

# Jefe de obra

FF02 Gestión operativa y de equipos · ISCO-08 1324 · CBS 0532 Responsables de logística · antigüedad senior · También conocido como: Responsable de ubicación, Responsable de centro de distribución

Dirige una planta o un centro de distribución en su totalidad, coordinando a los jefes de equipo, controlando el coste por unidad y gestionando los acuerdos con los clientes y los proveedores de servicios.

El responsable de centro es plenamente responsable del rendimiento de un centro concreto y dirige a los jefes de equipo, a los planificadores y al personal administrativo. La diferencia con respecto a un director de operaciones radica en la vinculación con un centro físico que cuenta con su propia plantilla, instalaciones y equipamiento. En la práctica, la selección se centra en exceso en las tareas logísticas rutinarias, mientras que la escasez de mano de obra en el mercado laboral y la colaboración con agencias de selección de personal suelen determinar en mayor medida si el centro cumple con sus compromisos.

## Cifras clave de este perfil

28 competencias · 3 Competencias que se deben evaluar · 5 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Liderazgo y organización 51%, Operaciones empresariales, comercio y emprendimiento 18%, Colaboración y eficacia interpersonal 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><b>Eliminatoria</b>                 |  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>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>Concienciación en materia de seguridad</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Disciplina                                |  N4 | 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.                                                   |

