

Responsable de centro de distribución

FF15 Logística, transporte y cadena de suministro · ISCO-08 1324 · CBS 0532 Responsables de logística · antigüedad lead · También conocido como: Responsable de DC, Director de logística de la planta

Dirige el funcionamiento integral de un centro de distribución, desde la gestión de personal y la seguridad hasta las inversiones y las relaciones con los clientes.

El director del centro de distribución asume la responsabilidad general de unas instalaciones que suelen contar con cientos de empleados y varios turnos. La diferencia con respecto a un responsable de almacén radica en que su responsabilidad es más amplia y abarca todo el centro, incluidas las inversiones y las relaciones con los clientes externos. A menudo, el proceso de selección descarta a candidatos con una sólida trayectoria operativa, pero que carecen de la experiencia suficiente en la gestión de las relaciones comerciales con los clientes.

Cifras clave de este perfil

25 competencias · 6 Competencias que se deben evaluar · 4 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Ámbitos de conocimientos profesionales 25%, Liderazgo y organización 15%, Ejecución, destreza, seguridad y sostenibilidad 13%

1 Competencias a medir

Estos son los constructos de conducta y aptitud de este perfil. Cada uno indica qué cuestionario de hrmforce lo mide.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrmforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Dirigir y orientar a las personas Competencia (marco 50): Gestión Eliminatoria	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Diseña la línea directiva para toda la organización, aborda con los directivos su estilo de gestión y define qué se entiende aquí por una buena dirección.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Concienciación en materia de seguridad Competencia (marco 50): Disciplina Eliminatoria		Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.
Precisión y atención al detalle Competencia (marco 50): Precisión Eliminatoria		Big Fifty, 360 Feedback	Cuestionario de personalidad	Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.
Disciplina y cumplimiento de los compromisos Competencia (marco 50): Disciplina		Big Fifty, 15PF, 360 Feedback	Cuestionario de personalidad	Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro.
Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo Competencia (marco 50): Resiliencia ante el estrés		Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Entrevista estructurada	Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrmforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Mantener el ritmo en tareas repetitivas Competencia (marco 50): Disciplina	 N4	Big Fifty, Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo	Mantiene el ritmo durante un turno completo, establece su propio ritmo e incorpora breves momentos de recuperación, y se ajusta a los estándares de calidad.

2 Perfil completo de competencias

Todas las competencias de este perfil, ordenadas por peso. El indicador de comportamiento que figura debajo de cada competencia corresponde al nivel objetivo.

