

# Gerente de restaurante

FF18 Hostelería, comercio minorista y servicios al cliente · ISCO-08 1412 · CBS 0541 Directivos del sector hotelero · antigüedad senior · También conocido como: Gerente de restaurante, Jefe de planta

Dirige el equipo de atención al cliente, supervisa la experiencia de los huéspedes y los ingresos, y es responsable de la planificación de turnos del personal, los costes y el funcionamiento diario de la planta.

El gerente de restaurante es responsable de todo lo que ocurre en la sala, desde los turnos del personal hasta los ingresos y la experiencia de los comensales, y trabaja en estrecha colaboración con el jefe de cocina. A diferencia de un gerente de hostelería, que a menudo supervisa varios establecimientos o todo el negocio, su responsabilidad se limita a un único local. En la práctica, el proceso de selección descarta a candidatos con sólidas habilidades en el sector de la hostelería que no son lo suficientemente rigurosos en el control de costes y la planificación de personal en condiciones de márgenes ajustados.

## Cifras clave de este perfil

27 competencias · 11 Competencias que se deben evaluar · 4 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Ámbitos de conocimientos profesionales 22%, Autogestión, iniciativa y resiliencia 16%, Comunicación e influencia 15%

## 1 Competencias a medir

Estos son los constructos de conducta y aptitud de este perfil. Cada uno indica qué cuestionario de hrmforce lo mide.

| Competencias a medir                                                                                                     | Nivel objetivo                                                                         | Instrumento hrnforce                      | Método de medición                  | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dirigir y orientar a las personas</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Gestión<br><div>Eliminatoria</div>             |  N5   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centro de evaluación                | Diseña la línea directiva para toda la organización, aborda con los directivos su estilo de gestión y define qué se entiende aquí por una buena dirección.                 |
| <b>Orientación al cliente</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Orientación al cliente<br><div>Eliminatoria</div>         |  N4   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Evaluación de 360 grados            | Descubre la verdadera necesidad que se esconde tras la pregunta de un cliente, elabora una propuesta adecuada y comprueba, tras su ejecución, si ha funcionado.            |
| <b>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Resiliencia ante el estrés |  N4  | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey | Entrevista estructurada             | Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes. |
| <b>Comportamiento y presencia profesionales</b><br>Competencia<br>(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.              |

| Competencias a medir                                                                            | Nivel objetivo                                                                      | Instrumento hrnforce                    | Método de medición           | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Disciplina |    | 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. |
| <b>Improvisación dentro de unos límites</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Creatividad        |    | Competency Check, 360 Feedback          | Situational Judgement Test   | Elige una solución provisional dentro de las normas cuando algo falla o se recibe una solicitud inesperada, y registra posteriormente qué se ha desviado de lo previsto.    |
| <b>Fuerza física y resistencia</b><br>Competencia<br>(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.                         |
| <b>Mantener el ritmo en tareas repetitivas</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Disciplina      |  | Big Fifty, Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo | Mantiene el ritmo durante un turno completo, establece su propio ritmo e incorpora breves momentos de recuperación, y se ajusta a los estándares de calidad.                |

| 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 |  <b>N4</b> | 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>Precisión y atención al detalle</b><br>Competencia (marco 50):<br>Precisión         |  <b>N3</b> | 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>Capacidad comercial</b><br>Competencia (marco 50):<br>Perspicacia comercial         |  <b>N3</b> | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centro de evaluación         | Analiza, por iniciativa propia, los servicios adicionales que se pueden ofrecer a los clientes actuales y registra la oportunidad de ingresos en el expediente del cliente. |

