

# Responsable de Formación y Desarrollo

FF12 Educación y formación · ISCO-08 1212 · CBS 0535 Responsables de formación · antigüedad senior  
· También conocido como: Responsable de formación, Responsable de formación y desarrollo,  
Responsable de formación

Establece la estrategia de formación de la organización, gestiona a los formadores y a los responsables de desarrollo y rinde cuentas ante la dirección sobre el presupuesto destinado a formación.

El responsable de formación y desarrollo traduce las necesidades de formación de una organización en un programa de formación y en el equipo encargado de impartirlo. A diferencia de un formador, esta figura ya no imparte clases directamente, sino que gestiona un equipo y supervisa el rendimiento de la formación. En los procesos de selección suele evaluarse el conocimiento de los métodos de formación, mientras que rara vez se evalúa la capacidad de defender ante la dirección un presupuesto de formación basado en un rendimiento demostrable.

## Cifras clave de este perfil

23 competencias · 4 Competencias que se deben evaluar · 5 Competencias imprescindibles ·  
centro de gravedad: Ámbitos de conocimientos profesionales 22%, Comunicación e influencia  
14%, Colaboración y eficacia interpersonal 14%

## 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>Tolerancia al estrés</b><br>Competencia (marco 50):<br>Resiliencia ante el estrés                    |  N5   | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)        | Cuestionario de personalidad        | Mantiene la organización en condiciones de funcionar en situaciones de crisis, toma decisiones en contextos de gran incertidumbre y establece el modelo a seguir para actuar con serenidad bajo presión. |
| <b>sensibilidad interpersonal</b><br>Competencia (marco 50):<br>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.                                                                     |
| <b>Razonamiento verbal</b>                                                                              |  N4   | Ability Scan                                   | Prueba de capacidad cognitiva       | Extrae los argumentos principales de un informe de varias páginas y muestra, con referencias textuales, qué conclusiones se derivan y cuáles no.                                                         |
| <b>Comportamiento y presencia profesionales</b><br>Competencia (marco 50):<br>Sensibilidad organizativa |  N4 | 360 Feedback, Competency Check                 | Observación en el puesto de trabajo | Representa al equipo ante los clientes y las partes externas, elige un lenguaje adecuado y aborda a sus compañeros de trabajo en caso de conducta inadecuada.                                            |