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Dirigir y orientar a las personas Diseña la línea directiva para toda la organización, aborda con los directivos su estilo de gestión y define qué se entiende aquí por una buena dirección.	■■■■■ N5	5	sí	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Concienciación en materia de seguridad Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.	■■■■■ N4	5	sí	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Gestión de las partes interesadas Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Gestión del cambio Dirige programas de cambio en toda la organización, coordina su labor con el comité de empresa y los supervisores, y establece el enfoque de cambio de la organización.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
V	Análisis de viabilidad y de inversión Establece las reglas de cálculo y los valores umbral para las inversiones y pondera toda la cartera de inversiones de la organización.	■■■■■ N5	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
G	Precisión y atención al detalle Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.	■■■■■ N4	4	sí	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 360 Feedback
V	armonización y coordinación Organiza las consultas entre las partes en un proceso conjunto, registra los acuerdos y supervisa activamente su cumplimiento.	■■■■■ N4	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Planificación y organización Planifica el trabajo del equipo para varias semanas, distribuye las tareas y las reorganiza ante cualquier imprevisto sin incumplir los plazos.	 N4	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, 360 Feedback, Prueba de muestra de trabajo
G	Disciplina y cumplimiento de los compromisos Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro.	 N4	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
V	Planificación logística Replanifica de forma independiente las rutas y la capacidad cuando fallan los recursos, evalúa la relación entre el coste y el plazo de entrega e informa al cliente y al transportista.	 N4	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Gestión operativa de inventarios Establece de forma independiente los niveles de pedido para un grupo de productos, analiza las diferencias de existencias y elimina la causa en el proceso.		4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Gestión del transporte y la distribución Realiza de forma autónoma una ruta con múltiples paradas, lleva un control de los tiempos de conducción y resuelve los problemas que surjan en las instalaciones del cliente sobre la marcha.		4	no	Certificado o título	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
T	Uso de sistemas de gestión de almacenes Resuelve de forma independiente las discrepancias entre el stock del sistema y el de la ubicación, y ajusta la configuración dentro de su ámbito de competencia.		4	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Sujeción de la carga y seguridad en el transporte Determina de forma independiente el método de sujeción para una carga atípica, calcula la fuerza de amarre necesaria y rechaza los transportes que no cumplan las normas de seguridad.	 N4	4	no	Observación en el puesto de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Priorización y ponderación de opciones Selecciona lo que queda pendiente cuando la planificación está completa, lo justifica en función de su importancia y urgencia, y lo coordina con las personas implicadas.	 N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, Prueba de muestra de trabajo
V	Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades Clasifica su propio trabajo según la urgencia y la importancia, prevé un margen de tiempo y explica a los demás por qué una tarea se entregará más tarde.	 N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.	 N4	3	no	Entrevista estructurada	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas.	 N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
V	Manejo de maquinaria Maneja varias máquinas de forma autónoma, ajusta los parámetros de funcionamiento en función del estado del producto y mantiene la producción dentro de los límites establecidos.	 N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Mantener el ritmo en tareas repetitivas Mantiene el ritmo durante un turno completo, establece su propio ritmo e incorpora breves momentos de recuperación, y se ajusta a los estándares de calidad.	 N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Big Fifty, Prueba de muestra de trabajo
V	Expresión oral clara Estructura una explicación oral improvisada en torno a la idea principal, los antecedentes y el siguiente paso, y adapta el ritmo al oyente.	 N3	2	no	Centro de evaluación	Communication Styles, Competency Check
V	Retención y aplicación de conocimientos Conoce de memoria las normas de su propio ámbito y las aplica sin necesidad de consultar material de referencia en situaciones diversas.	 N3	2	no	Prueba de conocimientos	Ability Scan, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
T	Hojas de cálculo y hojas de trabajo Elabora una hoja de cálculo con fórmulas vinculadas y tablas dinámicas, comprueba si hay errores y explica la lógica de cálculo a sus compañeros.	 N3	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento Elabora indicadores y estándares para un servicio, elabora informes periódicos y lleva a cabo medidas de mejora en caso de desviaciones.	 N3	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check
K	Documentación aduanera y de comercio internacional Determina de forma independiente el código de mercancía y el procedimiento correspondiente a un envío, presenta la declaración y responde a las preguntas de la aduana.	 N3	1	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

3 Niveles según la antigüedad

El mismo perfil con el ajuste por antigüedad de la familia de puestos aplicado. Los niveles objetivo se limitan a un rango de 1 a 5.

Competencia	senior	lead
Dirigir y orientar a las personas	N5	N5
Concienciación en materia de seguridad	N4	N4
Gestión de las partes interesadas	N5	N5
Gestión del cambio	N5	N5
Análisis de viabilidad y de inversión	N5	N5
Precisión y atención al detalle	N4	N4
armonización y coordinación	N4	N4
Planificación y organización	N4	N4
Disciplina y cumplimiento de los compromisos	N4	N4
Planificación logística	N4	N4
Gestión operativa de inventarios	N4	N4
Gestión del transporte y la distribución	N4	N4
Uso de sistemas de gestión de almacenes	N4	N4
Sujeción de la carga y seguridad en el transporte	N4	N4
Priorización y ponderación de opciones	N4	N4
Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades	N4	N4
Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo	N4	N4
Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales	N4	N4
Manejo de maquinaria	N4	N4
Mantener el ritmo en tareas repetitivas	N4	N4
Expresión oral clara	N3	N3
Retención y aplicación de conocimientos	N3	N3
Hojas de cálculo y hojas de trabajo	N3	N3

Competencia	senior	lead
Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento	N3	N3
Documentación aduanera y de comercio internacional	N3	N3

4 La escala de dominio

Nivel	Etiqueta	Autonomía	Complejidad	Ámbito de aplicación	Nivel de conocimiento
N1	Guiado	trabaja bajo supervisión y sigue instrucciones	rutinario, una variable cada vez	tarea propia	Conocimientos básicos de terminología
N2	Aplicación	trabaja de forma autónoma dentro de los marcos establecidos	situaciones habituales con variaciones limitadas	su propio puesto	conocimientos prácticos, aplica un enfoque estándar
N3	Nivel avanzado	establece su propio enfoque y solicita aportaciones de forma proactiva	varias variables, cierta ambigüedad	su propio equipo o proceso	conocimiento profundo, sopesa las alternativas
N4	Avanzado	dirige a los demás y decide el enfoque a seguir	complejo, con intereses contrapuestos	varios equipos o un departamento	conocimiento profundo, asesora a otros
N5	Liderazgo	establece la norma y la política	estratégico, en un contexto de gran incertidumbre	organización, cadena de valor o profesión	autoridad, impulsa el avance de la profesión

5 Puntos de referencia de comportamiento por competencia

Los puntos de referencia se sitúan en N1, N3 y N5. N2 y N4 no tienen punto de referencia de forma deliberada: los evaluadores interpolan entre ellos, siguiendo la convención de O*NET.