## 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 | <b>Dirigir y orientar a las personas</b><br>Diseña la línea directiva para toda la organización, aborda con los directivos su estilo de gestión y define qué se entiende aquí por una buena dirección. | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Centro de evaluación                | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback      |
| G | <b>Orientación al cliente</b><br>Descubre la verdadera necesidad que se esconde tras la pregunta de un cliente, elabora una propuesta adecuada y comprueba, tras su ejecución, si ha funcionado.       | ■■■■■ N4       | 5    | sí           | Evaluación de 360 grados            | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback      |
| V | <b>Servicios de hostelería</b><br>Responde de forma autónoma a los deseos y reclamaciones de los huéspedes, asesora sobre la oferta y compensa la experiencia tras un error.                           | ■■■■■ N4       | 5    | sí           | Observación en el puesto de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                   | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| K | <p>Aplicación de las normas de seguridad alimentaria e higiene</p> <p>Evalúa de forma independiente los riesgos en la preparación y el almacenamiento, interviene ante las desviaciones y elimina la causa en el proceso.</p> | ■■■■■ N4       | 5    | sí           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>Elaboración de presupuestos y control de costes</p> <p>Establece el marco presupuestario de la organización, decide sobre la reasignación de recursos y rinde cuentas al consejo de administración.</p>                    | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>trabajo en equipo</p> <p>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.</p>                         | ■■■■■ N4       | 4    | no           | Evaluación de 360 grados     | Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check                                            |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                    | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición                  | Instrumento hrmforce                      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| G | <p>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</p> <p>Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.</p> |  N4   | 4    | no           | Entrevista estructurada             | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey |
| G | <p>Comportamiento y presencia profesionales</p> <p>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.</p>                           |  N4   | 4    | no           | Observación en el puesto de trabajo | 360 Feedback, Competency Check            |
| 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 | 4    | no           | Entrevista estructurada             | Big Fifty, Entrevista estructurada        |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                   | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición         | Instrumento hrnforce                               |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|----------------------------|----------------------------------------------------|
| V | Expresión oral clara<br>Estructura una explicación oral improvisada en torno a la idea principal, los antecedentes y el siguiente paso, y adapta el ritmo al oyente.                                          |  N4   | 3    | no           | Centro de evaluación       | Communication Styles, Competency Check             |
| V | Gestión de reclamaciones<br>Tranquiliza a un cliente enfadado, separa las emociones de los hechos y ofrece una solución con un plazo de cumplimiento dentro de su ámbito de competencia.                      |  N4   | 3    | no           | Situational Judgement Test | Conflict Styles, Prueba de muestra de trabajo      |
| 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 | 3    | no           | Situational Judgement Test | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C) |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                             | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                                          |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Contratación y selección</p> <p>Establece criterios de selección, lleva a cabo entrevistas estructuradas con las mismas preguntas para cada candidato y registra el proceso de evaluación de forma que quede constancia de ello.</p> | ■■■■■ N4       | 3    | no           | Entrevista estructurada      | Entrevista estructurada, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| 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>  | ■■■■■ N4       | 3    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                                                                 |
| G | <p>Improvisación dentro de unos límites</p> <p>Elige una solución provisional dentro de las normas cuando algo falla o se recibe una solicitud inesperada, y registra posteriormente qué se ha desviado de lo previsto.</p>             | ■■■■■ N4       | 3    | no           | Situational Judgement Test   | Competency Check, 360 Feedback                                                                                |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                      | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición                  | Instrumento hrnforce                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Punto de venta y gestión de pagos</p> <p>Cierra la caja de forma autónoma, justifica las diferencias de caja y gestiona las devoluciones y los descuentos dentro de su ámbito de competencia.</p>                                             |  N4   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo        | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>Gestión de la planta de producción y de la presentación</p> <p>Adapta de forma autónoma la presentación de los productos en función de las promociones y las cifras de ventas, y distribuye las tareas en la tienda a lo largo del turno.</p> |  N4   | 3    | no           | Observación en el puesto de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check                                       |
| 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                                                         |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                        | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrnforce                      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|-------------------------------------------|
| G | <p>Mantener el ritmo en tareas repetitivas</p> <p>Mantiene el ritmo durante un turno completo, establece su propio ritmo e incorpora breves momentos de recuperación, y se ajusta a los estándares de calidad.</p> | ■■■■■ N4       | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Big Fifty, Prueba de muestra de trabajo   |
| G | <p>Concienciación en materia de seguridad</p> <p>Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.</p>                                      | ■■■■■ N4       | 3    | no           | Situational Judgement Test   | Big Fifty, Competency Check               |
| 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>                 | ■■■■■ N3       | 3    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 360 Feedback                   |
| G | <p>Capacidad comercial</p> <p>Analiza, por iniciativa propia, los servicios adicionales que se pueden ofrecer a los clientes actuales y registra la oportunidad de ingresos en el expediente del cliente.</p>      | ■■■■■ N3       | 3    | no           | Centro de evaluación         | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                   | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición                  | Instrumento hrnforce                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Control de existencias y pérdidas<br>Analiza de forma independiente las cifras de pérdidas por grupo de productos, ajusta las cantidades de los pedidos y aborda con sus compañeros el tema del desperdicio.                  |  N3   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo        | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| K | Dominio del inglés a nivel profesional<br>Dirige reuniones en inglés con los clientes, redacta mensajes e informes claros con un nivel B2 y consulta en caso de duda.                                                         |  N3   | 2    | no           | Prueba de conocimientos             | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                               |
| V | Orientación en el puesto de trabajo<br>Acuerda con la persona a la que orienta qué tareas se realizarán de forma independiente, observa de forma intencionada y, posteriormente, analiza dos puntos de aprendizaje concretos. |  N3 | 2    | no           | Observación en el puesto de trabajo | 360 Feedback, Competency Check                                                       |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                            | Nivel objetivo                                                                       | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales<br>Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas. |  N3 | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | Organización de eventos y banquetes<br>Organiza de forma autónoma un evento siguiendo el orden del programa, distribuye las tareas y resuelve sobre la marcha los cambios en el programa.              |  N3 | 1    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check                                       |

