

Asesor de selección de personal

FF06 Recursos Humanos, selección de personal y formación y desarrollo · ISCO-08 3333 · CBS 0415
Especialistas en Recursos Humanos y Desarrollo Profesional · antigüedad medior · También conocido
como: Asesor de selección de personal, Asesor de una agencia de empleo

Asigna a los trabajadores temporales a las empresas clientes, gestiona la selección y la planificación, se encarga del procesamiento de las horas trabajadas y mantiene las relaciones con los candidatos y los clientes.

El asesor de selección de personal trabaja en una agencia de trabajo temporal o de cesión de personal y combina la colocación de personal con tareas comerciales y administrativas. A diferencia del responsable de selección de personal de una empresa, los plazos son cortos, el volumen es elevado y la orientación se centra en los ingresos y las horas cubiertas. La selección se centra en el impulso comercial como criterio principal, mientras que, en la práctica, el puesto resulta ineficaz a la hora de gestionar simultáneamente la planificación, las normas del convenio colectivo y las expectativas del cliente cuando los trabajadores avisan de que están enfermos a primera hora de la mañana.

Cifras clave de este perfil

24 competencias · 6 Competencias que se deben evaluar · 3 Competencias imprescindibles ·
centro de gravedad: Ámbitos de conocimientos profesionales 27%, Liderazgo y organización
22%, Colaboración y eficacia interpersonal 19%

1 Competencias a medir

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

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Escucha y preguntas de profundización Competencia (marco 50): Escuchar		Big Fifty, 360 Feedback	Evaluación de 360 grados	Resume tanto el contenido como la percepción de la otra parte y indaga hasta que queda patente el verdadero interés que subyace a la solicitud.
sensibilidad interpersonal Competencia (marco 50): Sensibilidad		Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Cuestionario de personalidad	Detecta cualquier tensión o reticencia durante una conversación y adapta el tono, el ritmo y la forma de expresarse en consecuencia.
conciencia organizativa Competencia (marco 50): Sensibilidad organizativa		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.
integridad y fiabilidad Competencia (marco 50): Integridad		Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada	Cuestionario de personalidad	Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo Competencia (marco 50): 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.
independencia Competencia (marco 50): Independencia	 N3	Big Fifty, 15PF	Cuestionario de personalidad	Toma una decisión que se aparta de la línea del grupo, explica el razonamiento que la sustenta y asume las consecuencias.

2 Perfil completo de competencias

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

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Contratación y selección 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.	 N4	5		Entrevista estructurada	Entrevista estructurada, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
G	Escucha y preguntas de profundización Resume tanto el contenido como la percepción de la otra parte y indaga hasta que queda patente el verdadero interés que subyace a la solicitud.	 N4	4	no	Evaluación de 360 grados	Big Fifty, 360 Feedback
G	sensibilidad interpersonal Detecta cualquier tensión o reticencia durante una conversación y adapta el tono, el ritmo y la forma de expresarse en consecuencia.	 N4	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	conciencia organizativa Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.	■■■■■ N4	4	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	integridad y fiabilidad Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.	■■■■■ N4	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada
G	Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo 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	4	no	Entrevista estructurada	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
K	Aplicación de la legislación laboral básica Aplica correctamente las normas relativas a los contratos, las bajas y los despidos en sus propias decisiones y recurre a un abogado en caso de duda.	■■■■■ N3	4	sí	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Captación y generación de clientes potenciales Elabora su propia lista de candidatos potenciales a partir de información del mercado y de su red de contactos, y concierta nuevas primeras entrevistas con ellos cada semana.	 N3	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, Prueba de muestra de trabajo, 360 Feedback
V	Gestión de cuentas Lleva a cabo de forma autónoma un plan de gestión de cuentas para su propia cartera de clientes y analiza anualmente los resultados y los planes con el cliente.	 N3	4	no	Entrevista estructurada	Competency Check, 360 Feedback
V	Marca de empleador y selección de personal Determina de forma independiente el canal y el enfoque hacia el grupo objetivo para una vacante difícil de cubrir y se pone en contacto de forma proactiva con los candidatos.	 N3	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
K	Metodología de evaluación y selección Combina de forma independiente los resultados de las pruebas y los datos de las entrevistas para ofrecer un asesoramiento fundamentado, y lo analiza con el candidato y el cliente.	 N3	4		Certificado o título	Competency Check, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Organización del aprendizaje y el desarrollo Elabora de forma independiente un plan de formación para un departamento, selecciona los formatos de aprendizaje y evalúa si se producen los cambios de comportamiento previstos.	 N3	4	no	Portafolio o pruebas	Development Review, Competency Check
V	Competencia en asesoramiento Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión.	 N3	3	no	Centro de evaluación	Competency Check, Entrevista estructurada

