

Responsable técnico

FF07 Desarrollo de software e ingeniería · ISCO-08 2512 · CBS 0814 Desarrolladores de software y aplicaciones · antigüedad lead · También conocido como: Jefe técnico, Jefe de equipo de ingeniería, Jefe de Ingeniería de Entrega

Dirige la ejecución técnica de un equipo o proyecto, coordina la tecnología con la planificación y las partes interesadas, y garantiza que la ejecución se mantenga según lo previsto.

El responsable técnico es la persona de contacto para el seguimiento del progreso y la viabilidad técnica de lo que promete un equipo. A diferencia del desarrollador principal, dedica gran parte de su tiempo a la coordinación, las dependencias y los riesgos ajenos al equipo, y, a diferencia del scrum master, esta función también toma decisiones sobre el contenido. En la selección se tiene en cuenta la experiencia técnica, mientras que el puesto falla en otro aspecto: comunicar las malas noticias al cliente de forma temprana y con pruebas, al tiempo que protege al equipo de los cambios en las prioridades.

Cifras clave de este perfil

26 competencias · 3 Competencias que se deben evaluar · 4 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Tecnología digital, datos e inteligencia artificial 50%, Capacidad cognitiva y resolución de problemas 19%, Liderazgo y organización 13%

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
Razonamiento abstracto y figurativo	■■■■■ N5	Ability Scan	Prueba de capacidad cognitiva	Desentraña problemas sin un ejemplo conocido, formula un nuevo orden y lo estructura de tal manera que sus compañeros puedan partir de él.
Precisión y atención al detalle Competencia (marco 50): Precisión	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Cuestionario de personalidad	Establece los criterios de exhaustividad y corrección, supervisa la revisión de las muestras y llama la atención a los equipos sobre las deficiencias estructurales.
Capacidad para trabajar de forma autónoma Competencia (marco 50): Independencia	■■■■■ N4	Big Fifty, 15PF, Competency Check	Cuestionario de personalidad	Determina su propio enfoque para un paquete de trabajo completo, consulta a sus compañeros de forma específica cuando tiene dudas y cumple con los plazos sin necesidad de recordatorios.

