

# Responsable de preparación laboral

FF02 Gestión operativa y de equipos · ISCO-08 1219 · CBS 0521 Directivos en el ámbito de los servicios empresariales y administrativos · antigüedad medior · También conocido como: Responsable de planificación, Jefe de la Oficina de Planificación

Dirige el departamento encargado de preparar y programar el trabajo para la producción o el montaje, asumiendo la responsabilidad de los cálculos, los flujos de materiales y los plazos de entrega realistas.

El responsable de preparación de trabajos dirige a los planificadores, estimadores e ingenieros de preparación, y se asegura de que la entrega pueda comenzar con toda la información necesaria. A diferencia de un director de operaciones, esta función no decide sobre la ejecución en sí, sino que determina su secuencia y preparación. La selección suele centrarse en el software de planificación, mientras que la negociación con el departamento de ventas sobre promesas de entrega poco realistas determina si el departamento mantiene el control de la cartera de pedidos.

## Cifras clave de este perfil

28 competencias · 3 Competencias que se deben evaluar · 5 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Liderazgo y organización 44%, Operaciones empresariales, comercio y emprendimiento 21%, Colaboración y eficacia interpersonal 15%

## 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 hrnforce                      | Método de medición         | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dirigir y orientar a las personas</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Gestión<br><div>Eliminatoria</div>             |  N4 | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centro de evaluación       | 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. |
| <b>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Resiliencia ante el estrés |  N3 | 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.                        |
| <b>Concienciación en materia de seguridad</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Disciplina                                |  N3 | 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.                                                                          |