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	independencia Toma una decisión que se aparta de la línea del grupo, explica el razonamiento que la sustenta y asume las consecuencias.	 N3	3	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF
V	Coaching Mantiene conversaciones de coaching con preguntas abiertas, identifica patrones de comportamiento y permite que la otra persona formule un objetivo de aprendizaje.	 N3	3	no	Simulación	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
V	Gestión del cambio Elabora un plan de cambio para el equipo junto con las personas implicadas, selecciona las intervenciones para cada grupo y supervisa su puesta en práctica.	 N3	3	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
V	Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla Elabora una previsión de plantilla para su propio equipo, teniendo en cuenta la rotación y las jubilaciones, y determina las vacantes que deben cubrirse.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
K	El RGPD y la privacidad en la práctica Evalúa por sí mismo en cada proceso si existe una base jurídica, aplica el principio de minimización de datos y gestiona correctamente las solicitudes de los interesados.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
K	Políticas e instrumentos de RR. HH. Aplica de forma autónoma herramientas de recursos humanos a los problemas de un departamento y asesora al responsable sobre su uso adecuado.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check
K	Relaciones laborales y comités de empresa Consulta de forma independiente al comité de empresa sobre un cambio previsto y busca apoyo dentro de los marcos establecidos.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
K	Condiciones laborales y política de ausencias Mantiene de forma independiente las conversaciones sobre las bajas, elabora un plan de actuación junto con el médico de la empresa y el responsable, y se encarga de mantener el expediente al día.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Development Review
V	Análisis de datos Realiza un paso de análisis predefinido sobre un conjunto de datos facilitado y registra el resultado en el formato acordado.	 N2	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Ability Scan, Prueba de muestra de trabajo
V	Indicaciones y delegación de tareas a la IA Asigna a una herramienta de inteligencia artificial una única tarea con una pregunta clara y el formato requerido, y utiliza el resultado tras haberlo comprobado.	 N2	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
V	Gestión de nóminas Introduce los cambios en las nóminas que se le han remitido en el programa de nóminas y comprueba que estén completos según la lista de verificación.	 N2	1	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo

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	junior	medior
Contratación y selección	N4	N4
Escucha y preguntas de profundización	N3	N4
sensibilidad interpersonal	N3	N4
conciencia organizativa	N3	N4
integridad y fiabilidad	N3	N4
Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo	N3	N4
Aplicación de la legislación laboral básica	N2	N3
Captación y generación de clientes potenciales	N2	N3
Gestión de cuentas	N2	N3
Marca de empleador y selección de personal	N2	N3
Metodología de evaluación y selección	N3	N3
Organización del aprendizaje y el desarrollo	N2	N3
Competencia en asesoramiento	N3	N3
independencia	N2	N3
Coaching	N2	N3
Gestión del cambio	N2	N3
Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla	N2	N3
El RGPD y la privacidad en la práctica	N2	N3
Políticas e instrumentos de RR. HH.	N3	N3
Relaciones laborales y comités de empresa	N2	N3
Condiciones laborales y política de ausencias	N2	N3
Análisis de datos	N1	N2
Indicaciones y delegación de tareas a la IA	N1	N2

