

# Responsable de RR. HH.

FF06 Recursos Humanos, selección de personal y formación y desarrollo · ISCO-08 4416 · CBS 0431  
Personal administrativo · antigüedad junior · También conocido como: Asistente de RR. HH.,  
Responsable de Operaciones de Personal

Gestiona los cambios de personal, los contratos y los expedientes; presta apoyo en los procesos de incorporación y baja, y responde a las preguntas de los empleados sobre planes y procedimientos.

El responsable de RR. HH. constituye el nivel operativo del departamento y trabaja con plantillas, sistemas y procedimientos fijos. A diferencia del asesor de RR. HH., esta función no se dedica a asesorar en casos concretos, sino que se asegura de que los contratos y los registros de bajas y ausencias sean correctos y estén listos a tiempo. La selección suele centrarse en las habilidades interpersonales, mientras que el verdadero criterio es el manejo cuidadoso de los datos confidenciales y la notificación de la fecha de vencimiento de un contrato antes de que nadie lo solicite.

## Cifras clave de este perfil

24 competencias · 5 Competencias que se deben evaluar · 2 Competencias imprescindibles ·  
centro de gravedad: Ámbitos de conocimientos profesionales 28%, Liderazgo y organización  
22%, Colaboración y eficacia interpersonal 19%

## 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>Escucha y preguntas de profundización</b><br>Competencia (marco 50): Escuchar    |    | Big Fifty, 360 Feedback                                                 | Evaluación de 360 grados     | Resume tanto el contenido como la percepción de la otra parte y indaga hasta que queda patente el verdadero interés que subyace a la solicitud. |
| <b>sensibilidad interpersonal</b><br>Competencia (marco 50): Sensibilidad           |    | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)                          | Cuestionario de personalidad | Detecta cualquier tensión o reticencia durante una conversación y adapta el tono, el ritmo y la forma de expresarse en consecuencia.            |
| <b>conciencia organizativa</b><br>Competencia (marco 50): Sensibilidad organizativa |   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                               | Situational Judgement Test   | Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.    |
| <b>integridad y fiabilidad</b><br>Competencia (marco 50): Integridad                |  | Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada | Cuestionario de personalidad | Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.     |
| <b>independencia</b><br>Competencia (marco 50): Independencia                       |  | Big Fifty, 15PF                                                         | Cuestionario de personalidad | Se forma una opinión propia sobre un tema que le resulta familiar y la compara con el consejo de un compañero.                                  |

## 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                                                                                          |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Contratación y selección</b><br>Establece criterios de selección, lleva a cabo entrevistas estructuradas con las mismas preguntas para cada candidato y registra el proceso de evaluación de forma que quede constancia de ello. |  N3   | 5    |  | Entrevista estructurada  | Entrevista estructurada, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| K | <b>El RGPD y la privacidad en la práctica</b><br>Evalúa por sí mismo en cada proceso si existe una base jurídica, aplica el principio de minimización de datos y gestiona correctamente las solicitudes de los interesados.         |  N4 | 4    | no                                                                                | Prueba de conocimientos  | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                                                        |
| G | <b>Escucha y preguntas de profundización</b><br>Resume tanto el contenido como la percepción de la otra parte y indaga hasta que queda patente el verdadero interés que subyace a la solicitud.                                     |  N3 | 4    | no                                                                                | Evaluación de 360 grados | Big Fifty, 360 Feedback                                                                                       |

| T | Competencia                                                                                                                                                                         | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| G | sensibilidad interpersonal<br>Detecta cualquier tensión o reticencia durante una conversación y adapta el tono, el ritmo y la forma de expresarse en consecuencia.                  |  N3   | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)                           |
| G | conciencia organizativa<br>Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.             |  N3   | 4    | no           | Situational Judgement Test   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                |
| G | integridad y fiabilidad<br>Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.              |  N3 | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada  |
| K | Políticas e instrumentos de RR. HH.<br>Aplica de forma autónoma herramientas de recursos humanos a los problemas de un departamento y asesora al responsable sobre su uso adecuado. |  N3 | 4    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                 | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria  | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|
| V | Correspondencia y gestión de expedientes<br>Envía cartas tipo desde el sistema, guarda los archivos adjuntos en la ubicación acordada y anota la fecha de envío.                            |  N2   | 4    | no            | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo                           |
| K | Aplicación de la legislación laboral básica<br>Consulta en el convenio colectivo o en el manual del personal qué norma se aplica a una cuestión concreta.                                   |  N2   | 4    | <div>sí</div> | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | Marca de empleador y selección de personal<br>Publica una oferta de empleo en formato de texto estándar y realiza un seguimiento de las respuestas de los candidatos en el sistema.         |  N2 | 4    | no            | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check         |
| V | Organización del aprendizaje y el desarrollo<br>Se encarga de la organización práctica de un curso de formación bajo supervisión y realiza un seguimiento de la participación y los costes. |  N2 | 4    | no            | Portafolio o pruebas         | Development Review, Competency Check                   |