## 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 hrnforce                                         |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| G | Dirigir y orientar a las personas<br>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. |  N4   | 5    |    | Centro de evaluación         | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                    |
| V | Planificación y organización<br>Planifica el trabajo del equipo para varias semanas, distribuye las tareas y las reorganiza ante cualquier imprevisto sin incumplir los plazos.                                                        |  N4 | 5    |  | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, 360 Feedback, Prueba de muestra de trabajo |
| V | Planificación de procesos operativos<br>Elabora la planificación semanal del equipo, tiene en cuenta los picos de trabajo y las ausencias, y reajusta la planificación cuando se producen interrupciones.                              |  N4 | 5    |  | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check               |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                   | Nivel objetivo                                                                                | Peso | Eliminatoria                           | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Seguimiento del progreso</b><br>Realiza revisiones periódicas del progreso con el equipo, compara los objetivos con los resultados reales e interviene cuando se producen desviaciones.                    |  <b>N4</b>   | 4    | no                                     | Entrevista estructurada      | Competency Check, 360 Feedback                                                       |
| V | <b>Planificación de capacidades y recursos</b><br>Calcula las horas y las cualificaciones necesarias por período, elabora un plan de dotación de personal y justifica las solicitudes de capacidad adicional. |  <b>N4</b>   | 4    | no                                     | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| K | <b>Conocimientos técnicos</b><br>Explica de forma autónoma el comportamiento de una instalación durante una avería y remonta el origen del problema a un principio técnico.                                   |  <b>N4</b> | 4    | no                                     | Prueba de conocimientos      | Ability Scan, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                 |
| V | <b>gestión de conflictos</b><br>Sirve para reunir a las partes, distingue las posturas de los intereses y deja constancia por escrito del acuerdo alcanzado y su seguimiento.                                 |  <b>N3</b> | 4    | <div> <div></div> <div>si</div> </div> | Centro de evaluación         | Conflict Styles, Big Fifty, 360 Feedback                                             |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                      | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición      | Instrumento hrmforce                               |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------|----------------------------------------------------|
| V | dar retroalimentación<br>Aborda el comportamiento indeseado con la persona en cuestión, expone los hechos, las consecuencias y la petición, y acuerda un seguimiento.                                            |  N3   | 4    | no           | Centro de evaluación    | 360 Feedback, Communication Styles                 |
| V | velar por que los demás cumplan los acuerdos<br>Asimismo, se dirige a los compañeros de fuera de su propio equipo para tratar los acuerdos, señala las consecuencias y realiza un seguimiento del nuevo acuerdo. |  N3   | 4    | si           | Centro de evaluación    | 360 Feedback, Competency Check                     |
| V | Cómo traducir la orientación en objetivos<br>Traduce los objetivos del departamento en acuerdos sobre resultados cuantificables para cada miembro del equipo y registra cómo y cuándo se medirá el progreso.     |  N3 | 4    | no           | Entrevista estructurada | Competency Check, 360 Feedback, Development Review |
| V | Delegación<br>Selecciona, para cada tarea, quién está capacitado y autorizado para llevarla a cabo, acuerda el margen de decisión y deja la ejecución en manos de la otra persona.                               |  N3 | 4    | no           | Centro de evaluación    | Competency Check, 360 Feedback, Big Fifty          |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                 | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Llevar a cabo entrevistas de evaluación del rendimiento<br>Realiza evaluaciones anuales de forma independiente, respalda sus valoraciones con datos objetivos y deja constancia por escrito de los acuerdos de mejora con plazos concretos. |  N3   | 4    | no           | Simulación                   | Development Review, 360 Feedback, Competency Check                                   |
| V | Coaching<br>Mantiene conversaciones de coaching con preguntas abiertas, identifica patrones de comportamiento y permite que la otra persona formule un objetivo de aprendizaje.                                                             |  N3   | 4    | no           | Simulación                   | Competency Check, 360 Feedback, Development Review                                   |
| V | Mejora continua<br>Organiza ciclos breves de mejora en el equipo, mide el efecto de un cambio y incorpora lo que funciona a las instrucciones de trabajo.                                                                                   |  N3 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, Pulse Survey                                                       |
| V | Gestión de existencias y logística<br>Determina los límites de pedido y el stock de seguridad para una gama de productos y ajusta la oferta a los patrones de demanda.                                                                      |  N3 | 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 | Lectura y aplicación de planos técnicos<br>Deduce de forma autónoma las dimensiones correctas a partir de varios planos, detecta contradicciones y las plantea al diseñador.                                   |  N3   | 4    | no           | Prueba de conocimientos    | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | fomentar la seguridad psicológica<br>Pide explícitamente al equipo que plantee sus dudas y discrepancias, reconoce sus propios errores e informa de las medidas que se han tomado ante las señales planteadas. |  N3   | 3    | no           | Evaluación de 360 grados   | Pulse Survey, 360 Feedback                                                           |
| V | Orientación sobre el absentismo y la capacidad laboral<br>Mantiene conversaciones sobre las ausencias sin solicitar detalles médicos y elabora un plan de actuación junto con el médico del trabajo.           |  N3 | 3    | no           | Situational Judgement Test | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check             |
| V | Desarrollo de equipos<br>Analiza las funciones y los puntos de fricción dentro del equipo, establece acuerdos de trabajo y los evalúa tras un periodo acordado.                                                |  N3 | 3    | no           | Centro de evaluación       | 360 Feedback, Pulse Survey, Colour Profile (Jung)                                    |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                    | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| G | <p>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</p> <p>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.</p> |  N3   | 3    | no           | Entrevista estructurada      | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey                                            |
| T | <p>Hojas de cálculo y hojas de trabajo</p> <p>Elabora una hoja de cálculo con fórmulas vinculadas y tablas dinámicas, comprueba si hay errores y explica la lógica de cálculo a sus compañeros.</p>                                            |  N3   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>Elaboración de presupuestos y control de costes</p> <p>Elabora el presupuesto de un proyecto propio, supervisa su ejecución por periodos y propone medidas en caso de desviación.</p>                                                       |  N3 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>Compras y selección de proveedores</p> <p>Elabora los criterios de selección para un proceso de contratación, evalúa las ofertas y justifica la adjudicación por escrito.</p>                                                               |  N3 | 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                                                                 |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Aplicación de un sistema de gestión de la calidad</p> <p>Lleva a cabo auditorías internas de un proceso, identifica la causa de las desviaciones y supervisa la aplicación de las medidas de mejora.</p>                |  N3   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento</p> <p>Elabora indicadores y estándares para un servicio, elabora informes periódicos y lleva a cabo medidas de mejora en caso de desviaciones.</p> |  N3   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check                                       |
| G | <p>Concienciación en materia de seguridad</p> <p>Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.</p>                                              |  N3 | 3    | no           | Situational Judgement Test   | Big Fifty, Competency Check                                                          |
| V | <p>Elaboración de informes y creación de cuadros de mando</p> <p>Rellena un panel de control o una plantilla de informe ya existente con cifras actuales y comprueba que no haya errores en la visualización.</p>          |  N2 | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |

| T | Competencia                                                                                                                                                                               | Nivel objetivo                                                                       | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------|
| T | <p>Uso de plataformas de colaboración</p> <p>Configura canales, tableros de tareas y permisos para un equipo, y se pone de acuerdo con sus compañeros sobre la colaboración en línea.</p> |  N3 | 1    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, 360 Feedback |