Competencia	N1	N3	N5
Dirigir y orientar a las personas Dejar claro a los empleados lo que se espera de ellos, asignarles tareas, establecer límites e intervenir cuando el trabajo o el comportamiento se desvíen de lo acordado.	Asigna a un compañero de trabajo una tarea concreta, indicando el resultado esperado y el plazo, y comprueba si ha entendido la tarea.	Establece expectativas y límites para cada miembro del equipo, aborda directamente los comportamientos que se desvían de lo establecido y deja constancia por escrito de los acuerdos alcanzados.	Diseña la línea directiva para toda la organización, aborda con los directivos su estilo de gestión y define qué se entiende aquí por una buena dirección.

Competencia	N1	N3	N5
Concienciación en materia de seguridad Vigila continuamente las situaciones y acciones que puedan suponer un riesgo en el trabajo, se lo señala a los demás y opta por el método de trabajo seguro incluso bajo presión de tiempo.	Cumple las normas de seguridad del lugar de trabajo y consulta con sus superiores cuando tiene dudas sobre una operación.	Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.	Establece el estándar de seguridad de la organización, hace que la seguridad sea un tema de debate en todos los niveles y orienta el comportamiento y la cultura.
Gestión de las partes interesadas Identificar a las personas interesadas en una iniciativa y mantener el contacto con ellas para que las decisiones sigan contando con su apoyo.	Mantiene una lista de las personas implicadas y les informa sobre los avances según la periodicidad acordada.	Evalúa la influencia y el interés de cada parte, elige la forma de contacto más adecuada y analiza los deseos contradictorios antes de tomar una decisión.	Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización.
Gestión del cambio Planificar y orientar el cambio mediante la participación de las partes interesadas, la organización de las fases, la influencia en el comportamiento y el seguimiento de los resultados que se pretende obtener con dicho cambio.	Adapta su propia forma de trabajar a un cambio anunciado y solicita una explicación cuando los pasos no están claros.	Elabora un plan de cambio para el equipo junto con las personas implicadas, selecciona las intervenciones para cada grupo y supervisa su puesta en práctica.	Dirige programas de cambio en toda la organización, coordina su labor con el comité de empresa y los supervisores, y establece el enfoque de cambio de la organización.
Análisis de viabilidad y de inversión Justifica una propuesta con costes, beneficios, hipótesis y riesgos, y calcula el periodo de amortización y la rentabilidad para los responsables de la toma de decisiones.	Rellena una plantilla estándar de análisis de viabilidad con las cifras y los nombres facilitados, indicando qué datos aún faltan.	Elabora su propio análisis de viabilidad con distintos escenarios, expone claramente las hipótesis y defiende el resultado en la reunión.	Establece las reglas de cálculo y los valores umbral para las inversiones y pondera toda la cartera de inversiones de la organización.

