

Camarero o camarera

FF18 Hostelería, comercio minorista y servicios al cliente · ISCO-08 5131 · CBS 1113 Personal de servicio de restauración y personal de bar · antigüedad junior · También conocido como: Camarero, Camarera, Servidor

Toma nota de los pedidos, sirve comida y bebida y se encarga de la cuenta, prestando atención al ritmo del servicio y a la experiencia del cliente.

El camarero o la camarera es el punto de contacto directo con los comensales en la mesa y determina en gran medida su experiencia durante la visita. A diferencia de un anfitrión o una anfitriona, se encarga de todo el servicio de mesa, desde el pedido hasta la cuenta, y no solo de la bienvenida. En la práctica, el proceso de selección descarta a aquellos candidatos que dan una impresión de amabilidad en la entrevista, pero que no mantienen el orden y el ritmo del servicio cuando se encuentran bajo una presión máxima.

Cifras clave de este perfil

25 competencias · 10 Competencias que se deben evaluar · 3 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Ámbitos de conocimientos profesionales 26%, Comunicación e influencia 20%, Autogestión, iniciativa y resiliencia 17%

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
Orientación al cliente Competencia (marco 50): Orientación al cliente Eliminatoria		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Evaluación de 360 grados	Responde a las preguntas de los clientes dentro del plazo acordado y deriva la consulta cuando la respuesta excede el ámbito de sus propias funciones.
Mantener el ritmo en tareas repetitivas Competencia (marco 50): 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.
Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo Competencia (marco 50): Resiliencia ante el estrés		Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Entrevista estructurada	Informa al supervisor de que el trabajo no se ajusta al tiempo disponible y respeta la decisión que se tome.
Comportamiento y presencia profesionales Competencia (marco 50): Sensibilidad organizativa		360 Feedback, Competency Check	Observación en el puesto de trabajo	Sigue las normas internas sobre conducta, lenguaje y vestimenta, y solicita orientación a su superior en caso de duda.
Disciplina y cumplimiento de los compromisos Competencia (marco 50): Disciplina		Big Fifty, 15PF, 360 Feedback	Cuestionario de personalidad	Llega a la hora acordada con el trabajo acordado e informa de cualquier retraso al supervisor.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Improvisación dentro de unos límites Competencia (marco 50): Creatividad		Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Informa de inmediato de cualquier situación inesperada y aplica la solución que le indique el supervisor.
Fuerza física y resistencia Competencia (marco 50): Energía		Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo	Levanta y transporta cargas ligeras a corta distancia utilizando la técnica prescrita en el marco de su propia tarea.
Concienciación en materia de seguridad Competencia (marco 50): Disciplina		Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Cumple las normas de seguridad del lugar de trabajo y consulta con sus superiores cuando tiene dudas sobre una operación.
Precisión y atención al detalle Competencia (marco 50): Precisión		Big Fifty, 360 Feedback	Cuestionario de personalidad	Revisa su propio trabajo con una lista de comprobación y corrige los errores detectados antes de entregarlo.
Capacidad comercial Competencia (marco 50): Perspicacia comercial		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Informa al gestor de cuentas sobre qué deseo del cliente podría dar lugar a un encargo adicional.

