) mientras dure el contrato.

6. Ocultar una columna en una hoja compartida...
a) restringe el acceso.
b) no impide que quien tiene acceso la vea.
c) anonimiza los datos.

7. Sustituir nombres por códigos con una tabla de correspondencia...
a) seudonimiza los datos.
b) los anonimiza.
c) los borra.

8. En I01, la ausencia total es...
a) 1,67 %.
b) 3,33 %.
c) 5 %.

9. En I01, sin contar vacaciones, la ausencia es...
a) 3,33 %.
b) 5 %.
c) 95 %.

10. Un índice de ausencia del 5 % permite concluir...
a) que hay faltas disciplinarias.
b) qué proporción de horas no se trabajó, sin explicar por qué.
c) quién estuvo enfermo.

Ya sé...

- ☐ describir las funciones y los modelos de gestión de RR. HH.
- ☐ comunicarme de forma asertiva y confirmar lo acordado.
- ☐ elegir el canal según la finalidad y diseñar un circuito.
- ☐ versionar, archivar y conservar documentos según su finalidad.
- ☐ configurar permisos por rol y calcular indicadores de presencia con sus límites.

Para repasar

Si has fallado...	Repasa
La pregunta 1	3.1 Funciones y relaciones del departamento
La pregunta 2	3.2 Comunicación efectiva
La pregunta 3	3.3 Canales y circuitos
Las preguntas 4, 6 o 7	3.4 Registro, versiones, conservación y archivo
Las preguntas 5, 8, 9 o 10	3.5 Sistemas de información y control de personal, y el caso resuelto



UNIDAD 4

Planificar la selección y definir el puesto

Bloque 3 · Selección e incorporación

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Calcular una necesidad de personal y comparar alternativas antes de decidir contratar;
- Analizar un puesto y redactar su descripción, su perfil y una oferta sin requisitos discriminatorios;
- Elegir canales de reclutamiento y distinguir intermediación de contratación;
- Ordenar las fases de un proceso de selección con sus documentos, responsables y datos necesarios;
- Elegir instrumentos de selección válidos, comparables y accesibles, con reglas fijadas antes de empezar.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 26 de octubre de 2026. Una persona del área documental de Nexo ha pasado a otra área, y el trabajo se acumula. La dirección pregunta si hace falta contratar. Darío ya ha escrito un borrador de oferta: «Se busca persona dinámica, con disponibilidad total». Samira lo lee y frunce el ceño: el puesto tiene un horario definido.

La coordinación de personas encarga al equipo el diseño de la selección SEL01: comprobar la necesidad, definir el puesto, decidir dónde buscar y preparar las pruebas, con las reglas aprobadas antes de ver ninguna candidatura.

PARA EMPEZAR

1. Si en tu clase falta una persona para un trabajo en grupo, ¿buscas a alguien nuevo o repartís las tareas? ¿De qué depende?
2. ¿Qué te dice de un puesto la palabra «dinámico»? ¿Y «disponibilidad total»?
3. ¿Dónde buscarías trabajo hoy? ¿Y dónde buscaría una empresa a alguien como tú?
4. ¿Es justo que una entrevista sea distinta para cada candidatura?
5. ¿Qué diferencia hay entre «necesitamos a alguien» y saber cuántas horas de trabajo faltan?



4.1 Necesidad de personal

Una vacante no siempre se cubre con una contratación. Primero se mide el trabajo; después se decide.

Planificar los recursos humanos. La **planificación de RR. HH.** prevé qué personas necesitará la empresa, cuántas, con qué competencias y cuándo. Tiene una parte **cuantitativa** (cuántas horas de trabajo hacen falta) y otra **cualitativa** (qué competencias). Parte de un **inventario** de la plantilla actual, de la **previsión** de actividad y del **análisis de los puestos**.

Calcular la carga de trabajo. Ejemplo del área documental (datos ficticios, mensuales):

Tarea	Volumen	Tiempo unitario	Horas
Clasificar y registrar documentos	3.600	3 min	180
Responder consultas	600	5 min	50
Revisión y archivo	—	—	40
Total			**270**

Calcular la capacidad. Una persona a jornada completa tiene 160 horas programadas al mes. Se descuenta un 5 % de ausencias previstas (152 horas) y se considera productivo el 85 % del tiempo (reuniones, formación y pausas aparte): 152 × 0,85 = **129,2 horas**.

Necesidad: 270 / 129,2 = **2,09 personas** equivalentes a jornada completa. Con una sola persona en el área faltan 140,8 horas al mes. Con dos, faltarían 11,6 horas, que pueden absorberse mejorando el procedimiento.

Ejemplo. ¿Y con media jornada? Una persona al 50 % aporta 129,2 × 0,5 = 64,6 horas. Con la persona actual y una nueva a media jornada, la capacidad sería 129,2 + 64,6 = 193,8 horas: faltarían 76,2 horas al mes. Con dos personas a jornada completa, 258,4 horas: faltarían solo 11,6.

Resumen del cálculo del área documental

Concepto	Operación	Resultado
Carga de trabajo	180 + 50 + 40	270 horas al mes
Capacidad de una persona	160 × 0,95 × 0,85	129,2 horas al mes
Necesidad	270 / 129,2	2,09 personas
Horas sin cubrir con dos personas	270 − 258,4	11,6 horas al mes

Alternativas antes de contratar

Alternativa	Cuándo tiene sentido	Riesgo
Reorganizar o simplificar tareas	La carga se debe a procesos mal diseñados	Trasladar el problema a otra área
Formar a la plantilla	Falta competencia, no tiempo	No crea horas de trabajo
Promoción o movilidad interna	Hay personas preparadas en la empresa	Deja otra vacante

Alternativa	Cuándo tiene sentido	Riesgo
Horas extraordinarias	Pico breve	Fatiga, coste y límites legales
Externalizar o ETT	Necesidad temporal o muy especializada	Menor control y conocimiento propio
Contratar	Necesidad estable	Coste y compromiso a largo plazo

Solicitud de cobertura. La necesidad se formaliza por escrito: puesto, motivo, cálculo, alternativas descartadas, jornada, fecha de incorporación y presupuesto. La **autoriza la dirección**; sin autorización, no hay proceso.

ACTIVIDADES

1. Recalcula la necesidad del área si los documentos a clasificar suben un 20 % y el resto de tareas no cambia. ¿Cambia la decisión?
2. ¿Qué alternativa propondrías en cada caso? a) Diciembre duplica las consultas durante tres semanas; b) los errores de clasificación se deben a un procedimiento antiguo; c) la carga crece de forma estable un 40 %.
3. Redacta la solicitud de cobertura del área documental con los siete campos indicados.

4.2 Perfil del puesto

«Persona dinámica y resolutiva» no describe un trabajo. Hay que partir de lo que se hace en el puesto.

Análisis, descripción y perfil. El **análisis del puesto** recoge información sobre el trabajo mediante observación, entrevistas a quien lo ocupa y a su responsable o cuestionarios. Con ella se redactan dos documentos:



Documento	Qué describe	Ejemplo · Apoyo documental de Nexo
Descripción del puesto	El trabajo: misión, tareas, responsabilidades, relaciones y condiciones	Misión: tramitar documentación con exactitud y confidencialidad. Tareas: clasificar, detectar errores y datos ausentes, responder consultas. Jornada completa de mañana
Perfil	La persona: competencias y requisitos para hacer ese trabajo	Competencias: rigor, criterio de clasificación, comunicación clara, confidencialidad. Requisito: formación administrativa o experiencia equivalente en archivo

Requisitos justificados. Cada requisito debe responder a la pregunta «¿para qué tarea hace falta?». Se separan los **imprescindibles** de los **deseables**. Nunca se exigen edad, sexo, fotografía, estado civil, situación familiar ni datos de salud: no tienen relación con el trabajo y pueden ser discriminatorios.

Ejemplo. «Menor de 30 años» no responde a ninguna tarea del puesto y discrimina por edad; «saber clasificar por tipo, fecha y cliente» sí, porque es lo que se hace cada día en el área documental.

Ejemplo. De la tarea al requisito

Tarea	Competencia	Requisito	Tipo
Clasificar y registrar documentos	Rigor y criterio de clasificación	Formación administrativa o experiencia en archivo	Imprescindible
Detectar errores y datos ausentes	Atención al detalle	Se comprueba en la prueba práctica	Imprescindible
Responder consultas	Comunicación clara	Se comprueba en la entrevista	Imprescindible
Trabajar con un gestor documental	Manejo de aplicaciones	Conocer un gestor documental	Deseable: se aprende en la acogida

LA NORMA DICE

Estatuto de los Trabajadores, art. 4.2.c y 17.1: derecho a no ser discriminado para el empleo, y nulidad de las decisiones empresariales discriminatorias. Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, art. 9: no pueden establecerse limitaciones, segregaciones o exclusiones en el acceso al empleo, incluidos los criterios de selección, y el empleador no puede preguntar por las condiciones de salud del aspirante. Consulta la versión vigente.

El salario y la Directiva de transparencia. La **Directiva (UE) 2023/970**, de 10 de mayo de 2023, sobre transparencia retributiva, da a quien solicita un empleo derecho a conocer la **retribución inicial o su banda** antes de la entrevista, prohíbe preguntar por su **historial retributivo** y exige anuncios y denominaciones de puestos **neutros**. Su plazo de transposición venció el 7 de junio de 2026; en el momento de escribir este libro, España solo tiene un proyecto de real decreto. Aun así, es buena práctica aplicarla ya: si la banda salarial no está aprobada, se pide a la dirección antes de convocar entrevistas, en lugar de dejarla «a convenir».

ACTIVIDADES

4. Clasifica en descripción o perfil: a) atender consultas de clientes; b) capacidad de escucha; c) horario de 8:00 a 15:00; d) manejo de hoja de cálculo; e) depende de la coordinación de administración.
5. ¿Justificado o no para el puesto de apoyo documental? a) «Menor de 35 años»; b) «Manejo de un gestor documental»; c) «Carné de conducir»; d) «Sin cargas familiares»; e) «Capacidad para detectar datos ausentes».
6. Una candidata pregunta en la entrevista: «¿Cuánto se cobra?». La persona entrevistadora responde: «Depende de lo que cobres ahora». ¿Qué está mal según la Directiva 2023/970?

4.3 Mercado laboral y canales

Dónde publicas una oferta decide quién se entera. Y quien no se entera no puede presentarse.

Reclutamiento interno y externo

	Interno (promoción o movilidad)	Externo
Ventajas	Conoce la empresa; motiva; menor coste y adaptación más rápida	Nuevas ideas y competencias; más candidaturas
Limitaciones	Menos candidaturas; deja otra vacante; riesgo de favoritismo	Más coste y tiempo; adaptación más lenta

Canales externos

Canal	Qué hace	¿Contrata?
Servicios públicos de empleo	Intermediación gratuita, ofertas, orientación y formación	No
Agencias de colocación	Intermediación autorizada: ponen en contacto ofertas y demandas; pueden hacer selección	No
Empresas de trabajo temporal (ETT)	Contratan a la persona y la ceden a la empresa usuaria (Ley 14/1994, de 1 de junio)	Sí, la ETT
Consultoras de selección	Diseñan y hacen procesos por encargo	No
Portales de empleo y redes profesionales	Difunden ofertas y reciben candidaturas	No
Centros de FP y universidades	Bolsas de empleo y prácticas	No

El **Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)** coordina el sistema junto con los servicios públicos de empleo de las comunidades autónomas. La Ley 3/2023 prevé transformarlo en la **Agencia Española de Empleo**; en el momento de escribir este libro, el SEPE sigue ejerciendo sus funciones hasta que la Agencia entre en funcionamiento.

Ejemplo. Para el puesto de apoyo documental, Nexo puede combinar tres canales: la publicación interna, el servicio público de empleo de su comunidad y la bolsa de empleo de un centro de FP. Así llega a personas con experiencia y a personas recién tituladas.

LA NORMA DICE

Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo, art. 3.c: la **intermediación laboral** es el conjunto de acciones destinadas a proporcionar a las personas trabajadoras un empleo adecuado a sus características y a las empresas las personas más apropiadas para sus necesidades; incluye la prospección y captación de ofertas, la puesta en contacto, la colocación y la selección, y no puede hacerse exclusivamente por medios automatizados. Art. 5.a: igualdad y no discriminación en el acceso al empleo. Consulta la versión vigente.

Intermediar no es contratar. Una agencia de colocación ayuda a encontrar a la persona, pero la contrata la empresa. Una ETT, en cambio, es la empleadora: la persona trabaja en la empresa usuaria con contrato de la ETT.

Ejemplo. La vacante también se publica dentro. Antes de buscar fuera, Nexo publica la vacante de apoyo documental en la intranet y en el tablón de los dos turnos durante diez días, con los mismos requisitos y la misma prueba que para las candidaturas externas. Así, quien ya trabaja en Nexo puede optar en igualdad, y nadie entra por un atajo.

Ejemplo. Quién se entera según el canal

Canal	Quién se entera	Quién puede quedar fuera
Web de la empresa	Quien ya conoce la empresa	Quien no la conoce
Servicio público de empleo	Las personas inscritas como demandantes	Quien no está inscrito
Redes profesionales	Quien usa esas redes a diario	Quien no tiene perfil o conexión

ACTIVIDADES

7. Recomienda canal: a) un puesto de apoyo documental estable; b) refuerzo de tres semanas en diciembre; c) un puesto técnico muy especializado; d) un puesto que podría cubrir alguien de atención con formación.
8. ¿Intermediación o contratación? a) Una agencia envía tres currículos; b) una ETT cede a una persona por un mes; c) un portal publica la oferta.
9. Compara promoción interna y captación externa para el puesto de apoyo documental: dos ventajas, dos limitaciones y una recomendación.

4.4 El proceso de selección

Un proceso justo es previsible: cada fase tiene un documento, un responsable y una condición para pasar a la siguiente.

Fases, documentos y datos

Fase	Documento	Responsable	Condición para avanzar	Datos necesarios
1. Solicitud	Solicitud de cobertura	Área y dirección	Autorizada	Puesto, motivo, presupuesto
2. Captación	Oferta de empleo	RR. HH.	Publicada en los canales elegidos	Ninguno personal

Fase	Documento	Responsable	Condición para avanzar	Datos necesarios
3. Recepción y preselección	Ficha de cribado	RR. HH.	Cumple requisitos imprescindibles	Contacto, formación, experiencia
4. Pruebas	Instrucciones y hoja de puntuación	RR. HH. y área	Prueba aplicada a todas	Resultado de la prueba
5. Entrevista	Guion y hoja de anclajes	Dos personas evaluadoras	Entrevista hecha	Respuestas y notas de evidencia
6. Decisión	Acta de propuesta	Dirección	Aprobada	Puntuaciones
7. Comunicación	Mensajes individuales	RR. HH.	Comunicado a todas	Solo los datos de cada persona

La oferta de empleo. Incluye: denominación neutra del puesto, misión y tareas, requisitos imprescindibles y deseables, condiciones conocidas (jornada, horario, tipo de contrato y retribución o banda), fases y criterios del proceso, plazo y canal para presentar la candidatura, posibilidad de pedir adaptaciones e información sobre protección de datos.

Recepción y preselección. Antes de abrir el primer currículo se fija la **ficha de cribado**: qué requisitos se comprueban y cómo. Cada exclusión se anota con su motivo. Los currículos se guardan en el expediente de la selección, separados del archivo de personal, y solo los ve quien participa en el proceso.

Ejemplo. Si una candidatura se excluye en la preselección, se anota el motivo con el requisito: «No acredita formación administrativa ni experiencia en archivo (requisito imprescindible)». Así la decisión se puede explicar y se comprueba que todas las candidaturas se trataron igual.

CLAVE · DATOS MÍNIMOS

Cada fase solo recoge los datos que necesita. Una fotografía, la fecha de nacimiento o el estado civil no ayudan a decidir quién clasifica mejor los documentos.

Ejemplo. Qué se guarda de cada candidatura de SEL01

Dato	Fase	Dónde se guarda	Hasta cuándo
Nombre y contacto	Recepción	Expediente de la selección	Cierre del proceso, salvo bolsa
Formación y experiencia	Preselección	Ficha de cribado	Cierre del proceso
Puntuaciones y notas de evidencia	Pruebas y entrevista	Acta y hojas de puntuación	Cierre del proceso y plazo de reclamación
Número de cuenta	Ninguna	No se pide: solo lo necesita contratación, después	—

Ejemplo. El número de cuenta no se pide a ninguna candidatura: solo se recoge de la persona contratada, cuando se prepara su alta.



ACTIVIDADES

10. Redacta la oferta de empleo del puesto de apoyo documental con todos los elementos indicados (deja la banda salarial como «pendiente de aprobación por la dirección antes de las entrevistas»).
11. Diseña la ficha de cribado: tres requisitos imprescindibles, cómo se comprueba cada uno y qué se anota si no se cumple.
12. ¿En qué fase y con qué documento se usa cada dato? a) Teléfono de contacto; b) puntuación de la muestra de trabajo; c) notas de la entrevista; d) número de cuenta bancaria.

4.5 Instrumentos de selección

Un instrumento es bueno si mide lo que el puesto necesita, de la misma forma para todas las personas.

Tipos de instrumentos

Instrumento	Qué mide	Ejemplo
Muestra de trabajo	Cómo se hace una tarea real del puesto	Clasificar diez documentos ficticios
Prueba de conocimientos	Saberes técnicos	Preguntas sobre protección de datos
Pruebas psicotécnicas	Aptitudes (razonamiento, atención) o rasgos de personalidad	Test de atención a detalles
Dinámica de grupo	Conducta en interacción	Resolver un caso en equipo
Entrevista estructurada	Competencias con preguntas iguales y criterios previos	«Cuéntame una vez en que detectaste un error ya enviado»
Centro de evaluación (*assessment center*)	Varias competencias con varias pruebas y observadores	Combinación de las anteriores

Validez, fiabilidad y comparabilidad. Un instrumento es **válido** si mide la competencia que el puesto requiere, y **fiable** si da resultados parecidos al repetirse o con otra persona evaluadora. Es **comparable** si todas las candidaturas lo hacen en las mismas condiciones. Las **entrevistas estructuradas**, con preguntas comunes y **anclajes** (descripciones de cada nivel de puntuación), son más válidas y fiables que las entrevistas libres.

Accesibilidad. Una **adaptación de acceso** (más tiempo por una discapacidad visual, un formato compatible con lector de pantalla) elimina una barrera ajena a la competencia medida: no regala puntos. Se ofrece en la convocatoria y se registra.

Reglas antes de empezar. Las ponderaciones, los anclajes y cualquier corte mínimo se fijan y aprueban **antes** de ver las candidaturas. Cambiarlos después, viendo quién sale beneficiado, invalida el proceso.

Ejemplo. El peso cambia el orden. Dos candidaturas de ensayo: X con P = 8 y E = 6; Y con P = 6 y E = 9. Con 0,7 × P + 0,3 × E, X obtiene 5,6 + 1,8 = 7,4 e Y, 4,2 + 2,7 = 6,9: va primero X. Con 50 % y 50 %, X obtiene 7,0 e Y, 7,5: va primero Y. Por eso la regla se aprueba antes de conocer a nadie.

PARA SABER MÁS

El Reglamento (UE) 2024/1689 de inteligencia artificial considera de **alto riesgo** los sistemas usados para seleccionar, filtrar o evaluar candidaturas (anexo III). El Reglamento (UE) 2026/1744 ha aplazado al 2 de diciembre de 2027 la aplicación de esas obligaciones. Usar IA para cribar currículos exige supervisión humana real y control de sesgos.

Ejemplo. Si una herramienta propone descartar los currículos con huecos de más de un año, puede excluir a quien cuidó de un familiar o estuvo enferma. Quien selecciona revisa cada exclusión y debe poder explicarla.



