

# Formador del equipo de enfermería

FF10 Asistencia y cuidados de enfermería · ISCO-08 2221 · CBS 1012 Enfermeros especializados · antigüedad senior · También conocido como: Formador del equipo de enfermería, Entrenador de equipos clínicos

Orientará a las enfermeras en su desarrollo profesional y personal en la unidad, sin ejercer ninguna autoridad jerárquica formal sobre el equipo.

El formador del equipo de enfermería orienta a sus compañeros en su desarrollo, al margen de la gestión diaria de línea. Este puesto suele cubrirse ascendiendo a la enfermera con más experiencia. Sin embargo, la formación es una competencia distinta a la de ser una buena enfermera en sí misma, ya que consiste en ayudar a otros a crecer sin asumir su trabajo.

## Cifras clave de este perfil

25 competencias · 7 Competencias que se deben evaluar · 5 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Ámbitos de conocimientos profesionales 20%, Colaboración y eficacia interpersonal 18%, Autogestión, iniciativa y resiliencia 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>sensibilidad interpersonal</b><br>Competencia (marco 50):<br>Sensibilidad<br><b>Eliminatoria</b>         |  N5   | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung) | Cuestionario de personalidad | 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>Tolerancia al estrés</b><br>Competencia (marco 50):<br>Resiliencia ante el estrés<br><b>Eliminatoria</b> |  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>Precisión y atención al detalle</b><br>Competencia (marco 50):<br>Precisión                              |  N4 | Big Fifty, 360 Feedback                        | Cuestionario de personalidad | Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.                                                     |
| <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>Competencia (marco 50):<br>Disciplina                |  N4 | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                  | Cuestionario de personalidad | Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro.                              |

| Competencias a medir                                                                   | Nivel objetivo                                                                    | Instrumento hrnforce                               | Método de medición                  | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concienciación en materia de seguridad</b><br>Competencia (marco 50):<br>Disciplina |  | Big Fifty, Competency Check                        | Situational Judgement Test          | Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.                             |
| <b>Alternancia entre tareas y funciones</b><br>Competencia (marco 50):<br>Flexibilidad |  | Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check | Observación en el puesto de trabajo | Alterna de forma autónoma entre tareas de ejecución y de asesoramiento, toma notas para cada función y retoma correctamente el trabajo interrumpido. |
| <b>Fuerza física y resistencia</b><br>Competencia (marco 50):<br>Energía               |  | Prueba de muestra de trabajo                       | Prueba de muestra de trabajo        | Mueve cargas pesadas de forma autónoma con la ayuda de medios auxiliares, distribuye el esfuerzo a lo largo del turno y mantiene el ritmo acordado.  |