Competencia	junior	medior
Gestión de nóminas	N1	N2

4 La escala de dominio

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

5 Puntos de referencia de comportamiento por competencia

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

Competencia	N1	N3	N5
Contratación y selección Definir con precisión las vacantes, atraer a los candidatos y realizar una selección fundamentada mediante criterios fijos, entrevistas estructuradas e instrumentos de evaluación.	Lleva a cabo tareas de selección de personal, como publicar anuncios de vacantes y programar entrevistas de acuerdo con el procedimiento establecido.	Establece criterios de selección, lleva a cabo entrevistas estructuradas con las mismas preguntas para cada candidato y registra el proceso de evaluación de forma que quede constancia de ello.	Establece la política de selección de la organización, elige los instrumentos en materia de validez e igualdad de oportunidades y supervisa la calidad de los nombramientos.

Competencia	N1	N3	N5
Escucha y preguntas de profundización Asimilar plenamente el mensaje de la otra parte, comprobar si se ha entendido correctamente y formular preguntas específicas para sacar a la luz los intereses y supuestos subyacentes.	Deja que la otra persona termine de hablar, toma notas y, a continuación, pregunta sobre cualquier aspecto que no haya quedado claro.	Resume tanto el contenido como la percepción de la otra parte y indaga hasta que queda patente el verdadero interés que subyace a la solicitud.	Detecta señales sutiles en las conversaciones con directores y supervisores y las utiliza para ajustar la política de la organización a su debido tiempo.
sensibilidad interpersonal Percibir las señales verbales y no verbales de los demás, identificar lo que destaca y adaptar el propio comportamiento en consecuencia durante el contacto.	Se da cuenta cuando su interlocutor pierde el interés o vacila, y le pregunta si la explicación ha quedado clara.	Detecta cualquier tensión o reticencia durante una conversación y adapta el tono, el ritmo y la forma de expresarse en consecuencia.	Forma a otras personas en el reconocimiento de señales sociales y aplica esos conocimientos a la hora de diseñar procesos de cambio delicados en toda la organización.
conciencia organizativa Reconocer cómo funcionan las relaciones formales e informales, los intereses y la toma de decisiones en la organización, y tenerlos en cuenta en las propias acciones.	Pregunta quién debe participar en un tema antes de compartir una propuesta con los demás.	Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.	Analiza las relaciones entre las unidades organizativas y las partes externas y orienta la toma de decisiones organizando el apoyo en una fase temprana.
integridad y fiabilidad Actuar de acuerdo con las normas y acuerdos aplicables, incluso sin supervisión, y ser transparente en cuanto a los propios intereses, errores y casos dudosos.	Cumple los acuerdos y las normas de conducta establecidos e informa a su superior de sus propios errores.	Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.	Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.
Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo 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
Aplicación de la legislación laboral básica Conocer y aplicar la normativa relativa a los contratos de trabajo, la jornada laboral, el despido y la participación de los empleados en las decisiones sobre personal, así como saber cuándo es necesario recurrir al asesoramiento jurídico.	Consulta en el convenio colectivo o en el manual del personal qué norma se aplica a una cuestión concreta.	Aplica correctamente las normas relativas a los contratos, las bajas y los despidos en sus propias decisiones y recurre a un abogado en caso de duda.	Establece la política de la organización en materia de legislación laboral, negocia las condiciones de empleo con los sindicatos y evalúa los precedentes y los riesgos jurídicos.
Captación y generación de clientes potenciales Busca y se pone en contacto con nuevos clientes a través de su red de contactos, por teléfono, correo electrónico y canales en línea, y convierte el interés en una conversación concreta.	Realiza llamadas a una lista facilitada de clientes potenciales siguiendo un guion de conversación fijo y registra el resultado de cada contacto.	Elabora su propia lista de candidatos potenciales a partir de información del mercado y de su red de contactos, y concierta nuevas primeras entrevistas con ellos cada semana.	Desarrolla la estrategia de captación para toda la organización, selecciona los canales y los mensajes, y evalúa su eficacia en función de la tasa de conversión obtenida.
Gestión de cuentas Mantiene la relación con los clientes asignados, planifica los momentos de contacto, realiza el seguimiento de los acuerdos y garantiza que los intereses del cliente se tengan en cuenta dentro de la organización.	Mantiene actualizados en el sistema los datos de contacto de los clientes y los acuerdos, y recuerda al gestor de cuentas las acciones pendientes.	Lleva a cabo de forma autónoma un plan de gestión de cuentas para su propia cartera de clientes y analiza anualmente los resultados y los planes con el cliente.	Determina la estrategia para los clientes estratégicos de la organización y forma parte del consejo de administración para debatir la cooperación a largo plazo.
Marca de empleador y selección de personal Localiza y capta a los candidatos a través de anuncios de vacantes, canales y redes, y les orienta a lo largo del proceso hasta la formulación de una oferta.	Publica una oferta de empleo en formato de texto estándar y realiza un seguimiento de las respuestas de los candidatos en el sistema.	Determina de forma independiente el canal y el enfoque hacia el grupo objetivo para una vacante difícil de cubrir y se pone en contacto de forma proactiva con los candidatos.	Determina la estrategia de la organización en el mercado laboral, orienta los resultados de la selección de personal y posiciona la marca del empleador en el sector.