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	Análisis de problemas Atribuye los problemas organizativos recurrentes a unas pocas causas fundamentales y establece el método de análisis que utilizarán otros equipos.	■■■■■ N5	5	sí	Centro de evaluación	Competency Check, Ability Scan
V	Trabajo en proyectos Elabora el plan de proyecto, el calendario y la lista de riesgos para un proyecto de tamaño medio e informa periódicamente al patrocinador.	■■■■■ N4	5	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo, Competency Check
V	Diseño y arquitectura de software Elabora un diseño para una aplicación concreta, registra las principales opciones y alternativas, y lo revisa con sus compañeros.	■■■■■ N4	5	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
A	Razonamiento abstracto y figurativo Desentraña problemas sin un ejemplo conocido, formula un nuevo orden y lo estructura de tal manera que sus compañeros puedan partir de él.	■■■■■ N5	4	no	Prueba de capacidad cognitiva	Ability Scan
V	Modelización y abstracción Desarrolla modelos que utilizan varios departamentos, establece sus límites de validez y gestiona sus versiones y modificaciones.	■■■■■ N5	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
G	Precisión y atención al detalle Establece los criterios de exhaustividad y corrección, supervisa la revisión de las muestras y llama la atención a los equipos sobre las deficiencias estructurales.	■■■■■ N5	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 360 Feedback
V	Gestión de las partes interesadas Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Seguimiento del progreso Diseña la estructura de seguimiento y presentación de informes para toda la organización y determina qué indicadores se supervisan en cada nivel.	■■■■■ N5	4	no	Entrevista estructurada	Competency Check, 360 Feedback
T	Control de versiones y flujo de trabajo colaborativo Establece el método de trabajo para el control de versiones y la revisión de código en la organización y vela por su cumplimiento en todos los equipos.	■■■■■ N5	4	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo
V	Pruebas de software y control de calidad Establece la estrategia de pruebas y los requisitos de calidad de la organización, y decide cuándo no se lanzará el software.	■■■■■ N5	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Integración de API Establece las normas de integración y la política de interfaces de la organización, y decide sobre la divulgación de información a terceros.	■■■■■ N5	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Desarrollo seguro Detecta vulnerabilidades en el diseño y el código, las resuelve e incorpora pruebas de seguridad en su propia forma de trabajar.	■■■■■ N4	4	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Definición y gestión de requisitos Recaba los requisitos de las distintas partes interesadas, los formula de forma que puedan someterse a prueba, establece prioridades junto con ellas y gestiona los cambios de forma que quede constancia de los mismos.	■■■■■ N4	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Entrevista estructurada
V	colaboración multidisciplinar Analiza el problema con especialistas de diferentes disciplinas y formula un enfoque conjunto con una clara división de funciones.	■■■■■ N4	3	no	Centro de evaluación	360 Feedback, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Coaching Mantiene conversaciones de coaching con preguntas abiertas, identifica patrones de comportamiento y permite que la otra persona formule un objetivo de aprendizaje.		3	no	Simulación	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
G	Capacidad para trabajar de forma autónoma Determina su propio enfoque para un paquete de trabajo completo, consulta a sus compañeros de forma específica cuando tiene dudas y cumple con los plazos sin necesidad de recordatorios.		3	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF, Competency Check
V	Actualidad profesional y bibliografía especializada Realiza un seguimiento estructurado de las fuentes y las directrices, evalúa su calidad y adapta su propio método de trabajo a los nuevos conocimientos.		3	no	Portafolio o pruebas	Cartera, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Modelización de datos Diseña un modelo lógico de datos para un ámbito definido, lo normaliza cuando es necesario y analiza las opciones con los usuarios y los desarrolladores.		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	Redacción de documentación técnica Redacta la documentación completa de un sistema o proceso, la prueba con un lector que no esté familiarizado con el tema y gestiona las distintas versiones.	 N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
V	Uso de plataformas en la nube Configura de forma autónoma los servicios en la nube para una aplicación, gestiona los permisos y las copias de seguridad, y supervisa los costes y el uso.	 N4	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Gestión de versiones e implementación Elabora un plan de implantación con una opción alternativa, coordina la iniciativa con las partes interesadas y comprueba, tras la implantación, que el servicio funcione correctamente.	 N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
V	Indicaciones y delegación de tareas a la IA Divide una tarea laboral en pasos, decide qué pasos realiza la IA y cuáles no, y mejora las instrucciones en función de los resultados.	 N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Programación Desarrolla de forma autónoma una función o un módulo a partir de los requisitos, elige las estructuras adecuadas y se asegura de que el código sea legible y haya sido sometido a pruebas.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Expresión escrita Redacta de forma autónoma textos que incluyen introducción, parte principal y conclusión; elige el tono adecuado en función del público destinatario y utiliza los términos fijos de manera coherente.	 N4	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check
V	Evaluación y verificación de los resultados generados por la IA Determina, para cada tarea, qué comprobaciones son necesarias, detecta piezas incorrectas o falsificadas y da cuenta del resultado obtenido.	 N4	2	no	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	dar retroalimentación Aborda el comportamiento indeseado con la persona en cuestión, expone los hechos, las consecuencias y la petición, y acuerda un seguimiento.	■■■■■ N4	1	no	Centro de evaluación	360 Feedback, Communication Styles

3 Niveles según la antigüedad

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

Competencia	senior	lead
Análisis de problemas	N5	N5
Trabajo en proyectos	N4	N4
Diseño y arquitectura de software	N4	N4
Razonamiento abstracto y figurativo	N5	N5
Modelización y abstracción	N5	N5
Precisión y atención al detalle	N5	N5
Gestión de las partes interesadas	N5	N5
Seguimiento del progreso	N5	N5
Control de versiones y flujo de trabajo colaborativo	N5	N5
Pruebas de software y control de calidad	N5	N5
Integración de API	N5	N5
Desarrollo seguro	N4	N4
Definición y gestión de requisitos	N4	N4
colaboración multidisciplinar	N4	N4
Coaching	N4	N4
Capacidad para trabajar de forma autónoma	N4	N4
Actualidad profesional y bibliografía especializada	N4	N4
Modelización de datos	N4	N4
Redacción de documentación técnica	N4	N4
Uso de plataformas en la nube	N4	N4
Gestión de versiones e implementación	N4	N4
Indicaciones y delegación de tareas a la IA	N4	N4
Programación	N3	N3

Competencia	senior	lead
Expresión escrita	N4	N4
Evaluación y verificación de los resultados generados por la IA	N4	N4
dar retroalimentación	N4	N4

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
Análisis de problemas Desglosa un problema en partes, separa las causas de los efectos e indica qué información se necesita para seguir adelante.	Indica con precisión qué es lo que falla en caso de avería y qué datos faltan, y lo comunica al supervisor.	Desglosa una queja recurrente en posibles causas, las comprueba con sus propios datos y señala la causa más probable.	Atribuye los problemas organizativos recurrentes a unas pocas causas fundamentales y establece el método de análisis que utilizarán otros equipos.