## 2 Perfil completo de competencias

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

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                      | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                               |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|----------------------------------------------------|
| G | sensibilidad interpersonal<br>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.                             | ■■■■■N5        | 5    | sí           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)     |
| V | Coaching<br>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.                                                 | ■■■■■N5        | 5    | sí           | Simulación                   | Competency Check, 360 Feedback, Development Review |
| G | Tolerancia al estrés<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        | 5    | sí           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)            |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                            | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición      | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Seguridad en la medicación<br>Comprueba de forma independiente las prescripciones de medicamentos en cuanto a dosis e interacciones, detecta los efectos secundarios y consulta a la farmacia o al médico al respecto. | ■■■■■ N4       | 5    | sí           | Prueba de conocimientos | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | dar retroalimentación<br>Introduce la retroalimentación como método de trabajo en varios equipos, forma a los responsables en su aplicación y supervisa si se detectan a tiempo los comportamientos indeseados.        | ■■■■■ N5       | 4    | sí           | Centro de evaluación    | 360 Feedback, Communication Styles                                                   |
| V | Desarrollo de equipos<br>Desarrolla el estándar de colaboración entre equipos y departamentos y orienta a los responsables para superar los bloqueos en la cooperación en toda la organización.                        | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Centro de evaluación    | 360 Feedback, Pulse Survey, Colour Profile (Jung)                                    |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                            | Nivel objetivo                                                                      | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|----------------------------------------|
| G | <p>Precisión y atención al detalle</p> <p>Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.</p>                                     |    | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 360 Feedback                |
| V | <p>Gestión de conversaciones</p> <p>Elige un tipo de pregunta adecuado para cada fase, resume a medida que avanza y reconduce la conversación hacia su objetivo cuando esta se desvía.</p>                                             |    | 4    | no           | Centro de evaluación         | Communication Styles, Competency Check |
| V | <p>colaboración multidisciplinar</p> <p>Analiza el problema con especialistas de diferentes disciplinas y formula un enfoque conjunto con una clara división de funciones.</p>                                                         |  | 4    | no           | Centro de evaluación         | 360 Feedback, Competency Check         |
| G | <p>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</p> <p>Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro.</p> |  | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback          |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                      | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición         | Instrumento hrmforce                                            |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| V | Proceso metódico de atención y mantenimiento de registros<br>Elabora de forma independiente un plan de cuidados con objetivos cuantificables, lo evalúa periódicamente y lo adapta cuando cambian las necesidades asistenciales. |  N4   | 4    | no           | Portafolio o pruebas       | Cartera, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| G | Concienciación en materia de seguridad<br>Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.                                                               |  N4   | 4    | no           | Situational Judgement Test | Big Fifty, Competency Check                                     |
| V | Análisis de problemas<br>Desglosa una queja recurrente en posibles causas, las comprueba con sus propios datos y señala la causa más probable.                                                                                   |  N4 | 3    | no           | Centro de evaluación       | Competency Check, Ability Scan                                  |
| K | Dominio del neerlandés a nivel profesional<br>Redacta y analiza documentos profesionales con fluidez a un nivel B2 y adapta el registro lingüístico a situaciones formales e informales.                                         |  N4 | 3    | no           | Prueba de conocimientos    | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)          |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                     | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición                  | Instrumento hrmforce                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| V | <p>Desescalada y establecimiento de límites</p> <p>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.</p>        |  N4   | 3    | no           | Situational Judgement Test          | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)     |
| G | <p>Alternancia entre tareas y funciones</p> <p>Alterna de forma autónoma entre tareas de ejecución y de asesoramiento, toma notas para cada función y retoma correctamente el trabajo interrumpido.</p>                         |  N4   | 3    | no           | Observación en el puesto de trabajo | Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check     |
| V | <p>Aprender de los errores y los incidentes</p> <p>Analiza sus propios errores y los del equipo, debate abiertamente las causas en la reunión de trabajo y adapta los acuerdos.</p>                                             |  N4 | 3    | no           | Situational Judgement Test          | 360 Feedback, Competency Check                         |
| K | <p>El RGPD y la privacidad en la práctica</p> <p>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.</p> |  N4 | 3    | no           | Prueba de conocimientos             | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                            | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición                  | Instrumento hrmforce               |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| V | <p>Técnicas seguras de elevación y traslado en el ámbito asistencial</p> <p>Selecciona de forma autónoma la técnica y los medios de apoyo adecuados para un cliente con movilidad reducida e instruye a sus compañeros en el acto.</p> |  N4   | 3    | no           | Observación en el puesto de trabajo | Prueba de muestra de trabajo       |
| V | <p>Consulta de atención multidisciplinar</p> <p>Estructura la información sobre un cliente con un cuadro clínico complejo, evalúa los consejos del médico y del terapeuta y registra acuerdos de seguimiento claros.</p>               |  N4   | 3    | no           | Observación en el puesto de trabajo | Competency Check, 360 Feedback     |
| A | <p>Fuerza física y resistencia</p> <p>Mueve cargas pesadas de forma autónoma con la ayuda de medios auxiliares, distribuye el esfuerzo a lo largo del turno y mantiene el ritmo acordado.</p>                                          |  N4 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo        | Prueba de muestra de trabajo       |
| V | <p>Trabajo por turnos y horarios irregulares</p> <p>Planifica su propio trabajo en función de los turnos variables, asigna las tareas al momento del día que mejor le convenga y realiza los cambios con cuidado.</p>                  |  N4 | 3    | no           | Entrevista estructurada             | Big Fifty, Entrevista estructurada |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                           | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Práctica de enfermería y cuidados personales</p> <p>Realiza procedimientos de enfermería de forma autónoma con pacientes cuyo cuadro clínico es variable y consulta al médico a su debido tiempo.</p>                              |  N3   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo, 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>                     |  N3   | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo                   |
| V | <p>Respuesta ante emergencias y primeros auxilios</p> <p>Presta primeros auxilios de forma autónoma, coordina la evacuación de su propio departamento y realiza el traspaso a los servicios de emergencia de manera estructurada.</p> |  N3 | 1    | no           | Certificado o título         | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                                                 |