## 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 | Expresión oral clara<br>Establece el estándar de toda la organización en materia de claridad verbal, explica de forma comprensible decisiones estratégicas complejas y asesora a los demás sobre la elección de palabras. | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Centro de evaluación                | Communication Styles, Competency Check         |
| V | Prácticas docentes<br>Desarrolla el marco pedagógico del centro, lo fundamenta en la investigación y orienta a sus compañeros mediante la observación de clases y la retroalimentación.                                   | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Observación en el puesto de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check |
| V | Práctica pedagógica<br>Elabora la política pedagógica del centro, redacta protocolos de conducta y orienta a los equipos en situaciones de estancamiento en las dinámicas de grupo.                                       | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Observación en el puesto de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                             | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| G | <b>Tolerancia al estrés</b><br>Mantiene la organización en condiciones de funcionar en situaciones de crisis, toma decisiones en contextos de gran incertidumbre y establece el modelo a seguir para actuar con serenidad bajo presión. | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)                                              |
| V | <b>Diseño de la formación y la enseñanza</b><br>Determina el modelo de formación de la organización, selecciona los principios didácticos y adapta los programas a las cuestiones estratégicas relacionadas con el personal.            | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Portafolio o pruebas         | Cartera, Prueba de muestra de trabajo                                                |
| V | <b>Elaboración de presupuestos y control de costes</b><br>Establece el marco presupuestario de la organización, decide sobre la reasignación de recursos y rinde cuentas al consejo de administración.                                  | ■■■■■ N5       | 4    | sí           | 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                                            |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 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.                                                                             |  N4   | 4    | no           | Cuestionario de personalidad  | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)                  |
| V | Desescalada y establecimiento de límites<br>Indica qué límite se está sobrepasando cuando se produce un comportamiento indeseado, cuál es la consecuencia, y pone fin a la conversación cuando sea necesario.                                  |  N4   | 4    | no           | Situational Judgement Test    | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)              |
| V | Evaluación y calificación<br>Elabora de forma independiente una prueba con una matriz de evaluación, comprueba que los resultados no presenten errores y analiza los criterios de calificación con los compañeros especialistas en la materia. |  N4 | 4    | sí           | Portafolio o pruebas          | Cartera, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| A | Razonamiento verbal<br>Extrae los argumentos principales de un informe de varias páginas y muestra, con referencias textuales, qué conclusiones se derivan y cuáles no.                                                                        |  N4 | 3    | no           | Prueba de capacidad cognitiva | Ability Scan                                                    |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                 | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|------------------------------------------------|
| V | Pensamiento crítico y evaluación de fuentes<br>Detecta falacias y pruebas selectivas en los informes e indica qué conclusión respaldan los datos.                                                                           |  N4   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo |
| V | Presentación<br>Adapta la estructura, los ejemplos y el nivel de detalle a los conocimientos de la audiencia y responde a preguntas críticas sin preparación previa.                                                        |  N4   | 3    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, 360 Feedback                 |
| V | Expresión escrita<br>Redacta de forma autónoma textos que incluyen introducción, parte principal y conclusión; elige el tono adecuado en función del público destinatario y utiliza los términos fijos de manera coherente. |  N4  | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check |
| V | trabajo en equipo<br>Se reparte el trabajo con los compañeros, comparte la información que otros necesitan sin que se le pida y adapta su propia planificación a los objetivos del equipo.                                  |  N4 | 3    | no           | Evaluación de 360 grados     | Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check      |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                   | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición                  | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Planificación y organización</b><br>Planifica el trabajo del equipo para varias semanas, distribuye las tareas y las reorganiza ante cualquier imprevisto sin incumplir los plazos.                                                        |  N4   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo        | Competency Check, 360 Feedback, Prueba de muestra de trabajo                         |
| V | <b>Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla</b><br>Elabora una previsión de plantilla para su propio equipo, teniendo en cuenta la rotación y las jubilaciones, y determina las vacantes que deben cubrirse. |  N4   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo        | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| G | <b>Comportamiento y presencia profesionales</b><br>Representa al equipo ante los clientes y las partes externas, elige un lenguaje adecuado y aborda a sus compañeros de trabajo en caso de conducta inadecuada.                              |  N4 | 3    | no           | Observación en el puesto de trabajo | 360 Feedback, Competency Check                                                       |
| V | <b>Reflexión sobre la propia práctica</b><br>Dedica tiempo a analizar situaciones difíciles, busca patrones en su propia conducta y anota por escrito un aspecto en el que debe mejorar.                                                      |  N4 | 3    | no           | Evaluación de 360 grados            | 360 Feedback, Development Review                                                     |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Actualidad profesional y bibliografía especializada</p> <p>Realiza un seguimiento estructurado de las fuentes y las directrices, evalúa su calidad y adapta su propio método de trabajo a los nuevos conocimientos.</p> |  N4   | 3    | no           | Portafolio o pruebas         | Cartera, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                      |
| V | <p>Diseño instruccional y plan de estudios</p> <p>Diseña de forma autónoma un periodo lectivo con objetivos, materiales y evaluación coherentes, y lo coordina con los compañeros de la asignatura.</p>                    |  N4   | 3    | no           | Portafolio o pruebas         | Cartera, Competency Check                                                            |
| V | <p>Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales</p> <p>Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas.</p>          |  N4 | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| K | <p>Conocimientos básicos sobre IA</p> <p>Evalúa, para cada tarea laboral, si la IA resulta adecuada, señala sus principales limitaciones y explica su funcionamiento a sus compañeros de trabajo.</p>                      |  N3 | 2    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                               |