| T | Competencia                                                                                                                                                                         | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Competencia en asesoramiento<br>Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión. |  N3   | 3    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, Entrevista estructurada                                            |
| V | Gestión de nóminas<br>Procesa de forma autónoma un ciclo de nóminas que incluye casos especiales, como las bajas y la liquidación final, y explica las desviaciones al empleador.   |  N3   | 3    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| G | independencia<br>Se forma una opinión propia sobre un tema que le resulta familiar y la compara con el consejo de un compañero.                                                     |  N2 | 3    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF                                                                      |
| V | Coaching<br>Pregunta a un compañero de trabajo, tras finalizar una tarea, qué ha salido bien y qué haría de forma diferente la próxima vez.                                         |  N2 | 3    | no           | Simulación                   | Competency Check, 360 Feedback, Development Review                                   |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla</p> <p>Proporciona datos sobre la dotación de personal y la rotación de personal, y comprueba que la lista de personal no contenga errores ni duplicados.</p> |  N2   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>Aplicación de la remuneración y la evaluación de puestos</p> <p>Consulta la escala salarial correspondiente a un puesto de trabajo y comprueba los datos en el sistema de personal.</p>                                                 |  N2   | 3    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>Diseño de la formación y la enseñanza</p> <p>Elabora el borrador de un programa para una instrucción de trabajo utilizando una plantilla y lo presenta al formador.</p>                                                                 |  N2 | 3    | no           | Portafolio o pruebas         | Cartera, Prueba de muestra de trabajo                                                |
| T | <p>Procesamiento de textos y gestión de documentos</p> <p>Introduce y edita texto en una plantilla existente y guarda el archivo en la ubicación designada con el nombre acordado.</p>                                                     |  N2 | 3    | 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                                                       |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| K | Relaciones laborales y comités de empresa<br>Prepara los documentos de la reunión para el comité de empresa y realiza un seguimiento de los acuerdos alcanzados y sus plazos.                 |  N2   | 3    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check   |
| K | Condiciones laborales y política de ausencias<br>Registra los informes de ausencia de acuerdo con el procedimiento establecido y señala cuándo vence un plazo reglamentario en el expediente. |  N2   | 3    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Development Review |
| K | Metodología de evaluación y selección<br>Realiza una prueba bajo supervisión, de acuerdo con el manual, y registra los resultados sin añadir su propia interpretación.                        |  N2 | 2    | no           | Certificado o título         | Competency Check, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)   |
| V | Análisis de datos<br>Realiza un paso de análisis predefinido sobre un conjunto de datos facilitado y registra el resultado en el formato acordado.                                            |  N1 | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Ability Scan, Prueba de muestra de trabajo                                 |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                  | Nivel objetivo                                                                    | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|---------------------------------------|
| V | <p>Indicaciones y delegación de tareas a la IA</p> <p>Asigna a una herramienta de inteligencia artificial una única tarea con una pregunta clara y el formato requerido, y utiliza el resultado tras haberlo comprobado.</p> |  | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera |

### 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                                                               | junior | medior |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Contratación y selección                                                  | N3     | N4     |
| El RGPD y la privacidad en la práctica                                    | N4     | N4     |
| Escucha y preguntas de profundización                                     | N3     | N4     |
| sensibilidad interpersonal                                                | N3     | N4     |
| conciencia organizativa                                                   | N3     | N4     |
| integridad y fiabilidad                                                   | N3     | N4     |
| Políticas e instrumentos de RR. HH.                                       | N3     | N3     |
| Correspondencia y gestión de expedientes                                  | N2     | N3     |
| Aplicación de la legislación laboral básica                               | N2     | N3     |
| Marca de empleador y selección de personal                                | N2     | N3     |
| Organización del aprendizaje y el desarrollo                              | N2     | N3     |
| Competencia en asesoramiento                                              | N3     | N3     |
| Gestión de nóminas                                                        | N3     | N3     |
| independencia                                                             | N2     | N3     |
| Coaching                                                                  | N2     | N3     |
| Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla | N2     | N3     |
| Aplicación de la remuneración y la evaluación de puestos                  | N2     | N3     |
| Diseño de la formación y la enseñanza                                     | N2     | N3     |
| Procesamiento de textos y gestión de documentos                           | N2     | N3     |
| Relaciones laborales y comités de empresa                                 | N2     | N3     |
| Condiciones laborales y política de ausencias                             | N2     | N3     |
| Metodología de evaluación y selección                                     | N2     | N2     |
| Análisis de datos                                                         | N1     | N2     |

