

# Analista de la cadena de suministro

FF15 Logística, transporte y cadena de suministro · ISCO-08 3339 · CBS 0413 Administradores de empresas y consultores organizativos · antigüedad medior · También conocido como: Analista logístico

Analiza los datos logísticos para explicar los cuellos de botella, los costes y el rendimiento en la cadena de suministro, y propone mejoras.

El analista de la cadena de suministro trabaja principalmente con datos y elaboración de informes, y tiene un contacto menos directo con las operaciones que un planificador. La diferencia con respecto a un planificador de la cadena de suministro radica en el carácter explicativo y consultivo del trabajo, más que en la planificación diaria. A menudo se descarta a candidatos que, aunque poseen sólidos conocimientos técnicos en análisis de datos, no son capaces de traducir los resultados en recomendaciones concretas y aplicables.

## Cifras clave de este perfil

24 competencias · 5 Competencias que se deben evaluar · 3 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Ámbitos de conocimientos profesionales 25%, Tecnología digital, datos e inteligencia artificial 20%, Capacidad cognitiva y resolución de problemas 14%

## 1 Competencias a medir

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

| Competencias a medir                                                                                          | Nivel objetivo                                                                         | Instrumento hrmforce        | Método de medición         | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concienciación en materia de seguridad</b><br>Competencia (marco 50):<br>Disciplina<br><b>Eliminatoria</b> |  N3 | 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. |

| Competencias a medir                                                                                                     | Nivel objetivo                                                                      | Instrumento hrnforce                      | Método de medición           | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Precisión y atención al detalle</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Precisión<br><b>Eliminatoria</b>                 |    | Big Fifty, 360 Feedback                   | Cuestionario de personalidad | Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.                        |
| <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Disciplina                          |    | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback             | Cuestionario de personalidad | Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro. |
| <b>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Resiliencia ante el estrés |  | 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>Mantener el ritmo en tareas repetitivas</b><br>Competencia<br>(marco 50):<br>Disciplina                               |  | Big Fifty, Prueba de muestra de trabajo   | Prueba de muestra de trabajo | Mantiene el ritmo durante un turno completo, establece su propio ritmo e incorpora breves momentos de recuperación, y se ajusta a los estándares de calidad.                |