### 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                                             | medior | senior |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|
| Dirigir y orientar a las personas                       | N4     | N5     |
| Planificación y organización                            | N4     | N5     |
| Planificación de procesos operativos                    | N4     | N4     |
| Seguimiento del progreso                                | N4     | N5     |
| Planificación de capacidades y recursos                 | N4     | N4     |
| Conocimientos técnicos                                  | N4     | N5     |
| gestión de conflictos                                   | N3     | N4     |
| dar retroalimentación                                   | N3     | N4     |
| velar por que los demás cumplan los acuerdos            | N3     | N4     |
| Cómo traducir la orientación en objetivos               | N3     | N4     |
| Delegación                                              | N3     | N4     |
| Llevar a cabo entrevistas de evaluación del rendimiento | N3     | N4     |
| Coaching                                                | N3     | N4     |
| Mejora continua                                         | N3     | N4     |
| Gestión de existencias y logística                      | N3     | N4     |
| Lectura y aplicación de planos técnicos                 | N3     | N4     |
| fomentar la seguridad psicológica                       | N3     | N4     |
| Orientación sobre el absentismo y la capacidad laboral  | N3     | N4     |
| Desarrollo de equipos                                   | N3     | N4     |
| Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo   | N3     | N4     |
| Hojas de cálculo y hojas de trabajo                     | N3     | N4     |
| Elaboración de presupuestos y control de costes         | N3     | N4     |
| Compras y selección de proveedores                      | N3     | N4     |

| Competencia                                                         | medior | senior |
|---------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Aplicación de un sistema de gestión de la calidad                   | N3     | N4     |
| Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento | N3     | N4     |
| Concienciación en materia de seguridad                              | N3     | N4     |
| Elaboración de informes y creación de cuadros de mando              | N2     | N3     |
| Uso de plataformas de colaboración                                  | N3     | N4     |