| Competencia                                 | junior | medior |
|---------------------------------------------|--------|--------|
| Indicaciones y delegación de tareas a la IA | N1     | N2     |

## 4 La escala de dominio

| Nivel     | Etiqueta              | Autonomía                                                              | Complejidad                                       | Ámbito de aplicación                      | Nivel de conocimiento                               |
|-----------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>N1</b> | <b>Guiado</b>         | trabaja bajo supervisión y sigue instrucciones                         | rutinario, una variable cada vez                  | tarea propia                              | Conocimientos básicos de terminología               |
| <b>N2</b> | <b>Aplicación</b>     | trabaja de forma autónoma dentro de los marcos establecidos            | situaciones habituales con variaciones limitadas  | su propio puesto                          | conocimientos prácticos, aplica un enfoque estándar |
| <b>N3</b> | <b>Nivel avanzado</b> | establece su propio enfoque y solicita aportaciones de forma proactiva | varias variables, cierta ambigüedad               | su propio equipo o proceso                | conocimiento profundo, sopesa las alternativas      |
| <b>N4</b> | <b>Avanzado</b>       | dirige a los demás y decide el enfoque a seguir                        | complejo, con intereses contrapuestos             | varios equipos o un departamento          | conocimiento profundo, asesora a otros              |
| <b>N5</b> | <b>Liderazgo</b>      | 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>Contratación y selección</b><br>Definir con precisión las vacantes, atraer a los candidatos y realizar una selección fundamentada mediante criterios fijos, entrevistas estructuradas e instrumentos de evaluación. | Lleva a cabo tareas de selección de personal, como publicar anuncios de vacantes y programar entrevistas de acuerdo con el procedimiento establecido. | Establece criterios de selección, lleva a cabo entrevistas estructuradas con las mismas preguntas para cada candidato y registra el proceso de evaluación de forma que quede constancia de ello. | Establece la política de selección de la organización, elige los instrumentos en materia de validez e igualdad de oportunidades y supervisa la calidad de los nombramientos. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>El RGPD y la privacidad en la práctica</b><br>Conoce los requisitos de la legislación en materia de privacidad aplicables a su propio trabajo, qué base jurídica y qué plazo de conservación se aplican, y sabe cuándo es necesario notificarlo. | Trata los datos personales únicamente de conformidad con las instrucciones de trabajo aplicables y remite los casos dudosos al responsable de protección de datos. | Evalúa por sí mismo en cada proceso si existe una base jurídica, aplica el principio de minimización de datos y gestiona correctamente las solicitudes de los interesados. | Establece la política de privacidad, decide sobre las operaciones de tratamiento de alto riesgo y representa a la organización ante la autoridad de control.           |
| <b>Escucha y preguntas de profundización</b><br>Asimilar plenamente el mensaje de la otra parte, comprobar si se ha entendido correctamente y formular preguntas específicas para sacar a la luz los intereses y supuestos subyacentes.             | Deja que la otra persona termine de hablar, toma notas y, a continuación, pregunta sobre cualquier aspecto que no haya quedado claro.                              | Resume tanto el contenido como la percepción de la otra parte y indaga hasta que queda patente el verdadero interés que subyace a la solicitud.                            | Detecta señales sutiles en las conversaciones con directores y supervisores y las utiliza para ajustar la política de la organización a su debido tiempo.              |
| <b>sensibilidad interpersonal</b><br>Percibir las señales verbales y no verbales de los demás, identificar lo que destaca y adaptar el propio comportamiento en consecuencia durante el contacto.                                                   | Se da cuenta cuando su interlocutor pierde el interés o vacila, y le pregunta si la explicación ha quedado clara.                                                  | Detecta cualquier tensión o reticencia durante una conversación y adapta el tono, el ritmo y la forma de expresarse en consecuencia.                                       | Forma a otras personas en el reconocimiento de señales sociales y aplica esos conocimientos a la hora de diseñar procesos de cambio delicados en toda la organización. |
| <b>conciencia organizativa</b><br>Reconocer cómo funcionan las relaciones formales e informales, los intereses y la toma de decisiones en la organización, y tenerlos en cuenta en las propias acciones.                                            | Pregunta quién debe participar en un tema antes de compartir una propuesta con los demás.                                                                          | Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.                               | Analiza las relaciones entre las unidades organizativas y las partes externas y orienta la toma de decisiones organizando el apoyo en una fase temprana.               |
| <b>integridad y fiabilidad</b><br>Actuar de acuerdo con las normas y acuerdos aplicables, incluso sin supervisión, y ser transparente en cuanto a los propios intereses, errores y casos dudosos.                                                   | Cumple los acuerdos y las normas de conducta establecidos e informa a su superior de sus propios errores.                                                          | Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.                                | Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                                                    | N3                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Políticas e instrumentos de RR. HH.</b><br>Desarrolla y gestiona instrumentos de RR. HH., tales como la arquitectura de puestos, la evaluación, la retribución y la movilidad, y los vincula a las necesidades de dotación de personal de la organización.                                         | Explica al empleado qué normativa de RR. HH. es aplicable y remite las situaciones atípicas al asesor.                                | Aplica de forma autónoma herramientas de recursos humanos a los problemas de un departamento y asesora al responsable sobre su uso adecuado.                                   | Determina la política de recursos humanos de la organización, la vincula a la estrategia y establece los marcos de referencia para todos los instrumentos de recursos humanos.     |