## 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 | Concienciación en materia de seguridad<br>Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.         |  N3   | 5    | sí           | Situational Judgement Test   | Big Fifty, Competency Check                |
| V | Análisis de problemas<br>Desglosa una queja recurrente en posibles causas, las comprueba con sus propios datos y señala la causa más probable.                             |  N4   | 4    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, Ability Scan             |
| V | Análisis de datos<br>Selecciona métodos de análisis para una pregunta abierta, transforma los datos brutos en un archivo de trabajo y respalda cada conclusión con cifras. |  N4 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Ability Scan, Prueba de muestra de trabajo |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                               | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                         |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 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> |  N4   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                        |
| G | <p>Precisión y atención al detalle</p> <p>Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.</p>                                        |  N3   | 4    | sí           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 360 Feedback                                      |
| V | <p>armonización y coordinación</p> <p>Organiza las consultas entre las partes en un proceso conjunto, registra los acuerdos y supervisa activamente su cumplimiento.</p>                                                                  |  N3 | 4    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, 360 Feedback                               |
| V | <p>Planificación y organización</p> <p>Planifica el trabajo del equipo para varias semanas, distribuye las tareas y las reorganiza ante cualquier imprevisto sin incumplir los plazos.</p>                                                |  N3 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, 360 Feedback, Prueba de muestra de trabajo |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                          | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| G | <p>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</p> <p>Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro.</p>               |  N3   | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                                        |
| V | <p>Gestión operativa de inventarios</p> <p>Establece de forma independiente los niveles de pedido para un grupo de productos, analiza las diferencias de existencias y elimina la causa en el proceso.</p>                                           |  N3   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>Gestión del transporte y la distribución</p> <p>Realiza de forma autónoma una ruta con múltiples paradas, lleva un control de los tiempos de conducción y resuelve los problemas que surjan en las instalaciones del cliente sobre la marcha.</p> |  N3 | 4    | no           | Certificado o título         | 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>                                 |  N3   | 4    | <div>sí</div> | Prueba de muestra de trabajo        | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>Sujeción de la carga y seguridad en el transporte</p> <p>Determina de forma independiente el método de sujeción para una carga atípica, calcula la fuerza de amarre necesaria y rechaza los transportes que no cumplan las normas de seguridad.</p> |  N3   | 4    | no            | Observación en el puesto de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>Priorización y ponderación de opciones</p> <p>Selecciona lo que queda pendiente cuando la planificación está completa, lo justifica en función de su importancia y urgencia, y lo coordina con las personas implicadas.</p>                         |  N3 | 3    | no            | Prueba de muestra de trabajo        | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo                                       |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                    | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades</p> <p>Clasifica su propio trabajo según la urgencia y la importancia, prevé un margen de tiempo y explica a los demás por qué una tarea se entregará más tarde.</p>                    |  N3   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, 360 Feedback                                                       |
| G | <p>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</p> <p>Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.</p> |  N3   | 3    | no           | Entrevista estructurada      | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey                                            |
| V | <p>Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales</p> <p>Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas.</p>                              |  N3 | 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                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Visualización de datos<br>Selecciona el tipo de gráfico para cada mensaje, elimina los elementos redundantes y explica por qué una presentación alternativa podría resultar engañosa.                               |  N3   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |
| V | Planificación logística<br>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. |  N3   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| G | Mantener el ritmo en tareas repetitivas<br>Mantiene el ritmo durante un turno completo, establece su propio ritmo e incorpora breves momentos de recuperación, y se ajusta a los estándares de calidad.             |  N3 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Big Fifty, Prueba de muestra de trabajo                                              |
| V | Expresión oral clara<br>Reformula con sus propias palabras lo que se ha acordado y repite lo esencial de la instrucción a modo de verificación.                                                                     |  N2 | 2    | no           | Centro de evaluación         | Communication Styles, Competency Check                                               |

| T | Competencia                                                                                                                                                                              | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Retención y aplicación de conocimientos<br>Consulta el procedimiento requerido en el manual y lo sigue paso a paso al realizar una tarea con la que está familiarizado.                  |  N2   | 2    | no           | Prueba de conocimientos      | Ability Scan, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                 |
| T | Hojas de cálculo y hojas de trabajo<br>Introduce datos en una hoja de cálculo ya existente y utiliza fórmulas sencillas, como la suma y la media, siguiendo las instrucciones recibidas. |  N2   | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento<br>Lee el resumen de rendimiento e informa de qué acuerdo no se ha cumplido durante la última semana.                |  N2 | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check                                       |
| K | Documentación aduanera y de comercio internacional<br>Comprueba, bajo supervisión, si los documentos necesarios para un envío están presentes y completos.                               |  N2 | 1    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                               |

### 3 Niveles según la antigüedad

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

| Competencia                                                         | medior | senior |
|---------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Concienciación en materia de seguridad                              | N3     | N4     |
| Análisis de problemas                                               | N4     | N5     |
| Análisis de datos                                                   | N4     | N5     |
| Elaboración de informes y creación de cuadros de mando              | N4     | N5     |
| Precisión y atención al detalle                                     | N3     | N4     |
| armonización y coordinación                                         | N3     | N4     |
| Planificación y organización                                        | N3     | N4     |
| Disciplina y cumplimiento de los compromisos                        | N3     | N4     |
| Gestión operativa de inventarios                                    | N3     | N4     |
| Gestión del transporte y la distribución                            | N3     | N4     |
| Uso de sistemas de gestión de almacenes                             | N3     | N4     |
| Sujeción de la carga y seguridad en el transporte                   | N3     | N4     |
| Priorización y ponderación de opciones                              | N3     | N4     |
| Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades                 | N3     | N4     |
| Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo               | N3     | N4     |
| Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales                   | N3     | N4     |
| Visualización de datos                                              | N3     | N4     |
| Planificación logística                                             | N3     | N3     |
| Mantener el ritmo en tareas repetitivas                             | N3     | N4     |
| Expresión oral clara                                                | N2     | N3     |
| Retención y aplicación de conocimientos                             | N2     | N3     |
| Hojas de cálculo y hojas de trabajo                                 | N2     | N3     |
| Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento | N2     | N3     |

| Competencia                                        | medior | senior |
|----------------------------------------------------|--------|--------|
| Documentación aduanera y de comercio internacional | N2     | N3     |