## 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                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dirigir y orientar a las personas</b><br>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                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planificación y organización</b><br>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.     |
| <b>Planificación de procesos operativos</b><br>Distribuye el trabajo, el personal y los recursos a lo largo del tiempo, de modo que se consiga el resultado o el servicio requerido con la capacidad disponible.                                                         | Rellena la lista de turnos diarios siguiendo las normas de planificación establecidas e informa al planificador de los cuellos de botella en la dotación de personal. | Elabora la planificación semanal del equipo, tiene en cuenta los picos de trabajo y las ausencias, y reajusta la planificación cuando se producen interrupciones. | Determina el modelo de planificación para varios departamentos y decide sobre la ampliación de la capacidad o la externalización del trabajo.                    |
| <b>Seguimiento del progreso</b><br>Realizar un seguimiento de los acuerdos y los flujos de trabajo, evaluar periódicamente si los resultados se ajustan al calendario previsto y realizar ajustes a tiempo basándose en datos y señales.                                 | Mantiene una lista de sus propias tareas e informa al responsable cuando un acuerdo corre el riesgo de no cumplirse.                                                  | Realiza revisiones periódicas del progreso con el equipo, compara los objetivos con los resultados reales e interviene cuando se producen desviaciones.           | Diseña la estructura de seguimiento y presentación de informes para toda la organización y determina qué indicadores se supervisan en cada nivel.                |
| <b>Planificación de capacidades y recursos</b><br>Conciliar las horas disponibles, las cualificaciones y los recursos con la carga de trabajo prevista, y distribuir el personal de tal forma que tanto los picos como la escasez de personal sigan siendo gestionables. | Rellena la lista de personal según la plantilla y comunica al responsable de planificación las carencias detectadas en la planificación.                              | Calcula las horas y las cualificaciones necesarias por período, elabora un plan de dotación de personal y justifica las solicitudes de capacidad adicional.       | Desarrolla el modelo de capacidad para toda la organización, lo vincula a las previsiones de demanda y decide sobre el uso estructural de la capacidad flexible. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conocimientos técnicos</b><br>Comprende cómo funcionan las máquinas, las estructuras y las instalaciones; reconoce las causas de las averías y las explica utilizando principios técnicos y físicos.      | Nombra las partes de una máquina simple y explica, utilizando el manual, qué función tiene cada una de ellas.                | Explica de forma autónoma el comportamiento de una instalación durante una avería y remonta el origen del problema a un principio técnico.                       | Elabora directrices técnicas para el sector y se le consulta, tanto a nivel interno como externo, sobre cuestiones relacionadas con el diseño y los fallos.                            |
| <b>gestión de conflictos</b><br>Identificar una diferencia de intereses u opiniones, aclarar las posturas de las partes implicadas y alcanzar un acuerdo viable con ellas.                                   | Informa de un conflicto a su propio responsable y describe de forma objetiva lo que ocurrió y lo que se dijo.                | Sirve para reunir a las partes, distingue las posturas de los intereses y deja constancia por escrito del acuerdo alcanzado y su seguimiento.                    | Actúa como mediador en conflictos de gran importancia entre departamentos o socios y establece la política de la organización para la resolución de conflictos.                        |
| <b>dar retroalimentación</b><br>Designar un comportamiento concreto y su efecto sobre otra persona, junto con una petición o propuesta, en un momento y de una forma que permita mantener el diálogo.        | Tras una tarea realizada en equipo, señala lo que un compañero ha hecho bien y aporta un ejemplo concreto al respecto.       | Aborda el comportamiento indeseado con la persona en cuestión, expone los hechos, las consecuencias y la petición, y acuerda un seguimiento.                     | Introduce la retroalimentación como método de trabajo en varios equipos, forma a los responsables en su aplicación y supervisa si se detectan a tiempo los comportamientos indeseados. |
| <b>velar por que los demás cumplan los acuerdos</b><br>Abordar a los demás cuando no se cumplan los acuerdos o las normas, señalar la discrepancia y registrar un nuevo acuerdo de forma conjunta con ellos. | Se dirige a un compañero de trabajo para comentarle un acuerdo que no se ha cumplido y le pregunta cuándo se llevará a cabo. | Asimismo, se dirige a los compañeros de fuera de su propio equipo para tratar los acuerdos, señala las consecuencias y realiza un seguimiento del nuevo acuerdo. | Se dirige a los ejecutivos y socios en relación con el cumplimiento de los acuerdos y afianza dicha práctica en la forma de trabajar de la organización.                               |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cómo traducir la orientación en objetivos</b><br>Convertir la estrategia y la visión en objetivos concretos y cuantificables, así como en acuerdos sobre resultados para los equipos y los empleados, con una orden clara en cuanto a plazos y prioridades.    | Convierte un objetivo del equipo en tareas propias con un plazo de cumplimiento y lo analiza con el responsable.                        | Traduce los objetivos del departamento en acuerdos sobre resultados cuantificables para cada miembro del equipo y registra cómo y cuándo se medirá el progreso.                  | Crea una estructura de objetivos para toda la organización en la que se alinean la estrategia, los planes anuales y los acuerdos de equipo, y establece los criterios de medición. |
| <b>Delegación</b><br>Delegar tareas y autoridad a la persona adecuada con acuerdos claros sobre los resultados, el margen de maniobra y la retroalimentación, sin volver a hacerse cargo del trabajo.                                                             | Asigna una tarea claramente delimitada a un compañero y le explica cuál es el resultado esperado y el plazo de entrega correspondiente. | Selecciona, para cada tarea, quién está capacitado y autorizado para llevarla a cabo, acuerda el margen de decisión y deja la ejecución en manos de la otra persona.             | Define qué competencias corresponden a cada nivel organizativo y garantiza que las atribuciones se apliquen de forma coherente en todas las unidades.                              |
| <b>Llevar a cabo entrevistas de evaluación del rendimiento</b><br>Preparar y mantener conversaciones sobre el rendimiento y los resultados, utilizando ejemplos concretos, la verificación mutua y acuerdos documentados sobre mejoras o próximos pasos a seguir. | Prepara una conversación con dos ejemplos concretos de trabajo y solicita al responsable que la revise con antelación.                  | Realiza evaluaciones anuales de forma independiente, respalda sus valoraciones con datos objetivos y deja constancia por escrito de los acuerdos de mejora con plazos concretos. | Establece el ciclo de revisión y los criterios de evaluación de la organización y realiza un muestreo de la calidad de las valoraciones registradas.                               |
| <b>Coaching</b><br>Ayudar a los empleados a reflexionar sobre su propio comportamiento y sus decisiones mediante preguntas, el reflejo y la retroalimentación, de modo que sean ellos mismos quienes den el siguiente paso en su trabajo.                         | Pregunta a un compañero de trabajo, tras finalizar una tarea, qué ha salido bien y qué haría de forma diferente la próxima vez.         | Mantiene conversaciones de coaching con preguntas abiertas, identifica patrones de comportamiento y permite que la otra persona formule un objetivo de aprendizaje.              | Forma a los directivos en técnicas de coaching, orienta a los grupos de supervisión entre compañeros y determina cómo se aplica el coaching en toda la organización.               |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mejora continua</b><br>Identificar, poner a prueba, medir y mantener pequeñas mejoras en el trabajo diario, junto con las personas que realizan dicho trabajo.                                                               | Aporta ideas de mejora en las reuniones de trabajo y pone en práctica un pequeño cambio propuesto en su propio trabajo.            | Organiza ciclos breves de mejora en el equipo, mide el efecto de un cambio y incorpora lo que funciona a las instrucciones de trabajo.                                    | Incorpora la mejora continua como forma de trabajar en toda la organización, forma a los asesores de mejora e informa de los avances al equipo directivo.              |