ACTIVIDADES

13. ¿Qué instrumento elegirías para medir: a) rigor al clasificar; b) trato con clientes; c) conocimiento de protección de datos? Justifícalo.
14. Escribe los anclajes de los niveles 2, 5 y 8 de esta pregunta: «¿Qué harías si te falta un dato para archivar un documento?».
15. Una candidatura con dislexia pide más tiempo para la prueba escrita. ¿Qué adaptación propones y cómo compruebas que la prueba sigue midiendo lo mismo?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Caso SEL01-Diseño · La selección de apoyo documental

Caso ficticio. Miércoles 28 de octubre de 2026. El equipo presenta el diseño a la coordinación de personas.

Paso 1. Necesidad. Carga de 270 h al mes; capacidad de 129,2 h por persona; necesidad de 2,09 personas; hay 1. Se propone **un puesto a jornada completa** y simplificar el registro para absorber las 11,6 h restantes. La dirección autoriza.

Paso 2. Perfil. Misión, tareas y competencias de 4.2. Requisito imprescindible: formación administrativa o experiencia equivalente en archivo. Sin edad, fotografía ni situación familiar.

Paso 3. Instrumentos y puntuación

Instrumento	Qué mide	Escala
Prueba (P)	Clasificar 10 documentos ficticios y detectar errores y datos ausentes	1 punto por documento bien resuelto: 0 a 10
Entrevista estructurada (E)	Procedimiento, comunicación y confidencialidad	Preguntas comunes, cada una de 0 a 10 con anclajes en los niveles 2, 5, 8 y 10; nota = media; dos personas evaluadoras

Regla aprobada antes de empezar: puntuación final = 0,7 × P + 0,3 × E. Sin corte eliminatorio.

Paso 4. Comprobar la regla con una candidatura de ensayo (no real): P = 7, E = 9 → 0,7 × 7 + 0,3 × 9 = 4,9 + 2,7 = **7,6**. Un punto más en la prueba suma 0,7; uno más en la entrevista, 0,3. Máximo posible: 10.

Paso 5. Preselección (lunes 9 de noviembre, tras cerrar el plazo el viernes 6). Se reciben 9 candidaturas: 1 fuera de plazo y 4 sin la formación ni la experiencia exigidas. Pasan **4**, codificadas **C01 a C04**, que harán la prueba y la entrevista en las mismas condiciones.

Resultado. Necesidad: 2,09 personas; se cubre 1 puesto. Regla: 70 % prueba y 30 % entrevista, comprobada con el ensayo (7,6 sobre 10). 9 candidaturas recibidas, 5 excluidas con su motivo registrado (1 por el plazo y 4 por el requisito) y 4 admitidas. El diseño queda aprobado; la aplicación de las pruebas y la propuesta se hacen en la unidad 5.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué la prueba pesa más que la entrevista? b) ¿Qué obtendría una candidatura de ensayo con P = 9 y E = 4? c) ¿Por qué no se puede añadir ahora un corte de 6 en la entrevista?

Ahora tú. Comprueba la regla con otra candidatura de ensayo con P = 5 y E = 10. ¿Supera a la de 7,6? ¿Qué te dice el resultado sobre el peso de la prueba?

Para debatir. ¿Debe saber cada candidatura, antes de la prueba, cuánto pesa cada parte en la decisión? ¿Qué se gana y qué se arriesga?

PRÁCTICA

La misma tarea con otro puesto: auxiliar de atención

Datos ficticios, mensuales. Atención recibe 1.800 consultas escritas (4 min cada una) y 900 llamadas (3 min cada una), y dedica 20 h a registro y seguimiento. Hoy hay una persona a jornada completa. Usa la misma capacidad por persona (129,2 h).

Encargo. 1) Calcula la carga y la necesidad de personas. 2) Elige una alternativa y justifícala. 3) Rellena la plantilla RSC-P09. 4) Elige dos canales de reclutamiento. 5) Diseña dos instrumentos con su escala y la regla de ponderación.

Plantilla RSC-P09 · Perfil del puesto

Campo	Contenido
Puesto (denominación neutra)	
Misión	
Tareas principales	
Competencias	
Requisitos imprescindibles y deseables (con su justificación)	
Condiciones conocidas (jornada, horario, retribución o banda)	
Condiciones pendientes y quién las aprueba	
Evidencias que se pedirán (instrumentos)	
Adaptaciones de acceso previstas	

Comprueba tus resultados

☐ Carga: consultas escritas, llamadas y registro, todo en horas.

☐ Necesidad = carga / 129,2, con dos decimales.

☐ Cada requisito tiene su tarea; ninguno pide edad, foto ni situación familiar.

☐ La regla de ponderación suma 100 % y se aprueba antes de publicar.

LECTURA Y DEBATE

El currículum bonito



Relato ficticio. El primer currículum que abrió Darío parecía una revista: fotografía profesional, gráficos de colores, una lista de «habilidades» con estrellas. «Esta es», dijo. Elena le pidió que buscara en él algo sobre archivo documental. Había tres palabras: «gestión de documentación». Ni dónde, ni cuánto tiempo, ni qué hacía exactamente.

El cuarto currículum era una hoja en blanco y negro. Experiencia breve: seis meses en el archivo de una gestoría. Pero la candidata había añadido una línea: «Puedo traer un índice de archivo que diseñé, sin datos de clientes». Samira la subrayó.

El equipo no eligió a ninguna de las dos aquel día. Hizo algo más aburrido: comprobó que ambas cumplían el requisito y las citó a la misma prueba, con los mismos diez documentos. Lo que hicieran con ellos diría más que el diseño de una hoja.

Preguntas. 1) ¿Qué prueba faltaba antes de elegir? 2) ¿Qué sesgo estuvo a punto de cometer Darío? 3) ¿Por qué la decisión «aburrida» es la más justa?

APRENDE CON LA IA

Elena pide a un asistente de IA consejos para organizar la selección. **Respuesta de la IA**:

RESPUESTA DE LA IA

«Lo más rápido es publicar la oferta a través de una ETT, que es una agencia de colocación como cualquier otra y no contrata a nadie. El SEPE cobra una tarifa a las empresas por publicar ofertas. Las muestras de trabajo son poco fiables; es mejor una entrevista libre, en la que cada persona entrevistadora pregunta lo que considere. Para negociar mejor, pregunta a cada candidatura cuánto cobra ahora. Y si recibes muchos currículos, deja que un programa de IA descarte automáticamente a los peores: es objetivo y no necesita revisión».

Tu tarea. Localiza los cinco errores, explica cada uno con lo estudiado y escribe una respuesta corregida.

Ojo con la IA. Si usas IA para redactar una oferta, revisa cada requisito: suele copiar fórmulas como «joven y dinámico».

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Qué diferencia hay entre la descripción del puesto y el perfil?
17. ¿Más años de experiencia equivalen necesariamente a mejor desempeño? Razónalo.
18. ¿Qué diferencia hay entre una agencia de colocación y una ETT?
19. ¿Una adaptación accesible cambia siempre la competencia medida?
20. ¿Cuándo deben fijarse las ponderaciones de una selección y por qué?

Aplica

21. Calcula la puntuación final con la regla 0,7 × P + 0,3 × E de tres candidaturas de ensayo: (6, 10), (8, 8) y (10, 3). Ordénalas y comenta qué pasaría con una regla 50/50.
22. Diseña la tabla fase/documento/responsable/dato necesario para la selección de auxiliar de atención de la Práctica.
23. Recalcula la necesidad del área documental si el tiempo productivo fuera el 80 % en lugar del 85 %. ¿Cuántas horas quedarían sin cubrir con dos personas? ¿Cambia la propuesta?
24. Elige dos canales para la vacante de auxiliar de atención de la Práctica. Explica quién quedaría fuera con cada uno y cómo lo evitarías.

Investiga

25. Elabora un directorio contrastado de tres entidades reales de tu comunidad autónoma: el servicio público de empleo, una agencia de colocación autorizada y un centro de FP con bolsa de empleo. Anota función, ámbito, servicio y dirección web oficial comprobada, con la fecha.
26. Entra en la web del servicio público de empleo de tu comunidad y localiza el servicio para empresas que quieren publicar una oferta. Anota si es gratuito, qué datos pide de la oferta y la fecha de tu consulta.
27. Busca en el BOE la Ley 3/2023, de Empleo, y localiza el artículo que define la intermediación laboral. Copia la definición y explica con tus palabras por qué una agencia de colocación no contrata.

TU EXPEDIENTE NEXO · PASO 4 · DISEÑO DE LA SELECCIÓN

Añade: la solicitud de cobertura con el cálculo de necesidad; la descripción y el perfil (RSC-P09); la oferta de empleo; el directorio de canales; la ficha de cribado; y los instrumentos con su escala, anclajes y regla de ponderación aprobada. Versión v1 y fecha.
Comprueba tu expediente: la necesidad se calcula con carga y capacidad; cada requisito responde a una tarea; la oferta no pide datos personales innecesarios; los pesos, los anclajes y los cortes se aprueban antes de abrir el primer currículo.
Hecho [ ] Revisado [ ] Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: oferta de empleo SEL01, borrador v1

Documento ficticio, redactado por Darío. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Puesto	Apoyo documental
2	Tareas	Clasificar y registrar documentos, detectar errores y datos ausentes, responder consultas
3	Requisitos	Persona joven (menos de 30 años), sin cargas familiares, formación administrativa o experiencia en archivo
4	Condiciones	Jornada completa de mañana. Disponibilidad total
5	Retribución	Según valía. Indica tu salario actual en la candidatura
6	Documentación	Currículo con fotografía reciente
7	Proceso	Prueba práctica y entrevista; los pesos de cada una se decidirán cuando veamos los currículos
8	Plazo y canal	Hasta el 06/11/2026, por el formulario de la web de Nexo. Puedes pedir adaptaciones de acceso

Encargo. Señala los cinco errores, explica cada uno y reescribe la oferta corregida.

N.º	Línea	Qué falla	Cómo debería ser
1			
2			
3			
4			
5			

Para pensar. ¿Qué línea de la oferta podría acabar en una reclamación por discriminación aunque nadie llegara a ser excluido?

AUTOEVALUACIÓN

1. En el ejemplo de 4.1, la necesidad del área documental es...
a) 1,09 personas.
b) 2,09 personas.
c) 2,70 personas.

2. Si la falta de rendimiento se debe a un procedimiento antiguo, la primera alternativa es...
a) contratar.
b) reorganizar o simplificar el proceso.
c) hacer horas extraordinarias.

3. «Capacidad para detectar datos ausentes» es...
a) un requisito de perfil justificado.
b) una tarea de la descripción.
c) un requisito discriminatorio.

4. Según la Directiva 2023/970, a quien solicita un empleo...
a) se le puede preguntar su salario actual.
b) no se le puede preguntar por su historial retributivo.
c) se le informa del salario tras la contratación.

5. Una ETT...
a) solo pone en contacto a empresas y personas.
b) contrata a la persona y la cede a la empresa usuaria.
c) es un servicio público de empleo.

6. La ficha de cribado se prepara...
a) antes de abrir los currículos.
b) después de leerlos.
c) al final del proceso.

7. Un instrumento es fiable si...
a) mide la competencia que el puesto necesita.
b) da resultados parecidos al repetirse.
c) gusta a las candidaturas.

8. Con la regla 0,7 × P + 0,3 × E, una candidatura de ensayo con P = 7 y E = 9 obtiene...
a) 7,6.
b) 8,0.
c) 8,4.

9. En SEL01, ¿cuántas candidaturas pasan la preselección?
a) 9.
b) 5.
c) 4.

10. Usar IA para filtrar currículos...
a) no tiene ninguna regulación.
b) se considera de alto riesgo y exige supervisión humana.
c) está prohibido.

Ya sé...

- ☐ calcular una necesidad de personal y valorar alternativas.
- ☐ distinguir descripción y perfil, y justificar cada requisito.
- ☐ elegir canales y diferenciar intermediación y contratación.
- ☐ ordenar las fases de la selección con documentos y datos mínimos.
- ☐ elegir instrumentos válidos, fiables y accesibles con reglas previas.

Para repasar

Si has fallado...	Repasa
Las preguntas 1, 2 o 3	4.1 y 4.2 Necesidad de personal y perfil del puesto
Las preguntas 4 o 5	4.3 Mercado laboral y canales
Las preguntas 6 o 9	4.4 El proceso de selección, y el caso resuelto
Las preguntas 7, 8 o 10	4.5 Instrumentos de selección



UNIDAD 5

Seleccionar con evidencias y organizar la incorporación

Bloque 3 · Selección e incorporación

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Convocar a las candidaturas en igualdad y ofrecer ajustes.
- Aplicar una prueba y una entrevista estructurada anotando hechos, no impresiones.
- Calcular las puntuaciones, comprobar su solidez y redactar una propuesta motivada.
- Comunicar el resultado y trasladar a contratación solo lo necesario.
- Archivar el expediente y diseñar un plan de acogida.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 9 de noviembre de 2026. En la unidad anterior, el equipo de personas de Nexo definió el perfil del puesto de apoyo documental y fijó la regla de valoración: la prueba profesional vale el 70 % y la entrevista estructurada, el 30 %. Cuatro candidaturas, codificadas de C01 a C04, han pasado la preselección.

Samira ha recibido un correo de C01: tiene una discapacidad auditiva y pide un intérprete de lengua de signos para la entrevista. Darío propone «hablar un rato con cada persona y quedarse con la que mejor encaje».

La coordinación de personas os encarga ejecutar el proceso y preparar la incorporación. La decisión y el contrato no son vuestros: vuestra tarea es una propuesta sólida y comprobable.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué necesita saber una persona para presentarse a una prueba en igualdad?
2. Si dos entrevistadores dan notas muy distintas, ¿cuál vale?
3. ¿Qué no le dirías nunca a una candidatura no elegida?
4. ¿Qué necesita saber alguien el primer día de trabajo?
5. Si pides un ajuste para una prueba, ¿crees que deberían puntuarte de otra manera?



Convocatoria

5.1



Prueba y entrevista

5.2



Puntuación y propuesta

5.3



Comunicación

5.4



Archivo y acogida

5.5

5.1 Convocatoria, agenda e información a las candidaturas

La convocatoria es la primera garantía de igualdad: todas las personas saben lo mismo y con el mismo tiempo.

Qué es. La **convocatoria** cita a cada candidatura a una fase del proceso. Si una persona recibe menos información o con menos antelación que otra, ya no compite en igualdad. Por eso se redacta una vez, se aprueba y se envía igual a todas.

Pregunta	Contenido en SEL01
¿Qué se va a hacer?	Prueba de clasificación documental y entrevista estructurada
¿Cuánto vale cada parte?	Prueba 70 %, entrevista 30 %, fijado antes de conocer a nadie
¿Cuándo y dónde?	Prueba: lunes 16/11/2026, de 10:00 a 11:30, sala 2. Entrevistas: martes 17 y miércoles 18/11, turnos de 30 minutos
¿Qué hay que llevar?	Nada: Nexo facilita ordenador y documentos
¿Cómo se pide un ajuste?	Por el buzón de selección, antes del jueves 12/11
¿Qué pasa con mis datos?	Quién los trata, para qué, plazo y derechos
¿A quién pregunto?	Al buzón de selección

La agenda interna. Además, una **agenda interna**: quién evalúa cada sesión, qué sala se reserva y qué se prueba antes (el ordenador, el intérprete). Sin responsables, es una lista de deseos.

Ajustes razonables. Un **ajuste razonable** elimina una barrera sin cambiar lo que se mide. La entrevista de SEL01 mide cómo se resuelven incidencias documentales, no cómo se oye: el intérprete que pide C01 es procedente. Para la prueba escrita basta con dar las instrucciones también por escrito. No se rebaja el nivel ni se puntúa distinto: un ajuste no es un favor, es igualdad de acceso.

Ejemplo. Si la convocatoria sale el lunes 9/11 y el plazo para pedir ajustes termina el jueves 12/11, todas las candidaturas tienen los mismos días para pedirlo, y Nexo tiene hasta el lunes 16/11 para preparar y probar el ajuste: el intérprete y las instrucciones escritas.

Ejemplo. ¿Ajuste o ventaja?

Medida	¿Cambia lo que se mide?	Conclusión
Intérprete de lengua de signos en la entrevista de C01	No: se valora cómo resuelve incidencias	Ajuste razonable
Instrucciones de la prueba también por escrito	No: se valora cómo clasifica	Ajuste razonable

Medida	¿Cambia lo que se mide?	Conclusión
Quitar dos documentos de la prueba a una candidatura	Sí: la prueba sería más corta y más fácil	No procede: rompe la igualdad
Sumar un punto a quien pidió un ajuste	Sí: altera la puntuación	No procede

LA NORMA DICE

«Ajustes razonables: son las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas del ambiente físico, social y actitudinal a las necesidades específicas de las personas con discapacidad que no impongan una carga desproporcionada o indebida [...]». Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, art. 2.m). Consulta la versión vigente.

Informar sobre los datos. Hay que decir quién los trata, para qué, con qué base, cuánto tiempo y qué derechos hay (RGPD, art. 13), y se puede hacer «por capas» (LO 3/2018, de 5 de diciembre, art. 11). La petición de C01 contiene un dato de salud, de **categoría especial**: se usa solo para organizar el ajuste y no llega a la hoja de puntuación.

Ejemplo. La información por capas en la convocatoria de SEL01

Capa	Qué contiene	Dónde va
Primera	Quién trata los datos (Nexo), para qué (gestionar SEL01), los derechos y dónde ampliar la información	En la propia convocatoria
Segunda	Base del tratamiento, plazo de conservación, quién recibe los datos y cómo ejercer los derechos	En un documento anexo o enlazado

ACTIVIDADES

1. Redacta la convocatoria de SEL01 para C02 con los siete contenidos de la tabla. Escribe después el párrafo que cambiaría en la de C01 y explica por qué no altera la igualdad.
2. Prepara la agenda interna de la prueba del lunes 16/11: cinco tareas con responsable, fecha límite y forma de comprobar que están hechas.
3. Darío propone añadir: «Indica si tienes alguna enfermedad que debamos conocer». Explica por qué no procede y redacta la frase correcta para ofrecer ajustes.

5.2 Aplicación de la prueba y de la entrevista estructurada

Un buen instrumento mal aplicado no sirve: las condiciones de aplicación forman parte de la medida.

Por qué estos instrumentos. En la unidad 4 se eligieron una **prueba profesional** (muestra del trabajo real) y una **entrevista estructurada** (mismas preguntas, orden y escala para todas). Una revisión de estudios (Sackett y otros, *Journal of Applied Psychology*, 2022) estima así su relación con el desempeño posterior:

Instrumento	Validez estimada (0 = ninguna; 1 = perfecta)
Entrevista estructurada	0,42
Prueba de conocimientos del puesto	0,40

Instrumento	Validez estimada (0 = ninguna; 1 = perfecta)
Prueba de muestra de trabajo	0,33
Test de aptitud cognitiva general	0,31

Ninguno predice con certeza; por eso se combinan. La **fiabilidad** (que el resultado no dependa de quién aplica) es condición de la **validez** (que se mida lo que importa).

Aplicar la prueba. El lunes 16/11, Elena lee las mismas instrucciones a todas, controla los 90 minutos y registra cualquier incidencia y el tiempo compensado. La prueba (10 documentos, puntuada sobre 10) se corrige con una plantilla aprobada de antemano.

Conducir la entrevista. Cuatro momentos: **acogida**; **preguntas**, las mismas y en el mismo orden, con repreguntas solo para aclarar; **preguntas de la candidatura**; y **cierre**, con el siguiente paso y su fecha. Las preguntas piden hechos: «Cuéntame una vez en que detectaste un error en un documento ya enviado. ¿Qué hiciste?». La respuesta se analiza con la técnica **STAR**: situación, tarea, acción y resultado. Si falta la acción, se repregunta.