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

### 3 Niveles según la antigüedad

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

| Competencia                                                               | medior | senior | lead |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------|
| Expresión oral clara                                                      | N4     | N5     | N5   |
| Prácticas docentes                                                        | N4     | N5     | N5   |
| Práctica pedagógica                                                       | N4     | N5     | N5   |
| Tolerancia al estrés                                                      | N4     | N5     | N5   |
| Diseño de la formación y la enseñanza                                     | N4     | N5     | N5   |
| Elaboración de presupuestos y control de costes                           | N4     | N5     | N5   |
| sensibilidad interpersonal                                                | N3     | N4     | N4   |
| Desescalada y establecimiento de límites                                  | N3     | N4     | N4   |
| Evaluación y calificación                                                 | N3     | N4     | N4   |
| Razonamiento verbal                                                       | N3     | N4     | N4   |
| Pensamiento crítico y evaluación de fuentes                               | N3     | N4     | N4   |
| Presentación                                                              | N3     | N4     | N4   |
| Expresión escrita                                                         | N3     | N4     | N4   |
| trabajo en equipo                                                         | N3     | N4     | N4   |
| Planificación y organización                                              | N3     | N4     | N4   |
| Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla | N3     | N4     | N4   |
| Comportamiento y presencia profesionales                                  | N3     | N4     | N4   |
| Reflexión sobre la propia práctica                                        | N3     | N4     | N4   |
| Actualidad profesional y bibliografía especializada                       | N3     | N4     | N4   |
| Diseño instruccional y plan de estudios                                   | N3     | N4     | N4   |
| Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales                         | N3     | N4     | N4   |
| Conocimientos básicos sobre IA                                            | N2     | N3     | N3   |
| Uso de plataformas de colaboración                                        | N2     | N3     | N3   |