| <b>Gestión de existencias y logística</b><br>Gestiona los niveles de existencias, los momentos de pedido y los flujos de transporte para que los productos estén disponibles a tiempo y a un coste aceptable.                   | Registra las mercancías recibidas y expedidas en el sistema e informa de las diferencias detectadas en el recuento de existencias. | Determina los límites de pedido y el stock de seguridad para una gama de productos y ajusta la oferta a los patrones de demanda.                                          | Diseña la estrategia de inventario y distribución de la cadena y decide sobre las ubicaciones, las reservas y los socios de transporte.                                |
| <b>Lectura y aplicación de planos técnicos</b><br>Interpreta planos de construcción e instalación con cotas y símbolos, y los traduce en operaciones viables o instrucciones de producción.                                     | Señala en un plano las dimensiones, los símbolos y las vistas que corresponden a su propio trabajo.                                | Deduce de forma autónoma las dimensiones correctas a partir de varios planos, detecta contradicciones y las plantea al diseñador.                                         | Establece las convenciones de dibujo y las normas de información para los proyectos y evalúa si los juegos de planos entregados son viables.                           |
| <b>fomentar la seguridad psicológica</b><br>Actuar de tal forma que los demás puedan expresar errores, dudas y críticas sin sufrir perjuicios, manteniendo unas reacciones previsibles y dando seguimiento a lo que se plantee. | Reacciona con serenidad cuando un compañero le señala un error y le agradece que se lo haya señalado.                              | Pide explícitamente al equipo que plantee sus dudas y discrepancias, reconoce sus propios errores e informa de las medidas que se han tomado ante las señales planteadas. | Evalúa en toda la organización si las personas se sienten seguras para expresar su opinión y orienta el comportamiento de los líderes en función de dichos resultados. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientación sobre el absentismo y la capacidad laboral</b><br>Mantener conversaciones sobre las bajas, supervisar la capacidad laboral y la carga de trabajo, y acordar con el médico del trabajo y el empleado los aspectos relacionados con la recuperación y la reincorporación al trabajo. | Notifica las ausencias siguiendo el procedimiento establecido y se mantiene en contacto con el compañero ausente en los momentos acordados.       | Mantiene conversaciones sobre las ausencias sin solicitar detalles médicos y elabora un plan de actuación junto con el médico del trabajo.                                 | Establece la política de absentismo y bienestar para toda la organización, realiza un seguimiento de las causas en todos los departamentos y aborda las causas estructurales subyacentes. |
| <b>Desarrollo de equipos</b><br>Convertir un grupo en un equipo que colabore, mediante el debate sobre las funciones, las expectativas mutuas y los acuerdos de trabajo, así como abordando las tensiones que puedan surgir en la colaboración.                                                   | Participa activamente en los acuerdos del equipo y señala en las reuniones del equipo qué medidas facilitarían la colaboración.                   | Analiza las funciones y los puntos de fricción dentro del equipo, establece acuerdos de trabajo y los evalúa tras un periodo acordado.                                     | Desarrolla el estándar de colaboración entre equipos y departamentos y orienta a los responsables para superar los bloqueos en la cooperación en toda la organización.                    |
| <b>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</b><br>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.             |
| <b>Hojas de cálculo y hojas de trabajo</b><br>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.                        |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                      | N3                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Elaboración de presupuestos y control de costos</b><br>Elabora un presupuesto para una tarea, un equipo o un proyecto, realiza un seguimiento de los gastos en relación con dicho presupuesto e interviene cuando existe riesgo de sobrepasarlo. | Realiza un seguimiento del gasto en el resumen facilitado e informa de las desviaciones que superen el límite acordado. | Elabora el presupuesto de un proyecto propio, supervisa su ejecución por periodos y propone medidas en caso de desviación.                  | Establece el marco presupuestario de la organización, decide sobre la reasignación de recursos y rinde cuentas al consejo de administración. |
| <b>Compras y selección de proveedores</b><br>Determina las necesidades de compra, solicita ofertas, compara a los proveedores en función del precio, la calidad y el riesgo, y adjudica el contrato.                                                | Solicita presupuestos a proveedores conocidos y registra las ofertas recibidas en el resumen estándar.                  | Elabora los criterios de selección para un proceso de contratación, evalúa las ofertas y justifica la adjudicación por escrito.             | Determina la estrategia de compras y la política de proveedores de la organización y decide sobre la colaboración con los proveedores clave. |
| <b>Aplicación de un sistema de gestión de la calidad</b><br>Trabaja de acuerdo con los procedimientos y normas documentados, registra las desviaciones y lleva a cabo medidas de mejora y auditoría dentro del sistema de calidad.                  | Sigue el procedimiento establecido en su propio trabajo y registra cualquier desviación en el sistema de información.   | Lleva a cabo auditorías internas de un proceso, identifica la causa de las desviaciones y supervisa la aplicación de las medidas de mejora. | Desarrolla el sistema de calidad de la organización, establece las normas y la representa ante el organismo certificador.                    |
| <b>Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento</b><br>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.                                  |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concienciación en materia de seguridad</b><br>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. |
| <b>Elaboración de informes y creación de cuadros de mando</b><br>Elabora informes periódicos y cuadros de mando que muestran los indicadores adecuados para un público específico y mantiene actualizadas sus definiciones.                  | Rellena un panel de control o una plantilla de informe ya existente con cifras actuales y comprueba que no haya errores en la visualización. | Diseña un panel de control junto con el usuario, selecciona los indicadores y las definiciones, e incorpora los comentarios de los usuarios en las nuevas versiones. | Determina qué información de gestión utiliza la organización y garantiza que las definiciones sean inequívocas en todos los informes.                             |
| <b>Uso de plataformas de colaboración</b><br>Colabora en plataformas digitales compartiendo archivos, creando tareas y canales, y respetando los acuerdos sobre el trabajo en equipo en línea.                                               | Comparte archivos y mensajes en el canal designado y sigue las instrucciones relativas a los permisos y las ubicaciones de almacenamiento.   | Configura canales, tableros de tareas y permisos para un equipo, y se pone de acuerdo con sus compañeros sobre la colaboración en línea.                             | Establece la política de la organización en materia de colaboración digital y dirige la implantación de nuevas formas de trabajar en equipo.                      |