## 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 | Dirigir y orientar a las personas<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                                            |
| V | Planificación y organización<br>Establece el sistema de planificación de la organización, vincula el plan anual, la capacidad y el presupuesto, y resuelve los conflictos entre solicitudes.           | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, 360 Feedback, Prueba de muestra de trabajo                         |
| V | Planificación de capacidades y recursos<br>Calcula las horas y las cualificaciones necesarias por período, elabora un plan de dotación de personal y justifica las solicitudes de capacidad adicional. | ■■■■■ N4       | 5    | sí           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                     | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Seguimiento del progreso</p> <p>Diseña la estructura de seguimiento y presentación de informes para toda la organización y determina qué indicadores se supervisan en cada nivel.</p>        | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Entrevista estructurada      | Competency Check, 360 Feedback                                                       |
| V | <p>Planificación logística</p> <p>Diseña la red logística y los principios de planificación de la organización, y vela por que los socios de la cadena cumplan los acuerdos de rendimiento.</p> | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>gestión de conflictos</p> <p>Sirve para reunir a las partes, distingue las posturas de los intereses y deja constancia por escrito del acuerdo alcanzado y su seguimiento.</p>               | ■■■■■ N4       | 4    | sí           | Centro de evaluación         | Conflict Styles, Big Fifty, 360 Feedback                                             |
| V | <p>dar retroalimentación</p> <p>Aborda el comportamiento indeseado con la persona en cuestión, expone los hechos, las consecuencias y la petición, y acuerda un seguimiento.</p>                | ■■■■■ N4       | 4    | no           | Centro de evaluación         | 360 Feedback, Communication Styles                                                   |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                            | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria  | Método de medición      | Instrumento hrnforce                               |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|-------------------------|----------------------------------------------------|
| V | <p>velar por que los demás cumplan los acuerdos</p> <p>Asimismo, se dirige a los compañeros de fuera de su propio equipo para tratar los acuerdos, señala las consecuencias y realiza un seguimiento del nuevo acuerdo.</p>                            |  N4   | 4    | <div>sí</div> | Centro de evaluación    | 360 Feedback, Competency Check                     |
| V | <p>Cómo traducir la orientación en objetivos</p> <p>Traduce los objetivos del departamento en acuerdos sobre resultados cuantificables para cada miembro del equipo y registra cómo y cuándo se medirá el progreso.</p>                                |  N4   | 4    | no            | Entrevista estructurada | Competency Check, 360 Feedback, Development Review |
| V | <p>Delegación</p> <p>Selecciona, para cada tarea, quién está capacitado y autorizado para llevarla a cabo, acuerda el margen de decisión y deja la ejecución en manos de la otra persona.</p>                                                          |  N4 | 4    | no            | Centro de evaluación    | Competency Check, 360 Feedback, Big Fifty          |
| V | <p>Llevar a cabo entrevistas de evaluación del rendimiento</p> <p>Realiza evaluaciones anuales de forma independiente, respalda sus valoraciones con datos objetivos y deja constancia por escrito de los acuerdos de mejora con plazos concretos.</p> |  N4 | 4    | no            | Simulación              | Development Review, 360 Feedback, Competency Check |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                            | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Coaching<br>Mantiene conversaciones de coaching con preguntas abiertas, identifica patrones de comportamiento y permite que la otra persona formule un objetivo de aprendizaje.                                                        |  N4   | 4    | no           | Simulación                   | Competency Check, 360 Feedback, Development Review                                   |
| V | Mejora continua<br>Organiza ciclos breves de mejora en el equipo, mide el efecto de un cambio y incorpora lo que funciona a las instrucciones de trabajo.                                                                              |  N4   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, Pulse Survey                                                       |
| V | Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla<br>Elabora una previsión de plantilla para su propio equipo, teniendo en cuenta la rotación y las jubilaciones, y determina las vacantes que deben cubrirse. |  N4 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | Elaboración de presupuestos y control de costes<br>Elabora el presupuesto de un proyecto propio, supervisa su ejecución por periodos y propone medidas en caso de desviación.                                                          |  N4 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                     | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrnforce                                                     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| V | Planificación de procesos operativos<br>Elabora la planificación semanal del equipo, tiene en cuenta los picos de trabajo y las ausencias, y reajusta la planificación cuando se producen interrupciones.       |  N4   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check                           |
| V | Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento<br>Elabora indicadores y estándares para un servicio, elabora informes periódicos y lleva a cabo medidas de mejora en caso de desviaciones. |  N4   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check                           |
| V | fomentar la seguridad psicológica<br>Pide explícitamente al equipo que plantee sus dudas y discrepancias, reconoce sus propios errores e informa de las medidas que se han tomado ante las señales planteadas.  |  N4 | 3    | no           | Evaluación de 360 grados     | Pulse Survey, 360 Feedback                                               |
| V | Orientación sobre el absentismo y la capacidad laboral<br>Mantiene conversaciones sobre las ausencias sin solicitar detalles médicos y elabora un plan de actuación junto con el médico del trabajo.            |  N4 | 3    | no           | Situational Judgement Test   | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrnforce                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Desarrollo de equipos</b><br>Analiza las funciones y los puntos de fricción dentro del equipo, establece acuerdos de trabajo y los evalúa tras un periodo acordado.                                                                     |  N4   | 3    | no           | Centro de evaluación         | 360 Feedback, Pulse Survey, Colour Profile (Jung)                                    |
| G | <b>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</b><br>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. |  N4   | 3    | no           | Entrevista estructurada      | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey                                            |
| V | <b>Gestión de contratos</b><br>Celebra reuniones periódicas con los proveedores basadas en las cifras de rendimiento y registra los acuerdos y los cambios de forma que se pueda realizar un seguimiento.                                  |  N4 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <b>Aplicación de un sistema de gestión de la calidad</b><br>Lleva a cabo auditorías internas de un proceso, identifica la causa de las desviaciones y supervisa la aplicación de las medidas de mejora.                                    |  N4 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                               | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| T | <p>Uso de sistemas de gestión de almacenes</p> <p>Resuelve de forma independiente las discrepancias entre el stock del sistema y el de la ubicación, y ajusta la configuración 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) |
| 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                                                          |
| V | <p>Pensamiento estratégico</p> <p>Compara cifras, señales de los clientes y tendencias, y enumera dos o tres opciones estratégicas con sus consecuencias.</p>                                                                             |  N3 | 2    | no           | Centro de evaluación         | Ability Scan, Competency Check                                                       |
| V | <p>Elaboración de informes y creación de cuadros de mando</p> <p>Diseña un panel de control junto con el usuario, selecciona los indicadores y las definiciones, e incorpora los comentarios de los usuarios en las nuevas versiones.</p> |  N3 | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |

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

### 3 Niveles según la antigüedad

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

| Competencia                                                               | medior | senior |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Dirigir y orientar a las personas                                         | N4     | N5     |
| Planificación y organización                                              | N4     | N5     |
| Planificación de capacidades y recursos                                   | N4     | N4     |
| Seguimiento del progreso                                                  | N4     | N5     |
| Planificación logística                                                   | N4     | N5     |
| gestión de conflictos                                                     | N3     | N4     |
| dar retroalimentación                                                     | N3     | N4     |
| velar por que los demás cumplan los acuerdos                              | N3     | N4     |
| Cómo traducir la orientación en objetivos                                 | N3     | N4     |
| Delegación                                                                | N3     | N4     |
| Llevar a cabo entrevistas de evaluación del rendimiento                   | N3     | N4     |
| Coaching                                                                  | N3     | N4     |
| Mejora continua                                                           | N3     | N4     |
| Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla | N3     | N4     |
| Elaboración de presupuestos y control de costes                           | N4     | N4     |
| Planificación de procesos operativos                                      | N3     | N4     |
| Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento       | N4     | N4     |
| fomentar la seguridad psicológica                                         | N3     | N4     |
| Orientación sobre el absentismo y la capacidad laboral                    | N3     | N4     |
| Desarrollo de equipos                                                     | N3     | N4     |
| Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo                     | N3     | N4     |
| Gestión de contratos                                                      | N3     | N4     |
| Aplicación de un sistema de gestión de la calidad                         | N3     | N4     |