Ejemplo. Para la misma competencia, «Cuéntame una vez que encontraste un error en un documento ya enviado. ¿Qué hiciste?» pide hechos que se pueden analizar con STAR; «¿Sabes revisar documentos?» solo admite un sí o un no y no da evidencias.

Ejemplo. Una respuesta analizada con STAR (respuesta de ensayo, no de SEL01)

Parte	Lo que cuenta la persona
Situación	En su anterior empleo, un expediente salió hacia un cliente sin uno de sus anexos
Tarea	Completar el envío sin crear confusión
Acción	Llamó al cliente, envió el anexo con la referencia del expediente, comprobó con el cliente que le había llegado completo y lo anotó en el registro
Resultado	El cliente tuvo el expediente completo ese mismo día

Con los anclajes de la tabla siguiente, la respuesta llega al nivel 8: corrige, comprueba, avisa y registra. No llega al 10 porque no propone ningún control para que no se repita.

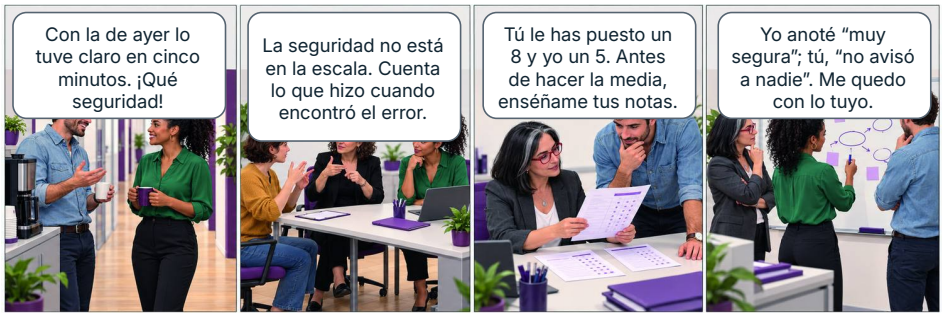
Notas de evidencia y anclajes. Se anota lo que la persona **dice y hace** («avisó a la gestoría el mismo día»), no impresiones («muy segura»), y se compara con los **anclajes** de cada nivel:

Nivel	Anclaje de «resolver una incidencia documental»
2	Describe el error, pero no explica ninguna actuación propia
5	Corrige el documento, pero no comprueba ni avisa a quien lo recibió
8	Corrige, comprueba, avisa a las personas afectadas y registra el cambio
10	Además, propone un control para que no se repita y lo justifica

Sesgos del entrevistador. Halo (un rasgo positivo lo tiñe todo), **primera impresión**, **contraste** (comparar con la persona anterior), **semejanza** (preferir a quien se nos parece) y **confirmación** (buscar solo lo que confirma la idea inicial). La estructura y dos evaluadores independientes los reducen; no los eliminan.

LA NORMA DICE

La Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, establece en su art. 9 que el empleador no podrá preguntar sobre las condiciones de salud de la persona aspirante al puesto. Consulta la versión vigente.





ACTIVIDADES

4. ¿Impresión o evidencia? Reescribe las de impresión: a) «Parece muy resolutiva». b) «Dice que revisa cada envío con una lista de cinco puntos». c) «Llegó un poco tarde, mala señal». d) «No sabe qué es una versión de documento».
5. Escribe dos preguntas por competencias para «proteger la confidencialidad de un expediente compartido» y los anclajes de los niveles 2, 5 y 8.
6. En la entrevista, C04 cuenta que tiene dos hijos pequeños. ¿Se anota? ¿Puede influir en la puntuación? Justifícalo.

5.3 Puntuación, discrepancias y propuesta

La regla se fija antes de conocer a nadie y se aplica igual a todas las personas. Cambiarla después es decidir primero y justificar luego.

Aplicar la regla. En SEL01, **final = 0,7 × prueba + 0,3 × entrevista**, de 0 a 10. Para C01 (8 y 7): 5,6 + 2,1 = 7,7. Se redondea solo al presentar.

Discrepancias entre evaluadores. Dos personas puntúan cada entrevista. Una gran diferencia indica que alguien no aplicó los anclajes o vio algo que la otra no vio. La regla de Nexo fija un **umbral de discrepancia**: si las notas difieren en más de 2 puntos, no se hace la media directamente. Cada evaluador enseña sus notas de evidencia, se comparan con los anclajes y se acuerda la nota o se deja constancia del desacuerdo. Un 8 y un 4 dan una media de 6, pero esa media esconde un problema.

Ejemplo. Dos notas que no se promedian (selección de ensayo)

Evaluador	Nota	Nota de evidencia
A	8	«Corrigió el documento, avisó al cliente y lo registró»
B	4	«Solo explicó el error»

La diferencia es de 4 puntos. Al comparar las notas se ve que B salió de la sala durante la segunda parte de la respuesta. Se escucha la grabación autorizada o se repregunta, y la nota se fija con la evidencia completa.

¿Es sólida la propuesta? El **análisis de sensibilidad** responde a «¿qué pasaría si la ponderación hubiera sido otra?». No sirve para cambiar la regla, sino para saber cuánto pesa:

Ponderación prueba/entrevista	C01	C02	C03	C04	Primera
70/30 (la aprobada)	7,7	6,6	8,1	7,3	C03
50/50	7,5	7,0	7,5	7,5	Empate a tres
30/70	7,3	7,4	6,9	7,7	C04

La conclusión cambia con la ponderación. Por eso la regla se fija antes y por escrito, y la justificación del 70 % (el puesto consiste sobre todo en clasificar y comprobar documentos, que es lo que mide la prueba) consta en el expediente.

La propuesta motivada. No dice «C03 es la mejor persona». Dice: «Aplicada la regla aprobada, C03 obtiene la puntuación más alta (8,1). Se propone a C03; reserva, C01 (7,7)». Y añade lo comprobado y lo pendiente.

CLAVE

Una propuesta motivada contiene la regla, los datos, la operación, el resultado, lo comprobado y lo pendiente. Si falta uno, no está terminada.

Ejemplo. «C03 es la mejor» no se puede comprobar. «Aplicada la regla 0,7 × P + 0,3 × E, C03 obtiene 8,1 (9 y 6), sin discrepancias pendientes» sí: cualquiera puede repetir la operación.

PARA SABER MÁS

El Reglamento (UE) 2024/1689 de inteligencia artificial considera de **alto riesgo** los sistemas para seleccionar personas (anexo III, punto 4), y el Reglamento (UE) 2026/1744 ha retrasado esas obligaciones. Consulta la versión vigente antes de usar una herramienta así.

ACTIVIDADES

7. Comprueba en una hoja de cálculo las puntuaciones de SEL01 y la tabla de sensibilidad. Copia la fórmula de la celda de C03.
8. En la entrevista de C01, Elena puso 9 y Samira 5. ¿Qué pasos seguirías antes de fijar la nota? ¿Cambiaría la propuesta si la nota acordada fuera 9? ¿Y si fuera 5?
9. Redacta el párrafo que justifica por qué la prueba pesa el 70 %. Usa las tareas del puesto, no opiniones.

5.4 Comunicación del resultado y coordinación con contratación

Cada persona tiene derecho a saber qué ha pasado con su candidatura; nadie tiene derecho a conocer los datos de las demás.

A la persona propuesta. Primero, una llamada; después, confirmación por escrito. Hay que ser claro con el estado: es una propuesta para estudiar la contratación, no un contrato. Se explican los siguientes pasos, la documentación que se le pedirá y quién la contactará.

A las demás candidaturas. Se agradece la participación, se informa de que no ha sido seleccionada y se ofrece un canal de consulta. Si la persona lo pide, se le informa de **sus** puntuaciones, nunca de las de otras.

Nada de valoraciones personales («había gente mejor») ni de adjuntar el acta con todos los resultados.

Decisiones automatizadas. Si una herramienta ordenara las candidaturas y la empresa decidiera solo con ese resultado, la persona tendría derecho a no quedar sometida a esa decisión sin intervención humana (RGPD, art. 22). En SEL01 decide una persona con la propuesta motivada delante.

Coordinación con contratación. Aprobada la propuesta, el expediente pasa a la gestión laboral, que estudia la contratación. El **traslado** contiene solo lo necesario: código y contacto de la persona propuesta, puesto, fecha y jornada previstas y propuesta aprobada. No incluye notas de entrevista, ni otras candidaturas, ni el ajuste de C01, que es de otra persona y otra finalidad.

Ejemplo. El traslado de SEL01 a gestión laboral

Dato	¿Se traslada?
Código y contacto de C03	Sí
Puesto, jornada y fecha prevista (01/12/2026)	Sí
Propuesta aprobada	Sí

Dato	¿Se traslada?
Notas de entrevista y hojas de puntuación	No: se quedan en el expediente de selección
Datos de C01, C02 y C04	No
Petición de ajuste de C01	No: es de otra persona y otra finalidad

LA NORMA DICE

Los datos personales serán «adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario en relación con los fines para los que son tratados («minimización de datos»)». Reglamento (UE) 2016/679, art. 5.1.c). Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

10. Redacta los mensajes escritos a C03 (propuesta) y a C02 (no seleccionada). Máximo 90 palabras cada uno.
11. Prepara el guion de la llamada a C03 en cinco frases, del saludo al siguiente paso.
12. C02 escribe: «¿Quién ha quedado primera y con qué nota?». Redacta la respuesta y explica qué puedes decirle y qué no.

5.5 Archivo y acogida

El proceso termina cuando la persona trabaja con autonomía y el expediente se puede encontrar.

El expediente de selección. Se guarda **separado** del archivo de personal: tiene otra finalidad, otros accesos y otro plazo de conservación.



Documento	Código	Versión	Estado	Acceso
Perfil y regla de valoración	SEL01-PERF	v2	Aprobado	Equipo de selección
Hojas de entrevista	SEL01-ENT	v1	Cerradas	Evaluadores
Acta y propuesta	SEL01-ACTA	v2	Propuesta aprobada	Coordinación
Comunicaciones	SEL01-COM	v1	Enviadas	Equipo de selección

Los datos de las candidaturas no seleccionadas se suprimen o bloquean cuando dejan de ser necesarios, salvo que la persona acepte entrar en una bolsa. El plazo figura en el registro de actividades de tratamiento.

Indicadores del proceso. Tiempo de cobertura: del miércoles 28/10 (cobertura autorizada) al martes 1/12/2026 (incorporación prevista), 34 días. **Presentación**: 4 de 4, 100 %. **Incidencias**: una, resuelta.

La acogida. La **acogida** (*onboarding*) ayuda a la persona nueva a conocer la organización, su puesto y su equipo, y reduce los abandonos tempranos. Tiene un **manual** y un **plan**:

Día	Actividad	Responsable	Evidencia
1	Función, equipo, accesos y prevención	Coordinación	Accesos activados; información de riesgos entregada
2	Circuito documental	Elena	Recorrido con un expediente de prueba
3	Práctica supervisada	Samira	Diez documentos revisados con lista de control
4	Incidencias y consultas	Persona mentora	Dos incidencias resueltas y registradas
5	Revisión de la semana	Coordinación	Conversación de seguimiento

A los 30 días, un **seguimiento**: qué funciona, qué falta y qué formación necesita (unidad 6).

Ejemplo. En el seguimiento de los 30 días, la nueva auxiliar dice que aún duda con los documentos de dos clientes. Se anota como necesidad de formación y pasa al diagnóstico de la unidad 6; no se trata como un fallo de la persona.

LA NORMA DICE

El empresario debe informar a cada trabajador de los riesgos de su puesto (art. 18) y garantizarle una formación suficiente en prevención «en el momento de su contratación» (art. 19.1). Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Consulta la versión vigente.

CLAVE · PROTEGE LOS DATOS

Firmar que se ha leído una política no sustituye a la información ni a la formación: la acogida explica, comprueba que se ha entendido y lo registra.

ACTIVIDADES

13. Añade al índice de SEL01 dos documentos que faltan, con código, versión, estado y acceso.
14. Diseña el día 3 de la acogida de 9:00 a 14:00, con tarea, responsable y evidencia por franja.
15. Escribe cinco preguntas para el seguimiento a los 30 días. Una debe permitir detectar una necesidad de formación.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La propuesta de SEL01

Jueves 19 de noviembre de 2026. Las pruebas están corregidas y las ocho hojas de entrevista (dos evaluadores por persona), cerradas. La coordinación pide la propuesta para el viernes. Datos ficticios.

Paso 1. Comprobar los datos. Cuatro pruebas y cuatro entrevistas en las mismas condiciones; ajuste de C01 registrado; ninguna pareja de notas difiere en más de 2 puntos.

Paso 2. Aplicar la regla aprobada

Candidatura	Prueba	Entrevista	0,7 × P	0,3 × E	Final
C01	8	7	5,6	2,1	7,7
C02	6	8	4,2	2,4	6,6
C03	9	6	6,3	1,8	8,1
C04	7	8	4,9	2,4	7,3

Paso 3. Revisar y comprobar la solidez. Samira recalcula a mano y revisa los rangos. C03 supera a C01 en 0,4 puntos; como el orden cambiaría con otra ponderación (5.3), la justificación del 70 % se adjunta al acta.

Paso 4. Redactar la propuesta y su estado

Acta SEL01-ACTA v2 · 19/11/2026	
Regla	0,7 × prueba + 0,3 × entrevista, aprobada el 28/10/2026
Resultado	C03 8,1 · C01 7,7 · C04 7,3 · C02 6,6
Propuesta	C03 · reserva: C01
Comprobado	Fórmulas; condiciones iguales; ajuste de C01 registrado
Pendiente	Aprobación de la coordinación; estudio de la contratación
Estado	Propuesta

Resultado. C03 obtiene 8,1 y encabeza la propuesta; C01 queda en reserva con 7,7. No afirma que C03 sea «mejor persona» ni que haya contrato: sin aprobación, el estado es «propuesta».

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se cambia la ponderación tras ver la entrevista de C04? b) ¿Qué dato del acta no puede conocer C02? c) ¿Y si C03 renunciara?

Ahora tú. Si la regla aprobada hubiera sido 0,6 × P + 0,4 × E, ¿quién encabezaría la propuesta entre C03 (9 y 6) y C01 (8 y 7)? ¿Por qué no se puede cambiar la regla ahora?

Para debatir. ¿Debe comunicarse a C01 que queda en reserva antes de que C03 acepte la oferta? ¿Qué se gana y qué se arriesga?

PRÁCTICA

SEL02: la vacante de técnico o técnica de formación

Nexo abre otra vacante. Regla aprobada el lunes 11/01/2027: **prueba profesional 50 %, entrevista estructurada 30 % y caso práctico expuesto 20 %.** Mínimo de 5 puntos en la prueba. Dos personas puntúan cada entrevista; si difieren en más de 2 puntos, se contrastan las evidencias antes de fijar la nota. Datos ficticios.

Candidatura	Prueba	Entrevista · evaluador 1	Entrevista · evaluador 2	Caso práctico
S01	7	8	7	6
S02	8	6	6	9
S03	6	9	5	8

Encargo. 1) ¿Qué entrevista supera el umbral y qué harías? 2) Calcula las puntuaciones con la media de los evaluadores (provisional en S03). 3) ¿Cambiaría la propuesta con la nota más alta y con la más baja de S03? 4) Completa la plantilla RSC-P11. 5) Redacta el mensaje de no selección con RSC-P12.

Plantilla RSC-P11 · Acta de selección

Campo	Dato
Proceso y versión	
Regla aprobada y fecha	
Discrepancias y cómo se resolvieron	
Puntuaciones finales	
Comprobación de solidez	
Propuesta y reserva	
Comprobado · Pendiente	
Estado	

LECTURA Y DEBATE

La fila que faltaba



Eran las siete y media y el acta tenía que salir esa noche. Lucía, técnica de selección de una cooperativa (caso ficticio), había ordenado la hoja por puntuación final. Solo faltaba firmar.

Su compañero Andrés pidió cinco minutos: «dos ojos antes de firmar», decía la norma de la casa. Revisó las fórmulas una a una. La suma de la entrevista tomaba las filas 2 a 6; la candidatura número siete se había quedado fuera y su entrevista contaba como cero. Con la fila incluida, la persona que estaba tercera pasaba a ser la primera.

Lucía no borró la versión anterior: guardó la hoja como versión 2, anotó qué había fallado y quién lo detectó, y recalculó todo a mano. Después llamó a la coordinadora: «El acta sale mañana, y sale bien».

Meses después, una candidatura reclamó. La cooperativa enseñó la regla, las dos versiones y la corrección, y la reclamación no prosperó.

Preguntas. 1) ¿Por qué Lucía conservó la versión con el error? 2) ¿Qué control habría evitado el problema antes de ordenar la hoja? 3) **Debate:** ¿vale la pena retrasar una decisión un día para revisarla? ¿En qué casos no?

APRENDE CON LA IA

Darío pregunta a un asistente de IA, sin escribir nombres ni datos reales: «Tengo dos candidaturas para un puesto administrativo, una con 8,1 y otra con 7,7. La de 7,7 tiene hijos pequeños. ¿Cuál elijo?». Esta es la **Respuesta de la IA**, con **cuatro errores**:

RESPUESTA DE LA IA

«Elige la de 8,1: la diferencia de 0,4 puntos es estadísticamente significativa y demuestra que es mejor profesional. Además, la persona con hijos pequeños tendrá más ausencias, así que es un criterio razonable de desempate. Para ahorrar tiempo, pégame los currículos completos y te diré a quién contratar. Recuerda que, según el RGPD, necesitas el consentimiento escrito de cada candidatura para cualquier tratamiento de sus datos en la selección.»

Encargo. Localiza los cuatro errores, explica por qué lo son con lo estudiado en 5.2, 5.3 y 5.4 y reescribe la respuesta en cinco líneas.

La IA puede ordenar tus ideas, pero la decisión y su justificación son tuyas.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Qué diferencia hay entre fiabilidad y validez? Pon un ejemplo de cada una con SEL01.
17. ¿Qué distingue un ajuste razonable de rebajar la exigencia de una prueba?
18. Nombra cuatro sesgos del entrevistador y una medida para reducir cada uno.
19. ¿Qué seis elementos contiene una propuesta motivada?
20. ¿Qué datos pasan de selección a contratación y cuáles no?

Aplica

21. C03 renuncia el lunes 23/11/2026. Redacta la nueva propuesta y el mensaje a C01. ¿Hay que recalcular algo?
22. En grupos de tres: una persona entrevista con dos preguntas de 5.2, otra responde y la tercera puntúa con los anclajes. Rotad y comparad.
23. Redacta el mensaje para C04 con el resultado de SEL01: qué se ha decidido, su propia puntuación y cómo pedir más información, sin ningún dato de otras candidaturas.

Investiga

24. En el sitio de la Agencia Española de Protección de Datos, localiza la guía *La protección de datos en las relaciones laborales*. Anota tres recomendaciones sobre selección y la fecha de la guía.
25. En el sitio de la Comisión Europea, busca el calendario del Reglamento de IA para los sistemas de selección de personal. Anota la fecha que figura y la de tu consulta.
26. Busca en el BOE el Real Decreto Legislativo 1/2013 y copia la definición de «ajustes razonables» del artículo 2. Explica con un ejemplo de SEL01 por qué un ajuste no es una ventaja.

TU EXPEDIENTE NEXO · PASO 5 · SELECCIÓN E INCORPORACIÓN

Incorpora el proceso SEL01: las convocatorias de C02 y de C01 (actividad 1), una hoja de entrevista con notas de evidencia, el acta SEL01-ACTA v2 con la tabla de sensibilidad, los mensajes de la actividad 10 y el plan de acogida con el día 3 desarrollado. Todo con código, versión, fecha y estado. En la defensa oral explicarás por qué la propuesta se mantiene aunque C04 tenga la mejor entrevista.