## 4 La escala de dominio

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

## 5 Puntos de referencia de comportamiento por competencia

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

| Competencia                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                      | N3                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Expresión oral clara</b><br>Redactar los mensajes en un lenguaje coloquial, de modo que el oyente capte de inmediato la idea principal, la estructura y la acción solicitada. | Reformula con sus propias palabras lo que se ha acordado y repite lo esencial de la instrucción a modo de verificación. | Estructura una explicación oral improvisada en torno a la idea principal, los antecedentes y el siguiente paso, y adapta el ritmo al oyente. | Establece el estándar de toda la organización en materia de claridad verbal, explica de forma comprensible decisiones estratégicas complejas y asesora a los demás sobre la elección de palabras. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prácticas docentes</b><br>Imparte clases en las que los objetivos de aprendizaje, las explicaciones, las tareas y la retroalimentación están en consonancia, y adapta el ritmo y el formato al grupo.                       | Imparte una parte de la clase bajo supervisión, de acuerdo con un plan de clase preparado, y se ajusta a los formatos indicados.            | Varía de forma autónoma los formatos con un grupo de nivel mixto y adapta la explicación en función de las señales que recibe de la clase.                                                   | Desarrolla el marco pedagógico del centro, lo fundamenta en la investigación y orienta a sus compañeros mediante la observación de clases y la retroalimentación.                                        |
| <b>Práctica pedagógica</b><br>Crea un ambiente de aprendizaje seguro y ordenado, orienta el comportamiento de los alumnos y adapta el enfoque a la edad y a la etapa de desarrollo.                                            | Aplica las normas de la clase bajo supervisión y aborda a los alumnos sobre comportamientos indeseados siguiendo el procedimiento habitual. | Reconoce patrones en el comportamiento grupal, elige de forma independiente un enfoque y comenta las inquietudes sobre un alumno con el coordinador de apoyo.                                | Elabora la política pedagógica del centro, redacta protocolos de conducta y orienta a los equipos en situaciones de estancamiento en las dinámicas de grupo.                                             |
| <b>Tolerancia al estrés</b><br>Sigue realizando su trabajo con la misma calidad incluso bajo presión de tiempo, ante la oposición de otros o ante giros inesperados, y mantiene un tono profesional en su trato con los demás. | Sigue trabajando en la tarea actual a medida que aumenta la presión y pregunta al supervisor qué tarea puede esperar.                       | Sigue trabajando de forma estructurada incluso en momentos de máxima carga de trabajo, mantiene claros los acuerdos con los clientes y señala con antelación qué resultados están en riesgo. | Mantiene la organización en condiciones de funcionar en situaciones de crisis, toma decisiones en contextos de gran incertidumbre y establece el modelo a seguir para actuar con serenidad bajo presión. |
| <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>Elaboración de presupuestos y control de costes</b><br>Elabora un presupuesto para una tarea, un equipo o un proyecto, realiza un seguimiento de los gastos en relación con dicho presupuesto e interviene cuando existe riesgo de sobrepasarlo. | Realiza un seguimiento del gasto en el resumen facilitado e informa de las desviaciones que superen el límite acordado.         | Elabora el presupuesto de un proyecto propio, supervisa su ejecución por periodos y propone medidas en caso de desviación.                                                                                        | Establece el marco presupuestario de la organización, decide sobre la reasignación de recursos y rinde cuentas al consejo de administración.                                                |
| <b>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>Desescalada y establecimiento de límites</b><br>Reducir la tensión creciente o los comportamientos indeseados manteniendo la calma, estableciendo claramente los límites y orientando o dando por concluida la conversación.                     | Mantiene la calma ante una reacción airada, deja que la otra persona hable y recurre a un compañero o a un superior.            | Indica qué límite se está sobrepasando cuando se produce un comportamiento indeseado, cuál es la consecuencia, y pone fin a la conversación cuando sea necesario.                                                 | Establece acuerdos a nivel de toda la organización sobre conductas transgresoras, organiza el apoyo y el seguimiento, y exige a los responsables que se atengan a dicha línea de actuación. |
| <b>Evaluación y calificación</b><br>Elabora pruebas y tareas de evaluación que abarquen los objetivos de aprendizaje, califica el trabajo según criterios establecidos y proporciona a los alumnos comentarios útiles.                              | Aplica una prueba ya existente siguiendo las instrucciones y califica el trabajo utilizando el modelo de respuestas facilitado. | Elabora de forma independiente una prueba con una matriz de evaluación, comprueba que los resultados no presenten errores y analiza los criterios de calificación con los compañeros especialistas en la materia. | Elabora la política de evaluación de la institución, vela por la calidad de los exámenes y asesora a las comisiones examinadoras sobre los criterios de calificación.                       |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                                                    | N3                                                                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Razonamiento verbal</b><br>Comprende el lenguaje escrito y hablado y extrae conclusiones lógicas del mismo, incluso cuando el texto es extenso, denso o ambiguo.                                                            | Resume con sus propias palabras una breve instrucción de trabajo y señala qué palabra o frase sigue sin estar clara.                                                  | Extrae los argumentos principales de un informe de varias páginas y muestra, con referencias textuales, qué conclusiones se derivan y cuáles no.                                                       | Analiza textos jurídicos o normativos que contienen pasajes contradictorios, reformula la cuestión central y justifica la interpretación elegida ante toda la organización.               |
| <b>Pensamiento crítico y evaluación de fuentes</b><br>Analiza las afirmaciones en cuanto a su lógica, sus fundamentos y la fiabilidad de la fuente, y, de este modo, distingue los hechos de las opiniones y las suposiciones. | Pregunta en qué se basa una afirmación y comprueba si se cita la fuente y si esta puede localizarse.                                                                  | Detecta falacias y pruebas selectivas en los informes e indica qué conclusión respaldan los datos.                                                                                                     | Establece los criterios de evaluación de las fuentes y las afirmaciones, incluidos los textos generados por inteligencia artificial, y garantiza su cumplimiento en toda la organización. |
| <b>Presentación</b><br>Elaborar y transmitir un mensaje a un grupo con una línea argumental clara, materiales adecuados y prestando atención a las reacciones y preguntas del público.                                         | Presenta una serie de diapositivas preparadas sobre su propio trabajo y responde a preguntas objetivas con la ayuda de un compañero con experiencia.                  | Adapta la estructura, los ejemplos y el nivel de detalle a los conocimientos de la audiencia y responde a preguntas críticas sin preparación previa.                                                   | Realiza presentaciones en congresos externos en nombre de la organización, define el mensaje clave para el sector y asesora a otros sobre cómo transmitirlo.                              |