| Competencia                                            | medior | senior |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|
| Uso de sistemas de gestión de almacenes                | N3     | N4     |
| Concienciación en materia de seguridad                 | N3     | N4     |
| Pensamiento estratégico                                | N2     | N3     |
| Elaboración de informes y creación de cuadros de mando | N2     | N3     |
| Uso de plataformas de colaboración                     | N3     | N4     |

## 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>Planificación y organización</b><br>Organizar actividades, personas y recursos en el tiempo, establecer prioridades y coordinar las dependencias para que los resultados acordados se alcancen dentro de los plazos previstos.                                        | Elabora un horario diario o semanal para sus propias tareas y se atiene al orden y a los horarios acordados.                             | Planifica el trabajo del equipo para varias semanas, distribuye las tareas y las reorganiza ante cualquier imprevisto sin incumplir los plazos.                                          | Establece el sistema de planificación de la organización, vincula el plan anual, la capacidad y el presupuesto, y resuelve los conflictos entre solicitudes.     |
| <b>Planificación de capacidades y recursos</b><br>Conciliar las horas disponibles, las cualificaciones y los recursos con la carga de trabajo prevista, y distribuir el personal de tal forma que tanto los picos como la escasez de personal sigan siendo gestionables. | Rellena la lista de personal según la plantilla y comunica al responsable de planificación las carencias detectadas en la planificación. | Calcula las horas y las cualificaciones necesarias por período, elabora un plan de dotación de personal y justifica las solicitudes de capacidad adicional.                              | Desarrolla el modelo de capacidad para toda la organización, lo vincula a las previsiones de demanda y decide sobre el uso estructural de la capacidad flexible. |
| <b>Seguimiento del progreso</b><br>Realizar un seguimiento de los acuerdos y los flujos de trabajo, evaluar periódicamente si los resultados se ajustan al calendario previsto y realizar ajustes a tiempo basándose en datos y señales.                                 | Mantiene una lista de sus propias tareas e informa al responsable cuando un acuerdo corre el riesgo de no cumplirse.                     | Realiza revisiones periódicas del progreso con el equipo, compara los objetivos con los resultados reales e interviene cuando se producen desviaciones.                                  | Diseña la estructura de seguimiento y presentación de informes para toda la organización y determina qué indicadores se supervisan en cada nivel.                |
| <b>Planificación logística</b><br>Planifica los flujos de mercancías, la capacidad y las rutas de modo que el plazo de entrega, el coste y la disponibilidad se mantengan equilibrados, y ajusta el plan cuando se producen interrupciones.                              | Elabora el plan diario de acuerdo con el calendario estándar e informa al planificador de los cuellos de botella en la disponibilidad.   | Replanifica de forma independiente las rutas y la capacidad cuando fallan los recursos, evalúa la relación entre el coste y el plazo de entrega e informa al cliente y al transportista. | Diseña la red logística y los principios de planificación de la organización, y vela por que los socios de la cadena cumplan los acuerdos de rendimiento.        |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>gestión de conflictos</b><br>Identificar una diferencia de intereses u opiniones, aclarar las posturas de las partes implicadas y alcanzar un acuerdo viable con ellas.                                                                                     | Informa de un conflicto a su propio responsable y describe de forma objetiva lo que ocurrió y lo que se dijo.                | Sirve para reunir a las partes, distingue las posturas de los intereses y deja constancia por escrito del acuerdo alcanzado y su seguimiento.                    | Actúa como mediador en conflictos de gran importancia entre departamentos o socios y establece la política de la organización para la resolución de conflictos.                        |
| <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. |
| <b>velar por que los demás cumplan los acuerdos</b><br>Abordar a los demás cuando no se cumplan los acuerdos o las normas, señalar la discrepancia y registrar un nuevo acuerdo de forma conjunta con ellos.                                                   | Se dirige a un compañero de trabajo para comentarle un acuerdo que no se ha cumplido y le pregunta cuándo se llevará a cabo. | Asimismo, se dirige a los compañeros de fuera de su propio equipo para tratar los acuerdos, señala las consecuencias y realiza un seguimiento del nuevo acuerdo. | Se dirige a los ejecutivos y socios en relación con el cumplimiento de los acuerdos y afianza dicha práctica en la forma de trabajar de la organización.                               |
| <b>Cómo traducir la orientación en objetivos</b><br>Convertir la estrategia y la visión en objetivos concretos y cuantificables, así como en acuerdos sobre resultados para los equipos y los empleados, con una orden clara en cuanto a plazos y prioridades. | Convierte un objetivo del equipo en tareas propias con un plazo de cumplimiento y lo analiza con el responsable.             | Traduce los objetivos del departamento en acuerdos sobre resultados cuantificables para cada miembro del equipo y registra cómo y cuándo se medirá el progreso.  | Crea una estructura de objetivos para toda la organización en la que se alinean la estrategia, los planes anuales y los acuerdos de equipo, y establece los criterios de medición.     |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Delegación</b><br>Delegar tareas y autoridad a la persona adecuada con acuerdos claros sobre los resultados, el margen de maniobra y la retroalimentación, sin volver a hacerse cargo del trabajo.                                                             | Asigna una tarea claramente delimitada a un compañero y le explica cuál es el resultado esperado y el plazo de entrega correspondiente. | Selecciona, para cada tarea, quién está capacitado y autorizado para llevarla a cabo, acuerda el margen de decisión y deja la ejecución en manos de la otra persona.             | Define qué competencias corresponden a cada nivel organizativo y garantiza que las atribuciones se apliquen de forma coherente en todas las unidades.                |