Comprueba tu expediente: las convocatorias son iguales salvo el ajuste registrado; las notas de entrevista son evidencias, no impresiones; el acta contiene regla, datos, operación, resultado, lo comprobado y lo pendiente; el traslado a contratación lleva solo lo necesario.

Hecho [ ] Revisado [ ] Guardado

OJO PROFESIONAL

Una hoja de propuesta con cinco errores

Darío ha preparado deprisa la hoja de propuesta de SEL01. Samira te pide que la revises: tiene **cinco errores**, y otra línea que es consecuencia de dos de ellos. Datos ficticios.

Línea	Hoja de propuesta SEL01 · borrador · 19/11/2026
1	Regla aprobada el 28/10/2026: 0,7 × prueba + 0,3 × entrevista
2	C01: 8 y 7 → 7,7; tuvo intérprete, se le resta 0,5 por el apoyo recibido → 7,2
3	C02: 6 y 8 → 0,3 × 6 + 0,7 × 8 = 7,4
4	C03: 9 y 6 → 8,1 · C04: 7 y 8 → 7,3
5	Pregunta añadida solo a C04: «¿Piensas tener más hijos en los próximos años?»
6	Propuesta: C03 · reserva: C02
7	Estado: contratación formalizada
8	Envío: esta hoja, a las cuatro candidaturas, para que vean que el proceso es transparente

N.º	Línea	Qué falla y cómo debería ser	Norma o criterio
1			
2			
3			
4			
5			

Para pensar. ¿Qué error podría acabar en una reclamación por discriminación aunque el resultado final no cambiara?

Antes de enviar una propuesta de selección, comprueba

☐ La regla aplicada es la aprobada, con su fecha.
☐ Cada operación está hecha con la ponderación correcta.
☐ Ningún ajuste resta ni suma puntos.
☐ El estado es «propuesta» hasta que decide quien tiene la competencia.
☐ Cada persona recibe solo sus datos.

AUTOEVALUACIÓN

1. Una convocatoria...
a) se adapta a cada candidatura.
b) se envía igual a todas, registrando las diferencias justificadas.
c) se envía a quien la pide.

2. Un intérprete de lengua de signos es...
a) un ajuste razonable.
b) una ventaja que resta puntos.
c) un trámite sin efectos.

3. La técnica STAR analiza...
a) la personalidad.
b) situación, tarea, acción y resultado de un hecho.
c) la presencia física.

4. «Muy segura de sí misma» es...
a) una nota de evidencia.
b) un anclaje.
c) una nota de impresión.

5. Con 0,7P + 0,3E, C03 (9 y 6) obtiene...
a) 7,5.
b) 8,1.
c) 6,9.

6. Notas de 8 y 4 con umbral de 2 puntos:
a) media de 6.
b) se contrastan las evidencias.
c) vale la más alta.

7. La sensibilidad de SEL01 demuestra que...
a) la regla debe fijarse antes y justificarse.
b) la ponderación puede cambiarse después.
c) C03 gana con cualquier ponderación.

8. A una candidatura no seleccionada se le puede dar...
a) el acta completa.
b) la clasificación con nombres.
c) sus propias puntuaciones, si las pide.

9. El traslado a contratación incluye...
a) todas las notas de entrevista.
b) solo los datos necesarios de la persona propuesta.
c) el ajuste de C01.

10. La formación en prevención se da...
a) al contratar.
b) al acabar el periodo de prueba.
c) si se pide.

Ya sé...

- ☐ convocar en igualdad y ofrecer ajustes razonables;
- ☐ aplicar una entrevista estructurada con notas de evidencia y anclajes;
- ☐ resolver discrepancias y comprobar la solidez de una propuesta;
- ☐ comunicar el resultado y trasladar solo lo necesario;
- ☐ archivar el expediente y planificar la acogida.

Mis resultados. Aciertos: _____ de 10 · Fecha: ____/____/_____

Para repasar

Si has fallado...	Repasa
Las preguntas 1 o 2	5.1 Convocatoria, agenda e información a las candidaturas
Las preguntas 3 o 4	5.2 Aplicación de la prueba y de la entrevista estructurada
Las preguntas 5, 6 o 7	5.3 Puntuación, discrepancias y propuesta, y el caso resuelto
Las preguntas 8 o 9	5.4 Comunicación del resultado y coordinación con contratación
La pregunta 10	5.5 Archivo y acogida



UNIDAD 6

Diseñar, gestionar y evaluar la formación

Bloque 4 · Formación y desarrollo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Detectar necesidades de formación y distinguirlas de otros problemas.
- Elaborar un plan de formación y diseñar una acción con objetivos observables.
- Elegir métodos formativos y de desarrollo profesional adecuados.
- Presupuestar, gestionar y buscar financiación para la formación.
- Evaluar satisfacción, aprendizaje, transferencia y resultados sin confundirlos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 26 de octubre de 2026. Una revisión del archivo da un dato: de 40 documentos clasificados en septiembre por cuatro personas del área, 12 tenían errores. Darío: «Un curso para todos y listo». Elena duda: el procedimiento de clasificación se cambió en julio y nadie retiró la instrucción antigua del escáner.

La coordinación os pide un diagnóstico, una acción formativa con presupuesto y un sistema para saber, dentro de un mes, si ha servido. Es el caso F01.

El punto de partida en cifras

Dato	Valor
Documentos revisados (clasificados en septiembre)	40
Documentos con errores	12 (30 %)
Personas del área que clasifican	4
Instrucción antigua junto al escáner	Sin retirar desde el cambio de julio

PARA EMPEZAR

1. ¿Todo error en el trabajo se arregla con un curso?
2. Si un curso «ha gustado mucho», ¿ha servido?
3. ¿Quién paga la formación en una empresa?
4. ¿Qué diferencia hay entre aprender algo y aplicarlo en el puesto?
5. ¿Recuerdas un curso que te gustara mucho? ¿Cambió algo en lo que hacías después?
6. ¿Cómo sabrías, un mes después, si un curso ha cambiado algo en tu trabajo?



Diagnóstico y plan

6.1



Diseño

6.2



Recursos y presupuesto

6.3



Gestión y financiación

6.4



Evaluación

6.5

6.1 Diagnóstico de necesidades y plan de formación

Una necesidad de formación es la distancia entre lo que el puesto exige y lo que la persona sabe hacer. Si el problema es otro, un curso no lo resuelve.

Qué es el diagnóstico. El **diagnóstico de necesidades formativas** compara la tarea requerida con lo observado en tres niveles: **organización** (cambios que vienen), **puesto** (competencias que exige) y **persona** (qué sabe hacer). Fuentes: observación, indicadores de errores, evaluación del desempeño y entrevistas de seguimiento.

No todo es formación. Antes de proponer un curso hay que descartar **causas alternativas**: una instrucción desactualizada, una herramienta que falla, una carga de trabajo excesiva o un objetivo mal comunicado. En Nexo, Elena encuentra dos causas posibles de los 12 errores: falta de dominio del nuevo criterio y la instrucción antigua pegada junto al escáner. La propuesta combina **dos medidas**: retirar la instrucción antigua (no formativa) y un taller práctico (formativa).

Evidencia observada	¿Necesidad formativa?	Medida
12 errores en 40 documentos (30 %) con el criterio nuevo	Sí, en parte	Taller práctico de clasificación
Instrucción anterior a julio sin retirar junto al escáner	No	Retirar y sustituir la instrucción
Una persona no tiene acceso a la carpeta compartida	No	Pedir el permiso a sistemas

Ejemplo. En Nexo, el nivel de organización es el criterio de clasificación que cambió en julio; el de puesto, clasificar sin errores con ese criterio, y el de persona, los 12 errores en 40 documentos de la observación inicial.

El plan de formación. El **plan de formación** recoge, para un periodo (normalmente un año), las acciones formativas de la empresa: por qué se hacen, para quién, cuándo, cómo, cuánto cuestan y cómo se evaluarán. Integra la formación obligatoria (prevención de riesgos), la que piden los cambios y la de desarrollo.

Plan de formación de Nexo 2026-2027 (extracto, ficticio)	Destinatarios	Modalidad	Horas	Fecha	Coste previsto
F01 Clasificación documental con el criterio nuevo	4 personas del área	Presencial práctica	4	Noviembre	480 €
Prevención en trabajos de oficina	Nuevas incorporaciones	Mixta	2	Al incorporarse	Servicio de prevención
Protección de datos en RR. HH.	Equipo de personas	Teleformación	6	Marzo	Pendiente

Ejemplo. El calendario de F01

Fecha	Qué se hace	Responsable
Lunes 26/10/2026	Diagnóstico: 12 errores en 40 documentos	Elena
Martes 27/10/2026	Se retira la instrucción antigua del escáner	Coordinación
27 y 28/10/2026	Solicitud del taller por el circuito COM01 (versiones 1 y 2)	Atención
Jueves 05/11/2026	Taller, de 9:00 a 13:00	Entidad de formación
Lunes 07/12/2026	Observación de 40 documentos e informe	Samira

LA NORMA DICE

El comité de empresa tiene derecho a emitir informe, antes de que la empresa los ejecute, sobre «los planes de formación profesional en la empresa». Estatuto de los Trabajadores (RDL 2/2015, de 23 de octubre), art. 64.5.e). Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

1. Clasifica cada situación como necesidad formativa o no y propón la medida: a) una persona no sabe usar la nueva aplicación de nóminas; b) el escáner corta las páginas; c) dos personas desconocen el plazo de conservación de los currículos; d) el procedimiento escrito contradice al que se aplica.
2. Añade al plan de Nexo una acción para la persona incorporada en SEL01, con todas las columnas.
3. Explica por qué la representación de las personas trabajadoras debe conocer el plan antes de ejecutarlo.

6.2 Diseño: objetivos, métodos y desarrollo profesional

Un objetivo bien escrito dice qué hará la persona al terminar, en qué condiciones y con qué nivel. Si no se puede observar, no se puede evaluar.

Objetivos observables. Un objetivo formativo tiene **verbo de acción**, **condición** y **criterio**. «Conocer el procedimiento» no se puede comprobar. «Clasificar 20 expedientes con el criterio de julio, con la instrucción a la vista, con 2 errores como máximo» sí. El objetivo de F01 es este último.

Contenidos y modalidad. F01 dura 4 horas: explicación del criterio (30 minutos), práctica con documentos anonimizados (2 horas), casos dudosos (1 hora) y prueba final (30 minutos). Es **presencial** porque exige manipular documentos; la **teleformación** conviene para contenidos estables y la **mixta** combina ambas.

Ejemplo. En el objetivo «Escanear y nombrar 30 documentos con la regla de nombres de Nexo, sin ayuda, con un error como máximo», el verbo es *escanear y nombrar*; la condición, *con la regla de nombres y sin ayuda*, y el criterio, *un error como máximo*.



Ejemplo. El guion de F01

Bloque	Minutos	Método	Evidencia
El criterio de julio	30	Expositivo	Preguntas de comprobación
Práctica con documentos anonimizados	120	Demostrativo y práctica guiada	Documentos clasificados
Casos dudosos	60	Estudio de casos	Decisión razonada de cada caso
Prueba final	30	Prueba individual	Puntuación de 0 a 10

Método	En qué consiste	Cuándo conviene
Expositivo	Explicación de quien forma	Conceptos nuevos, grupos grandes
Demostrativo	Quien forma hace la tarea y la persona la repite	Procedimientos y herramientas
Estudio de casos	Analizar situaciones reales y decidir	Criterio y toma de decisiones
Simulación	Practicar en un entorno controlado	Tareas con riesgo de error caro
Formación en el puesto	Aprender haciendo con supervisión	Tareas del día a día

Métodos de desarrollo profesional. La formación cubre lo que el puesto exige hoy; el **desarrollo profesional** prepara a la persona para retos y puestos futuros:

Método	Qué es	Ejemplo en Nexo
Mentoring	Una persona con experiencia acompaña a otra durante meses	Samira mentora a la persona incorporada en SEL01
Coaching	Un profesional ayuda a fijar metas y planes propios con preguntas, no con respuestas	Para quien asume coordinar un equipo

Método	Qué es	Ejemplo en Nexo
Rotación de puestos	Pasar un tiempo en otras áreas	Dos semanas en gestión laboral
Enriquecimiento del puesto	Añadir tareas de más responsabilidad	Revisar las actas de selección
Plan de carrera	Itinerario de puestos y requisitos para llegar a ellos	Apoyo documental → técnico de RR. HH.
Formación reglada	Estudios oficiales con apoyo de la empresa	Un ciclo de grado superior con permiso individual de formación

Accesibilidad. Los materiales se preparan accesibles desde el principio (títulos, subtítulos, textos legibles con lector de pantalla): adaptarlos después llega tarde.

Ejemplo. Si una de las cuatro personas de F01 usa lector de pantalla, los documentos de práctica se le entregan en un formato que el lector pueda leer, y la prueba final usa los mismos documentos y el mismo tiempo que para las demás.

CLAVE

Formación y desarrollo no compiten: la formación cierra la distancia con el puesto actual; el desarrollo abre el camino al siguiente.

Ejemplo. Aprender el criterio nuevo de clasificación es formación para el puesto actual; preparar a una persona para revisar el trabajo de otras es desarrollo.

ACTIVIDADES

4. Reescribe como objetivos observables: a) «Saber de protección de datos»; b) «Mejorar la atención telefónica»; c) «Conocer la nueva aplicación».
5. Elige método para cada caso y justifícalo: a) aprender a dar de alta un expediente en la aplicación; b) decidir qué hacer ante una petición de datos de un tercero; c) preparar a una persona para coordinar un equipo dentro de un año.
6. Diseña un plan de carrera de dos pasos para el puesto de apoyo documental: puesto de llegada, requisitos, acciones formativas y de desarrollo y plazo orientativo.

6.3 Recursos y presupuesto

Un presupuesto de formación no es solo la factura del proveedor: también cuesta el tiempo de quienes se forman.

Recursos de una acción. Humanos (quien forma, coordina y evalúa), **materiales** (documentos, equipos, plataforma), **espaciales** (aula o puesto) y **temporales** (horas de las personas participantes).

Ejemplo. Los recursos de F01

Recurso	En F01
Humanos	La formadora de la entidad, Elena (coordina) y Samira (evalúa la transferencia)
Materiales	40 documentos anonimizados, la instrucción nueva impresa y la prueba inicial y final

Recurso	En F01
Espaciales	El aula pequeña de Nexo, con cuatro puestos
Temporales	4 horas × 4 personas = 16 horas-persona previstas

Tipos de coste

Tipo	Qué incluye	En F01
Directo	Docencia, materiales, evaluación, plataforma	480 € (oferta A)
Indirecto	Coordinación, aula, energía	No se calcula en el caso
Salarial	Horas de las personas que se forman	Pendiente: depende de los salarios de cada participante

Comparar ofertas. Dos proveedores responden. La **oferta A** cuesta 480 € e incluye la prueba inicial y final y materiales accesibles. La **oferta B** cuesta 400 € y no los incluye. Comparar 480 con 400 sería comparar cosas distintas. Se pide a B el precio de lo que falta: 110 € más. Total B: 510 €. A es más barata **y** completa. Si B no hubiera respondido, la comparación quedaría **pendiente**, sin inventar una puntuación.

Criterio	Oferta A	Oferta B
Precio base	480 €	400 €
Evaluación inicial y final	Incluida	+110 € con materiales
Materiales accesibles	Incluidos	Incluidos en los 110 €
Total comparable	480 €	510 €

Indicadores de coste. Se calculan con el denominador a la vista: **coste por persona convocada** (480 / 4 = 120 €) y **coste por hora-persona asistida** (480 entre las horas realmente asistidas). Este último se calcula después de la acción.

Ejemplo. Los indicadores de una acción de 600 € (ficticia: 5 personas convocadas a 3 horas)

Indicador	Operación	Resultado
Coste por persona convocada	600 / 5	120 €
Horas asistidas	4 personas × 3 h + 1 persona × 2 h	14 horas-persona
Coste por hora-persona asistida	600 / 14	42,86 €

ACTIVIDADES

7. Calcula el coste por persona convocada de una acción de 900 € para 6 personas y el coste por hora-persona si asisten 5 personas a 6 horas y una a 3 horas.
8. Un tercer proveedor ofrece F01 por 350 € «todo incluido», pero no dice si la evaluación es inicial y final. Redacta el correo pidiendo la información.
9. Explica por qué el coste salarial no aparece en el presupuesto de F01 y qué dato haría falta para calcularlo.

6.4 Gestión y financiación

Organizar bien una acción es convocar a tiempo, controlar la asistencia y dejar la documentación lista para justificarla.

Gestión de la acción. Antes: convocatoria, recursos y ajustes. Durante: asistencia por sesión e incidencias. Después: evaluación, archivo y comunicación de resultados. En F01, el taller se celebra el jueves 5 de noviembre de 2026, de 9:00 a 13:00.

El sistema de formación profesional para el empleo. En España, la formación de las personas trabajadoras se regula en la **Ley 30/2015**, de 9 de septiembre, y el **Real Decreto 694/2017**, de 3 de julio, modificado en último lugar por el Real Decreto 1189/2025, de 26 de diciembre. Tiene varias vías:

Vía	Quién la promueve	Cómo se financia
Formación programada por las empresas	La empresa, para su plantilla	Bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social, hasta el crédito de formación
Permiso individual de formación (PIF)	La persona trabajadora, con autorización de la empresa	Bonificación de los costes salariales de hasta 200 horas laborables por curso o año
Oferta formativa de las Administraciones	SEPE y comunidades autónomas, para personas ocupadas y desempleadas	Subvenciones públicas; gratuita para quien participa

El crédito de formación. Cada empresa que cotiza por formación profesional dispone de un **crédito anual** para bonificarse la formación de su plantilla. Se calcula sobre lo que ingresó por cuota de formación profesional el año anterior, con un porcentaje que depende del tamaño de la plantilla y que fija cada año la ley de presupuestos. Según FUNDAE, las empresas de 1 a 5 personas tienen 420 € fijos en lugar de un porcentaje; las demás, el 100 % de 6 a 9 personas, el 75 % de 10 a 49, el 60 % de 50 a 249 y el 50 % desde 250. Ejemplo ficticio: una empresa de 30 personas que ingresó 5.600 € de cuota de formación tiene un crédito de 5.600 × 0,75 = 4.200 €.

F01 y la bonificación. Nexo no ha acreditado su crédito disponible ni si los costes de F01 cumplen los requisitos. Por tanto, el expediente distingue tres cifras: **coste** (480 €), **financiación posible** (pendiente de acreditar) y **gasto neto confirmado** (480 € mientras no se acredite otra cosa).

Ejemplo. Un permiso individual de formación. Una persona de Nexo cursa un ciclo de grado superior y pide un permiso individual de formación de 120 horas laborables para el curso. Si Nexo lo autoriza, esas horas son de trabajo retribuido, y Nexo puede bonificarse su coste salarial porque no supera las 200 horas. Es una vía distinta de la formación programada: la promueve la persona, no la empresa.

Ejemplo. Con los mismos porcentajes, una empresa ficticia de 150 personas que ingresó 12.000 € de cuota de formación tendría un crédito de 12.000 × 0,60 = 7.200 €.

LA NORMA DICE

Las personas trabajadoras con al menos un año de antigüedad tienen derecho a un permiso retribuido de 20 horas anuales de formación profesional para el empleo, vinculada a la actividad de la empresa, acumulables por un periodo de hasta cinco años. El derecho se entiende cumplido cuando la persona puede realizar las acciones formativas dirigidas a ese fin dentro del plan de formación de la empresa o de la negociación colectiva. RDL 2/2015, Estatuto de los Trabajadores, art. 23.3. Consulta la versión vigente.