| <b>Expresión escrita</b><br>Plasmar las ideas en un texto correcto y legible, con una estructura de párrafos lógica, un tono adecuado y una elección de palabras adaptada al lector.                                           | Redacta mensajes breves e informes sin errores lingüísticos tras utilizar una herramienta de revisión y someterlos a una ronda de revisión por parte de un compañero. | Redacta de forma autónoma textos que incluyen introducción, parte principal y conclusión; elige el tono adecuado en función del público destinatario y utiliza los términos fijos de manera coherente. | Elabora la guía de redacción y el estilo corporativo de la organización, aprueba el contenido de las publicaciones y desarrolla las habilidades de redacción de los equipos.              |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>trabajo en equipo</b><br>Contribuir al resultado del equipo mediante el reparto de tareas, el intercambio de información, el cumplimiento de los acuerdos y la participación de los compañeros en el trabajo en curso.                                                                      | Lleva a cabo una tarea propia dentro del equipo según lo acordado e informa al responsable del equipo cuando algo no funciona.                     | Se reparte el trabajo con los compañeros, comparte la información que otros necesitan sin que se le pida y adapta su propia planificación a los objetivos del equipo. | Elabora acuerdos de colaboración para varios equipos de la organización, los evalúa en función de los resultados y los revisa basándose en los datos.                                          |
| <b>Planificación y organización</b><br>Organizar actividades, personas y recursos en el tiempo, establecer prioridades y coordinar las dependencias para que los resultados acordados se alcancen dentro de los plazos previstos.                                                              | Elabora un horario diario o semanal para sus propias tareas y se atiene al orden y a los horarios acordados.                                       | Planifica el trabajo del equipo para varias semanas, distribuye las tareas y las reorganiza ante cualquier imprevisto sin incumplir los plazos.                       | Establece el sistema de planificación de la organización, vincula el plan anual, la capacidad y el presupuesto, y resuelve los conflictos entre solicitudes.                                   |
| <b>Planificación de 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>Comportamiento y presencia profesionales</b><br>Se comporta en el trato con clientes, compañeros y terceros de acuerdo con las normas de conducta y vestimenta de la organización, incluso fuera de su propio lugar de trabajo.                                                             | Sigue las normas internas sobre conducta, lenguaje y vestimenta, y solicita orientación a su superior en caso de duda.                             | Representa al equipo ante los clientes y las partes externas, elige un lenguaje adecuado y aborda a sus compañeros de trabajo en caso de conducta inadecuada.         | Representa a la organización ante el público y establece las normas de conducta que deben aplicarse al hacerlo.                                                                                |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reflexión sobre la propia práctica</b><br>Analiza su propio trabajo de forma estructurada, identifica las consecuencias de las decisiones tomadas y formula un aspecto concreto que podría abordar de manera diferente.                                              | Responde a las preguntas del supervisor tras realizar una tarea sobre qué ha salido bien y qué ha resultado difícil.                       | Dedica tiempo a analizar situaciones difíciles, busca patrones en su propia conducta y anota por escrito un aspecto en el que debe mejorar.              | Incorpora la reflexión en los procesos de trabajo como un paso estándar, orienta la revisión por pares en toda la organización y mantiene abiertas al debate las hipótesis más complejas. |
| <b>Actualidad profesional y bibliografía especializada</b><br>Se mantiene al día de los avances en su propia profesión a través de la bibliografía, las directrices y las redes, e integra los nuevos conocimientos relevantes en su propia práctica.                   | Lee la información profesional recibida e identifica qué parte es relevante para su propio trabajo.                                        | Realiza un seguimiento estructurado de las fuentes y las directrices, evalúa su calidad y adapta su propio método de trabajo a los nuevos conocimientos. | Evalúa la situación actual del sector, sopesa los resultados contradictorios de las investigaciones y determina qué directrices seguirá la organización a partir de ahora.                |
| <b>Diseño instruccional y plan de estudios</b><br>Diseña itinerarios formativos y materiales en los que los objetivos, los contenidos, los formatos y la evaluación estén en consonancia, alineados con los objetivos de rendimiento o los requisitos de cualificación. | Complementa un plan de clase ya existente, bajo supervisión, con tareas que se ajustan al objetivo de aprendizaje establecido.             | Diseña de forma autónoma un periodo lectivo con objetivos, materiales y evaluación coherentes, y lo coordina con los compañeros de la asignatura.        | Elabora el plan de estudios para todo el programa, lo vincula a los requisitos legales y dirige su implantación en todos los equipos.                                                     |
| <b>Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales</b><br>Utiliza ordenadores, dispositivos móviles y aplicaciones estándar para realizar tareas laborales, ajusta la configuración y resuelve problemas sencillos de uso sin necesidad de ayuda.                     | Abre y utiliza las aplicaciones indicadas para realizar sus propias tareas y solicita ayuda cada vez que aparece un mensaje que no conoce. | Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas.        | Define a nivel de toda la organización qué herramientas del entorno de trabajo digital se utilizan y orienta su implantación en todos los equipos.                                        |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conocimientos básicos sobre IA</b><br>Conoce el funcionamiento de los sistemas de inteligencia artificial, lo que pueden y no pueden hacer, indica en qué contextos resultan adecuados o no, y utiliza la terminología correcta. | Explica con sus propias palabras que un modelo lingüístico realiza predicciones a partir de patrones y, por lo tanto, puede generar resultados incorrectos. | Evalúa, para cada tarea laboral, si la IA resulta adecuada, señala sus principales limitaciones y explica su funcionamiento a sus compañeros de trabajo. | Define qué se entiende por «alfabetización en IA» en la organización, mide el nivel y lo vincula a la política de formación y despliegue.    |
| <b>Uso de plataformas de colaboración</b><br>Colabora en plataformas digitales compartiendo archivos, creando tareas y canales, y respetando los acuerdos sobre el trabajo en equipo en línea.                                      | Comparte archivos y mensajes en el canal designado y sigue las instrucciones relativas a los permisos y las ubicaciones de almacenamiento.                  | Configura canales, tableros de tareas y permisos para un equipo, y se pone de acuerdo con sus compañeros sobre la colaboración en línea.                 | Establece la política de la organización en materia de colaboración digital y dirige la implantación de nuevas formas de trabajar en equipo. |