| <b>Llevar a cabo entrevistas de evaluación del rendimiento</b><br>Preparar y mantener conversaciones sobre el rendimiento y los resultados, utilizando ejemplos concretos, la verificación mutua y acuerdos documentados sobre mejoras o próximos pasos a seguir. | Prepara una conversación con dos ejemplos concretos de trabajo y solicita al responsable que la revise con antelación.                  | Realiza evaluaciones anuales de forma independiente, respalda sus valoraciones con datos objetivos y deja constancia por escrito de los acuerdos de mejora con plazos concretos. | Establece el ciclo de revisión y los criterios de evaluación de la organización y realiza un muestreo de la calidad de las valoraciones registradas.                 |
| <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>Mejora continua</b><br>Identificar, poner a prueba, medir y mantener pequeñas mejoras en el trabajo diario, junto con las personas que realizan dicho trabajo.                                                                                                 | Aporta ideas de mejora en las reuniones de trabajo y pone en práctica un pequeño cambio propuesto en su propio trabajo.                 | Organiza ciclos breves de mejora en el equipo, mide el efecto de un cambio y incorpora lo que funciona a las instrucciones de trabajo.                                           | Incorpora la mejora continua como forma de trabajar en toda la organización, forma a los asesores de mejora e informa de los avances al equipo directivo.            |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                                                    | N3                                                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla</b><br>Determinar las necesidades actuales y futuras de personal en cuanto a número y cualificaciones, compararlas con la plantilla actual y establecer medidas para la contratación y el desarrollo profesional. | Proporciona datos sobre la dotación de personal y la rotación de personal, y comprueba que la lista de personal no contenga errores ni duplicados.                    | Elabora una previsión de plantilla para su propio equipo, teniendo en cuenta la rotación y las jubilaciones, y determina las vacantes que deben cubrirse.         | Permite elaborar una planificación estratégica de la plantilla para toda la organización, la vincula con la estrategia y el mercado laboral, y sitúa los riesgos en la agenda de la dirección. |
| <b>Elaboración de presupuestos y control de costes</b><br>Elabora un presupuesto para una tarea, un equipo o un proyecto, realiza un seguimiento de los gastos en relación con dicho presupuesto e interviene cuando existe riesgo de sobrepasarlo.                                            | Realiza un seguimiento del gasto en el resumen facilitado e informa de las desviaciones que superen el límite acordado.                                               | Elabora el presupuesto de un proyecto propio, supervisa su ejecución por periodos y propone medidas en caso de desviación.                                        | Establece el marco presupuestario de la organización, decide sobre la reasignación de recursos y rinde cuentas al consejo de administración.                                                   |
| <b>Planificación de procesos operativos</b><br>Distribuye el trabajo, el personal y los recursos a lo largo del tiempo, de modo que se consiga el resultado o el servicio requerido con la capacidad disponible.                                                                               | Rellena la lista de turnos diarios siguiendo las normas de planificación establecidas e informa al planificador de los cuellos de botella en la dotación de personal. | Elabora la planificación semanal del equipo, tiene en cuenta los picos de trabajo y las ausencias, y reajusta la planificación cuando se producen interrupciones. | Determina el modelo de planificación para varios departamentos y decide sobre la ampliación de la capacidad o la externalización del trabajo.                                                  |
| <b>Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento</b><br>Acuerda estándares medibles de servicio y rendimiento, mide los resultados reales y toma medidas cuando no se alcanzan los niveles acordados.                                                                    | Lee el resumen de rendimiento e informa de qué acuerdo no se ha cumplido durante la última semana.                                                                    | Elabora indicadores y estándares para un servicio, elabora informes periódicos y lleva a cabo medidas de mejora en caso de desviaciones.                          | Establece el sistema de niveles de servicio de la organización y lo negocia con los clientes y proveedores.                                                                                    |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>fomentar la seguridad psicológica</b><br>Actuar de tal forma que los demás puedan expresar errores, dudas y críticas sin sufrir perjuicios, manteniendo unas reacciones previsibles y dando seguimiento a lo que se plantee.                                                                   | Reacciona con serenidad cuando un compañero le señala un error y le agradece que se lo haya señalado.                                       | Pide explícitamente al equipo que plantee sus dudas y discrepancias, reconoce sus propios errores e informa de las medidas que se han tomado ante las señales planteadas.  | Evalúa en toda la organización si las personas se sienten seguras para expresar su opinión y orienta el comportamiento de los líderes en función de dichos resultados.                    |