### 3 Niveles según la antigüedad

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

| Competencia                                                       | senior | lead |
|-------------------------------------------------------------------|--------|------|
| sensibilidad interpersonal                                        | N5     | N5   |
| Coaching                                                          | N5     | N5   |
| Tolerancia al estrés                                              | N5     | N5   |
| Seguridad en la medicación                                        | N4     | N4   |
| dar retroalimentación                                             | N5     | N5   |
| Desarrollo de equipos                                             | N5     | N5   |
| Precisión y atención al detalle                                   | N4     | N4   |
| Gestión de conversaciones                                         | N4     | N4   |
| colaboración multidisciplinar                                     | N4     | N4   |
| Disciplina y cumplimiento de los compromisos                      | N4     | N4   |
| Proceso metódico de atención y mantenimiento de registros         | N4     | N4   |
| Concienciación en materia de seguridad                            | N4     | N4   |
| Análisis de problemas                                             | N4     | N4   |
| Dominio del neerlandés a nivel profesional                        | N4     | N4   |
| Desescalada y establecimiento de límites                          | N4     | N4   |
| Alternancia entre tareas y funciones                              | N4     | N4   |
| Aprender de los errores y los incidentes                          | N4     | N4   |
| El RGPD y la privacidad en la práctica                            | N4     | N4   |
| Técnicas seguras de elevación y traslado en el ámbito asistencial | N4     | N4   |
| Consulta de atención multidisciplinar                             | N4     | N4   |
| Fuerza física y resistencia                                       | N4     | N4   |
| Trabajo por turnos y horarios irregulares                         | N4     | N4   |
| Práctica de enfermería y cuidados personales                      | N3     | N3   |

| Competencia                                       | senior | lead |
|---------------------------------------------------|--------|------|
| Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales | N3     | N3   |
| Respuesta ante emergencias y primeros auxilios    | N3     | N3   |