Competencia	N1	N3	N5
Precisión y atención al detalle Trabaja con esmero, revisa su propio trabajo para detectar posibles errores y cumple con lo acordado en cuanto a la exhaustividad y la exactitud de los datos.	Revisa su propio trabajo con una lista de comprobación y corrige los errores detectados antes de entregarlo.	Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.	Establece los criterios de exhaustividad y corrección, supervisa la revisión de las muestras y llama la atención a los equipos sobre las deficiencias estructurales.
armonización y coordinación Coordinar las actividades de diferentes personas y grupos en cuanto a plazos, secuencia y contenido, con el fin de evitar la duplicación de tareas y los retrasos.	Coordina sus propias actividades con las de un compañero de trabajo directo y confirma quién se encarga de cada tarea y cuándo.	Organiza las consultas entre las partes en un proceso conjunto, registra los acuerdos y supervisa activamente su cumplimiento.	Establece la estructura de coordinación entre departamentos o socios de la cadena y determina qué reuniones, funciones y flujos de información utiliza la organización de forma habitual.
Planificación y organización Organizar actividades, personas y recursos en el tiempo, establecer prioridades y coordinar las dependencias para que los resultados acordados se alcancen dentro de los plazos previstos.	Elabora un horario diario o semanal para sus propias tareas y se atiene al orden y a los horarios acordados.	Planifica el trabajo del equipo para varias semanas, distribuye las tareas y las reorganiza ante cualquier imprevisto sin incumplir los plazos.	Establece el sistema de planificación de la organización, vincula el plan anual, la capacidad y el presupuesto, y resuelve los conflictos entre solicitudes.
Disciplina y cumplimiento de los compromisos Cumple con los acuerdos, los procedimientos y los compromisos incluso sin supervisión, e informa con la debida antelación cuando un compromiso resulta imposible de cumplir.	Llega a la hora acordada con el trabajo acordado e informa de cualquier retraso al supervisor.	Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro.	Establece el estándar para un cumplimiento fiable de los acuerdos laborales y se dirige a cualquier persona, independientemente de su nivel, que incumpla dicho estándar.

Competencia	N1	N3	N5
Planificación logística Planifica los flujos de mercancías, la capacidad y las rutas de modo que el plazo de entrega, el coste y la disponibilidad se mantengan equilibrados, y ajusta el plan cuando se producen interrupciones.	Elabora el plan diario de acuerdo con el calendario estándar e informa al planificador de los cuellos de botella en la disponibilidad.	Replanifica de forma independiente las rutas y la capacidad cuando fallan los recursos, evalúa la relación entre el coste y el plazo de entrega e informa al cliente y al transportista.	Diseña la red logística y los principios de planificación de la organización, y vela por que los socios de la cadena cumplan los acuerdos de rendimiento.
Gestión operativa de inventarios Realiza un seguimiento de los niveles de existencias, los momentos de pedido y las ubicaciones; lleva a cabo recuentos y explica las diferencias entre las existencias registradas en el sistema y las existencias reales.	Realiza el recuento de existencias bajo supervisión, de acuerdo con las instrucciones de recuento, y registra el resultado en el sistema.	Establece de forma independiente los niveles de pedido para un grupo de productos, analiza las diferencias de existencias y elimina la causa en el proceso.	Establece la política de inventario, define los estándares de rotación y nivel de servicio, y comprueba que la ejecución se ajuste a ellos.
Gestión del transporte y la distribución Transporta y entrega mercancías de acuerdo con las normas relativas a las rutas y los tiempos de conducción, comprueba los documentos de transporte y resuelve las incidencias que puedan surgir durante la carga y la descarga.	Recorre una ruta fija siguiendo las instrucciones recibidas, comprueba el albarán de entrega e informa de cualquier desviación en la entrega.	Realiza de forma autónoma una ruta con múltiples paradas, lleva un control de los tiempos de conducción y resuelve los problemas que surjan en las instalaciones del cliente sobre la marcha.	Establece las normas de ejecución para el transporte, comprueba el cumplimiento de los tiempos de conducción e informa a los conductores sobre las nuevas normas.
Uso de sistemas de gestión de almacenes Utiliza un sistema de gestión de almacén para la recepción, el almacenamiento, la preparación de pedidos y el envío, y resuelve las discrepancias entre el sistema y la planta de producción.	Registra los recibos y las líneas de pedido en el sistema de acuerdo con las instrucciones de trabajo y comunica los mensajes de error al jefe de equipo.	Resuelve de forma independiente las discrepancias entre el stock del sistema y el de la ubicación, y ajusta la configuración dentro de su ámbito de competencia.	Determina la configuración del sistema de almacén, establece las normas para su uso y dirige la implantación de nuevas funcionalidades.