## 6 Métodos de evaluación y validez

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

| Método de medición                  | rho  | SD   | De qué se trata                                                                                                                 |
|-------------------------------------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centro de evaluación                | 0.29 | 0.09 | Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.                                                       |
| Observación en el puesto de trabajo | -    | -    | Observación estructurada en el lugar de trabajo mediante un formulario basado en indicadores de comportamiento.                 |
| Cuestionario de personalidad        | 0.40 | 0.15 | Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».                                  |
| Portafolio o pruebas                | -    | -    | Una recopilación de trabajos o resultados anteriores, evaluados según criterios fijos.                                          |
| Prueba de muestra de trabajo        | 0.33 | 0.09 | El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.                                       |
| Situational Judgement Test          | 0.12 | 0.11 | Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.                        |
| Prueba de capacidad cognitiva       | 0.41 | 0.14 | Prueba estandarizada de razonamiento verbal, numérico o abstracto.                                                              |
| Evaluación de 360 grados            | -    | -    | Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales. |
| Prueba de conocimientos             | 0.40 | 0.13 | Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.                          |

## 7 Instrumentos de evaluación para este puesto

| Instrumento hrnforce         | Competencias | Qué mide                                                        |
|------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Competency Check             | 10           | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |
| Prueba de muestra de trabajo | 10           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |

| Instrumento hrmforce                                   | Competencias | Qué mide                                                                    |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 360 Feedback                                           | 7            | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento             |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 6            | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente              |
| Big Fifty                                              | 4            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores                        |
| Cartera                                                | 4            | Evaluación del trabajo previo según criterios fijos                         |
| Mental Resilience (4C)                                 | 2            | Resiliencia mental según el modelo 4C                                       |
| Communication Styles                                   | 1            | Estilo de comunicación preferido                                            |
| 15PF                                                   | 1            | Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»          |
| Colour Profile (Jung)                                  | 1            | Cuatro tipos de colores, vinculados a los factores «Big Fifty»              |
| Conflict Styles                                        | 1            | Estilo preferido en situaciones de conflicto                                |
| Ability Scan                                           | 1            | Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto |
| Development Review                                     | 1            | Entrevista estructurada de desarrollo                                       |

## 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: adapte a su propia organización antes de basarse en él para la selección.