## 4 La escala de dominio

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

## 5 Puntos de referencia de comportamiento por competencia

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

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                        | N3                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>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>Análisis de problemas</b><br>Desglosa un problema en partes, separa las causas de los efectos e indica qué información se necesita para seguir adelante.                                                                 | Indica con precisión qué es lo que falla en caso de avería y qué datos faltan, y lo comunica al supervisor.                                  | Desglosa una queja recurrente en posibles causas, las comprueba con sus propios datos y señala la causa más probable.                                                | Atribuye los problemas organizativos recurrentes a unas pocas causas fundamentales y establece el método de análisis que utilizarán otros equipos.                                        |
| <b>Análisis de datos</b><br>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.                                             |
| <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>Precisión y atención al detalle</b><br>Trabaja con esmero, revisa su propio trabajo para detectar posibles errores y cumple con lo acordado en cuanto a la exhaustividad y la exactitud de los datos.                    | Revisa su propio trabajo con una lista de comprobación y corrige los errores detectados antes de entregarlo.                                 | Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.                 | Establece los criterios de exhaustividad y corrección, supervisa la revisión de las muestras y llama la atención a los equipos sobre las deficiencias estructurales.                      |
| <b>armonización y coordinación</b><br>Coordinar las actividades de diferentes personas y grupos en cuanto a plazos, secuencia y contenido, con el fin de evitar la duplicación de tareas y los retrasos.                    | Coordina sus propias actividades con las de un compañero de trabajo directo y confirma quién se encarga de cada tarea y cuándo.              | Organiza las consultas entre las partes en un proceso conjunto, registra los acuerdos y supervisa activamente su cumplimiento.                                       | Establece la estructura de coordinación entre departamentos o socios de la cadena y determina qué reuniones, funciones y flujos de información utiliza la organización de forma habitual. |