CLAVE

En 2025 se formaron con la formación programada por las empresas 6.124.445 participantes en 348.443 empresas, el 20,5 % de las que podían hacerlo. Lo hizo el 91,5 % de las grandes, pero solo el 15,3 % de las microempresas. (Fuente: FUNDAE, *Balance de situación 2025*, datos a 31/03/2026.)

Ejemplo. El 20,5 % no dice que se formara el 20,5 % de las personas, sino que lo hizo el 20,5 % de las empresas que podían. Y la distancia entre el 91,5 % de las grandes y el 15,3 % de las microempresas muestra cuánto pesa el tamaño.

ACTIVIDADES

10. Calcula el crédito de formación de dos empresas ficticias: a) 120 personas y 14.000 € de cuota de formación ingresada; b) 4 personas y 300 €.
11. Una persona de Nexo con dos años de antigüedad pide sus 20 horas del art. 23.3 para un curso de inglés. Nexo le ofrece F01. ¿Cumple Nexo con su derecho? Razónalo con la norma.
12. Busca en el sitio del SEPE o de tu comunidad autónoma un curso gratuito de recursos humanos para personas ocupadas. Anota entidad, horas, modalidad y requisitos.

6.5 Evaluación de la formación

Que un curso guste no prueba que se aprenda, y que se aprenda no prueba que se aplique.

El modelo de Kirkpatrick. El modelo más usado separa cuatro **niveles de evaluación**, cada uno con su pregunta, su instrumento y su momento:

Nivel	Pregunta	Instrumento	En F01
1. Reacción	¿Gustó? ¿Fue útil?	Cuestionario de satisfacción	Al terminar el taller
2. Aprendizaje	¿Aprendieron?	Prueba inicial y final	Antes y después del taller
3. Transferencia	¿Lo aplican en el puesto?	Observación de documentos reales	A los 30 días
4. Resultados	¿Mejoró el área?	Indicadores de la organización	A los 3–6 meses

Algunos autores añaden un quinto nivel, el **retorno de la inversión**, que exige datos que rara vez se tienen.

Medir con denominadores. Asistencia = horas asistidas / horas previstas. **Aprendizaje** = media final − media inicial. **Transferencia** = errores / documentos observados, antes y después.

Cuidado con las conclusiones. Si los errores bajan, pudo influir el taller, pero también la retirada de la instrucción, la experiencia o documentos más sencillos. Una comparación antes/después **describe** un cambio; no **demuestra** su causa. Por eso se comparan condiciones parecidas y se anotan los otros factores.





ACTIVIDADES

13. Asigna cada dato a su nivel de Kirkpatrick: a) 4,6 sobre 5 en el cuestionario; b) media de 7 en la prueba final; c) 5 errores en 40 documentos a los 30 días; d) menos reclamaciones de la gestoría en el semestre.

14. Diseña la observación de transferencia de F01: qué documentos, cuántos, quién revisa, con qué criterio de error y qué otros factores anotarás.

15. En una acción, la media inicial es 6 y la final 6,2. Escribe dos interpretaciones posibles y qué harías antes de concluir que el curso no sirvió.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El informe de evaluación de F01

Lunes 7 de diciembre de 2026. Ha pasado un mes desde el taller. Samira prepara el informe. Participantes codificados F01-P1 a F01-P4. Datos ficticios.

Participante	Horas asistidas (de 4)	Prueba inicial	Prueba final
F01-P1	4	4	7
F01-P2	3	5	7
F01-P3	4	3	6
F01-P4	3	6	8

Paso 1. Asistencia. Horas asistidas: 4 + 3 + 4 + 3 = 14. Horas previstas: 4 × 4 = 16. Asistencia: 14 / 16 = **87,5 %** de las horas-persona. No es «7 de 8 personas»: todas asistieron, dos de ellas a 3 horas.

Paso 2. Aprendizaje. Media inicial: (4 + 5 + 3 + 6) / 4 = **4,5**. Media final: (7 + 7 + 6 + 8) / 4 = **7**. Mejora media: **+2,5 puntos**. Las cuatro personas mejoran.

Paso 3. Coste. Por persona convocada: 480 / 4 = **120 €**. Por hora-persona asistida: 480 / 14 = **34,29 €**. Financiación: pendiente de acreditar; gasto neto confirmado, 480 €.

Paso 4. Transferencia. Antes del taller: 12 errores en 40 documentos = **30 %**. A los 30 días, con los mismos criterios: 5 errores en otros 40 documentos = **12,5 %**. Descenso: **17,5 puntos porcentuales** (en términos relativos, el porcentaje de error baja un 58,33 %). Otros factores anotados: se retiró la instrucción antigua el 27/10/2026.

Paso 5. Conclusión. Hubo aprendizaje y el error bajó, pero la bajada no puede atribuirse solo al taller.

Resultado. Asistencia 87,5 %; media de 4,5 a 7 (+2,5); 120 € por persona convocada y 34,29 € por hora-persona; error del 30 % al 12,5 % (−17,5 puntos porcentuales). Comprobado: aprendizaje y mejora descriptiva en el puesto. Pendiente: financiación y nueva observación a los tres meses (nivel 4).

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se dice «la asistencia fue del 100 %»? b) ¿Qué diferencia hay entre «17,5 puntos porcentuales» y «un 17,5 %»? c) ¿Qué dato haría falta para afirmar que el taller causó la mejora?

Ahora tú. Calcula la asistencia si F01-P2 hubiera asistido a las 4 horas. ¿Y el coste por hora-persona asistida?

Para debatir. ¿Merece la pena pagar 34,29 € por hora-persona asistida si la mejora no se puede atribuir solo al taller? ¿Qué otro dato pedirías antes de repetirlo?

Registro de F01. Retirada de la instrucción antigua (27/10/2026) · informe de evaluación (07/12/2026) · observación del nivel 4 a los tres meses: pendiente, con responsable y fecha.

PRÁCTICA

F01-B: segunda edición del taller

En marzo de 2027 se repite el taller para seis personas de otras áreas: 5 horas, coste directo 690 €. Datos ficticios.

Participante	Horas asistidas (de 5)	Prueba inicial	Prueba final
F01B-P1	5	3	6
F01B-P2	5	5	8
F01B-P3	4	4	7
F01B-P4	5	6	7
F01B-P5	3	2	5
F01B-P6	5	5	8

Transferencia a los 30 días: antes, 9 errores en 60 documentos; después, 4 errores en otros 60. Satisfacción media: 4,4 sobre 5.

Encargo. 1) Calcula asistencia, medias, mejora media, coste por persona convocada y por hora-persona asistida. 2) Calcula el porcentaje de error antes y después y la diferencia en puntos porcentuales. 3) ¿Qué participante mejora menos? ¿Qué harías antes de sacar conclusiones sobre esa persona? 4) Completa la ficha con la plantilla RSC-P20.

Plantilla RSC-P20 · Evaluación de una acción formativa

Campo	Dato
Acción, fecha y participantes	
Asistencia (operación y resultado)	
Aprendizaje: media inicial, final y mejora	
Coste por persona convocada y por hora-persona	
Transferencia: documentos, errores antes y después	
Otros factores que pudieron influir	
Conclusión y límite	
Acción siguiente y responsable	

LECTURA Y DEBATE

El papel junto al escáner



En la gestoría de Nuria (caso ficticio) los errores de archivo se habían disparado. El curso que contrataron obtuvo un 4,8 sobre 5 y la prueba final salió estupenda.

Tres semanas después, los errores seguían. Nuria se sentó una mañana junto a Paco, el auxiliar más veterano, y lo observó trabajar. De vez en cuando, Paco levantaba la vista hacia un folio amarillento pegado junto al escáner. Era el procedimiento antiguo. Lo consultaba por costumbre, para ir más rápido.

—¿Y lo que vimos en el curso? —preguntó Nuria.

—Lo sé —dijo Paco—. Pero este papel está aquí y el otro está en el manual, que no abre nadie.

Esa tarde, Nuria quitó el folio y colgó una ficha nueva de una página, con los cinco casos dudosos del curso. Al mes, los errores habían bajado a la mitad. En el informe escribió que el curso había enseñado el criterio y la ficha había hecho posible aplicarlo, y que no sabía separar el efecto de cada medida.

Preguntas. 1) ¿Qué nivel de evaluación salió bien y cuál falló al principio? 2) ¿Qué medida no formativa fue necesaria? 3) **Debate:** ¿hizo bien Nuria en reconocer que no podía separar los efectos?

APRENDE CON LA IA

Elena pide a un asistente de IA que le ayude con el informe de F01. Le da solo los datos agregados, sin nombres. Esta es la **Respuesta de la IA**, con **cuatro errores**:

RESPUESTA DE LA IA

«Buenas noticias: como el taller costó 480 €, se recuperan íntegramente mediante la bonificación de FUNDAE, que además paga directamente al proveedor. La satisfacción de 4,6 sobre 5 demuestra que el personal aplica lo aprendido en su puesto. Recuerda también que, por el artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores, cada persona tiene derecho a 40 horas anuales de formación pagada, así que podéis programar diez talleres como este.»

Encargo. Localiza los cuatro errores, explica por qué lo son con 6.4 y 6.5 y reescribe la respuesta en cinco líneas.

Una IA puede sonar segura citando artículos. Comprueba siempre la cifra en la fuente.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Cuáles son los tres niveles del diagnóstico de necesidades? Pon un ejemplo de cada uno.
17. ¿Qué tres partes tiene un objetivo observable?
18. ¿Qué diferencia hay entre *mentoring* y *coaching*?
19. ¿Qué es el crédito de formación y de qué depende su porcentaje?
20. ¿Qué es el permiso individual de formación?
21. ¿Por qué una comparación antes/después no demuestra la causa?

Aplica

22. Redacta la convocatoria de F01 para las cuatro personas: objetivo, fecha, horario, lugar, contenidos, evaluación y canal para pedir ajustes.
23. Escribe el mensaje para la coordinación con los resultados de F01 en un máximo de 120 palabras, separando lo comprobado de lo pendiente.
24. Calcula el coste por hora-persona asistida de F01 si las cuatro personas hubieran asistido a las 4 horas. ¿Cuánto cambia respecto a 34,29 €?
25. Con los datos de F01, redacta la ficha del indicador «porcentaje de error de clasificación»: definición, población, fuente, periodo y qué no mide.

Investiga

26. Consulta en el sitio de FUNDAE los pasos para bonificar una acción de formación programada. Anota cuántos son, qué comunicaciones exige y la fecha de tu consulta.
27. Busca en el convenio colectivo de un sector que conozcas qué dice sobre formación (horas, permisos o planes). Anota convenio, artículo y fecha de publicación.
28. Consulta en el sitio del servicio público de empleo de tu comunidad la oferta de formación para personas ocupadas. Anota una acción relacionada con la gestión documental: horas, modalidad y requisitos de acceso.

TU EXPEDIENTE NEXO · PASO 6 · EXPEDIENTE DE FORMACIÓN

Incorpora el expediente F01: diagnóstico con la tabla de necesidades y medidas, ficha de la acción con objetivo observable, comparación de ofertas, convocatoria (actividad 22), informe de evaluación con los cuatro niveles y la ficha RSC-P20 de F01-B. Separa siempre coste, financiación posible y gasto neto confirmado. En la defensa explicarás por qué no puedes atribuir toda la mejora al taller.

Comprueba tu expediente: el diagnóstico separa medidas formativas y no formativas; el objetivo tiene verbo, condición y criterio; las ofertas se comparan con lo mismo incluido; cada porcentaje lleva su operación; la conclusión dice lo que no se puede afirmar.

Hecho [ ] Revisado [ ] Guardado

OJO PROFESIONAL

Un informe de cierre con cinco errores

Darío ha redactado el informe de cierre de F01 para el tablón del área. Elena te pide que lo revises antes de publicarlo. Tiene **cinco errores**. Datos ficticios.

Línea	Informe de cierre F01 · borrador · 07/12/2026
1	Taller de clasificación documental · 05/11/2026 · 4 horas · 4 participantes
2	Asistencia: 100 % (todas las personas vinieron)
3	Mejora media en la prueba: de 4,5 a 7 = 2,5 puntos
4	Coste por hora-persona asistida: 480 / 16 = 30,00 €
5	Errores en el puesto: del 30 % al 12,5 %, es decir, bajan un 17,5 %
6	Conclusión: el taller ha causado toda la mejora del área
7	F01-P3 (Luis, el que peor lo hizo) repetirá el taller en marzo
8	Próxima revisión: observación de 40 documentos a los tres meses

N.º	Línea	Qué falla y cómo debería ser	Comprobación
1			
2			
3			
4			
5			

Para pensar. ¿Qué tendrías que anotar en la línea 8 para que la observación a los tres meses se pueda comparar con las anteriores?

Antes de publicar un informe de formación, comprueba

☐ Cada porcentaje lleva numerador y denominador.
☐ Las diferencias entre porcentajes se dan en puntos porcentuales.
☐ No aparece ningún nombre ni ningún juicio sobre una persona.
☐ La conclusión separa lo comprobado de lo pendiente.
☐ Figura la fecha de la siguiente revisión.

AUTOEVALUACIÓN

1. Retirar una instrucción desactualizada es una medida...
a) formativa.
b) no formativa.
c) de desarrollo profesional.

2. «Clasificar 20 expedientes con 2 errores como máximo» es...
a) un objetivo observable.
b) un contenido.
c) una modalidad.

3. Acompañar durante meses a una persona con menos experiencia es...
a) *coaching*.
b) rotación.
c) *mentoring*.

4. Con 14 horas asistidas de 16 previstas, la asistencia es...
a) 87,5 %.
b) 100 %.
c) 75 %.

5. 480 € entre 14 horas-persona asistidas son...
a) 120 €.
b) 34,29 €.
c) 30 €.

6. Pasar del 30 % al 12,5 % de errores es una bajada de...
a) 17,5 %.
b) 17,5 puntos porcentuales.
c) 12,5 puntos porcentuales.

7. Una satisfacción de 4,6 sobre 5 mide el nivel de...
a) reacción.
b) transferencia.
c) resultados.

8. El permiso del art. 23.3 del Estatuto de los Trabajadores es de...
a) 40 horas al año.
b) 20 horas al año, acumulables hasta cinco años.
c) 200 horas al año.

9. Si el crédito de formación de Nexo no está acreditado, el gasto neto confirmado de F01 es...
a) 0 €.
b) 480 €.
c) 120 €.

10. Un informe antes/después sin otros controles...
a) demuestra que el curso causó la mejora.
b) describe un cambio.
c) no sirve para nada.

Ya sé...

- ☐ distinguir una necesidad formativa de otros problemas y elaborar un plan de formación;
- ☐ escribir objetivos observables y elegir métodos formativos y de desarrollo;
- ☐ presupuestar una acción y comparar ofertas equivalentes;
- ☐ explicar las vías de financiación de la formación y sus límites;
- ☐ evaluar los cuatro niveles de una acción sin confundir descripción y causa.

Para repasar

Si has fallado...	Repasa
La pregunta 1	6.1 Diagnóstico de necesidades y plan de formación
Las preguntas 2 o 3	6.2 Diseño: objetivos, métodos y desarrollo profesional
Las preguntas 4 o 5	6.3 Recursos y presupuesto
Las preguntas 8 o 9	6.4 Gestión y financiación
Las preguntas 6, 7 o 10	6.5 Evaluación de la formación, y el caso resuelto



UNIDAD 7

Desempeño, promoción y reconocimiento

Bloque 4 · Formación y desarrollo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Valorar puestos de trabajo y reconocer trabajos de igual valor.
- Evaluar el desempeño con criterios conocidos, anclajes y evidencias.
- Detectar los sesgos que deforman una evaluación.
- Organizar una promoción interna transparente.
- Diseñar incentivos e interpretar datos retributivos y de brecha salarial con sus límites.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 1 de marzo de 2027. Nexo crea un puesto de coordinación de expedientes y quiere cubrirlo con una promoción interna. Dos personas, codificadas D01 y D02, han pedido participar. La coordinación propone usar la evaluación del desempeño de 2026 (caso DES01) y, de paso, premiar con 200 € a quien más expedientes cierre cada trimestre.

Samira, que trabaja a media jornada, pregunta: «¿Se valora mi trabajo o las horas que me ven aquí?». Además, la dirección pide una primera lectura de una pequeña base de salarios (caso RET01) por sexo.

Vuestro encargo: separar el valor del **puesto**, el desempeño de la **persona** y la **retribución**.

PARA EMPEZAR

1. ¿Puede valer lo mismo un puesto de oficina que uno de atención al público?
2. ¿Quién trabaja mejor: quien más horas está o quien mejor lo hace?
3. ¿Debe ascender siempre quien tiene mejor evaluación?
4. Si las mujeres de una empresa cobran de media menos que los hombres, ¿hay discriminación?
5. ¿Quién debería decidir un ascenso: la persona que mejor trabaja hoy o la que mejor encaja en el puesto nuevo?
6. ¿Has visto alguna vez que se valore más estar muchas horas que hacer bien el trabajo?



Valoración de puestos

7.1



Evaluación del desempeño

7.2



Sesgos y equidad

7.3



Promoción y carrera

7.4



Retribución y brecha

7.5

7.1 Valoración de puestos de trabajo

Se valora el puesto, no a la persona que lo ocupa: qué exige, no quién lo hace.

Qué es. La **valoración de puestos** asigna a cada puesto un valor relativo según lo que exige. Sirve para ordenar los salarios, decidir si dos trabajos son **de igual valor** y fijar requisitos de promoción.

Métodos. Los **no analíticos** miran el puesto entero: la **jerarquización** ordena los puestos y la **clasificación** los encaja en grupos definidos, como los de un convenio. Los **analíticos** los descomponen en factores: la **comparación de factores** y la **puntuación por factores**, la más usada porque deja rastro de cada decisión.

Puntuación por factores. Se eligen factores, se les da un peso y se puntúa cada puesto de 1 a 5 en cada factor. Los factores deben ser neutros: la Directiva (UE) 2023/970 cita las **competencias**, el **esfuerzo**, la **responsabilidad** y las **condiciones de trabajo**, y advierte que no se infravaloren las aptitudes interpersonales. Ejemplo de Nexo (ficticio):

Ejemplo. Un factor con más peso decide más: por eso los pesos se aprueban antes de puntuar ningún puesto, y no después.



Factor (peso)	Puesto A · Apoyo documental	Puesto B · Atención a personas usuarias
Competencias (35 %)	4	3
Esfuerzo (20 %)	3	4
Responsabilidad (30 %)	3	3

Factor (peso)	Puesto A · Apoyo documental	Puesto B · Atención a personas usuarias
Condiciones de trabajo (15 %)	2	3
Puntos (sobre 100)	(4 × 35 + 3 × 20 + 3 × 30 + 2 × 15) / 5 = 64	(3 × 35 + 4 × 20 + 3 × 30 + 3 × 15) / 5 = 64

Los dos obtienen 64 puntos: son **de igual valor**. Si el A se pagara a 24.000 € y el B, ocupado sobre todo por mujeres, a 21.600 € (un 10 % menos), la empresa tendría que justificarlo con criterios objetivos. Atender a personas usuarias también es esfuerzo, aunque no se vea.

Ejemplo. Cada puntuación, con su motivo

Factor	Puesto A · Apoyo documental	Puesto B · Atención a personas usuarias
Competencias	4: criterio de clasificación y protección de datos	3: conoce los servicios y comunica con claridad
Esfuerzo	3: atención continuada a documentos y pantallas	4: atención continuada a personas, con picos y tensión
Responsabilidad	3: un error de archivo afecta a un expediente	3: un error de información afecta a una persona usuaria
Condiciones de trabajo	2: puesto fijo y tranquilo	3: mostrador, ruido e interrupciones

Si alguien quiere cambiar una nota, tiene que cambiar también el motivo: así la valoración deja rastro.

