

Responsable de proyectos de RR. HH.

FF06 Recursos Humanos, selección de personal y formación y desarrollo · ISCO-08 2423 · CBS 0415
Especialistas en Recursos Humanos y Desarrollo Profesional · antigüedad medior · También conocido
como: Responsable de programas de RR. HH., Responsable de proyectos de personal

Dirige proyectos de recursos humanos, como la implantación de un nuevo sistema de recursos humanos, una revisión de las retribuciones o una reorganización, y gestiona la planificación, las partes interesadas y la ejecución.

El gestor de proyectos de RR. HH. trabaja de forma temporal y orientada a resultados, impulsando el cambio dentro de la función de RR. HH. o en programas de personal que abarcan toda la organización. A diferencia del asesor de RR. HH., esta función no está vinculada a un grupo fijo de directivos, sino a una misión con un inicio y un final definidos. A menudo, el proceso de selección evalúa únicamente los conocimientos de RR. HH., mientras que, en la práctica, el cuello de botella radica en el control del proyecto, es decir, mantener el alcance y el calendario cuando el consejo de administración y la línea jerárquica añaden nuevas exigencias a lo largo del proceso.

Cifras clave de este perfil

25 competencias · 5 Competencias que se deben evaluar · 4 Competencias imprescindibles ·
centro de gravedad: Liderazgo y organización 29%, Ámbitos de conocimientos profesionales
23%, Colaboración y eficacia interpersonal 17%

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
Escucha y preguntas de profundización Competencia (marco 50): Escuchar	 N4	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.
sensibilidad interpersonal Competencia (marco 50): Sensibilidad	 N4	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.
conciencia organizativa Competencia (marco 50): Sensibilidad organizativa	 N4	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.
integridad y fiabilidad Competencia (marco 50): Integridad	 N4	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.
independencia Competencia (marco 50): Independencia	 N3	Big Fifty, 15PF	Cuestionario de personalidad	Toma una decisión que se aparta de la línea del grupo, explica el razonamiento que la sustenta y asume las consecuencias.

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	Competencia en asesoramiento Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión.	 N4	5	sí	Centro de evaluación	Competency Check, Entrevista estructurada
V	Gestión de las partes interesadas Evalúa la influencia y el interés de cada parte, elige la forma de contacto más adecuada y analiza los deseos contradictorios antes de tomar una decisión.	 N4	5	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
V	Trabajo en proyectos Elabora el plan de proyecto, el calendario y la lista de riesgos para un proyecto de tamaño medio e informa periódicamente al patrocinador.	 N4	5	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Gestión del cambio Elabora un plan de cambio para el equipo junto con las personas implicadas, selecciona las intervenciones para cada grupo y supervisa su puesta en práctica.	■■■■■ N4	5	sí	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
G	Escucha y preguntas de profundización 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.	■■■■■ N4	4	no	Evaluación de 360 grados	Big Fifty, 360 Feedback
G	sensibilidad interpersonal Detecta cualquier tensión o reticencia durante una conversación y adapta el tono, el ritmo y la forma de expresarse en consecuencia.	■■■■■ N4	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
G	conciencia organizativa Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.	■■■■■ N4	4	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	integridad y fiabilidad Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.	 N4	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada
K	Políticas e instrumentos de RR. HH. Aplica de forma autónoma herramientas de recursos humanos a los problemas de un departamento y asesora al responsable sobre su uso adecuado.	 N4	4	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check
K	Aplicación de la legislación laboral básica 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.	 N3	4		Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Marca de empleador y selección de personal 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.	 N3	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Organización del aprendizaje y el desarrollo 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.	 N3	4	no	Portafolio o pruebas	Development Review, Competency Check
G	independencia Toma una decisión que se aparta de la línea del grupo, explica el razonamiento que la sustenta y asume las consecuencias.	 N3	3	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF
V	Coaching Mantiene conversaciones de coaching con preguntas abiertas, identifica patrones de comportamiento y permite que la otra persona formule un objetivo de aprendizaje.	 N3	3	no	Simulación	Competency Check, 360 Feedback, Development Review

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla Elabora una previsión de plantilla para su propio equipo, teniendo en cuenta la rotación y las jubilaciones, y determina las vacantes que deben cubrirse.	■■■■ N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
V	Aplicación de la remuneración y la evaluación de puestos Clasifica un puesto de trabajo según el sistema elegido, justifica por escrito dicha clasificación y explica el resultado a la persona en cuestión.	■■■■ N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
V	Diseño de la formación y la enseñanza Diseña un programa de formación compuesto por varias sesiones, con objetivos claros y momentos de evaluación, y lo imparte personalmente a un grupo.	■■■■ N3	3	no	Portafolio o pruebas	Cartera, Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
K	El RGPD y la privacidad en la práctica 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.	■■■■ N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Gestión funcional y de aplicaciones Gestiona de forma autónoma una aplicación, establece prioridades en las solicitudes de cambio con los usuarios y prueba las nuevas versiones antes de su puesta en marcha.	■■■■ N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
K	Relaciones laborales y comités de empresa Consulta de forma independiente al comité de empresa sobre un cambio previsto y busca apoyo dentro de los marcos establecidos.	■■■■ N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
K	Condiciones laborales y política de ausencias 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.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Development Review
V	Contratación y selección Lleva a cabo tareas de selección de personal, como publicar anuncios de vacantes y programar entrevistas de acuerdo con el procedimiento establecido.	 N2	2	no	Entrevista estructurada	Entrevista estructurada, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
V	Análisis de datos Realiza un paso de análisis predefinido sobre un conjunto de datos facilitado y registra el resultado en el formato acordado.	 N2	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	Indicaciones y delegación de tareas a la IA 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.	 N2	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
K	Metodología de evaluación y selección 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)