### 3 Niveles según la antigüedad

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

| Competencia                                                 | medior | senior |
|-------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Dirigir y orientar a las personas                           | N4     | N5     |
| Orientación al cliente                                      | N3     | N4     |
| Servicios de hostelería                                     | N3     | N4     |
| Aplicación de las normas de seguridad alimentaria e higiene | N3     | N4     |
| Elaboración de presupuestos y control de costes             | N4     | N5     |
| trabajo en equipo                                           | N3     | N4     |
| Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo       | N3     | N4     |
| Comportamiento y presencia profesionales                    | N3     | N4     |
| Trabajo por turnos y horarios irregulares                   | N3     | N4     |
| Expresión oral clara                                        | N3     | N4     |
| Gestión de reclamaciones                                    | N3     | N4     |
| Desescalada y establecimiento de límites                    | N3     | N4     |
| Contratación y selección                                    | N3     | N4     |
| Disciplina y cumplimiento de los compromisos                | N3     | N4     |
| Improvisación dentro de unos límites                        | N3     | N4     |
| Punto de venta y gestión de pagos                           | N3     | N4     |
| Gestión de la planta de producción y de la presentación     | N3     | N4     |
| Fuerza física y resistencia                                 | N3     | N4     |
| Mantener el ritmo en tareas repetitivas                     | N3     | N4     |
| Concienciación en materia de seguridad                      | N3     | N4     |
| Precisión y atención al detalle                             | N2     | N3     |
| Capacidad comercial                                         | N2     | N3     |
| Control de existencias y pérdidas                           | N2     | N3     |