Ejemplo. Si alguien propone subir la nota del puesto B en condiciones de trabajo porque atiende a personas en momentos de tensión, el cambio solo vale si el motivo queda escrito junto a la nota y otra persona de la comisión lo revisa.

LA NORMA DICE

«Un trabajo tendrá igual valor que otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo en realidad sean equivalentes». Estatuto de los Trabajadores, art. 28.1. El RD 902/2020, de 13 de octubre, lo desarrolla en su art. 4. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

1. Ordena por jerarquización cuatro puestos de un centro educativo (conserjería, administración, limpieza, jefatura de estudios) y explica qué limitación tiene el método.
2. Repite la puntuación de los puestos A y B cambiando el peso de las condiciones de trabajo al 25 % y el de competencias al 25 %. ¿Siguen siendo de igual valor?
3. Pon dos ejemplos de aptitudes interpersonales que se infravaloran en puestos feminizados y di cómo las puntuarías.

7.2 Evaluación del desempeño

Se evalúa lo que la persona hace en su puesto, con criterios que conoce antes y con evidencias que se pueden enseñar.

Qué es y para qué sirve. La **evaluación del desempeño** mide cómo realiza una persona su trabajo en un periodo. Sirve para dar **retroalimentación**, detectar necesidades de formación y apoyar decisiones de promoción o retribución. Mezclar fines es arriesgado: quien sabe que la nota decide su sueldo habla menos de sus errores.

Métodos

Método	Cómo funciona	Riesgo
Escala gráfica	Puntuar de 1 a 5 rasgos o conductas	Subjetiva sin anclajes
Escala con anclajes conductuales	Cada nivel describe una conducta observable	Cuesta diseñarla
Incidentes críticos	Anotar hechos destacados durante el año	Olvidar lo cotidiano
Dirección por objetivos	Pactar objetivos y medir su logro	Premiar solo lo medible
Evaluación 360°	Opinan superiores, compañeros y personas usuarias	Popularidad
Distribución forzada	Un porcentaje fijo en cada nivel	Enfrenta al equipo

La rúbrica de DES01. Nexo usa una escala de 0 a 5 con tres criterios: **calidad** (50 %), **colaboración** (30 %) y **cumplimiento de compromisos** (20 %). Los anclajes de calidad:

Nivel	Calidad del trabajo
0	No hay trabajo evaluable en el periodo
1	Errores frecuentes y sin comprobación
2	Errores ocasionales que otras personas tienen que detectar
3	Cumple el procedimiento con revisión y corrige lo que se le señala
4	Cumple sin revisión ajena y detecta sus propios errores
5	Resuelve casos complejos y documenta los controles para el equipo

La **colaboración** se apoya en entregas y apoyo observable, no en la simpatía; los **compromisos**, en objetivos ajustados a la jornada.

Calcular. D01 obtiene 4, 3 y 4: 0,5 × 4 + 0,3 × 3 + 0,2 × 4 = 2 + 0,9 + 0,8 = **3,7**. D02 obtiene 3, 5 y 4: 1,5 + 1,5 + 0,8 = **3,8**. Una diferencia de 0,1 puntos en una escala de 0 a 5 es pequeña: no dice quién es «mejor» en general.

Ejemplo. Una evidencia de calidad bien anotada: «En marzo, 2 errores en 60 expedientes revisados (registro de revisión)». Una mal anotada: «Trabaja muy bien». La primera se puede comprobar; la segunda, no.

Ejemplo. El peso también decide. Con pesos de 40 %, 30 % y 30 %, D01 obtendría 1,6 + 0,9 + 1,2 = 3,7 y D02, 1,2 + 1,5 + 1,2 = 3,9. La diferencia pasa de 0,1 a 0,2 puntos solo por cambiar los pesos: por eso se publican antes del periodo y no se tocan después.

La entrevista de devolución. Se comenta con la persona qué ha hecho bien y qué debe mejorar, con ejemplos, qué apoyo tendrá y qué compromisos se fijan. Si discrepa, se registra.

CLAVE

Una nota con decimales parece objetiva, pero solo lo es si detrás hay evidencias. Sin evidencias, 3,8 es una opinión con decimales.



ACTIVIDADES

4. Comprueba las puntuaciones de DES01 en una hoja de cálculo. ¿Qué nota entera de colaboración necesitaría D01, como mínimo, para superar a D02?
5. Redacta los anclajes de 0 a 5 del criterio «colaboración» con conductas observables.
6. Elige el método más adecuado y justifícalo: a) un equipo de atención con muchas personas usuarias; b) un puesto con objetivos claros de plazos; c) una plantilla de 8 personas que trabajan muy unidas.

7.3 Sesgos y equidad en la evaluación

Quien evalúa también es evaluado por sus propios atajos mentales.

Sesgos frecuentes

Sesgo	Qué ocurre	Ejemplo
Halo	Un rasgo destacado contagia todo	Simpático, luego 5 en calidad
Recencia	Pesa lo último que pasó	Un error de diciembre borra once buenos meses

Sesgo	Qué ocurre	Ejemplo
Indulgencia o severidad	Todas las notas altas, o todas bajas	Todo entre 4 y 5
Tendencia central	Todo al medio para no comprometerse	Todo 3
Afinidad	Mejor nota a quien se nos parece	Comparten aficiones
Presencia	Se confunde estar con rendir	Quien sale tarde «se implica más»

Igualdad de oportunidades. Una evaluación es injusta si no todas las personas han tenido las mismas **oportunidades** de demostrar (encargos visibles, cursos). Y no se penaliza el ejercicio de derechos: una reducción de jornada, un permiso por nacimiento o una baja no son «falta de compromiso». A media jornada, objetivos proporcionados a la jornada.

Ejemplo. Objetivos a la jornada. Si en el área se espera revisar 80 expedientes al mes a jornada completa, a Samira, que trabaja al 50 %, se le fijan 40. Sus compromisos se valoran sobre 40: revisar 38 es cumplir el 95 %, no «la mitad que los demás».

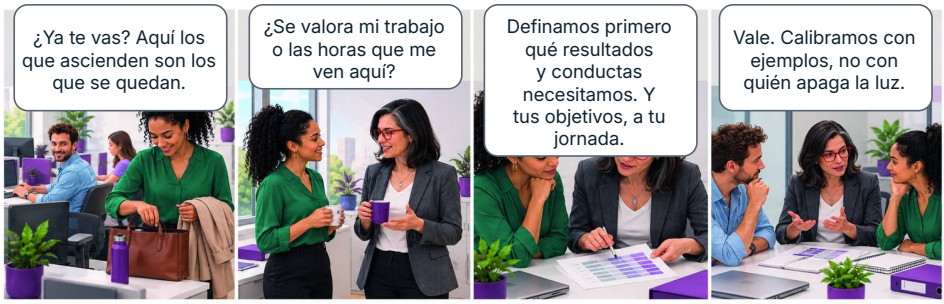
Cómo se reducen. Anclajes conocidos antes del periodo; evidencias registradas todo el año; una **sesión de calibración**, en la que quienes evalúan comparan notas y pruebas antes de cerrarlas; y revisión de resultados por sexo y jornada.

Ejemplo. Del comentario sesgado a la evidencia

Comentario	Sesgo	Cómo se reescribe
«Es muy majo; todos le quieren»	Halo	«En enero ayudó a cerrar 4 expedientes de una compañera»
«En diciembre se equivocó; no está fino»	Recencia	Ejemplos de todo el año, con fecha y registro
«Siempre es el último en irse»	Presencia	«Cumplió 9 de sus 10 plazos de entrega»

LA NORMA DICE

Los ascensos y la promoción profesional se ajustarán a criterios y sistemas que tengan como objetivo garantizar la ausencia de discriminación, tanto directa como indirecta, entre mujeres y hombres, y podrán establecerse medidas de acción positiva. Estatuto de los Trabajadores, art. 24.2. Consulta la versión vigente.



ACTIVIDADES

7. Identifica el sesgo: a) «Le pongo un 3 a todo el mundo, así no hay quejas». b) «En noviembre perdió un expediente; le bajo todo». c) «Siempre está la última en irse, se nota que se implica».
8. Diseña una sesión de calibración de una hora para tres evaluadores: pasos, documentos que llevan y cómo se resuelve un desacuerdo.
9. D02 estuvo cuatro meses de permiso por nacimiento en 2026. Explica cómo se evalúan sus compromisos sin penalizarla y qué norma lo exige.

7.4 Promoción y carrera profesional

Promocionar es decidir quién encaja en un puesto nuevo, no premiar al que mejor lo hizo en el anterior.

Tipos de promoción. La **promoción profesional** (ascenso) es pasar a un puesto o grupo de más responsabilidad; la **promoción económica**, una mejora salarial sin cambiar de puesto, según convenio o contrato (Estatuto de los Trabajadores, art. 25). Un **plan de carrera** hace visible el itinerario con puestos, requisitos y plazos.

Ascensos. Se rigen por el convenio o por acuerdo con la representación de la plantilla y tienen en cuenta formación, méritos y antigüedad, además de las facultades organizativas de la empresa (art. 24.1).

La ruta de una promoción interna

Fase	Documento	Quién
1. Definir la necesidad y los requisitos del puesto	Ficha del puesto	Coordinación
2. Autorizar la convocatoria	Solicitud de cobertura	Dirección
3. Informar a todas las personas que pueden optar	Convocatoria interna	Equipo de personas
4. Recibir solicitudes	Registro de solicitudes	Equipo de personas
5. Valorar con reglas previas	Hoja de valoración	Comisión
6. Proponer y decidir	Acta	Comisión y dirección
7. Comunicar y hacer seguimiento	Comunicaciones y plan de incorporación	Equipo de personas

El desempeño no basta. La evaluación mide el puesto **actual**; el nuevo puede exigir otras competencias (coordinar, planificar). Por eso la convocatoria fija **requisitos propios** y el desempeño es una evidencia más, no la decisión.

Ejemplo. Una persona puede ser excelente en su puesto actual y aun así no cumplir un requisito del puesto nuevo, como organizar el trabajo de otras personas. Entonces no se le dice «casi»: se le explica qué le falta y se le ofrece un plan para adquirirlo.

Ejemplo. Del apoyo documental al puesto técnico de RR. HH.

Requisito del puesto nuevo	Por qué	Evidencia que se pide
Revisar el trabajo de otras personas	El puesto supervisa expedientes ajenos	Calidad de 4 o más en el último periodo
Organizar un proceso completo	Coordina selecciones y acciones formativas	Haber organizado al menos una acción o proceso
Comunicar decisiones delicadas	Informa a candidaturas y plantilla	Mensajes y actas redactados en el puesto actual

PARA SABER MÁS · MIRA TU CONVENIO

Busca en el convenio de tu sector el capítulo de clasificación profesional y ascensos. Anota los grupos, cómo se asciende (concurso, prueba, antigüedad) y si hay comisión mixta.

Ejemplo. Una promoción bien comunicada publica antes el puesto, los requisitos, cómo se valora cada uno y el plazo. Al final, cada candidatura recibe en privado su resultado y el motivo; nadie conoce las notas de las demás.

ACTIVIDADES

10. Redacta la convocatoria interna del puesto de coordinación de expedientes con la plantilla RSC-P17: puesto, requisitos, evidencias, calendario, canal de ajustes y forma de comunicar la decisión.
11. Escribe un plan de carrera de tres pasos para una persona que hoy ocupa un puesto de atención a personas usuarias en Nexo.
12. Una persona no seleccionada pide explicaciones. Escribe tres frases de respuesta: criterios, su resultado y una propuesta de desarrollo.

7.5 Retribución, incentivos y brecha salarial

Pagar con justicia exige saber qué se paga, por qué y a quién, y comprobar que el resultado no discrimina.

Componentes. La retribución tiene **salario base**, **complementos** y **percepciones extrasalariales**. Los **incentivos** premian un resultado o conducta y pueden ser **económicos** (primas) o **no económicos** (reconocimiento, flexibilidad, formación).

Diseñar un incentivo. Los 200 € por trimestre a quien más expedientes cierre tienen riesgos: cierres apresurados, incidencias ocultas, competencia en lugar de cooperación y exclusión de la media jornada. Un buen incentivo tiene **criterios previos**, un **requisito de calidad** (error inferior al 2 % en una muestra), **proporcionalidad a la jornada**, **revisión** independiente y posibilidad de **alegar**. Es una hipótesis: no cambia ningún salario de Nexo hasta que se apruebe.

El registro retributivo. Toda empresa debe llevar un **registro** con los valores medios de salarios, complementos y percepciones extrasalariales, desglosados por sexo y por grupo, categoría o puesto de igual valor, con medias y **medianas** (Estatuto de los Trabajadores, art. 28.2; RD 902/2020, art. 5).

Caso RET01: leer una microbase con prudencia. Base parcial ficticia de cuatro personas, con la misma jornada, año completo y sin más componentes desglosados.

Sexo	Salarios anuales	Media	Mediana
Hombres	24.000 € y 30.000 €	27.000 €	27.000 €
Mujeres	24.000 € y 27.000 €	25.500 €	25.500 €

Diferencia respecto de la media de los hombres: (27.000 − 25.500) / 27.000 = **5,56 %.** Con dos datos por sexo, media y mediana coinciden. Faltan funciones, puestos de igual valor, complementos y causas: la tabla **no** es un registro completo y **no** demuestra que haya discriminación, ni que no la haya.

LA NORMA DICE

En las empresas de al menos 50 personas trabajadoras, si el promedio de las retribuciones de un sexo supera al del otro en un 25 % o más, el registro debe incluir una justificación de que la diferencia responde a motivos no relacionados con el sexo (Estatuto de los Trabajadores, art. 28.3). La Directiva (UE) 2023/970, de 10 de mayo, de transparencia retributiva, obliga a informar del salario inicial o de su banda antes de contratar, prohíbe preguntar por el historial salarial y exige a las empresas obligadas a informar de su brecha (desde 100 personas trabajadoras, con un calendario escalonado) una evaluación conjunta cuando la brecha en una categoría alcanza el 5 % sin justificar ni corregir en seis meses. Su plazo de transposición venció el 7 de junio de 2026; en octubre de 2026, España tramitaba un real decreto que modifica el RD 902/2020. Consulta la versión vigente.

El umbral del 25 % obliga a justificar; no convierte en legal una diferencia menor. Una diferencia del 5 % no justificada por criterios neutros también puede ser discriminatoria.

CLAVE

En 2024, el salario medio anual fue de 26.904,90 € para las mujeres y de 32.057,55 € para los hombres: el de las mujeres equivalía al 83,9 % del de los hombres. (Fuente: INE, Encuesta Anual de Estructura Salarial 2024, nota de prensa de 28/05/2026.)

Ejemplo. Con el dato del INE: (32.057,55 − 26.904,90) / 32.057,55 = 16,1 %. Es una media de todo el país y de todos los puestos: no dice cuánto paga una empresa por un puesto concreto ni prueba por sí sola que haya discriminación en ella.

ACTIVIDADES

13. Caso RET02 (ficticio). En el grupo de administración de una empresa, cinco hombres cobran 22.000, 23.500, 24.000, 25.000 y 38.000 €, y cinco mujeres, 22.000, 23.000, 24.500, 25.500 y 26.000 €. Calcula medias, medianas y la brecha con cada medida. ¿Por qué salen tan distintas? ¿Qué preguntarías sobre el salario de 38.000 €?
14. Rediseña el incentivo de 200 € con la plantilla RSC-P19: finalidad, conducta premiada, criterio, calidad mínima, proporcionalidad, revisión y alegaciones.
15. Redacta la frase de una oferta de empleo de Nexo que cumpla la Directiva 2023/970 sobre información salarial, para un puesto ficticio con banda de 22.000 a 25.000 € anuales.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

DES01 y la promoción a coordinación de expedientes

Miércoles 3 de marzo de 2027. La comisión de promoción tiene las evaluaciones de 2026 de D01 y D02. Datos ficticios.

Paso 1. Calcular con la rúbrica aprobada

Persona	Calidad (50 %)	Colaboración (30 %)	Compromisos (20 %)	Total
D01	4	3	4	2 + 0,9 + 0,8 = 3,7
D02	3	5	4	1,5 + 1,5 + 0,8 = 3,8

Paso 2. Revisar las evidencias. Las seis notas tienen al menos un ejemplo registrado.

Paso 3. Comparar con los requisitos del puesto. La evaluación mide el puesto actual. Hay dos escenarios:

- **Escenario A.** La ficha del puesto de coordinación no tiene requisitos aprobados. No se puede decidir: el estado es **pendiente** y se devuelve a la coordinación para definirlos.
- **Escenario B.** La ficha, aprobada el 01/03/2027 y publicada en la convocatoria, exige **calidad mínima de 4**, porque coordinar implica revisar el trabajo de otras personas. D01 cumple (4); D02 no (3).

Paso 4. Proponer y comunicar. En el escenario B se propone a D01. A D02 se le comunica en privado el motivo, con su resultado, y se le ofrece un plan de desarrollo en calidad: *mentoring* y revisión de casos complejos durante seis meses.

Resultado. D01 obtiene 3,7 y D02, 3,8. La diferencia de 0,1 no decide la promoción. Sin requisitos aprobados (A), la decisión queda **pendiente**. Con el requisito de calidad mínima de 4 fijado antes (B), la propuesta es **D01**, y D02 recibe un plan de desarrollo. Ninguna de las dos decisiones cambia salarios hasta que la dirección apruebe la promoción y se estudien sus efectos laborales.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no asciende quien tiene la nota más alta? b) ¿Qué pasaría si el requisito de calidad se fijara después de ver las notas? c) ¿Qué debe recibir D02, además de la negativa?

Ahora tú. Recalcula el total de D01 si su nota de colaboración fuera un 4. ¿Cambiaría la propuesta en el escenario B?

Para debatir. ¿Debe publicarse la ficha de un puesto, con sus requisitos, antes de saber quién se va a presentar? ¿Qué se gana y qué se arriesga?

Registro de DES01. Ficha del puesto aprobada y publicada (01/03/2027) · acta de la comisión con la propuesta, pendiente de la dirección (03/03/2027) · comunicación privada a D02 con su resultado y su plan de desarrollo.

PRÁCTICA

DES02: la coordinación de formación

Otra promoción interna. La rúbrica, publicada antes del periodo, tiene cuatro criterios: **calidad 40 %**, **colaboración 20 %**, **compromisos 20 %** y **mejora e iniciativa 20 %**. Regla de desempate, también previa: prevalece la nota más alta en el criterio de mayor peso. Requisito del puesto: haber organizado al menos una acción formativa. Datos ficticios.

Persona	Calidad	Colaboración	Compromisos	Mejora e iniciativa	Observación
D03	4	4	3	5	Organizó F01-B
D04	5	3	4	3	Organizó F01; permiso por nacimiento de 16 semanas en 2026

Encargo. 1) Calcula las puntuaciones. 2) Aplica el desempate si hace falta. 3) Comprueba el requisito. 4) Explica cómo se valoran los compromisos de D04. 5) Completa RSC-P18 y redacta la propuesta.

Plantilla RSC-P18 · Evaluación del desempeño para promoción

Campo	D03	D04
Evidencia de calidad		
Evidencia de colaboración		
Evidencia de compromisos		
Evidencia de mejora e iniciativa		
Puntuaciones y operación		
Requisito del puesto		
Desempate (si procede)		
Propuesta y acción de desarrollo		

LECTURA Y DEBATE

Dos notas sin ejemplos



La hoja parecía impecable: cuatro criterios con sus pesos (calidad 35 %, compromisos 25 %, mejora 20 % y colaboración 20 %, en dos notas del 10 %) y dos decimales. Marta tenía un 3,85 y Jorge un 3,90. En la comisión (caso ficticio), alguien dijo: «Está claro, Jorge».