Competencia	N1	N3	N5
Trabajo en proyectos Lograr un resultado definido mediante fases, hitos y distribución de funciones, controlando el tiempo, el presupuesto, la calidad y los riesgos, y presentando informes en momentos determinados.	Realiza las tareas asignadas del proyecto dentro de los plazos establecidos y actualiza el plan del proyecto con el progreso de su propio trabajo.	Elabora el plan de proyecto, el calendario y la lista de riesgos para un proyecto de tamaño medio e informa periódicamente al patrocinador.	Establece el enfoque de los proyectos de la organización, decide el inicio y la finalización de los programas y garantiza la coherencia entre los proyectos.
Diseño y arquitectura de software Diseña la estructura de una aplicación o interfaz, distribuye las funcionalidades entre los distintos componentes y evalúa las opciones en función de la facilidad de mantenimiento, el rendimiento y la seguridad.	Desglosa un diseño proporcionado en sus componentes y formula preguntas cuando dicho diseño resulta estar incompleto.	Elabora un diseño para una aplicación concreta, registra las principales opciones y alternativas, y lo revisa con sus compañeros.	Establece los principios de arquitectura de la organización y decide sobre los diseños que afectan a varios sistemas.
Razonamiento abstracto y figurativo Reconoce reglas y patrones en cifras, series o símbolos sin necesidad de conocimientos previos y aplica dichas reglas a tareas nuevas y desconocidas.	Determina el siguiente paso en una breve serie de cifras y explica qué regla se ha aplicado para ello.	Descubre la regla subyacente en material desconocido con varias características variables y la utiliza para explicar las desviaciones.	Desentraña problemas sin un ejemplo conocido, formula un nuevo orden y lo estructura de tal manera que sus compañeros puedan partir de él.
Modelización y abstracción Convierte una situación real en una representación simplificada, como un diagrama, una fórmula o un diagrama de flujo, con supuestos y límites explícitos.	Se introduce en un diagrama o plantilla ya existente y se indica qué parte del trabajo corresponde a cada lugar.	Elabora de forma autónoma un diagrama de un proceso de trabajo, identifica los supuestos y comprueba el modelo con casos reales.	Desarrolla modelos que utilizan varios departamentos, establece sus límites de validez y gestiona sus versiones y modificaciones.

Competencia	N1	N3	N5
Precisión y atención al detalle 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.
Gestión de las partes interesadas Identificar a las personas interesadas en una iniciativa y mantener el contacto con ellas para que las decisiones sigan contando con su apoyo.	Mantiene una lista de las personas implicadas y les informa sobre los avances según la periodicidad acordada.	Evalúa la influencia y el interés de cada parte, elige la forma de contacto más adecuada y analiza los deseos contradictorios antes de tomar una decisión.	Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización.
Seguimiento del progreso 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.
Control de versiones y flujo de trabajo colaborativo Trabaja con un sistema de control de versiones, utiliza ramas y solicitudes de fusión, y mantiene el historial de cambios accesible para el equipo.	Realiza commits de los cambios con una descripción clara en la rama designada, de acuerdo con lo acordado por el equipo.	Gestiona las ramas y las fusiona de forma independiente, resuelve conflictos y revisa el fondo de los cambios realizados por sus compañeros.	Establece el método de trabajo para el control de versiones y la revisión de código en la organización y vela por su cumplimiento en todos los equipos.
Pruebas de software y control de calidad Diseña y ejecuta pruebas de funcionalidad y de casos extremos, registra los resultados de forma reproducible y evalúa si una solución puede lanzarse al mercado.	Analiza paso a paso un guion de prueba y registra cada desviación mediante una captura de pantalla y los pasos seguidos.	Diseña casos de prueba, incluidos los casos extremos, automatiza pruebas repetibles y asesora sobre el lanzamiento en función de los resultados obtenidos.	Establece la estrategia de pruebas y los requisitos de calidad de la organización, y decide cuándo no se lanzará el software.