| <b>Correspondencia y gestión de expedientes</b><br>Redactar cartas comerciales, correos electrónicos y actas de conversaciones, y archivarlos de tal forma que su tramitación pueda ser rastreada posteriormente por compañeros de trabajo y organismos reguladores.                                  | Envía cartas tipo desde el sistema, guarda los archivos adjuntos en la ubicación acordada y anota la fecha de envío.                  | Formula respuestas a preguntas poco habituales de forma independiente, registra brevemente las consideraciones y mantiene el expediente completo y actualizado.                | Diseña la norma de correspondencia y archivo de la organización, comprueba su cumplimiento y se responsabiliza de la calidad de los expedientes durante una auditoría externa.     |
| <b>Aplicación de la legislación laboral básica</b><br>Conocer y aplicar la normativa relativa a los contratos de trabajo, la jornada laboral, el despido y la participación de los empleados en las decisiones sobre personal, así como saber cuándo es necesario recurrir al asesoramiento jurídico. | Consulta en el convenio colectivo o en el manual del personal qué norma se aplica a una cuestión concreta.                            | Aplica correctamente las normas relativas a los contratos, las bajas y los despidos en sus propias decisiones y recurre a un abogado en caso de duda.                          | Establece la política de la organización en materia de legislación laboral, negocia las condiciones de empleo con los sindicatos y evalúa los precedentes y los riesgos jurídicos. |
| <b>Marca de empleador y selección de personal</b><br>Localiza y capta a los candidatos a través de anuncios de vacantes, canales y redes, y les orienta a lo largo del proceso hasta la formulación de una oferta.                                                                                    | Publica una oferta de empleo en formato de texto estándar y realiza un seguimiento de las respuestas de los candidatos en el sistema. | Determina de forma independiente el canal y el enfoque hacia el grupo objetivo para una vacante difícil de cubrir y se pone en contacto de forma proactiva con los candidatos. | Determina la estrategia de la organización en el mercado laboral, orienta los resultados de la selección de personal y posiciona la marca del empleador en el sector.              |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                                    | N3                                                                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organización del aprendizaje y el desarrollo</b><br>Determina las necesidades formativas de la organización, selecciona los formatos y los proveedores de formación y organiza la formación, incluida la evaluación de sus resultados. | Se encarga de la organización práctica de un curso de formación bajo supervisión y realiza un seguimiento de la participación y los costes.           | Elabora de forma independiente un plan de formación para un departamento, selecciona los formatos de aprendizaje y evalúa si se producen los cambios de comportamiento previstos. | Determina la estrategia de formación de la organización, establece la infraestructura de formación y rinde cuentas ante el consejo de administración.                                                 |
| <b>Competencia en asesoramiento</b><br>Precisar la consulta de un cliente y ofrecer una recomendación bien fundamentada de tal manera que el destinatario la acepte y la ponga en práctica.                                               | Proporciona la información solicitada y explica una recomendación estándar siguiendo la estructura fija utilizada por el equipo.                      | Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión.                               | Asesora al consejo de administración sobre cuestiones relacionadas con conflictos de intereses, cuestiona los supuestos establecidos y vela por la calidad del asesoramiento en toda la organización. |
| <b>Gestión de nóminas</b><br>Gestiona los cambios en las nóminas, calcula los salarios, las deducciones y las retenciones, y entrega las nóminas y las declaraciones dentro de los plazos legales.                                        | Introduce los cambios en las nóminas que se le han remitido en el programa de nóminas y comprueba que estén completos según la lista de verificación. | Procesa de forma autónoma un ciclo de nóminas que incluye casos especiales, como las bajas y la liquidación final, y explica las desviaciones al empleador.                       | Establece los acuerdos de tramitación de nóminas, evalúa las repercusiones fiscales de dichos acuerdos y asesora al consejo de administración al respecto.                                            |
| <b>Independencia</b><br>Formarse y mantener una postura propia basándose en el propio criterio, incluso cuando el entorno o una autoridad esperen algo diferente.                                                                         | Se forma una opinión propia sobre un tema que le resulta familiar y la compara con el consejo de un compañero.                                        | Toma una decisión que se aparta de la línea del grupo, explica el razonamiento que la sustenta y asume las consecuencias.                                                         | Protege el propio criterio profesional frente a la presión de las partes interesadas en los foros de alta dirección y permite que las posturas discrepantes sean rastreables y explicables.           |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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.                                               |
| <b>Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla</b><br>Determinar las necesidades actuales y futuras de personal en cuanto a número y cualificaciones, compararlas con la plantilla actual y establecer medidas para la contratación y el desarrollo profesional.      | Proporciona datos sobre la dotación de personal y la rotación de personal, y comprueba que la lista de personal no contenga errores ni duplicados. | Elabora una previsión de plantilla para su propio equipo, teniendo en cuenta la rotación y las jubilaciones, y determina las vacantes que deben cubrirse.           | Permite elaborar una planificación estratégica de la plantilla para toda la organización, la vincula con la estrategia y el mercado laboral, y sitúa los riesgos en la agenda de la dirección.                     |