| 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>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>Cumple con los acuerdos, los procedimientos y los compromisos incluso sin supervisión, e informa con la debida antelación cuando un compromiso resulta imposible de cumplir.                                                 | Llega a la hora acordada con el trabajo acordado e informa de cualquier retraso al supervisor.                                                | Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro.                   | Establece el estándar para un cumplimiento fiable de los acuerdos laborales y se dirige a cualquier persona, independientemente de su nivel, que incumpla dicho estándar. |
| <b>Gestión operativa de inventarios</b><br>Realiza un seguimiento de los niveles de existencias, los momentos de pedido y las ubicaciones; lleva a cabo recuentos y explica las diferencias entre las existencias registradas en el sistema y las existencias reales.               | Realiza el recuento de existencias bajo supervisión, de acuerdo con las instrucciones de recuento, y registra el resultado en el sistema.     | Establece de forma independiente los niveles de pedido para un grupo de productos, analiza las diferencias de existencias y elimina la causa en el proceso.                                   | Establece la política de inventario, define los estándares de rotación y nivel de servicio, y comprueba que la ejecución se ajuste a ellos.                               |
| <b>Gestión del transporte y la distribución</b><br>Transporta y entrega mercancías de acuerdo con las normas relativas a las rutas y los tiempos de conducción, comprueba los documentos de transporte y resuelve las incidencias que puedan surgir durante la carga y la descarga. | Recorre una ruta fija siguiendo las instrucciones recibidas, comprueba el albarán de entrega e informa de cualquier desviación en la entrega. | Realiza de forma autónoma una ruta con múltiples paradas, lleva un control de los tiempos de conducción y resuelve los problemas que surjan en las instalaciones del cliente sobre la marcha. | Establece las normas de ejecución para el transporte, comprueba el cumplimiento de los tiempos de conducción e informa a los conductores sobre las nuevas normas.         |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                                        | N3                                                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>Sujeción de la carga y seguridad en el transporte</b><br>Asegura las cargas en función del peso, el centro de gravedad y la normativa, y trabaja de forma segura al cargar, descargar y transportar mercancías peligrosas.                                 | Asegura una carga bajo supervisión con el equipo prescrito y comprueba, antes de la salida, que las correas de amarre estén tensadas.                     | Determina de forma independiente el método de sujeción para una carga atípica, calcula la fuerza de amarre necesaria y rechaza los transportes que no cumplan las normas de seguridad. | Elabora las instrucciones de seguridad de la carga de la empresa, analiza los incidentes y comprueba el cumplimiento de las mismas por parte de los conductores y el personal de carga. |
| <b>Priorización y ponderación de opciones</b><br>Ordena las tareas y opciones según su importancia, urgencia y rendimiento, y pone de manifiesto el equilibrio entre coste, tiempo y calidad.                                                                 | Realiza sus propias tareas en el orden acordado e informa de ello cuando dos tareas entran en conflicto entre sí.                                         | Selecciona lo que queda pendiente cuando la planificación está completa, lo justifica en función de su importancia y urgencia, y lo coordina con las personas implicadas.              | Establece las reglas de prioridad para la cartera, detiene la ejecución de iniciativas y se encarga de la asignación de personal y recursos.                                            |
| <b>Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades</b><br>Distribuye el tiempo disponible entre las distintas tareas en función de su urgencia e importancia, establece un orden de prioridad y lo ajusta cuando surgen nuevas tareas durante el periodo. | Sigue una lista de tareas proporcionada por otras personas y pregunta qué tarea tiene prioridad cada vez que llegan nuevas solicitudes.                   | Clasifica su propio trabajo según la urgencia y la importancia, prevé un margen de tiempo y explica a los demás por qué una tarea se entregará más tarde.                              | Establece acuerdos de priorización y normas de planificación en toda la organización y decide a qué líneas de trabajo se destina tiempo y recursos cuando ambos son escasos.            |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</b><br>Mantiene una visión general cuando aumenta el volumen de trabajo, decide qué tareas se llevan a cabo y cuáles no, y comunica las consecuencias a las partes interesadas.            | Informa al supervisor de que el trabajo no se ajusta al tiempo disponible y respeta la decisión que se tome.                               | Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.               | Redistribuye el trabajo y la capacidad entre los departamentos en casos de sobrecarga estructural y establece normas para una distribución sostenible de la carga de trabajo. |
| <b>Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales</b><br>Utiliza ordenadores, dispositivos móviles y aplicaciones estándar para realizar tareas laborales, ajusta la configuración y resuelve problemas sencillos de uso sin necesidad de ayuda. | Abre y utiliza las aplicaciones indicadas para realizar sus propias tareas y solicita ayuda cada vez que aparece un mensaje que no conoce. | Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas.                                        | Define a nivel de toda la organización qué herramientas del entorno de trabajo digital se utilizan y orienta su implantación en todos los equipos.                            |
| <b>Visualización de datos</b><br>Transforma los datos en gráficos y representaciones visuales que transmiten el mensaje correctamente, elige los tipos de gráficos adecuados y evita presentaciones que puedan inducir a error.                     | Elabora un gráfico siguiendo un ejemplo, completa los ejes y las etiquetas y comprueba si las cifras son correctas.                        | Selecciona el tipo de gráfico para cada mensaje, elimina los elementos redundantes y explica por qué una presentación alternativa podría resultar engañosa.                              | Establece las directrices de visualización de la organización y evalúa si los informes elaborados por otras personas reflejan los datos de forma fiel.                        |
| <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>Mantener el ritmo en tareas repetitivas</b><br>Mantiene un ritmo y una calidad constantes en las operaciones recurrentes a lo largo del turno y distribuye el esfuerzo a lo largo del tiempo disponible.                                     | Realiza la serie de operaciones asignadas al ritmo indicado e informa cuando se produce un retraso.                                               | Mantiene el ritmo durante un turno completo, establece su propio ritmo e incorpora breves momentos de recuperación, y se ajusta a los estándares de calidad. | Establece estándares de ritmo alcanzables para el equipo y organiza el trabajo de tal forma que se mantenga la calidad a pesar del elevado volumen de producción.                                 |
| <b>Expresión oral clara</b><br>Redactar los mensajes en un lenguaje coloquial, de modo que el oyente capte de inmediato la idea principal, la estructura y la acción solicitada.                                                                | Reformula con sus propias palabras lo que se ha acordado y repite lo esencial de la instrucción a modo de verificación.                           | Estructura una explicación oral improvisada en torno a la idea principal, los antecedentes y el siguiente paso, y adapta el ritmo al oyente.                 | Establece el estándar de toda la organización en materia de claridad verbal, explica de forma comprensible decisiones estratégicas complejas y asesora a los demás sobre la elección de palabras. |
| <b>Retención y aplicación de conocimientos</b><br>Mantiene a su disposición los conocimientos profesionales adquiridos, localiza la norma o el procedimiento adecuado en el momento en que se necesita y lo aplica correctamente en el trabajo. | Consulta el procedimiento requerido en el manual y lo sigue paso a paso al realizar una tarea con la que está familiarizado.                      | Conoce de memoria las normas de su propio ámbito y las aplica sin necesidad de consultar material de referencia en situaciones diversas.                     | Supervisa la base de conocimientos de todo el ámbito, decide qué conocimientos deben conservarse y los documenta para la organización.                                                            |
| <b>Hojas de cálculo y hojas de trabajo</b><br>Elabora hojas de cálculo con fórmulas, referencias y tablas dinámicas, comprueba los resultados y presenta las cifras de forma clara en tablas y gráficos.                                        | Introduce datos en una hoja de cálculo ya existente y utiliza fórmulas sencillas, como la suma y la media, siguiendo las instrucciones recibidas. | Elabora una hoja de cálculo con fórmulas vinculadas y tablas dinámicas, comprueba si hay errores y explica la lógica de cálculo a sus compañeros.            | Establece los estándares para los modelos de cálculo en la organización y evalúa si dichos modelos son lo suficientemente fiables como para la toma de decisiones.                                |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                   | N3                                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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.                                                |
| <b>Documentación aduanera y de comercio internacional</b><br>Conoce los códigos de mercancías, los derechos de importación y los requisitos documentales para el transporte transfronterizo, y elabora correctamente las declaraciones y los documentos de transporte. | Comprueba, bajo supervisión, si los documentos necesarios para un envío están presentes y completos. | Determina de forma independiente el código de mercancía y el procedimiento correspondiente a un envío, presenta la declaración y responde a las preguntas de la aduana. | Establece los procesos aduaneros de la organización, gestiona las licencias y se encarga de garantizar el cumplimiento normativo durante las inspecciones. |