| Competencia                                       | medior | senior |
|---------------------------------------------------|--------|--------|
| Dominio del inglés a nivel profesional            | N2     | N3     |
| Orientación en el puesto de trabajo               | N2     | N3     |
| Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales | N2     | N3     |
| Organización de eventos y banquetes               | N2     | 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>Dirigir y orientar a las personas</b><br>Dejar claro a los empleados lo que se espera de ellos, asignarles tareas, establecer límites e intervenir cuando el trabajo o el comportamiento se desvíen de lo acordado. | Asigna a un compañero de trabajo una tarea concreta, indicando el resultado esperado y el plazo, y comprueba si ha entendido la tarea. | Establece expectativas y límites para cada miembro del equipo, aborda directamente los comportamientos que se desvían de lo establecido y deja constancia por escrito de los acuerdos alcanzados. | Diseña la línea directiva para toda la organización, aborda con los directivos su estilo de gestión y define qué se entiende aquí por una buena dirección. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                                     | N3                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientación al cliente</b><br>Actuar partiendo de las preguntas y los intereses del cliente, cumplir los acuerdos y orientar de forma evidente el propio trabajo hacia la utilidad para dicho cliente.                                           | Responde a las preguntas de los clientes dentro del plazo acordado y deriva la consulta cuando la respuesta excede el ámbito de sus propias funciones. | Descubre la verdadera necesidad que se esconde tras la pregunta de un cliente, elabora una propuesta adecuada y comprueba, tras su ejecución, si ha funcionado. | Traduce las señales de los clientes en cambios en los servicios y las políticas, y hace que la organización rinda cuentas por la experiencia prometida al cliente. |
| <b>Servicios de hostelería</b><br>Da la bienvenida y atiende a los clientes, identifica sus necesidades, les asesora sobre la oferta y gestiona las reclamaciones de forma adecuada en el acto.                                                     | Da la bienvenida a los clientes de acuerdo con el estilo de la casa, toma nota del pedido y remite las preguntas sobre la oferta a un compañero.       | Responde de forma autónoma a los deseos y reclamaciones de los huéspedes, asesora sobre la oferta y compensa la experiencia tras un error.                      | Establece el estándar de hospitalidad de la organización, evalúa la experiencia de los huéspedes y forma al personal en las normas de servicio acordadas.          |
| <b>Aplicación de las normas de seguridad alimentaria e higiene</b><br>Aplica las normas de higiene, control de temperatura y plazo de conservación al preparar y almacenar alimentos, y registra los controles realizados.                          | Registra las temperaturas de acuerdo con el código de higiene e informa inmediatamente de cualquier desviación a la persona responsable.               | Evalúa de forma independiente los riesgos en la preparación y el almacenamiento, interviene ante las desviaciones y elimina la causa en el proceso.             | Elabora el plan de higiene de la organización, da cuenta del mismo durante la inspección y forma al personal en el método de trabajo.                              |
| <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.                       |

| 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>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</b><br>Mantiene una visión general cuando aumenta el volumen de trabajo, decide qué tareas se llevan a cabo y cuáles no, y comunica las consecuencias a las partes interesadas.                      | Informa al supervisor de que el trabajo no se ajusta al tiempo disponible y respeta la decisión que se tome.                   | Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes. | Redistribuye el trabajo y la capacidad entre los departamentos en casos de sobrecarga estructural y establece normas para una distribución sostenible de la carga de trabajo. |
| <b>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.                                                               |
| <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.            |