Inés, la técnica de personas, pidió un ejemplo de cada nota. Para Marta había siete; para Jorge, cinco. Las dos notas de colaboración de Jorge, un 5 y otro 5, no tenían ninguno. Su evaluador lo admitió: «Es que es muy majo, todo el mundo lo dice».

La comisión no cambió la nota en ese momento. Devolvió la hoja al evaluador y le pidió las evidencias en una semana. Llegaron dos ejemplos que justificaban un 4. Con ese dato, Jorge tenía un 3,70.

En la reunión siguiente nadie dijo «está claro». Revisaron el requisito del puesto y quién lo cumplía. La decisión tardó una semana más y nadie la discutió.

Preguntas. 1) ¿Qué sesgo aparece en las notas de colaboración de Jorge? 2) ¿Por qué la comisión no cambió la nota ella misma? 3) **Debate:** ¿una semana de retraso es un coste razonable?

APRENDE CON LA IA

Elena pide a un asistente de IA una lectura de RET01, sin nombres. Esta es la **Respuesta de la IA**, con **cuatro errores**:

RESPUESTA DE LA IA

«La brecha de RET01 es del 5,56 %. Es inferior al 25 %, así que es legal y no hay que hacer nada. Además, el registro retributivo solo es obligatorio en empresas de 50 o más personas, y como no sabemos el tamaño de Nexo, no hace falta. Ten en cuenta que la Directiva 2023/970 se aplica íntegramente en España desde el 7 de junio de 2026, así que Nexo debe publicar ya su brecha. Por último, no te preocupes por la mediana: siempre coincide con la media.»

Encargo. Localiza los cuatro errores, explica por qué lo son con lo estudiado en 7.5 y reescribe la respuesta en cinco líneas.

Una IA mezcla con facilidad umbrales, plazos y obligaciones. Cada cifra, con su norma y su fecha.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Qué diferencia hay entre valorar un puesto y evaluar un desempeño?
17. ¿Qué cuatro factores cita la Directiva 2023/970 para valorar el trabajo?
18. ¿Qué es una sesión de calibración y para qué sirve?
19. ¿Qué diferencia hay entre promoción profesional y promoción económica?
20. ¿Qué obliga a hacer el art. 28.3 del Estatuto de los Trabajadores y a qué empresas?
21. ¿Por qué RET01 no demuestra discriminación ni su ausencia?

Aplica

22. Simula la entrevista de devolución con D02 por parejas: resultado, ejemplos, plan de desarrollo y espacio para su opinión. Quien observa usa una lista de cinco puntos.
23. Con los puestos A y B de 7.1, redacta el párrafo del registro retributivo que la empresa debería incluir si la diferencia salarial entre ambos se mantiene.
24. Con la rúbrica 50/30/20, calcula el total de una persona de ensayo con 3 en calidad, 5 en colaboración y 4 en compromisos. ¿Podría promocionar si el puesto exige una calidad mínima de 4?
25. Escribe dos evidencias de colaboración bien anotadas (con fecha y registro) y una mal anotada para una persona de ensayo. Explica la diferencia.
26. Redacta la comunicación privada a D02 del Paso 4 del caso resuelto: su resultado, el motivo de la decisión y el plan de desarrollo, sin ningún dato de D01.

Investiga

27. Busca en el BOE si se ha aprobado el real decreto que transpone la Directiva 2023/970. Anota su número y fecha o, si no existe, la fecha de tu consulta.
28. Consulta en el sitio del Instituto de las Mujeres la herramienta de registro retributivo. Anota qué datos pide y en qué formato.

TU EXPEDIENTE NEXO · PASO 7 · DESEMPEÑO, PROMOCIÓN Y RETRIBUCIÓN

Incorpora la valoración de los puestos A y B, la rúbrica DES01 con los anclajes de calidad y de colaboración (actividad 5), el caso resuelto con los dos escenarios, la ficha RSC-P18 de DES02, el incentivo rediseñado (actividad 14) y la lectura de RET01 y RET02 con sus límites. Distingue en cada documento si trata del puesto, de la persona o de la retribución. En la defensa explicarás por qué 3,8 no asciende a nadie por sí solo.
Comprueba tu expediente: cada puntuación de los puestos A y B tiene su motivo; cada nota de DES01 tiene un ejemplo registrado; los requisitos de la promoción se aprobaron antes de ver las notas; RET01 y RET02 se leen con sus límites.
Hecho [ ] Revisado [ ] Guardado

OJO PROFESIONAL

Una propuesta de incentivo con cinco errores

La coordinación ha redactado deprisa la propuesta del incentivo trimestral. Antes de llevarla a la dirección, Samira te pide que la revises. Tiene **cinco errores**. Datos ficticios.

Línea	Propuesta de incentivo INC01 · 01/03/2027
1	Finalidad: reducir el plazo de cierre de expedientes sin perder calidad
2	Criterio: 200 € a la persona que cierre más expedientes en el trimestre
3	Población: personal del área a jornada completa
4	Los días de permiso o de baja cuentan como falta de compromiso
5	Los criterios se comunicarán al final del trimestre, para no condicionar a nadie
6	Importe: 200 € por trimestre, sujeto a aprobación de la dirección
7	Se abona ya en la nómina de marzo de 2027, con efectos desde el 01/01/2027
8	Revisión: análisis de sus efectos por sexo y jornada a los seis meses

N.º	Línea	Qué falla y cómo debería ser	Norma o criterio
1			
2			
3			
4			
5			

Para pensar. La línea 1 habla de calidad. ¿Qué línea contradice esa finalidad y cómo la mantendrías?

Antes de proponer un incentivo, comprueba

☐ La conducta que se premia es la que se quiere conseguir.
☐ Hay un requisito de calidad, no solo de cantidad.
☐ Es proporcional a la jornada y no penaliza permisos ni bajas.
☐ Los criterios se conocen antes de empezar el periodo.
☐ Se revisan sus efectos por sexo y jornada.

AUTOEVALUACIÓN

1. La valoración de puestos mide...
a) el desempeño de la persona.
b) lo que exige el puesto.
c) el salario de mercado.

2. El método que descompone el puesto en factores con pesos es...
a) la jerarquización.
b) la clasificación.
c) la puntuación por factores.

3. Con 4, 3 y 4 y pesos 50/30/20, D01 obtiene...
a) 3,7.
b) 3,8.
c) 3,6.

4. Poner a todo el mundo un 3 para evitar quejas es...
a) efecto halo.
b) tendencia central.
c) recencia.

5. Valorar los compromisos de una persona a media jornada...
a) con los objetivos de jornada completa.
b) con objetivos proporcionados a su jornada.
c) no se valoran.

6. Si la ficha del puesto no tiene requisitos aprobados, la promoción...
a) queda pendiente.
b) es para la nota más alta.
c) es por antigüedad.

7. En RET01, la diferencia relativa de las medias es...
a) 1.500 €.
b) 5,56 %.
c) 25 %.

8. El art. 28.3 del Estatuto de los Trabajadores obliga a justificar una diferencia del...
a) 5 % en cualquier empresa.
b) 25 % o más en empresas de al menos 50 personas.
c) 25 % en todas las empresas.

9. La Directiva 2023/970 prohíbe...
a) preguntar a las candidaturas por su historial salarial.
b) pagar incentivos.
c) el registro retributivo.

10. Un incentivo solo por número de expedientes cerrados puede...
a) mejorar la calidad automáticamente.
b) provocar cierres apresurados y ocultar incidencias.
c) no tener efectos.

Ya sé...

- ☐ valorar puestos y reconocer trabajos de igual valor;
- ☐ evaluar el desempeño con anclajes y evidencias;
- ☐ detectar sesgos sin penalizar derechos;
- ☐ organizar una promoción con requisitos previos;
- ☐ diseñar incentivos y leer la brecha salarial con sus límites.

Para repasar

Si has fallado...	Repasa
Las preguntas 1, 2 o 3	7.1 Valoración de puestos de trabajo
Las preguntas 4 o 5	7.2 y 7.3 Evaluación del desempeño, sesgos y equidad
La pregunta 6	7.4 Promoción y carrera profesional
Las preguntas 7, 8, 9 o 10	7.5 Retribución, incentivos y brecha salarial, y el caso resuelto



UNIDAD 8

Comprobar resultados y rendir cuentas

Bloque 5 · Control y mejora

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Convertir compromisos de responsabilidad social en un plan de acción con responsables y fechas.
- Definir indicadores con población, numerador, denominador y fuente.
- Diseñar puntos de control y tratar hallazgos con acciones correctoras.
- Redactar un informe que diga lo que está comprobado y lo que no.
- Revisar el ciclo completo de las políticas de personas para mejorarlo.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 30 de junio de 2027. Termina el primer semestre del plan de responsabilidad social de Nexo para sus políticas de personas (caso RSC01). Darío ha preparado un borrador del informe para la dirección que empieza así: «Todos los compromisos están cumplidos».

Samira ha revisado el registro de evidencias y no le salen las cuentas: hay compromisos ejecutados, otros en marcha y dos que ni siquiera han empezado. Además, una acción correctora importante sigue abierta.

La coordinación os pide un tablero de indicadores, un plan de controles para el segundo semestre y un informe que la dirección pueda firmar sin miedo a que alguien lo desmienta.

PARA EMPEZAR

1. ¿Es lo mismo «hemos empezado» que «hemos cumplido»?
2. ¿Se puede calcular una nota media de lo responsable que es una empresa?
3. ¿Quién debería poder comprobar lo que una empresa dice de sí misma?
4. Si algo salió mal, ¿conviene contarlo en el informe?
5. ¿En qué se diferencia «hemos aprobado un plan» de «el plan ha funcionado»?
6. Si descubres que un dato de un informe ya publicado era incorrecto, ¿qué deberías hacer?



8.1 Plan de acción de responsabilidad social

Un compromiso sin responsable, fecha y evidencia es una declaración de intenciones.

Del compromiso a la acción. En la unidad 2 viste la diferencia entre **obligación legal**, **recomendación** y **compromiso propio**, y redactaste un código de conducta con compromisos comprobables. Para que un compromiso sea real hay que convertirlo en un **plan de acción**: problema que resuelve, objetivo, acciones, responsable, recursos, fecha, indicador y evidencia que demostrará que se ha hecho.

Objetivos SMART. Un buen objetivo es **específico**, **medible**, **alcanzable**, **relevante** y con **tiempo** definido. «Mejorar la igualdad» no lo es. «Tener a 31/12/2027 el registro retributivo con medias y medianas por puesto de igual valor» sí.

Ejemplo. «Cuidar la formación» no se puede comprobar. «Que el 100 % de las acciones del plan de 2027 tengan prueba inicial y final antes del 31/12/2027, según el registro de formación» dice qué, cuánto, cuándo y con qué prueba.

Ejemplo. El compromiso 7 convertido en plan

Elemento	Compromiso 7 · Registro retributivo
Problema	El registro no compara puestos de igual valor
Objetivo SMART	A 31/12/2027, registro con medias y medianas por sexo y por puesto de igual valor
Acciones	Valorar los puestos A y B (unidad 7); recoger salarios, complementos y extrasalariales; revisar con una segunda persona
Responsable · recursos	Gestión laboral · 20 horas de trabajo y la hoja de valoración
Indicador	Puestos valorados / puestos del registro
Evidencia	Registro firmado y fecha de entrega a la representación, si la hay

El plan RSC01 de Nexo (semestre 1 de 2027, ficticio)

N.º	Compromiso	Responsable	Estado a 30/06/2027	Evidencia
1	Convocatorias de formación con alternativa accesible	Equipo de personas	Ejecutado	Convocatorias F01 y F01-B
2	Entrevistas estructuradas con anclajes en toda selección	Equipo de selección	Ejecutado	Actas SEL01 y SEL02
3	Declaración y registro de conflictos de interés en compras y selección	Dirección	Ejecutado	Registro de conflictos
4	Confidencialidad: accesos a expedientes según la función	Coordinación	Ejecutado	Matriz de permisos COM01 revisada
5	Evaluación de transferencia de cada acción formativa	Equipo de personas	Ejecutado	Informe F01

N.º	Compromiso	Responsable	Estado a 30/06/2027	Evidencia
6	Rúbrica de desempeño publicada antes del periodo	Coordinación	Ejecutado	Rúbrica DES02
7	Registro retributivo con medias y medianas por puesto de igual valor	Gestión laboral	En curso	Borrador sin puestos A y B
8	Protocolo frente al acoso revisado con la representación	Coordinación	En curso	Acta de la primera reunión
9	Encuesta de clima con resultados publicados	Equipo de personas	No iniciado	—
10	Estudiar si procede un canal interno de información y diseñarlo	Dirección	No iniciado	—

Obligación o compromiso. Algunos compromisos coinciden con obligaciones (el registro retributivo es obligatorio para todas las empresas). Otros dependen del tamaño: el compromiso 10 obliga solo a partir de 50 personas trabajadoras, y la plantilla total de Nexo no está acreditada en el caso. Por eso el compromiso dice «estudiar si procede»: primero se comprueba la aplicabilidad.

Ejemplo. Publicar cada convocatoria interna en dos franjas horarias no lo exige ninguna norma: es un compromiso propio. Por eso Nexo lo mide igual que una obligación y rinde cuentas de él en el informe.

LA NORMA DICE

Están obligadas a disponer de un sistema interno de información las personas físicas o jurídicas del sector privado que tengan contratados 50 o más trabajadores, además de otros supuestos que fija la ley. Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción, art. 10. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

1. Reescribe como objetivos SMART: a) «Mejorar el clima laboral»; b) «Formar más»; c) «Ser más transparentes con los salarios».
2. Completa una fila del plan para el compromiso 9 con objetivo SMART, acciones, recursos, fecha, indicador y evidencia.
3. Clasifica los diez compromisos en «obligación para todas las empresas», «obligación según tamaño» o «compromiso propio». Indica qué dato de Nexo te falta en cada caso dudoso.

8.2 Indicadores de personas y de RSC

Un porcentaje sin denominador no dice nada; un porcentaje con el denominador equivocado miente.

Qué es un indicador. Un **indicador** es una medida que permite seguir un objetivo. Para que sea fiable necesita una **ficha**: nombre, definición, población, numerador, denominador, fuente, periodo y responsable.

Indicadores habituales de personas (los de las empresas ficticias se marcan como tales):

Indicador	Fórmula	Ejemplo
Rotación voluntaria	Bajas voluntarias / plantilla media × 100	Empresa ficticia Brezo: 6 / 80 = 7,5 %
Absentismo	Horas de ausencia / horas programadas × 100	Caso I01: 24 / 480 = 5 %
Horas de formación por participante	Horas asistidas / participantes	Caso F01: 14 / 4 = 3,5 horas
Brecha salarial	(Media hombres – media mujeres) / media hombres × 100	Caso RET01: 5,56 %, con sus límites
Índice de incidencia de accidentes	Accidentes con baja / plantilla media × 1.000	Brezo: 2 / 80 × 1.000 = 25
Cumplimiento verificado del plan	Compromisos con evidencia / compromisos del plan × 100	Caso RSC01 (8.4)

No mezclar poblaciones. F01 mide cuatro personas en noviembre; I01, un caso estadístico de 480 horas; RET01, una microbase de cuatro salarios. Son escenarios distintos, de periodos y poblaciones distintos. Ponerlos juntos en un tablero es útil si cada uno lleva su ficha; promediarlos en un «índice de empresa responsable» no tiene sentido: es sumar peras con kilómetros.

Ejemplo. La ficha de un indicador

Campo	Horas de formación por participante · F01
Definición	Horas de formación realmente asistidas por cada participante
Población	Las 4 personas convocadas a F01
Numerador · denominador	14 horas asistidas · 4 participantes
Fuente · periodo	Hojas de asistencia · noviembre de 2026
Responsable	Equipo de personas
Qué no mide	Si lo aprendido se aplica en el puesto

Indicadores de los estándares. Las memorias de sostenibilidad usan indicadores normalizados. Los **Estándares GRI** tienen series sobre empleo (GRI 401), formación (GRI 404) y diversidad e igualdad de oportunidades (GRI 405). Las **Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (ESRS)** incluyen una norma sobre la plantilla propia (ESRS S1).

Ejemplo. Tres indicadores de Nexo con su denominador

Indicador	Operación	Resultado	Población
Asistencia a F01	14 / 16 horas-persona	87,5 %	4 personas convocadas
Ausencia en I01	24 / 480 horas	5 %	Tres jornadas de un periodo
Acciones correctoras cerradas a tiempo	3 / 4	75 %	Acciones que vencían en el semestre

CLAVE

Antes de calcular, escribe la ficha. Antes de comparar, comprueba que la población y el periodo son los mismos. Antes de concluir, pregúntate qué no mide el indicador.

ACTIVIDADES

4. Escribe la ficha completa del indicador «absentismo» de I01: nombre, definición, población, numerador, denominador, fuente, periodo y responsable.
5. La empresa ficticia Brezo tuvo 80 personas de plantilla media, 4 bajas voluntarias y 2 despidos en 2026. Calcula su rotación voluntaria y explica por qué no se suman los despidos.
6. Darío propone un «índice Nexo» que sea la media de 87,5, 5 y 5,56. Explica por qué no tiene sentido.

8.3 Control y auditoría social

Controlar no es desconfiar: es comprobar a tiempo, antes de que otro lo descubra.

Puntos de control. Un **punto de control** es una comprobación programada en un momento del proceso, con objeto, evidencia, responsable y forma de registrar el resultado. Los de las políticas de personas de Nexo:



Momento	Qué se comprueba	Quién	Registro
Antes de publicar una oferta	Requisitos pertinentes, banda salarial, accesibilidad	Coordinación	Visto bueno en la ficha
Antes de decidir una selección	Regla, cálculos, evidencias	Segunda persona del equipo	Acta revisada

Momento	Qué se comprueba	Quién	Registro
Antes de un curso	Recursos, convocatoria, ajustes	Equipo de personas	Lista de comprobación
A los 30 días de un curso	Asistencia, aprendizaje y transferencia	Equipo de personas	Informe de evaluación
Cada trimestre	Plan de acción, plazos y reclamaciones	Coordinación	Tablero y acta

Hallazgo, acción correctora y cierre. Un **hallazgo** es una desviación encontrada en un control. Se registra con su gravedad, se le asigna una **acción correctora** con responsable y fecha, y se cierra solo cuando se **comprueba** que la corrección funciona. Marcar «hecho» no es cerrar.

Acción correctora	Vencía	Estado a 30/06
A1. Enlazar siempre la versión validada en las convocatorias	15/01	Cerrada a tiempo
A2. Retirar el acceso a expedientes de una persona que cambió de área	31/03	**Abierta · grave**
A3. Corregir la fórmula del acta de selección	30/04	Cerrada a tiempo
A4. Subtitular el vídeo de acogida	31/05	Cerrada a tiempo

La auditoría social. Una **auditoría social** revisa, con método y evidencias, si las políticas de personas cumplen la ley y los compromisos. Puede ser **interna** o **externa**. Algunas normas permiten certificar: la **SA8000** es una norma certificable sobre condiciones de trabajo. La **ISO 26000**, en cambio, es una **guía** de responsabilidad social y **no es certificable**: nadie puede decir que está «certificado en ISO 26000».