## 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>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. |

| 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>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>Seguridad en la medicación</b><br>Prepara, comprueba, administra y registra la medicación de acuerdo con el protocolo y reconoce los riesgos de errores, interacciones y efectos secundarios.                                          | Distribuye la medicación de acuerdo con la lista de firmas, realizando una doble comprobación, y remite las prescripciones poco claras a un compañero autorizado. | Comprueba de forma independiente las prescripciones de medicamentos en cuanto a dosis e interacciones, detecta los efectos secundarios y consulta a la farmacia o al médico al respecto.     | Elabora la política de medicación de la institución, analiza los informes sobre errores de medicación y aplica mejoras en toda la cadena.                                                                |
| <b>dar retroalimentación</b><br>Designar un comportamiento concreto y su efecto sobre otra persona, junto con una petición o propuesta, en un momento y de una forma que permita mantener el diálogo.                                     | Tras una tarea realizada en equipo, señala lo que un compañero ha hecho bien y aporta un ejemplo concreto al respecto.                                            | Aborda el comportamiento indeseado con la persona en cuestión, expone los hechos, las consecuencias y la petición, y acuerda un seguimiento.                                                 | Introduce la retroalimentación como método de trabajo en varios equipos, forma a los responsables en su aplicación y supervisa si se detectan a tiempo los comportamientos indeseados.                   |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desarrollo de equipos</b><br>Convertir un grupo en un equipo que colabore, mediante el debate sobre las funciones, las expectativas mutuas y los acuerdos de trabajo, así como abordando las tensiones que puedan surgir en la colaboración. | Participa activamente en los acuerdos del equipo y señala en las reuniones del equipo qué medidas facilitarían la colaboración. | Analiza las funciones y los puntos de fricción dentro del equipo, establece acuerdos de trabajo y los evalúa tras un periodo acordado.               | Desarrolla el estándar de colaboración entre equipos y departamentos y orienta a los responsables para superar los bloqueos en la cooperación en toda la organización.              |
| <b>Precisión y atención al detalle</b><br>Trabaja con esmero, revisa su propio trabajo para detectar posibles errores y cumple con lo acordado en cuanto a la exhaustividad y la exactitud de los datos.                                        | Revisa su propio trabajo con una lista de comprobación y corrige los errores detectados antes de entregarlo.                    | Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método. | Establece los criterios de exhaustividad y corrección, supervisa la revisión de las muestras y llama la atención a los equipos sobre las deficiencias estructurales.                |
| <b>Gestión de conversaciones</b><br>Iniciar, orientar y cerrar una conversación de forma intencionada formulando preguntas, resumiendo y llegando a acuerdos concretos sobre los próximos pasos a seguir.                                       | Sigue una lista de preguntas preparada, las formula en el orden indicado y deja constancia de los acuerdos alcanzados.          | Elige un tipo de pregunta adecuado para cada fase, resume a medida que avanza y reconduce la conversación hacia su objetivo cuando esta se desvía.   | Dirige conversaciones en las que se enfrentan intereses opuestos a nivel de la junta directiva, elabora modelos de diálogo para la organización y los pone a prueba en la práctica. |
| <b>colaboración multidisciplinar</b><br>Colaborar con personas de otras disciplinas aprendiendo su lenguaje y sus métodos, y estableciendo puntos de partida comunes para el trabajo conjunto.                                                  | Pregunta a un compañero de otra especialidad qué significan determinados términos técnicos y le resume la respuesta.            | Analiza el problema con especialistas de diferentes disciplinas y formula un enfoque conjunto con una clara división de funciones.                   | Establece formas duraderas de colaboración entre disciplinas y resuelve conflictos entre normas profesionales basándose en el interés de la organización.                           |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>Cumple con los acuerdos, los procedimientos y los compromisos incluso sin supervisión, e informa con la debida antelación cuando un compromiso resulta imposible de cumplir.          | Llega a la hora acordada con el trabajo acordado e informa de cualquier retraso al supervisor.                              | Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro. | Establece el estándar para un cumplimiento fiable de los acuerdos laborales y se dirige a cualquier persona, independientemente de su nivel, que incumpla dicho estándar. |
| <b>Proceso metódico de atención y mantenimiento de registros</b><br>Sigue los pasos para aclarar la cuestión asistencial, establecer objetivos, planificar, ejecutar y evaluar, y registra todo ello en el expediente del cliente.           | Registra la atención prestada y las observaciones en el expediente el mismo día, utilizando el formato de informe estándar. | Elabora de forma independiente un plan de cuidados con objetivos cuantificables, lo evalúa periódicamente y lo adapta cuando cambian las necesidades asistenciales.         | Desarrolla la política de mantenimiento de registros y elaboración de informes de la organización y dirige la implantación de una nueva norma metódica de atención.       |
| <b>Concienciación en materia de seguridad</b><br>Vigila continuamente las situaciones y acciones que puedan suponer un riesgo en el trabajo, se lo señala a los demás y opta por el método de trabajo seguro incluso bajo presión de tiempo. | Cumple las normas de seguridad del lugar de trabajo y consulta con sus superiores cuando tiene dudas sobre una operación.   | Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.                                                    | Establece el estándar de seguridad de la organización, hace que la seguridad sea un tema de debate en todos los niveles y orienta el comportamiento y la cultura.         |
| <b>Análisis de problemas</b><br>Desglosa un problema en partes, separa las causas de los efectos e indica qué información se necesita para seguir adelante.                                                                                  | Indica con precisión qué es lo que falla en caso de avería y qué datos faltan, y lo comunica al supervisor.                 | Desglosa una queja recurrente en posibles causas, las comprueba con sus propios datos y señala la causa más probable.                                                       | Atribuye los problemas organizativos recurrentes a unas pocas causas fundamentales y establece el método de análisis que utilizarán otros equipos.                        |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                                                   | N3                                                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dominio del neerlandés a nivel profesional</b><br>Dominio del neerlandés, tanto oral como escrito, a un nivel del Marco Común Europeo de Referencia que se ajuste a las exigencias del puesto.                               | Maneja conversaciones sencillas relacionadas con el trabajo y lee instrucciones breves en los niveles A2 a B1 del Marco Común Europeo de Referencia. | Redacta y analiza documentos profesionales con fluidez a un nivel B2 y adapta el registro lingüístico a situaciones formales e informales.                        | Domina el neerlandés a un nivel comprendido entre C1 y C2, revisa publicaciones redactadas por terceros y utiliza con precisión la terminología profesional y jurídica.                                      |
| <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>Alternancia entre tareas y funciones</b><br>Alterna entre tareas, funciones y interlocutores a lo largo de la jornada laboral y adapta el contenido, el tono y el ritmo a la situación concreta.                             | Cambia de tarea cuando se le indica y sigue las instrucciones de trabajo facilitadas para cada tarea sin mezclar la tarea anterior.                  | Alterna de forma autónoma entre tareas de ejecución y de asesoramiento, toma notas para cada función y retoma correctamente el trabajo interrumpido.              | Desempeña funciones en varios organismos con intereses contrapuestos al mismo tiempo y mantiene la claridad de las funciones visible para la organización.                                                   |
| <b>Aprender de los errores y los incidentes</b><br>Tras un error o un incidente, investiga lo ocurrido, identifica la causa sin atribuir culpas y modifica el método de trabajo en ese aspecto.                                 | Comunica inmediatamente sus propios errores al supervisor y repite la tarea siguiendo las instrucciones corregidas.                                  | Analiza sus propios errores y los del equipo, debate abiertamente las causas en la reunión de trabajo y adapta los acuerdos.                                      | Garantiza que los incidentes se notifiquen de forma segura en toda la organización, que se analicen sus causas de manera estructurada y que las lecciones aprendidas se incorporen a las políticas y normas. |