| 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. |
| <b>Gestión de reclamaciones</b><br>Recibir una queja, localizar su causa y llegar a una solución que el cliente acepte y que evite que el error se repita.                                                                      | Registra una reclamación de forma exhaustiva en el sistema, ofrece una disculpa y tramita el expediente de acuerdo con el procedimiento establecido.  | Tranquiliza a un cliente enfadado, separa las emociones de los hechos y ofrece una solución con un plazo de cumplimiento dentro de su ámbito de competencia.                                     | Gestiona los casos escalados que entrañan riesgos legales o de imagen y utiliza el análisis de reclamaciones para introducir cambios estructurales en los procesos.                               |
| <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>Contratación y selección</b><br>Definir con precisión las vacantes, atraer a los candidatos y realizar una selección fundamentada mediante criterios fijos, entrevistas estructuradas e instrumentos de evaluación.          | Lleva a cabo tareas de selección de personal, como publicar anuncios de vacantes y programar entrevistas de acuerdo con el procedimiento establecido. | Establece criterios de selección, lleva a cabo entrevistas estructuradas con las mismas preguntas para cada candidato y registra el proceso de evaluación de forma que quede constancia de ello. | Establece la política de selección de la organización, elige los instrumentos en materia de validez e igualdad de oportunidades y supervisa la calidad de los nombramientos.                      |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>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>Improvisación dentro de unos límites</b><br>Elabora una solución viable sobre la marcha ante una situación inesperada, respetando las normas aplicables, los requisitos de seguridad y los acuerdos.                                             | Informa de inmediato de cualquier situación inesperada y aplica la solución que le indique el supervisor.                                    | Elige una solución provisional dentro de las normas cuando algo falla o se recibe una solicitud inesperada, y registra posteriormente qué se ha desviado de lo previsto.    | Determina el margen de improvisación que permite la organización y recoge cuáles son los límites que nunca deben traspasarse.                                                     |
| <b>Punto de venta y gestión de pagos</b><br>Procesa los pagos en caja o en el terminal de tarjetas, gestiona correctamente los recibos y las devoluciones, y cierra la caja al final del turno.                                                     | Gestiona los pagos en efectivo y con tarjeta siguiendo las instrucciones y comunica al supervisor las discrepancias en la caja registradora. | Cierra la caja de forma autónoma, justifica las diferencias de caja y gestiona las devoluciones y los descuentos dentro de su ámbito de competencia.                        | Establece los procedimientos de caja y de pago para todas las sucursales, limita el riesgo relacionado con el efectivo y comprueba el cumplimiento mediante controles aleatorios. |
| <b>Gestión de la planta de producción y de la presentación</b><br>Organiza la zona de venta de acuerdo con las directrices de presentación, mantiene las estanterías surtidas y ordenadas y adapta el expositor a las promociones y a la temporada. | Repone los estantes según el planograma y mantiene el suelo limpio y accesible para los clientes.                                            | Adapta de forma autónoma la presentación de los productos en función de las promociones y las cifras de ventas, y distribuye las tareas en la tienda a lo largo del turno.  | Establece la fórmula de presentación para las tiendas, comprueba la ejecución en cada sucursal y la mejora basándose en los datos de ventas.                                      |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                        | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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.                        |
| <b>Mantener el ritmo en tareas repetitivas</b><br>Mantiene un ritmo y una calidad constantes en las operaciones recurrentes a lo largo del turno y distribuye el esfuerzo a lo largo del tiempo disponible.                                  | Realiza la serie de operaciones asignadas al ritmo indicado e informa cuando se produce un retraso.                       | Mantiene el ritmo durante un turno completo, establece su propio ritmo e incorpora breves momentos de recuperación, y se ajusta a los estándares de calidad.                | Establece estándares de ritmo alcanzables para el equipo y organiza el trabajo de tal forma que se mantenga la calidad a pesar del elevado volumen de producción.    |
| <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>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>Capacidad comercial</b><br>Reconoce las oportunidades de ingresos y margen en los contactos con los clientes y el mercado, y actúa en consecuencia mediante ofertas y acuerdos.                                                           | Informa al gestor de cuentas sobre qué deseo del cliente podría dar lugar a un encargo adicional.                         | Analiza, por iniciativa propia, los servicios adicionales que se pueden ofrecer a los clientes actuales y registra la oportunidad de ingresos en el expediente del cliente. | Establece la estrategia comercial de la organización, decide a qué mercados se dirige y rinde cuentas de dichas decisiones ante el consejo de administración.        |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Control de existencias y pérdidas</b><br>Realiza pedidos y lleva un control de las existencias en una tienda o cocina, limita el deterioro y las roturas, y explica las diferencias entre las existencias previstas y las reales.                | Registra los productos dados de baja de acuerdo con el procedimiento y comunica las pérdidas significativas al supervisor.                 | Analiza de forma independiente las cifras de pérdidas por grupo de productos, ajusta las cantidades de los pedidos y aborda con sus compañeros el tema del desperdicio.                | Establece normas de merma y directrices de pedidos para todas las sucursales y orienta hacia una reducción cuantificable de los residuos.                         |
| <b>Dominio del inglés a nivel profesional</b><br>Utilización del inglés, tanto oral como escrito, en situaciones laborales, con el nivel del Marco Común Europeo de Referencia exigido por el puesto.                                               | Intercambia mensajes breves y sigue conversaciones sencillas en inglés de nivel A2 a B1 con la ayuda de un diccionario.                    | Dirige reuniones en inglés con los clientes, redacta mensajes e informes claros con un nivel B2 y consulta en caso de duda.                                                            | Negocia y publica en inglés con un nivel comprendido entre C1 y C2, y revisa las traducciones realizadas por terceros para comprobar su tono y significado.       |
| <b>Orientación en el puesto de trabajo</b><br>Orienta a un compañero o a un aprendiz durante el trabajo real, ofrece comentarios específicos sobre lo observado y fomenta la autonomía paso a paso.                                                 | Trabaja junto a un nuevo compañero, señala las desviaciones en el funcionamiento e informa del progreso al formador de la consulta.        | Acuerda con la persona a la que orienta qué tareas se realizarán de forma independiente, observa de forma intencionada y, posteriormente, analiza dos puntos de aprendizaje concretos. | Establece las directrices de orientación en el lugar de trabajo para la organización, forma a los orientadores y supervisa la calidad de su labor de orientación. |
| <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>Organización de eventos y banquetes</b><br>Prepara la sala, el menú y la dotación de personal para un evento de grupo, dirige el desarrollo del mismo y adapta el orden de las actividades a lo largo del día. | Prepara la sala de acuerdo con el orden del programa e informa al anfitrión de cualquier desviación en las cifras o de los deseos expresados. | Organiza de forma autónoma un evento siguiendo el orden del programa, distribuye las tareas y resuelve sobre la marcha los cambios en el programa. | Desarrolla el concepto de banquetes y las normas de desarrollo de los eventos, y gestiona los márgenes y la experiencia de los invitados en eventos de gran envergadura. |