Competencia	N1	N3	N5
Integración de API Conecta sistemas a través de interfaces de programación, lee su documentación, gestiona los errores y las limitaciones, y realiza pruebas de la interfaz de principio a fin.	Ejecuta una llamada a la interfaz preparada siguiendo la documentación y comunica los códigos de error recurrentes al desarrollador.	Crea de forma autónoma una interfaz entre dos sistemas, gestiona los errores y documenta el intercambio de datos para el personal de soporte.	Establece las normas de integración y la política de interfaces de la organización, y decide sobre la divulgación de información a terceros.
Desarrollo seguro Desarrolla software en el que se validan los datos introducidos, se protegen los datos confidenciales y se previenen las vulnerabilidades conocidas, y lo verifica mediante pruebas específicas.	Sigue las directrices de codificación segura al realizar modificaciones propias y consulta cuando una directriz no está clara.	Detecta vulnerabilidades en el diseño y el código, las resuelve e incorpora pruebas de seguridad en su propia forma de trabajar.	Establece los requisitos de desarrollo seguro en la organización y evalúa si las soluciones los cumplen antes de su lanzamiento.
Definición y gestión de requisitos Recaba los requisitos de los usuarios y clientes, los registra de forma que se puedan comprobar, realiza un seguimiento de los cambios y verifica si el resultado los cumple.	Registra las necesidades de los usuarios en el formato acordado y realiza preguntas de profundización hasta que cada necesidad quede bien definida.	Recaba los requisitos de las distintas partes interesadas, los formula de forma que puedan someterse a prueba, establece prioridades junto con ellas y gestiona los cambios de forma que quede constancia de los mismos.	Determina la práctica en materia de requisitos dentro de la organización y decide qué requisitos prevalecen cuando surgen conflictos de intereses.
colaboración multidisciplinar Colaborar con personas de otras disciplinas aprendiendo su lenguaje y sus métodos, y estableciendo puntos de partida comunes para el trabajo conjunto.	Pregunta a un compañero de otra especialidad qué significan determinados términos técnicos y le resume la respuesta.	Analiza el problema con especialistas de diferentes disciplinas y formula un enfoque conjunto con una clara división de funciones.	Establece formas duraderas de colaboración entre disciplinas y resuelve conflictos entre normas profesionales basándose en el interés de la organización.

Competencia	N1	N3	N5
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.
Capacidad para trabajar de forma autónoma Realiza el trabajo que se le asigna sin necesidad de supervisión continua, toma sus propias decisiones dentro de los límites acordados e informa cuando es necesario consultar o que otros tomen una decisión.	Realiza las tareas según las instrucciones recibidas y comunica cualquier desviación al supervisor antes de continuar con el trabajo restante.	Determina su propio enfoque para un paquete de trabajo completo, consulta a sus compañeros de forma específica cuando tiene dudas y cumple con los plazos sin necesidad de recordatorios.	Diseña el método de trabajo que permite a los equipos operar de forma autónoma y define, en toda la organización, qué decisiones deben elevarse a un nivel superior y cuáles no.
Actualidad profesional y bibliografía especializada Se mantiene al día de los avances en su propia profesión a través de la bibliografía, las directrices y las redes, e integra los nuevos conocimientos relevantes en su propia práctica.	Lee la información profesional recibida e identifica qué parte es relevante para su propio trabajo.	Realiza un seguimiento estructurado de las fuentes y las directrices, evalúa su calidad y adapta su propio método de trabajo a los nuevos conocimientos.	Evalúa la situación actual del sector, sopesa los resultados contradictorios de las investigaciones y determina qué directrices seguirá la organización a partir de ahora.
Modelización de datos Describe los datos y sus relaciones en un modelo con entidades, atributos y claves que se ajusta al proceso de trabajo.	Amplía un modelo de datos existente con nuevos campos siguiendo las convenciones de nomenclatura aplicables y se somete el trabajo a revisión.	Diseña un modelo lógico de datos para un ámbito definido, lo normaliza cuando es necesario y analiza las opciones con los usuarios y los desarrolladores.	Establece las normas de modelización de la organización y el modelo de datos básico, y decide sobre las desviaciones respecto a los mismos.