| 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>Técnicas seguras de elevación y traslado en el ámbito asistencial</b><br>Desplaza y asiste a los clientes utilizando técnicas de elevación y medios auxiliares de tal forma que la carga sobre el cliente y el cuidador se mantenga limitada.    | Mueve a un cliente bajo supervisión y con la ayuda prescrita, siguiendo las instrucciones del especialista designado.                                              | Selecciona de forma autónoma la técnica y los medios de apoyo adecuados para un cliente con movilidad reducida e instruye a sus compañeros en el acto.                     | Establece la política en materia de carga física, analiza las cifras de incidentes y consigue que la institución alcance una carga demostrablemente menor.               |
| <b>Consulta de atención multidisciplinar</b><br>Aporta sus propias observaciones sobre un cliente en colaboración con otras disciplinas, valora sus consejos y llega a acuerdos conjuntos.                                                          | Aporta sus propias observaciones sobre un cliente durante la reunión y anota en el expediente los acuerdos alcanzados.                                             | Estructura la información sobre un cliente con un cuadro clínico complejo, evalúa los consejos del médico y del terapeuta y registra acuerdos de seguimiento claros.       | Diseña la estructura de consulta de la institución, vela por la calidad de las decisiones y actúa como mediador cuando las distintas disciplinas no se ponen de acuerdo. |
| <b>Fuerza física y resistencia</b><br>Proporciona la fuerza y la resistencia que requiere el trabajo para levantar, transportar y mover cargas a lo largo de una jornada laboral.                                                                   | Levanta y transporta cargas ligeras a corta distancia utilizando la técnica prescrita en el marco de su propia tarea.                                              | Mueve cargas pesadas de forma autónoma con la ayuda de medios auxiliares, distribuye el esfuerzo a lo largo del turno y mantiene el ritmo acordado.                        | Determina, para todo el proceso, cómo se distribuye el trabajo más pesado y qué medios auxiliares son habituales, y justifica dicha elección.                            |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                                                   | N3                                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Trabajo por turnos y horarios irregulares</b><br>Organiza su propio trabajo en función de los turnos variables y los horarios irregulares, garantiza que el traspaso de turnos sea completo y coordina la planificación y la disponibilidad con el equipo. | Trabaja según el horario establecido, llega puntual y se encarga de los asuntos pendientes al finalizar el turno.                                                    | Planifica su propio trabajo en función de los turnos variables, asigna las tareas al momento del día que mejor le convenga y realiza los cambios con cuidado.            | Diseña modelos de plantillas de personal para la organización, sopesa la continuidad frente a la viabilidad y llega a acuerdos con el equipo y los representantes.           |
| <b>Práctica de enfermería y cuidados personales</b><br>Lleva a cabo procedimientos de enfermería y cuidados personales para los clientes, desde la higiene personal hasta procedimientos reservados, al tiempo que observa su estado de salud.                | Atiende a un cliente bajo supervisión de acuerdo con el plan de cuidados e informa inmediatamente de cualquier observación anómala a la persona responsable.         | Realiza procedimientos de enfermería de forma autónoma con pacientes cuyo cuadro clínico es variable y consulta al médico a su debido tiempo.                            | Elabora directrices para la práctica de la enfermería en el centro, las contrasta con los resultados de la investigación y orienta a los equipos en su implantación.         |
| <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.                           |
| <b>Respuesta ante emergencias y primeros auxilios</b><br>Actúa de acuerdo con el procedimiento de emergencia en caso de accidente, incendio o evacuación, presta primeros auxilios dentro de sus competencias y da el relevo a los servicios de emergencia.   | Sabe dónde se encuentran los equipos y las vías de evacuación, da la alarma según el procedimiento establecido y sigue las instrucciones del personal de emergencia. | Presta primeros auxilios de forma autónoma, coordina la evacuación de su propio departamento y realiza el traspaso a los servicios de emergencia de manera estructurada. | Establece el plan de respuesta ante emergencias de la organización, planifica simulacros y escenarios, y evalúa el rendimiento junto con la autoridad regional de seguridad. |