Competencia	N1	N3	N5
Metodología de evaluación y selección Selecciona y utiliza instrumentos de selección, como pruebas, entrevistas y muestras de trabajo; evalúa los resultados y fundamenta su recomendación sobre la idoneidad del candidato.	Realiza una prueba bajo supervisión, de acuerdo con el manual, y registra los resultados sin añadir su propia interpretación.	Combina de forma independiente los resultados de las pruebas y los datos de las entrevistas para ofrecer un asesoramiento fundamentado, y lo analiza con el candidato y el cliente.	Determina la metodología de selección de la organización, evalúa la fiabilidad y la validez de los instrumentos de evaluación y establece directrices para su uso.
Organización del aprendizaje y el desarrollo Determina las necesidades formativas de la organización, selecciona los formatos y los proveedores de formación y organiza la formación, incluida la evaluación de sus resultados.	Se encarga de la organización práctica de un curso de formación bajo supervisión y realiza un seguimiento de la participación y los costes.	Elabora de forma independiente un plan de formación para un departamento, selecciona los formatos de aprendizaje y evalúa si se producen los cambios de comportamiento previstos.	Determina la estrategia de formación de la organización, establece la infraestructura de formación y rinde cuentas ante el consejo de administración.
Competencia en asesoramiento Precisar la consulta de un cliente y ofrecer una recomendación bien fundamentada de tal manera que el destinatario la acepte y la ponga en práctica.	Proporciona la información solicitada y explica una recomendación estándar siguiendo la estructura fija utilizada por el equipo.	Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión.	Asesora al consejo de administración sobre cuestiones relacionadas con conflictos de intereses, cuestiona los supuestos establecidos y vela por la calidad del asesoramiento en toda la organización.
Independencia Formarse y mantener una postura propia basándose en el propio criterio, incluso cuando el entorno o una autoridad esperen algo diferente.	Se forma una opinión propia sobre un tema que le resulta familiar y la compara con el consejo de un compañero.	Toma una decisión que se aparta de la línea del grupo, explica el razonamiento que la sustenta y asume las consecuencias.	Protege el propio criterio profesional frente a la presión de las partes interesadas en los foros de alta dirección y permite que las posturas discrepantes sean rastreables y explicables.