Competencia	N1	N3	N5
Redacción de documentación técnica Redacta manuales, documentación de apoyo y registros de decisiones que un lector sin conocimientos previos pueda seguir paso a paso y que se mantengan actualizados.	Rellena una plantilla de documentación con los pasos de una tarea y hace que un compañero revise el texto.	Redacta la documentación completa de un sistema o proceso, la prueba con un lector que no esté familiarizado con el tema y gestiona las distintas versiones.	Establece la norma de documentación de la organización y garantiza que la documentación forme parte de cada entrega.
Uso de plataformas en la nube Configura y gestiona servicios en un entorno en la nube, gestiona los permisos y los costes, y elige entre los tipos de servicios disponibles en función de los requisitos.	Utiliza los servicios en la nube existentes según las instrucciones y comunica al administrador cualquier comportamiento inusual o gasto imprevisto.	Configura de forma autónoma los servicios en la nube para una aplicación, gestiona los permisos y las copias de seguridad, y supervisa los costes y el uso.	Determina la estrategia de la organización en materia de nube y decide qué cargas de trabajo se ubican en cada lugar.
Gestión de versiones e implementación Planifica y lleva a cabo la implementación de nuevas versiones, comprueba el funcionamiento antes y después, y se asegura de que siga siendo posible revertir los cambios.	Lleva a cabo las fases de un plan de implantación e informa de inmediato cuando una de ellas no da el resultado esperado.	Elabora un plan de implantación con una opción alternativa, coordina la iniciativa con las partes interesadas y comprueba, tras la implantación, que el servicio funcione correctamente.	Establece la política de lanzamiento de la organización, decide los plazos de implementación y mejora de forma estructural el plazo de ejecución de los cambios.
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.

Competencia	N1	N3	N5
Programación Redacta, lee y mejora el código de un programa en al menos un lenguaje de programación, desglosa un problema en pasos y comprueba su propia solución.	Modifica el código existente según las instrucciones, lo ejecuta e informa de los mensajes de error que no puede resolver por sí mismo.	Desarrolla de forma autónoma una función o un módulo a partir de los requisitos, elige las estructuras adecuadas y se asegura de que el código sea legible y haya sido sometido a pruebas.	Establece las normas de programación y la elección de lenguajes para la organización y revisa el código de otros para evaluar su calidad y facilidad de mantenimiento.
Expresión escrita Plasmar las ideas en un texto correcto y legible, con una estructura de párrafos lógica, un tono adecuado y una elección de palabras adaptada al lector.	Redacta mensajes breves e informes sin errores lingüísticos tras utilizar una herramienta de revisión y someterlos a una ronda de revisión por parte de un compañero.	Redacta de forma autónoma textos que incluyen introducción, parte principal y conclusión; elige el tono adecuado en función del público destinatario y utiliza los términos fijos de manera coherente.	Elabora la guía de redacción y el estilo corporativo de la organización, aprueba el contenido de las publicaciones y desarrolla las habilidades de redacción de los equipos.
Evaluación y verificación de los resultados generados por la IA Comprueba la precisión, la exhaustividad y la utilidad de los resultados generados por la IA, contrasta la información con las fuentes y decide si se utilizan dichos resultados.	Comprueba los datos y cifras generados por la IA contrastándolos con una fuente fiable antes de transmitir el resultado.	Determina, para cada tarea, qué comprobaciones son necesarias, detecta piezas incorrectas o falsificadas y da cuenta del resultado obtenido.	Diseña la política de verificación de la organización y determina en qué solicitudes sigue siendo obligatoria la revisión humana.
dar retroalimentación 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.

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.
Prueba de capacidad cognitiva	0.41	0.14	Prueba estandarizada de razonamiento verbal, numérico o abstracto.
Cuestionario de personalidad	0.40	0.15	Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».
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.
Portafolio o pruebas	-	-	Una recopilación de trabajos o resultados anteriores, evaluados según criterios fijos.
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	15	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	9	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente
Competency Check	8	Evaluación de competencias a nivel conductual

Instrumento hrmforce	Competencias	Qué mide
360 Feedback	6	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento
Cartera	5	Evaluación del trabajo previo según criterios fijos
Ability Scan	2	Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto
Big Fifty	2	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores
Entrevista estructurada	1	Entrevista conductual con una estructura fija
Development Review	1	Entrevista estructurada de desarrollo
15PF	1	Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»
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: adáptelo a su propia organización antes de basarse en él para la selección.