## 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                                                                                                 |
|-------------------------------------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Situational Judgement Test          | 0.12 | 0.11 | Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.        |
| 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.                       |
| Cuestionario de personalidad        | 0.40 | 0.15 | Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».                  |
| Certificado o título                | -    | -    | Prueba oficial de haber completado los estudios o superado los exámenes.                                        |
| Observación en el puesto de trabajo | -    | -    | Observación estructurada en el lugar de trabajo mediante un formulario basado en indicadores de comportamiento. |
| Entrevista estructurada             | 0.42 | 0.19 | Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta.       |
| Prueba de conocimientos             | 0.40 | 0.13 | Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.          |

## 7 Instrumentos de evaluación para este puesto

| Instrumento hrnforce                                   | Competencias | Qué mide                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Prueba de muestra de trabajo                           | 14           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Competency Check                                       | 9            | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 9            | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente  |
| Big Fifty                                              | 5            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores            |

| Instrumento hrmforce | Competencias | Qué mide                                                                    |
|----------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 360 Feedback         | 5            | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento             |
| Ability Scan         | 3            | Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto |
| Cartera              | 2            | Evaluación del trabajo previo según criterios fijos                         |
| 15PF                 | 1            | Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»          |
| Pulse Survey         | 1            | Medición periódica a nivel de equipo y de organización                      |
| Communication Styles | 1            | Estilo de comunicación preferido                                            |

## 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, AILit, 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.