Competencia	N1	N3	N5
Sujeción de la carga y seguridad en el transporte Asegura las cargas en función del peso, el centro de gravedad y la normativa, y trabaja de forma segura al cargar, descargar y transportar mercancías peligrosas.	Asegura una carga bajo supervisión con el equipo prescrito y comprueba, antes de la salida, que las correas de amarre estén tensadas.	Determina de forma independiente el método de sujeción para una carga atípica, calcula la fuerza de amarre necesaria y rechaza los transportes que no cumplan las normas de seguridad.	Elabora las instrucciones de seguridad de la carga de la empresa, analiza los incidentes y comprueba el cumplimiento de las mismas por parte de los conductores y el personal de carga.
Priorización y ponderación de opciones Ordena las tareas y opciones según su importancia, urgencia y rendimiento, y pone de manifiesto el equilibrio entre coste, tiempo y calidad.	Realiza sus propias tareas en el orden acordado e informa de ello cuando dos tareas entran en conflicto entre sí.	Selecciona lo que queda pendiente cuando la planificación está completa, lo justifica en función de su importancia y urgencia, y lo coordina con las personas implicadas.	Establece las reglas de prioridad para la cartera, detiene la ejecución de iniciativas y se encarga de la asignación de personal y recursos.
Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades Distribuye el tiempo disponible entre las distintas tareas en función de su urgencia e importancia, establece un orden de prioridad y lo ajusta cuando surgen nuevas tareas durante el periodo.	Sigue una lista de tareas proporcionada por otras personas y pregunta qué tarea tiene prioridad cada vez que llegan nuevas solicitudes.	Clasifica su propio trabajo según la urgencia y la importancia, prevé un margen de tiempo y explica a los demás por qué una tarea se entregará más tarde.	Establece acuerdos de priorización y normas de planificación en toda la organización y decide a qué líneas de trabajo se destina tiempo y recursos cuando ambos son escasos.
Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo Mantiene una visión general cuando aumenta el volumen de trabajo, decide qué tareas se llevan a cabo y cuáles no, y comunica las consecuencias a las partes interesadas.	Informa al supervisor de que el trabajo no se ajusta al tiempo disponible y respeta la decisión que se tome.	Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.	Redistribuye el trabajo y la capacidad entre los departamentos en casos de sobrecarga estructural y establece normas para una distribución sostenible de la carga de trabajo.

Competencia	N1	N3	N5
Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales Utiliza ordenadores, dispositivos móviles y aplicaciones estándar para realizar tareas laborales, ajusta la configuración y resuelve problemas sencillos de uso sin necesidad de ayuda.	Abre y utiliza las aplicaciones indicadas para realizar sus propias tareas y solicita ayuda cada vez que aparece un mensaje que no conoce.	Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas.	Define a nivel de toda la organización qué herramientas del entorno de trabajo digital se utilizan y orienta su implantación en todos los equipos.
Manejo de maquinaria Maneja máquinas de producción, máquinas de procesamiento o equipos de transporte de acuerdo con las instrucciones de trabajo e interviene cuando el proceso amenaza con salirse de los valores establecidos.	Pone en marcha y detiene una máquina de acuerdo con las instrucciones de trabajo y avisa al operador ante cualquier desviación.	Maneja varias máquinas de forma autónoma, ajusta los parámetros de funcionamiento en función del estado del producto y mantiene la producción dentro de los límites establecidos.	Determina cómo se manejan las máquinas en toda la organización, elabora protocolos de funcionamiento y decide sobre la sustitución o modificación de las instalaciones.
Mantener el ritmo en tareas repetitivas Mantiene un ritmo y una calidad constantes en las operaciones recurrentes a lo largo del turno y distribuye el esfuerzo a lo largo del tiempo disponible.	Realiza la serie de operaciones asignadas al ritmo indicado e informa cuando se produce un retraso.	Mantiene el ritmo durante un turno completo, establece su propio ritmo e incorpora breves momentos de recuperación, y se ajusta a los estándares de calidad.	Establece estándares de ritmo alcanzables para el equipo y organiza el trabajo de tal forma que se mantenga la calidad a pesar del elevado volumen de producción.
Expresión oral clara Redactar los mensajes en un lenguaje coloquial, de modo que el oyente capte de inmediato la idea principal, la estructura y la acción solicitada.	Reformula con sus propias palabras lo que se ha acordado y repite lo esencial de la instrucción a modo de verificación.	Estructura una explicación oral improvisada en torno a la idea principal, los antecedentes y el siguiente paso, y adapta el ritmo al oyente.	Establece el estándar de toda la organización en materia de claridad verbal, explica de forma comprensible decisiones estratégicas complejas y asesora a los demás sobre la elección de palabras.