| <b>Orientación sobre el absentismo y la capacidad laboral</b><br>Mantener conversaciones sobre las bajas, supervisar la capacidad laboral y la carga de trabajo, y acordar con el médico del trabajo y el empleado los aspectos relacionados con la recuperación y la reincorporación al trabajo. | Notifica las ausencias siguiendo el procedimiento establecido y se mantiene en contacto con el compañero ausente en los momentos acordados. | Mantiene conversaciones sobre las ausencias sin solicitar detalles médicos y elabora un plan de actuación junto con el médico del trabajo.                                 | Establece la política de absentismo y bienestar para toda la organización, realiza un seguimiento de las causas en todos los departamentos y aborda las causas estructurales subyacentes. |
| <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>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.             |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                                                        | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de contratos</b><br>Gestiona los contratos en vigor en lo que respecta al rendimiento, los plazos y los costes; celebra reuniones con el proveedor y renueva, modifica o rescinde los contratos a su debido tiempo.                  | Almacena los datos de los contratos y los resultados acordados en el registro de contratos e informa de las fechas de vencimiento próximas.               | Celebra reuniones periódicas con los proveedores basadas en las cifras de rendimiento y registra los acuerdos y los cambios de forma que se pueda realizar un seguimiento. | Determina cómo se organiza la gestión de contratos y decide sobre la escalación y la rescisión de los contratos más importantes.                                  |
| <b>Aplicación de un sistema de gestión de la calidad</b><br>Trabaja de acuerdo con los procedimientos y normas documentados, registra las desviaciones y lleva a cabo medidas de mejora y auditoría dentro del sistema de calidad.              | Sigue el procedimiento establecido en su propio trabajo y registra cualquier desviación en el sistema de información.                                     | Lleva a cabo auditorías internas de un proceso, identifica la causa de las desviaciones y supervisa la aplicación de las medidas de mejora.                                | Desarrolla el sistema de calidad de la organización, establece las normas y la representa ante el organismo certificador.                                         |
| <b>Uso de sistemas de gestión de almacenes</b><br>Utiliza un sistema de gestión de almacén para la recepción, el almacenamiento, la preparación de pedidos y el envío, y resuelve las discrepancias entre el sistema y la planta de producción. | Registra los recibos y las líneas de pedido en el sistema de acuerdo con las instrucciones de trabajo y comunica los mensajes de error al jefe de equipo. | Resuelve de forma independiente las discrepancias entre el stock del sistema y el de la ubicación, y ajusta la configuración dentro de su ámbito de competencia.           | Determina la configuración del sistema de almacén, establece las normas para su uso y dirige la implantación de nuevas funcionalidades.                           |
| <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. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pensamiento estratégico</b><br>Analizar la evolución del entorno, el mercado y la tecnología, y a partir de ello derivar opciones y alternativas estratégicas a largo plazo para una organización o unidad.              | Recopila datos sobre el mercado y la competencia cuando se le solicita y resume las principales novedades para el directivo.                 | Compara cifras, señales de los clientes y tendencias, y enumera dos o tres opciones estratégicas con sus consecuencias.                                              | Elabora escenarios para toda la organización, evalúa las incertidumbres de forma explícita y establece la agenda estratégica junto con el consejo de administración. |
| <b>Elaboración de informes y creación de cuadros de mando</b><br>Elabora informes periódicos y cuadros de mando que muestran los indicadores adecuados para un público específico y mantiene actualizadas sus definiciones. | Rellena un panel de control o una plantilla de informe ya existente con cifras actuales y comprueba que no haya errores en la visualización. | Diseña un panel de control junto con el usuario, selecciona los indicadores y las definiciones, e incorpora los comentarios de los usuarios en las nuevas versiones. | Determina qué información de gestión utiliza la organización y garantiza que las definiciones sean inequívocas en todos los informes.                                |
| <b>Uso de plataformas de colaboración</b><br>Colabora en plataformas digitales compartiendo archivos, creando tareas y canales, y respetando los acuerdos sobre el trabajo en equipo en línea.                              | Comparte archivos y mensajes en el canal designado y sigue las instrucciones relativas a los permisos y las ubicaciones de almacenamiento.   | Configura canales, tableros de tareas y permisos para un equipo, y se pone de acuerdo con sus compañeros sobre la colaboración en línea.                             | Establece la política de la organización en materia de colaboración digital y dirige la implantación de nuevas formas de trabajar en equipo.                         |