Competencia	N1	N3	N5
Coaching Ayudar a los empleados a reflexionar sobre su propio comportamiento y sus decisiones mediante preguntas, el reflejo y la retroalimentación, de modo que sean ellos mismos quienes den el siguiente paso en su trabajo.	Pregunta a un compañero de trabajo, tras finalizar una tarea, qué ha salido bien y qué haría de forma diferente la próxima vez.	Mantiene conversaciones de coaching con preguntas abiertas, identifica patrones de comportamiento y permite que la otra persona formule un objetivo de aprendizaje.	Forma a los directivos en técnicas de coaching, orienta a los grupos de supervisión entre compañeros y determina cómo se aplica el coaching en toda la organización.
Gestión del cambio Planificar y orientar el cambio mediante la participación de las partes interesadas, la organización de las fases, la influencia en el comportamiento y el seguimiento de los resultados que se pretende obtener con dicho cambio.	Adapta su propia forma de trabajar a un cambio anunciado y solicita una explicación cuando los pasos no están claros.	Elabora un plan de cambio para el equipo junto con las personas implicadas, selecciona las intervenciones para cada grupo y supervisa su puesta en práctica.	Dirige programas de cambio en toda la organización, coordina su labor con el comité de empresa y los supervisores, y establece el enfoque de cambio de la organización.
Planificación de la plantilla y planificación estratégica de la plantilla Determinar las necesidades actuales y futuras de personal en cuanto a número y cualificaciones, compararlas con la plantilla actual y establecer medidas para la contratación y el desarrollo profesional.	Proporciona datos sobre la dotación de personal y la rotación de personal, y comprueba que la lista de personal no contenga errores ni duplicados.	Elabora una previsión de plantilla para su propio equipo, teniendo en cuenta la rotación y las jubilaciones, y determina las vacantes que deben cubrirse.	Permite elaborar una planificación estratégica de la plantilla para toda la organización, la vincula con la estrategia y el mercado laboral, y sitúa los riesgos en la agenda de la dirección.
El RGPD y la privacidad en la práctica Conoce los requisitos de la legislación en materia de privacidad aplicables a su propio trabajo, qué base jurídica y qué plazo de conservación se aplican, y sabe cuándo es necesario notificarlo.	Trata los datos personales únicamente de conformidad con las instrucciones de trabajo aplicables y remite los casos dudosos al responsable de protección de datos.	Evalúa por sí mismo en cada proceso si existe una base jurídica, aplica el principio de minimización de datos y gestiona correctamente las solicitudes de los interesados.	Establece la política de privacidad, decide sobre las operaciones de tratamiento de alto riesgo y representa a la organización ante la autoridad de control.

Competencia	N1	N3	N5
Políticas e instrumentos de RR. HH. Desarrolla y gestiona instrumentos de RR. HH., tales como la arquitectura de puestos, la evaluación, la retribución y la movilidad, y los vincula a las necesidades de dotación de personal de la organización.	Explica al empleado qué normativa de RR. HH. es aplicable y remite las situaciones atípicas al asesor.	Aplica de forma autónoma herramientas de recursos humanos a los problemas de un departamento y asesora al responsable sobre su uso adecuado.	Determina la política de recursos humanos de la organización, la vincula a la estrategia y establece los marcos de referencia para todos los instrumentos de recursos humanos.
Relaciones laborales y comités de empresa Conoce los derechos y las funciones del empresario, del sindicato y del comité de empresa, y lleva a cabo consultas sobre planes, reestructuraciones y convenios colectivos.	Prepara los documentos de la reunión para el comité de empresa y realiza un seguimiento de los acuerdos alcanzados y sus plazos.	Consulta de forma independiente al comité de empresa sobre un cambio previsto y busca apoyo dentro de los marcos establecidos.	Determina la estrategia de consulta de la organización, negocia convenios colectivos y actúa como mediador cuando se han deteriorado las relaciones.
Condiciones laborales y política de ausencias Conoce las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como los trámites relativos a las bajas y la reincorporación, y las aplica en las conversaciones y en la documentación.	Registra los informes de ausencia de acuerdo con el procedimiento establecido y señala cuándo vence un plazo reglamentario en el expediente.	Mantiene de forma independiente las conversaciones sobre las bajas, elabora un plan de actuación junto con el médico de la empresa y el responsable, y se encarga de mantener el expediente al día.	Desarrolla la política sobre empleabilidad sostenible y absentismo, analiza las cifras y aborda las causas en el propio ámbito laboral.
Análisis de datos Prepara y analiza conjuntos de datos para detectar patrones, relaciones y valores atípicos, y relaciona los resultados con la pregunta inicial.	Realiza un paso de análisis predefinido sobre un conjunto de datos facilitado y registra el resultado en el formato acordado.	Selecciona métodos de análisis para una pregunta abierta, transforma los datos brutos en un archivo de trabajo y respalda cada conclusión con cifras.	Establece los estándares de análisis de la organización, revisa los análisis de otros y establece nuevos métodos de análisis en la profesión.