## 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                                                                                                 |
|-------------------------------------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cuestionario de personalidad        | 0.40 | 0.15 | Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».                  |
| Simulación                          | -    | -    | Situación laboral simulada, normalmente en formato digital, con una puntuación estandarizada.                   |
| Prueba de conocimientos             | 0.40 | 0.13 | Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.          |
| Centro de evaluación                | 0.29 | 0.09 | Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.                                       |
| Portafolio o pruebas                | -    | -    | Una recopilación de trabajos o resultados anteriores, evaluados según criterios fijos.                          |
| Situational Judgement Test          | 0.12 | 0.11 | Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.        |
| Observación en el puesto de trabajo | -    | -    | Observación estructurada en el lugar de trabajo mediante un formulario basado en indicadores de comportamiento. |
| Prueba de muestra de trabajo        | 0.33 | 0.09 | El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.                       |
| Entrevista estructurada             | 0.42 | 0.19 | Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta.       |
| 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                                                        |
|----------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| 360 Feedback         | 9            | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento |

| Instrumento hrnforce                                   | Competencias | Qué mide                                                                    |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Competency Check                                       | 9            | Evaluación de competencias a nivel conductual                               |
| Big Fifty                                              | 8            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores                        |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 7            | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente              |
| Prueba de muestra de trabajo                           | 5            | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas             |
| Colour Profile (Jung)                                  | 3            | Cuatro tipos de colores, vinculados a los factores «Big Fifty»              |
| 15PF                                                   | 2            | Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»          |
| Mental Resilience (4C)                                 | 2            | Resiliencia mental según el modelo 4C                                       |
| Communication Styles                                   | 2            | Estilo de comunicación preferido                                            |
| Development Review                                     | 1            | Entrevista estructurada de desarrollo                                       |
| Pulse Survey                                           | 1            | Medición periódica a nivel de equipo y de organización                      |
| Cartera                                                | 1            | Evaluación del trabajo previo según criterios fijos                         |
| Ability Scan                                           | 1            | Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto |
| Conflict Styles                                        | 1            | Estilo preferido en situaciones de conflicto                                |
| Entrevista estructurada                                | 1            | Entrevista conductual con una estructura fija                               |

## 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 · FN1031