## 6 Métodos de evaluación y validez

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

| Método de medición           | rho  | SD   | De qué se trata                                                                                                                 |
|------------------------------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centro de evaluación         | 0.29 | 0.09 | Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.                                                       |
| 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.                       |
| Simulación                   | -    | -    | Situación laboral simulada, normalmente en formato digital, con una puntuación estandarizada.                                   |
| Evaluación de 360 grados     | -    | -    | Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales. |
| Situational Judgement Test   | 0.12 | 0.11 | Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.                        |

## 7 Instrumentos de evaluación para este puesto

| Instrumento hrmforce                                   | Competencias | Qué mide                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Competency Check                                       | 15           | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |
| 360 Feedback                                           | 13           | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento |
| Prueba de muestra de trabajo                           | 12           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 8            | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente  |
| Big Fifty                                              | 5            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores            |

| Instrumento hrmforce  | Competencias | Qué mide                                                                    |
|-----------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Pulse Survey          | 4            | Medición periódica a nivel de equipo y de organización                      |
| Development Review    | 3            | Entrevista estructurada de desarrollo                                       |
| Conflict Styles       | 1            | Estilo preferido en situaciones de conflicto                                |
| Communication Styles  | 1            | Estilo de comunicación preferido                                            |
| Colour Profile (Jung) | 1            | Cuatro tipos de colores, vinculados a los factores «Big Fifty»              |
| Ability Scan          | 1            | Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto |
| Cartera               | 1            | Evaluación del trabajo previo según criterios fijos                         |

## 8 Cómo utilizar este perfil

1. Acuerde el perfil con el responsable de contratación antes de evaluar al primer candidato. Los cambios en la ponderación realizados a posteriori hacen que el resultado sea insostenible.
2. Seleccione el método de evaluación para cada competencia en la columna «Método de evaluación». Combine un máximo de tres métodos por candidato.
3. Calibre a los evaluadores en una sesión de dos horas utilizando los puntos de referencia del capítulo 5. Los puntos de referencia sin una formación previa de los evaluadores resultan de escasa utilidad.
4. Rellene la calculadora de compatibilidad y comente las carencias en la conversación sobre desarrollo. Los tipos A y G son criterios de selección, no objetivos de desarrollo trimestrales.

Fuente: hrmforce Skills Framework 2.0, versión 2.0.0, creada el 2026-09-08. Correspondencias con ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, Allit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 y la clasificación profesional holandesa del CBS (BRC 2014, edición 2025). Este perfil es un punto de partida, no una norma: adapte a su propia organización antes de basarse en él para la selección.