| <b>Aplicación de la remuneración y la evaluación de puestos</b><br>Clasificación de puestos mediante un sistema de evaluación, justificación de las propuestas salariales dentro del régimen aplicable y explicación de las decisiones en materia de retribución al empleado y al equipo directivo. | Consulta la escala salarial correspondiente a un puesto de trabajo y comprueba los datos en el sistema de personal.                                | Clasifica un puesto de trabajo según el sistema elegido, justifica por escrito dicha clasificación y explica el resultado a la persona en cuestión.                 | Establece la política de retribución y la estructura de puestos de la organización, evalúa la competitividad en el mercado y rinde cuentas de las decisiones tomadas ante el comité de empresa y los supervisores. |
| <b>Diseño de la formación y la enseñanza</b><br>Diseña un programa de formación con objetivos, métodos y evaluación, elige el formato que mejor se adapta al público destinatario e imparte o supervisa su ejecución.                                                                               | Elabora el borrador de un programa para una instrucción de trabajo utilizando una plantilla y lo presenta al formador.                             | Diseña un programa de formación compuesto por varias sesiones, con objetivos claros y momentos de evaluación, y lo imparte personalmente a un grupo.                | Determina el modelo de formación de la organización, selecciona los principios didácticos y adapta los programas a las cuestiones estratégicas relacionadas con el personal.                                       |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Procesamiento de textos y gestión de documentos</b><br>Crea y edita documentos en programas de procesamiento de textos, aplica estilos y plantillas, y gestiona las versiones y la localizabilidad de los archivos.                    | Introduce y edita texto en una plantilla existente y guarda el archivo en la ubicación designada con el nombre acordado.                     | Elabora documentos utilizando estilos, referencias y un índice, y mantiene las versiones y la estructura de carpetas organizadas para el equipo.                                                    | Diseña plantillas y normas de documentación para toda la organización y decide cómo se registran y archivan los documentos.                                        |
| <b>Relaciones laborales y comités de empresa</b><br>Conoce los derechos y las funciones del empresario, del sindicato y del comité de empresa, y lleva a cabo consultas sobre planes, reestructuraciones y convenios colectivos.          | Prepara los documentos de la reunión para el comité de empresa y realiza un seguimiento de los acuerdos alcanzados y sus plazos.             | Consulta de forma independiente al comité de empresa sobre un cambio previsto y busca apoyo dentro de los marcos establecidos.                                                                      | Determina la estrategia de consulta de la organización, negocia convenios colectivos y actúa como mediador cuando se han deteriorado las relaciones.               |
| <b>Condiciones laborales y política de ausencias</b><br>Conoce las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como los trámites relativos a las bajas y la reincorporación, y las aplica en las conversaciones y en la documentación. | Registra los informes de ausencia de acuerdo con el procedimiento establecido y señala cuándo vence un plazo reglamentario en el expediente. | Mantiene de forma independiente las conversaciones sobre las bajas, elabora un plan de actuación junto con el médico de la empresa y el responsable, y se encarga de mantener el expediente al día. | Desarrolla la política sobre empleabilidad sostenible y absentismo, analiza las cifras y aborda las causas en el propio ámbito laboral.                            |
| <b>Metodología de evaluación y selección</b><br>Selecciona y utiliza instrumentos de selección, como pruebas, entrevistas y muestras de trabajo; evalúa los resultados y fundamenta su recomendación sobre la idoneidad del candidato.    | Realiza una prueba bajo supervisión, de acuerdo con el manual, y registra los resultados sin añadir su propia interpretación.                | Combina de forma independiente los resultados de las pruebas y los datos de las entrevistas para ofrecer un asesoramiento fundamentado, y lo analiza con el candidato y el cliente.                 | Determina la metodología de selección de la organización, evalúa la fiabilidad y la validez de los instrumentos de evaluación y establece directrices para su uso. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Análisis de datos</b><br>Prepara y analiza conjuntos de datos para detectar patrones, relaciones y valores atípicos, y relaciona los resultados con la pregunta inicial.                                                       | Realiza un paso de análisis predefinido sobre un conjunto de datos facilitado y registra el resultado en el formato acordado.                                      | Selecciona métodos de análisis para una pregunta abierta, transforma los datos brutos en un archivo de trabajo y respalda cada conclusión con cifras. | Establece los estándares de análisis de la organización, revisa los análisis de otros y establece nuevos métodos de análisis en la profesión.                                                                      |
| <b>Indicaciones y delegación de tareas a la IA</b><br>Divide el trabajo entre la persona y el sistema de IA, formula la tarea, el contexto y el formato de salida requerido, y realiza ajustes en función del resultado obtenido. | Asigna a una herramienta de inteligencia artificial una única tarea con una pregunta clara y el formato requerido, y utiliza el resultado tras haberlo comprobado. | Divide una tarea laboral en pasos, decide qué pasos realiza la IA y cuáles no, y mejora las instrucciones en función de los resultados.               | Desarrolla prácticas a nivel de toda la organización para el reparto de tareas con ayuda de la inteligencia artificial y forma a otras personas en la impartición de instrucciones de manera eficaz y responsable. |