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
Competencia en asesoramiento	N4	N5
Gestión de las partes interesadas	N4	N5
Trabajo en proyectos	N4	N5
Gestión del cambio	N4	N4
Escucha y preguntas de profundización	N4	N5
sensibilidad interpersonal	N4	N5
conciencia organizativa	N4	N5
integridad y fiabilidad	N4	N5
Políticas e instrumentos de RR. HH.	N4	N4
Aplicación de la legislación laboral básica	N3	N4
Marca de empleador y selección de personal	N3	N4
Organización del aprendizaje y el desarrollo	N3	N4
independencia	N3	N4
Coaching	N3	N4
Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla	N3	N4
Aplicación de la remuneración y la evaluación de puestos	N3	N4
Diseño de la formación y la enseñanza	N3	N4
El RGPD y la privacidad en la práctica	N3	N4
Gestión funcional y de aplicaciones	N3	N4
Relaciones laborales y comités de empresa	N3	N4
Condiciones laborales y política de ausencias	N3	N4
Contratación y selección	N2	N2
Análisis de datos	N2	N3

Competencia	medior	senior
Indicaciones y delegación de tareas a la IA	N2	N3
Metodología de evaluación y selección	N2	N2

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
Competencia en asesoramiento 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.

Competencia	N1	N3	N5
Gestión de las partes interesadas Identificar a las personas interesadas en una iniciativa y mantener el contacto con ellas para que las decisiones sigan contando con su apoyo.	Mantiene una lista de las personas implicadas y les informa sobre los avances según la periodicidad acordada.	Evalúa la influencia y el interés de cada parte, elige la forma de contacto más adecuada y analiza los deseos contradictorios antes de tomar una decisión.	Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización.
Trabajo en proyectos Lograr un resultado definido mediante fases, hitos y distribución de funciones, controlando el tiempo, el presupuesto, la calidad y los riesgos, y presentando informes en momentos determinados.	Realiza las tareas asignadas del proyecto dentro de los plazos establecidos y actualiza el plan del proyecto con el progreso de su propio trabajo.	Elabora el plan de proyecto, el calendario y la lista de riesgos para un proyecto de tamaño medio e informa periódicamente al patrocinador.	Establece el enfoque de los proyectos de la organización, decide el inicio y la finalización de los programas y garantiza la coherencia entre los proyectos.
Gestión del cambio Planificar y orientar el cambio mediante la participación de las partes interesadas, la organización de las fases, la influencia en el comportamiento y el seguimiento de los resultados que se pretende obtener con dicho cambio.	Adapta su propia forma de trabajar a un cambio anunciado y solicita una explicación cuando los pasos no están claros.	Elabora un plan de cambio para el equipo junto con las personas implicadas, selecciona las intervenciones para cada grupo y supervisa su puesta en práctica.	Dirige programas de cambio en toda la organización, coordina su labor con el comité de empresa y los supervisores, y establece el enfoque de cambio de la organización.
Escucha y preguntas de profundización 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.

Competencia	N1	N3	N5
sensibilidad interpersonal 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.
conciencia organizativa 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.
integridad y fiabilidad 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.
Políticas e instrumentos de RR. HH. 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.

Competencia	N1	N3	N5
Aplicación de la legislación laboral básica 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.
Marca de empleador y selección de personal 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.
Organización del aprendizaje y el desarrollo 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.
Independencia 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
Coaching 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.
Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla 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.
Aplicación de la remuneración y la evaluación de puestos 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.
Diseño de la formación y la enseñanza 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
El RGPD y la privacidad en la práctica 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.
Gestión funcional y de aplicaciones Se encarga de que una aplicación funcione correctamente y se adapte a las necesidades de los usuarios mediante la recopilación de requisitos, la gestión de la configuración y la coordinación de los cambios con el proveedor.	Responde a las preguntas de los usuarios sobre una solicitud según las instrucciones y registra las solicitudes en el registro correspondiente.	Gestiona de forma autónoma una aplicación, establece prioridades en las solicitudes de cambio con los usuarios y prueba las nuevas versiones antes de su puesta en marcha.	Determina cómo se organiza la gestión funcional y decide sobre el ciclo de vida de las aplicaciones.
Relaciones laborales y comités de empresa 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.
Condiciones laborales y política de ausencias 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.

Competencia	N1	N3	N5
Contratación y selección 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.
Análisis de datos 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.
Indicaciones y delegación de tareas a la IA 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.
Metodología de evaluación y selección 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.

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.
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 conocimientos	0.40	0.13	Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.
Portafolio o pruebas	-	-	Una recopilación de trabajos o resultados anteriores, evaluados según criterios fijos.
Simulación	-	-	Situación laboral simulada, normalmente en formato digital, con una puntuación estandarizada.
Entrevista estructurada	0.42	0.19	Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta.
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
Competency Check	11	Evaluación de competencias a nivel conductual

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	9	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas
360 Feedback	7	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: hrnforce 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: adapte a su propia organización antes de basarse en él para la selección.