Ejemplo. Una auditoría interna de las selecciones de Nexo

Fase	Qué se hace
Alcance	Las selecciones del semestre: SEL01 y SEL02
Criterios	Ley 15/2022, RGPD y el compromiso 2 del código de conducta
Muestra	Las dos actas, las hojas de entrevista y las comunicaciones
Evidencias	Regla aprobada antes, notas de evidencia, mensajes sin datos de otras personas
Informe	Hallazgos, gravedad, acciones correctoras y fecha de seguimiento

Fuentes de información para el control. Además de los controles programados, los hallazgos llegan por las reclamaciones, por el canal interno de información si existe, por la representación de la plantilla y por la propia Inspección de Trabajo.

Ejemplo. Del hallazgo al cierre en la A2

Paso	En la A2
Hallazgo	Un acceso a la carpeta de expedientes no se retiró a tiempo
Acción correctora	Retirar el acceso y revisar los permisos antes del 15/07/2027
Evidencia de cierre	Lista de permisos revisada, con fecha y firma

EN TU SECTOR

En **textil** y **agroalimentación**, las grandes marcas auditan a sus proveedores con normas como la SA8000. En **construcción**, el control se centra en prevención y subcontratación. En **servicios**, pesan la igualdad, la conciliación y la protección de datos.

CLAVE · AUDITAR NO ES CERTIFICAR

Una auditoría interna comprueba si se cumple lo prometido, pero no da ningún sello. Solo las entidades acreditadas certifican, y solo normas certificables como SA8000; la ISO 26000 es una guía.

ACTIVIDADES

7. Escribe el punto de control «antes de pagar un incentivo» del caso INC01 de la unidad 7: qué se comprueba, quién y cómo se registra.
8. Redacta la ficha de la acción A2: hallazgo, gravedad, riesgo, responsable, nueva fecha y cómo se comprobará el cierre.
9. Un proveedor de formación anuncia que está «certificado ISO 26000». ¿Qué le responderías?

8.4 Informe y rendición de cuentas

Rendir cuentas es decir qué se prometió, qué se hizo, qué no y por qué. Lo demás es publicidad.

El informe de seguimiento. Tiene cuatro partes: **hechos** con cifras y evidencias, **límites** (qué no se pudo comprobar), **pendientes** (qué falta y cuándo) y **próximos pasos**. El lenguaje se ajusta a la evidencia:

Lo que dice el registro	Frase exagerada	Frase ajustada
Se aprobó un formulario de ajustes	«Hemos eliminado las barreras»	«Hemos aprobado el formulario; comprobaremos su uso en la próxima convocatoria»
2 compromisos en curso	«Avanzamos en todo»	«2 compromisos están en curso; terminan en septiembre»
A2 abierta	(no se menciona)	«Una acción correctora grave sigue abierta; nueva fecha: 15/07»

La memoria de sostenibilidad. Muchas empresas publican una **memoria de sostenibilidad**, a menudo con los Estándares GRI. Para las más grandes es obligatoria. En España, la **Ley 11/2018**, de 28 de diciembre, exige el **estado de información no financiera** a grandes empresas (en general, más de 250 personas trabajadoras y otros requisitos de tamaño), con datos sobre empleo, organización del trabajo, formación, igualdad y remuneraciones por sexo. La Unión Europea lo amplió con la **Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD)**, de 2022, y lo recortó con la **Directiva Ómnibus I**.

Ejemplo. «Somos líderes en formación» no dice qué se midió. «En noviembre, las 4 personas convocadas a F01 asistieron, dos de ellas a 3 de las 4 horas» suena menos, pero se puede comprobar.

LA NORMA DICE

Tras la Directiva (UE) 2026/470 («Ómnibus I»), en vigor desde el 18 de marzo de 2026, la obligación de informar sobre sostenibilidad de la CSRD se limita a las empresas con más de 1.000 personas trabajadoras de media y más de 450 millones de euros de cifra de negocios. Los Estados tienen hasta el 19 de marzo de 2027 para transponerla; mientras tanto, en España sigue aplicándose la Ley 11/2018. Consulta la versión vigente.

El informe de Nexo es voluntario. Su tamaño no está acreditado en el caso. Por eso el informe se presenta como voluntario y didáctico: no se declara «conforme con ESRS», ni «auditado», ni «certificado». Presentar como responsable lo que no se ha comprobado se llama *socialwashing*.

Ejemplo. ¿Quién debe informar según la CSRD tras Ómnibus I? (empresas ficticias)

Empresa	Personas trabajadoras	Cifra de negocios	¿Obligada por la CSRD?
A	1.200	500 millones de euros	Sí: supera los dos umbrales
B	1.200	300 millones de euros	No: no supera la cifra de negocios
C	800	600 millones de euros	No: no supera la plantilla

ACTIVIDADES

10. Reescribe con una frase ajustada a la evidencia: a) «La igualdad salarial está garantizada» (el registro está en curso); b) «Toda la plantilla está formada» (F01 tuvo 4 participantes); c) «Somos una empresa sin acoso» (el protocolo está en revisión).
11. Prepara un índice de cuatro apartados para el informe del semestre de Nexo, con dos líneas de contenido en cada uno.
12. Busca la memoria de sostenibilidad o el estado de información no financiera de una gran empresa española. Anota tres indicadores de personas que publica, su año y si lleva verificación externa.

8.5 Revisión del ciclo y mejora continua

Cada unidad de este libro deja una lección para la siguiente vuelta.

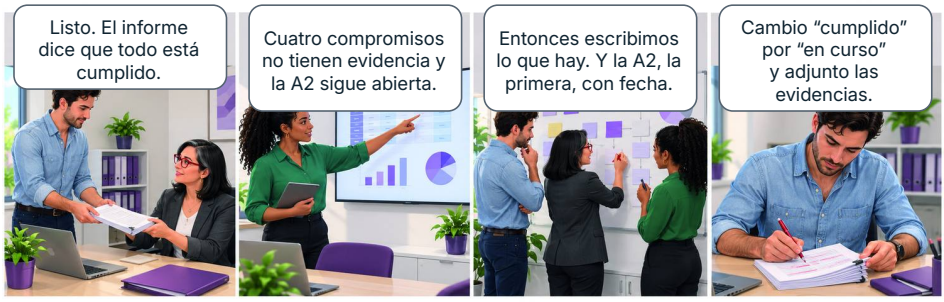
El ciclo de mejora. La mejora continua sigue el **ciclo PDCA**: **planificar** (plan de acción), **hacer** (ejecutar), **comprobar** (indicadores y controles) y **actuar** (corregir y ajustar el plan). Al cerrar el ciclo, lo aprendido vuelve al principio.

Lo que el ciclo de Nexo devuelve a cada proceso

Proceso	Lo que pasó	Mejora para el siguiente ciclo
Selección (SEL01)	La conclusión dependía de la ponderación	Justificar los pesos en el perfil antes de publicar
Formación (F01)	No se pudo separar el efecto del taller del de la instrucción	Separar en el tiempo las medidas o comparar con un grupo
Desempeño (DES01)	Requisitos de promoción sin aprobar	Ficha del puesto antes de abrir la convocatoria

Proceso	Lo que pasó	Mejora para el siguiente ciclo
Retribución (RET01)	Microbase sin puestos de igual valor	Registro con valoración de puestos
Comunicación	Acceso no retirado tras un cambio de área (A2)	Control de accesos en cada cambio de puesto

El proyecto integrador. Tu expediente Nexo reúne evidencias de todo el libro: el diagnóstico ético, las políticas, el circuito de información, la selección, la formación y el desempeño. En esta unidad lo cierras con un informe que las conecta y con una defensa individual: una decisión que tomaste, un cálculo que hiciste y un límite que reconociste.





ACTIVIDADES

13. Añade a la tabla una fila para la comunicación interna con lo que aprendiste en la unidad 3 de tu expediente.
14. Elige uno de los cinco procesos y dibuja su ciclo PDCA con una acción concreta en cada fase.
15. Prepara tu defensa oral de dos minutos: una decisión, un cálculo y un límite de tu expediente Nexo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El tablero del semestre de RSC01

Lunes 5 de julio de 2027. Samira corrige el borrador de Darío con el registro de evidencias. Datos ficticios.

Paso 1. Contar los compromisos por estado. De 10 compromisos: 6 ejecutados con evidencia (1 a 6), 2 en curso (7 y 8) y 2 no iniciados (9 y 10).

Paso 2. Calcular dos indicadores distintos

- **Cumplimiento verificado:** 6 / 10 = **60 %**.
- **Ejecución iniciada:** (6 + 2) / 10 = **80 %**.

Son indicadores distintos: el 80 % no es «cumplido».

Paso 3. Acciones correctoras. Vencían 4 en el semestre y 3 se cerraron a tiempo: 3 / 4 = **75 %**.

Paso 4. Tratar aparte lo grave. La A2 (acceso no retirado) es un riesgo para la confidencialidad de los expedientes. No se compensa con el 75 %: se presenta en un apartado propio, sin datos personales, con una nueva fecha (15/07/2027) y un responsable.

Paso 5. Redactar el tablero

Indicador	Operación	Resultado	Límite
Cumplimiento verificado	6 / 10	60 %	Ejecutado no es eficaz: falta medir efectos
Ejecución iniciada	8 / 10	80 %	Incluye 2 en curso
Correctoras a tiempo	3 / 4	75 %	A2 abierta y grave
Pendientes	9 y 10	—	10, pendiente de comprobar la aplicabilidad

Resultado. 60 % de compromisos cumplidos con evidencia, 80 % iniciados y 75 % de acciones correctoras cerradas a tiempo. La A2 se informa aparte, con fecha y responsable. El informe es voluntario y no declara ninguna certificación. La primera frase del informe pasa a ser: «De los 10 compromisos del semestre, 6 están cumplidos con evidencia, 2 en curso y 2 sin iniciar».

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se dice «80 % cumplido»? b) ¿Por qué la A2 no se diluye en el 75 %? c) ¿Qué haría falta para decir que el compromiso 2 ha sido eficaz?

Ahora tú. Si en julio se cerraran con evidencia los compromisos 7 y 8, ¿qué porcentaje de compromisos cumplidos con evidencia daría el tablero? ¿Cambiaría el de compromisos iniciados?

Para debatir. ¿Debe el informe del semestre mostrar también los dos compromisos no iniciados? ¿Qué se gana en confianza y qué se arriesga?

PRÁCTICA

RSC02: el plan del segundo semestre

El plan del segundo semestre de 2027 tiene 12 compromisos. A 31/12/2027: 7 ejecutados con evidencia, 3 en curso y 2 no iniciados. Vencían 5 acciones correctoras y 4 se cerraron a tiempo. La que no se cerró es una revisión de la accesibilidad de la convocatoria de una promoción. Datos ficticios.

Encargo. 1) Calcula el cumplimiento verificado, la ejecución iniciada y las correctoras a tiempo. 2) Decide si la acción no cerrada es grave y por qué. 3) Escribe la primera frase del informe. 4) Completa la plantilla RSC-P03 para la acción no cerrada.

Plantilla RSC-P03 · Control y acción correctora

Campo	Dato
Medida o compromiso	
Obligación o compromiso propio	
Qué se comprobó y con qué evidencia	
Quién ejecuta · quién revisa	
Fecha del control y resultado	
Acción correctora y responsable	
Vencimiento	
Cómo se comprobará el cierre	

Comprueba tus resultados

- ☐ Cumplimiento verificado y ejecución iniciada tienen el mismo denominador: 12 compromisos.
- ☐ Las correctoras a tiempo se calculan sobre las 5 que vencían.
- ☐ La primera frase del informe da los tres estados, sin redondear «en curso» a «cumplido».
- ☐ La acción no cerrada tiene responsable y nueva fecha.

LECTURA Y DEBATE

La frase del borrador



El borrador del informe anual de la fundación (caso ficticio) tenía una frase que a todos gustaba: «Este año hemos eliminado las barreras de acceso a la formación». Quedaba bien en la portada.

Rosa, la técnica que llevaba el registro, la leyó tres veces. Luego abrió la carpeta de evidencias. Lo que había era un acta: el comité había aprobado un nuevo formulario para pedir ajustes en los cursos. Nadie lo había usado todavía. La primera convocatoria con el formulario era en septiembre.

—No podemos decir que hemos eliminado nada —dijo en la reunión—. Hemos aprobado un formulario.

Hubo un silencio incómodo. Alguien dijo que la frase nueva quedaba «muy pobre». Rosa propuso esta: «Hemos aprobado un formulario de ajustes y comprobaremos su uso en la convocatoria de septiembre».

La frase pasó a la página tres. En octubre, Rosa añadió una línea al registro: cinco personas habían pedido ajustes y las cinco los habían recibido. Esa línea sí fue a la portada del informe siguiente.

Preguntas. 1) ¿Qué diferencia hay entre la primera frase y la de Rosa? 2) ¿Qué evidencia permitió, en octubre, una frase más fuerte? 3) **Debate:** ¿una frase prudente hace menos atractivo un informe, o más creíble?

APRENDE CON LA IA

Darío pide a un asistente de IA que resuma el tablero del semestre para la dirección. Le pasa los estados de los compromisos, sin nombres. Esta es la **Respuesta de la IA**, con **cuatro errores**:

RESPUESTA DE LA IA

«Resumen: Nexo ha cumplido 8 de sus 10 compromisos (80 %), y todas las acciones correctoras se cerraron en plazo. Como Nexo tiene un plan de igualdad, estará obligada a presentar su memoria de sostenibilidad conforme a la CSRD desde 2027. Os recomiendo certificar el plan con la ISO 26000 para darle más credibilidad.»

Encargo. Localiza los cuatro errores, explica por qué lo son con 8.2, 8.3 y 8.4 y reescribe el resumen en cinco líneas.

Pedir a una IA que resuma es fácil; comprobar que no ha cambiado «en curso» por «cumplido» es tu trabajo.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Qué cinco características tiene un objetivo SMART?
17. ¿Qué elementos tiene la ficha de un indicador?
18. ¿Qué diferencia hay entre marcar una acción como hecha y cerrarla?
19. ¿Qué diferencia hay entre la SA8000 y la ISO 26000?
20. ¿Qué empresas deben presentar el estado de información no financiera en España?
21. ¿Qué fases tiene el ciclo PDCA?

Aplica

22. Diseña el plan de controles de Nexo para el segundo semestre: cinco puntos de control con momento, objeto, responsable y registro.
23. Redacta el informe del semestre de Nexo en una página: hechos con cifras, límites, pendientes (con la A2 aparte) y próximos pasos.
24. Recalcula los indicadores de RSC01 si el compromiso 7 se cerrara con evidencia antes de redactar el tablero: compromisos cumplidos con evidencia y compromisos iniciados.
25. Elige tres indicadores del tablero de RSC01 y escribe la ficha de cada uno: fórmula, población, fuente y límite.

Investiga

26. Consulta en el sitio de la Comisión Europea la página sobre información corporativa de sostenibilidad. Anota qué cambió con la Directiva Ómnibus I y la fecha de tu consulta.
27. Busca en el sitio de la Autoridad Independiente de Protección del Informante qué debe tener un sistema interno de información. Anota tres requisitos.
28. Busca la memoria de sostenibilidad o de RSC de una empresa de tu provincia. Localiza un compromiso medido con un indicador y anota su fórmula, su población y si aporta evidencias.

TU EXPEDIENTE NEXO · PASO 8 · CONTROL, INFORME Y CIERRE DEL PROYECTO

Incorpora el tablero RSC01 con sus fichas de indicadores, el plan de controles (actividad 22), la ficha RSC-P03 de RSC02 y el informe del semestre (actividad 23). Añade un índice de tu expediente con los pasos 1 a 8, cada uno con su versión y fecha, y una página final con tres mejoras para el siguiente ciclo. En la defensa individual explicarás una decisión, un cálculo y un límite. Tu informe es un trabajo didáctico y voluntario: no lo presentes como memoria oficial, auditoría ni certificación.

Comprueba tu expediente: los ocho pasos están con su versión y fecha; cada indicador tiene ficha; lo pendiente se ve, con fecha y responsable; ninguna frase dice más de lo que prueban las evidencias.

Hecho [ ] Revisado [ ] Guardado

OJO PROFESIONAL

Un tablero con cinco errores

Antes de corregirlo Samira, Darío había preparado este tablero del semestre para colgarlo en la intranet. Tiene **cinco errores**. Datos ficticios.

Línea	Tablero RSC01 · semestre 1 de 2027 · borrador
1	Cumplimiento verificado: 6 de 10 compromisos = 60 %
2	Ejecución iniciada: 8 de 10 = 80 %
3	Formación: 87,5 % de asistencia de toda la plantilla en el semestre
4	Absentismo: 5 %; se abrirá expediente a las personas con más ausencias
5	Acciones correctoras a tiempo: 3 de 4 = 80 %
6	Brecha salarial: 5,56 %; queda demostrado que Nexo no discrimina
7	Índice global de responsabilidad: 32,7 (media de 87,5; 5 y 5,56)
8	Acción A2 (acceso no retirado): abierta, grave; nueva fecha 15/07/2027

N.º	Línea	Qué falla y cómo debería ser	Comprobación
1			
2			
3			
4			
5			

Para pensar. Tres líneas son correctas. ¿Cuál de ellas es la más importante para la credibilidad del tablero y por qué?

Antes de publicar un tablero, comprueba

☐ Cada indicador lleva su operación y su población.
☐ «Iniciado» no se presenta como «cumplido».
☐ Ningún dato agregado se usa para juzgar a una persona.
☐ No se mezclan indicadores de poblaciones distintas.
☐ Lo grave se informa aparte, con fecha y responsable.

AUTOEVALUACIÓN

1. «Mejorar la igualdad» es un objetivo...
a) SMART.
b) no medible.
c) obligatorio.

2. Una empresa de 30 personas sin otra obligación, ¿debe tener canal interno de información por la Ley 2/2023?
a) Sí, siempre.
b) No con carácter general: el umbral es de 50 personas.
c) Solo si cotiza en bolsa.

3. 6 compromisos con evidencia de 10 dan un cumplimiento verificado del...
a) 60 %.
b) 80 %.
c) 75 %.

4. El 80 % de RSC01 mide...
a) el cumplimiento.
b) la ejecución iniciada.
c) la eficacia.

5. 3 acciones cerradas a tiempo de 4 que vencían son...
a) 75 %.
b) 80 %.
c) 30 %.

6. Promediar indicadores de poblaciones distintas...
a) da un buen resumen.
b) no tiene sentido.
c) es obligatorio en la CSRD.

7. La ISO 26000...
a) es certificable.
b) es una guía no certificable.
c) es una ley europea.

8. Tras la Directiva Ómnibus I, la CSRD obliga a empresas con...
a) más de 50 personas.
b) más de 1.000 personas y 450 millones de cifra de negocios.
c) plan de igualdad.

9. Una acción correctora grave abierta...
a) se compensa con la media.
b) se informa aparte, con fecha y responsable.
c) se omite si la media es buena.

10. En el ciclo PDCA, «comprobar» corresponde a...
a) indicadores y controles.
b) ejecutar el plan.
c) redactar la política.

Ya sé...

☐ convertir compromisos en un plan de acción con objetivos SMART;
☐ definir indicadores con su ficha y no mezclar poblaciones;
☐ diseñar controles y cerrar hallazgos comprobándolos;
☐ redactar un informe ajustado a la evidencia, con lo pendiente a la vista;
☐ revisar el ciclo completo y proponer mejoras.

Mis resultados. Aciertos: _____ de 10 · Fecha: ____/____/_____

Para repasar

Si has fallado...	Repasa
Las preguntas 1 o 2	8.1 Plan de acción de responsabilidad social
Las preguntas 3, 4, 5 o 6	8.2 Indicadores de personas y de RSC, y el caso resuelto
Las preguntas 7 o 9	8.3 Control y auditoría social
La pregunta 8	8.4 Informe y rendición de cuentas
La pregunta 10	8.5 Revisión del ciclo y mejora continua

josesande.com