## 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                                                                                                                 |
|------------------------------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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.                          |
| Evaluación de 360 grados     | -    | -    | Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales. |
| Cuestionario de personalidad | 0.40 | 0.15 | Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».                                  |
| 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.                                       |
| Portafolio o pruebas         | -    | -    | Una recopilación de trabajos o resultados anteriores, evaluados según criterios fijos.                                          |
| Centro de evaluación         | 0.29 | 0.09 | Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.                                                       |
| Simulación                   | -    | -    | Situación laboral simulada, normalmente en formato digital, con una puntuación estandarizada.                                   |
| Certificado o título         | -    | -    | Prueba oficial de haber completado los estudios o superado los exámenes.                                                        |

## 7 Instrumentos de evaluación para este puesto

| Instrumento hrnforce                                   | Competencias | Qué mide                                                                    |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 11           | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente              |
| Prueba de muestra de trabajo                           | 10           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas             |
| Competency Check                                       | 8            | Evaluación de competencias a nivel conductual                               |
| 360 Feedback                                           | 5            | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento             |
| Big Fifty                                              | 4            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores                        |
| Entrevista estructurada                                | 3            | Entrevista conductual con una estructura fija                               |
| Development Review                                     | 3            | Entrevista estructurada de desarrollo                                       |
| Cartera                                                | 2            | Evaluación del trabajo previo según criterios fijos                         |
| Colour Profile (Jung)                                  | 1            | Cuatro tipos de colores, vinculados a los factores «Big Fifty»              |
| Big Fifty (Escala de Integridad)                       | 1            |                                                                             |
| 15PF                                                   | 1            | Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»          |
| 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, Allit, 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: adáptelo a su propia organización antes de basarse en él para la selección.

hrmforce · hrmforce.com · FN0604