Competencia	N1	N3	N5
Retención y aplicación de conocimientos Mantiene a su disposición los conocimientos profesionales adquiridos, localiza la norma o el procedimiento adecuado en el momento en que se necesita y lo aplica correctamente en el trabajo.	Consulta el procedimiento requerido en el manual y lo sigue paso a paso al realizar una tarea con la que está familiarizado.	Conoce de memoria las normas de su propio ámbito y las aplica sin necesidad de consultar material de referencia en situaciones diversas.	Supervisa la base de conocimientos de todo el ámbito, decide qué conocimientos deben conservarse y los documenta para la organización.
Hojas de cálculo y hojas de trabajo Elabora hojas de cálculo con fórmulas, referencias y tablas dinámicas, comprueba los resultados y presenta las cifras de forma clara en tablas y gráficos.	Introduce datos en una hoja de cálculo ya existente y utiliza fórmulas sencillas, como la suma y la media, siguiendo las instrucciones recibidas.	Elabora una hoja de cálculo con fórmulas vinculadas y tablas dinámicas, comprueba si hay errores y explica la lógica de cálculo a sus compañeros.	Establece los estándares para los modelos de cálculo en la organización y evalúa si dichos modelos son lo suficientemente fiables como para la toma de decisiones.
Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento Acuerda estándares medibles de servicio y rendimiento, mide los resultados reales y toma medidas cuando no se alcanzan los niveles acordados.	Lee el resumen de rendimiento e informa de qué acuerdo no se ha cumplido durante la última semana.	Elabora indicadores y estándares para un servicio, elabora informes periódicos y lleva a cabo medidas de mejora en caso de desviaciones.	Establece el sistema de niveles de servicio de la organización y lo negocia con los clientes y proveedores.
Documentación aduanera y de comercio internacional Conoce los códigos de mercancías, los derechos de importación y los requisitos documentales para el transporte transfronterizo, y elabora correctamente las declaraciones y los documentos de transporte.	Comprueba, bajo supervisión, si los documentos necesarios para un envío están presentes y completos.	Determina de forma independiente el código de mercancía y el procedimiento correspondiente a un envío, presenta la declaración y responde a las preguntas de la aduana.	Establece los procesos aduaneros de la organización, gestiona las licencias y se encarga de garantizar el cumplimiento normativo durante las inspecciones.

6 Métodos de evaluación y validez

Las valideces son las estimaciones metaanalíticas corregidas de Sackett, Zhang, Berry y Lievens (2022), publicadas en la revista **Journal of Applied Psychology**, que sustituyen a las cifras anteriores de Schmidt y Hunter (1998). La dispersión es tan importante como la media: con una desviación estándar elevada, la validez varía considerablemente según el contexto.

Método de medición	rho	SD	De qué se trata
Centro de evaluación	0.29	0.09	Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.
Prueba de muestra de trabajo	0.33	0.09	El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.
Cuestionario de personalidad	0.40	0.15	Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».
Certificado o título	-	-	Prueba oficial de haber completado los estudios o superado los exámenes.
Observación en el puesto de trabajo	-	-	Observación estructurada en el lugar de trabajo mediante un formulario basado en indicadores de comportamiento.
Entrevista estructurada	0.42	0.19	Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta.
Prueba de conocimientos	0.40	0.13	Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.

7 Instrumentos de evaluación para este puesto

Instrumento hrnforce	Competencias	Qué mide
Prueba de muestra de trabajo	13	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas
Competency Check	11	Evaluación de competencias a nivel conductual
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	11	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente

Instrumento hrmforce	Competencias	Qué mide
360 Feedback	8	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento
Big Fifty	6	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores
15PF	1	Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»
Pulse Survey	1	Medición periódica a nivel de equipo y de organización
Communication Styles	1	Estilo de comunicación preferido
Ability Scan	1	Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto

8 Cómo utilizar este perfil

1. Acuerde el perfil con el responsable de contratación antes de evaluar al primer candidato. Los cambios en la ponderación realizados a posteriori hacen que el resultado sea insostenible.
2. Seleccione el método de evaluación para cada competencia en la columna «Método de evaluación». Combine un máximo de tres métodos por candidato.
3. Calibre a los evaluadores en una sesión de dos horas utilizando los puntos de referencia del capítulo 5. Los puntos de referencia sin una formación previa de los evaluadores resultan de escasa utilidad.
4. Rellene la calculadora de compatibilidad y comente las carencias en la conversación sobre desarrollo. Los tipos A y G son criterios de selección, no objetivos de desarrollo trimestrales.

Fuente: hrmforce Skills Framework 2.0, versión 2.0.0, creada el 2026-09-08. Correspondencias con ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 y la clasificación profesional holandesa del CBS (BRC 2014, edición 2025). Este perfil es un punto de partida, no una norma: adapte a su propia organización antes de basarse en él para la selección.