## 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.                                                       |
| Prueba de muestra de trabajo | 0.33 | 0.09 | El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.                                       |
| 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.                          |
| Simulación                   | -    | -    | Situación laboral simulada, normalmente en formato digital, con una puntuación estandarizada.                                   |
| Evaluación de 360 grados     | -    | -    | Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales. |
| Situational Judgement Test   | 0.12 | 0.11 | Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.                        |

## 7 Instrumentos de evaluación para este puesto

| Instrumento hrmforce                                   | Competencias | Qué mide                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Competency Check                                       | 14           | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |
| 360 Feedback                                           | 13           | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento |
| Prueba de muestra de trabajo                           | 12           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 9            | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente  |

| Instrumento hrmforce  | Competencias | Qué mide                                                                    |
|-----------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Big Fifty             | 5            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores                        |
| Pulse Survey          | 4            | Medición periódica a nivel de equipo y de organización                      |
| Development Review    | 3            | Entrevista estructurada de desarrollo                                       |
| Ability Scan          | 1            | Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto |
| Conflict Styles       | 1            | Estilo preferido en situaciones de conflicto                                |
| Communication Styles  | 1            | Estilo de comunicación preferido                                            |
| Colour Profile (Jung) | 1            | Cuatro tipos de colores, vinculados a los factores «Big Fifty»              |
| Cartera               | 1            | Evaluación del trabajo previo según criterios fijos                         |

## 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-lo a su propia organización antes de basarse en él para la selección.