Competencia	N1	N3	N5
Indicaciones y delegación de tareas a la IA Divide el trabajo entre la persona y el sistema de IA, formula la tarea, el contexto y el formato de salida requerido, y realiza ajustes en función del resultado obtenido.	Asigna a una herramienta de inteligencia artificial una única tarea con una pregunta clara y el formato requerido, y utiliza el resultado tras haberlo comprobado.	Divide una tarea laboral en pasos, decide qué pasos realiza la IA y cuáles no, y mejora las instrucciones en función de los resultados.	Desarrolla prácticas a nivel de toda la organización para el reparto de tareas con ayuda de la inteligencia artificial y forma a otras personas en la impartición de instrucciones de manera eficaz y responsable.
Gestión de nóminas Gestiona los cambios en las nóminas, calcula los salarios, las deducciones y las retenciones, y entrega las nóminas y las declaraciones dentro de los plazos legales.	Introduce los cambios en las nóminas que se le han remitido en el programa de nóminas y comprueba que estén completos según la lista de verificación.	Procesa de forma autónoma un ciclo de nóminas que incluye casos especiales, como las bajas y la liquidación final, y explica las desviaciones al empleador.	Establece los acuerdos de tramitación de nóminas, evalúa las repercusiones fiscales de dichos acuerdos y asesora al consejo de administración al respecto.

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
Entrevista estructurada	0.42	0.19	Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta.
Evaluación de 360 grados	-	-	Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales.
Cuestionario de personalidad	0.40	0.15	Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.
Prueba de conocimientos	0.40	0.13	Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.
Prueba de muestra de trabajo	0.33	0.09	El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.
Certificado o título	-	-	Prueba oficial de haber completado los estudios o superado los exámenes.
Portafolio o pruebas	-	-	Una recopilación de trabajos o resultados anteriores, evaluados según criterios fijos.
Centro de evaluación	0.29	0.09	Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.
Simulación	-	-	Situación laboral simulada, normalmente en formato digital, con una puntuación estandarizada.

7 Instrumentos de evaluación para este puesto

Instrumento hrnforce	Competencias	Qué mide
Competency Check	12	Evaluación de competencias a nivel conductual

Instrumento hrnforce	Competencias	Qué mide
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	9	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente
360 Feedback	8	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento
Prueba de muestra de trabajo	7	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas
Big Fifty	5	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores
Entrevista estructurada	3	Entrevista conductual con una estructura fija
Development Review	3	Entrevista estructurada de desarrollo
Colour Profile (Jung)	1	Cuatro tipos de colores, vinculados a los factores «Big Fifty»
Big Fifty (Escala de Integridad)	1	
Pulse Survey	1	Medición periódica a nivel de equipo y de organización
15PF	1	Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»
Ability Scan	1	Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto
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: adáptelo a su propia organización antes de basarse en él para la selección.

hrmforce · hrmforce.com · FN0608