## 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.                                                       |
| Evaluación de 360 grados            | -    | -    | Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales. |
| Observación en el puesto de trabajo | -    | -    | Observación estructurada en el lugar de trabajo mediante un formulario basado en indicadores de comportamiento.                 |
| Prueba de conocimientos             | 0.40 | 0.13 | Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.                          |
| 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.                       |
| Situational Judgement Test          | 0.12 | 0.11 | Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.                        |
| Cuestionario de personalidad        | 0.40 | 0.15 | Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».                                  |

## 7 Instrumentos de evaluación para este puesto

| Instrumento hrnforce         | Competencias | Qué mide                                                        |
|------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Competency Check             | 13           | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |
| Prueba de muestra de trabajo | 12           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Big Fifty                    | 11           | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores            |

| Instrumento hrmforce                                   | Competencias | Qué mide                                                           |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------|
| 360 Feedback                                           | 9            | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento    |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 7            | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente     |
| Entrevista estructurada                                | 2            | Entrevista conductual con una estructura fija                      |
| Conflict Styles                                        | 2            | Estilo preferido en situaciones de conflicto                       |
| Pulse Survey                                           | 1            | Medición periódica a nivel de equipo y de organización             |
| Communication Styles                                   | 1            | Estilo de comunicación preferido                                   |
| Mental Resilience (4C)                                 | 1            | Resiliencia mental según el modelo 4C                              |
| 15PF                                                   | 1            | Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty» |

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