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	Orientación al cliente Responde a las preguntas de los clientes dentro del plazo acordado y deriva la consulta cuando la respuesta excede el ámbito de sus propias funciones.	 N2	5	sí	Evaluación de 360 grados	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Servicios de hostelería Da la bienvenida a los clientes de acuerdo con el estilo de la casa, toma nota del pedido y remite las preguntas sobre la oferta a un compañero.	 N2	5	sí	Observación en el puesto de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check
K	Aplicación de las normas de seguridad alimentaria e higiene Registra las temperaturas de acuerdo con el código de higiene e informa inmediatamente de cualquier desviación a la persona responsable.	 N2	5	sí	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Punto de venta y gestión de pagos Cierra la caja de forma autónoma, justifica las diferencias de caja y gestiona las devoluciones y los descuentos dentro de su ámbito de competencia.	 N4	4	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 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.	 N4	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Big Fifty, Prueba de muestra de trabajo
V	trabajo en equipo Lleva a cabo una tarea propia dentro del equipo según lo acordado e informa al responsable del equipo cuando algo no funciona.	 N2	4	no	Evaluación de 360 grados	Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check
G	Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo Informa al supervisor de que el trabajo no se ajusta al tiempo disponible y respeta la decisión que se tome.	 N2	4	no	Entrevista estructurada	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Comportamiento y presencia profesionales Sigue las normas internas sobre conducta, lenguaje y vestimenta, y solicita orientación a su superior en caso de duda.	 N2	4	no	Observación en el puesto de trabajo	360 Feedback, Competency Check
V	Trabajo por turnos y horarios irregulares Trabaja según el horario establecido, llega puntual y se encarga de los asuntos pendientes al finalizar el turno.	 N2	4	no	Entrevista estructurada	Big Fifty, Entrevista estructurada
V	Expresión oral clara Reformula con sus propias palabras lo que se ha acordado y repite lo esencial de la instrucción a modo de verificación.	 N2	3	no	Centro de evaluación	Communication Styles, Competency Check
V	Gestión de reclamaciones Registra una reclamación de forma exhaustiva en el sistema, ofrece una disculpa y tramita el expediente de acuerdo con el procedimiento establecido.	 N2	3	no	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Gestión de las expectativas Indica el plazo de entrega y las condiciones tal y como se han registrado e informa de cualquier retraso de inmediato a su superior.	 N2	3	no	Entrevista estructurada	Competency Check, Entrevista estructurada
V	Desescalada y establecimiento de límites Mantiene la calma ante una reacción airada, deja que la otra persona hable y recurre a un compañero o a un superior.	 N2	3	no	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)
G	Disciplina y cumplimiento de los compromisos Llega a la hora acordada con el trabajo acordado e informa de cualquier retraso al supervisor.	 N2	3	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
G	Improvisación dentro de unos límites Informa de inmediato de cualquier situación inesperada y aplica la solución que le indique el supervisor.	 N2	3	no	Situational Judgement Test	Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Gestión de la planta de producción y de la presentación Repone los estantes según el planograma y mantiene el suelo limpio y accesible para los clientes.	 N2	3	no	Observación en el puesto de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check
A	Fuerza física y resistencia Levanta y transporta cargas ligeras a corta distancia utilizando la técnica prescrita en el marco de su propia tarea.	 N2	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo
G	Concienciación en materia de seguridad Cumple las normas de seguridad del lugar de trabajo y consulta con sus superiores cuando tiene dudas sobre una operación.	 N2	3	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
G	Precisión y atención al detalle Revisa su propio trabajo con una lista de comprobación y corrige los errores detectados antes de entregarlo.	 N1	3	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 360 Feedback
G	Capacidad comercial Informa al gestor de cuentas sobre qué deseo del cliente podría dar lugar a un encargo adicional.	 N1	3	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Control de existencias y pérdidas Registra los productos dados de baja de acuerdo con el procedimiento y comunica las pérdidas significativas al supervisor.	 N1	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
K	Dominio del inglés a nivel profesional Intercambia mensajes breves y sigue conversaciones sencillas en inglés de nivel A2 a B1 con la ayuda de un diccionario.	 N1	2	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Orientación en el puesto de trabajo Trabaja junto a un nuevo compañero, señala las desviaciones en el funcionamiento e informa del progreso al formador de la consulta.	 N1	2	no	Observación en el puesto de trabajo	360 Feedback, Competency Check
V	Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales Abre y utiliza las aplicaciones indicadas para realizar sus propias tareas y solicita ayuda cada vez que aparece un mensaje que no conoce.	 N1	2	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	Organización de eventos y banquetes Prepara la sala de acuerdo con el orden del programa e informa al anfitrión de cualquier desviación en las cifras o de los deseos expresados.	 N1	1	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check

3 Niveles según la antigüedad

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

Competencia	junior	medior
Orientación al cliente	N2	N3
Servicios de hostelería	N2	N3
Aplicación de las normas de seguridad alimentaria e higiene	N2	N3
Punto de venta y gestión de pagos	N4	N4
Mantener el ritmo en tareas repetitivas	N4	N4
trabajo en equipo	N2	N3
Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo	N2	N3
Comportamiento y presencia profesionales	N2	N3
Trabajo por turnos y horarios irregulares	N2	N3
Expresión oral clara	N2	N3
Gestión de reclamaciones	N2	N3
Gestión de las expectativas	N2	N3
Desescalada y establecimiento de límites	N2	N3
Disciplina y cumplimiento de los compromisos	N2	N3
Improvisación dentro de unos límites	N2	N3
Gestión de la planta de producción y de la presentación	N2	N3
Fuerza física y resistencia	N2	N3
Concienciación en materia de seguridad	N2	N3
Precisión y atención al detalle	N1	N2
Capacidad comercial	N1	N2
Control de existencias y pérdidas	N1	N2
Dominio del inglés a nivel profesional	N1	N2
Orientación en el puesto de trabajo	N1	N2

Competencia	junior	medior
Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales	N1	N2
Organización de eventos y banquetes	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
Orientación al cliente Actuar partiendo de las preguntas y los intereses del cliente, cumplir los acuerdos y orientar de forma evidente el propio trabajo hacia la utilidad para dicho cliente.	Responde a las preguntas de los clientes dentro del plazo acordado y deriva la consulta cuando la respuesta excede el ámbito de sus propias funciones.	Descubre la verdadera necesidad que se esconde tras la pregunta de un cliente, elabora una propuesta adecuada y comprueba, tras su ejecución, si ha funcionado.	Traduce las señales de los clientes en cambios en los servicios y las políticas, y hace que la organización rinda cuentas por la experiencia prometida al cliente.

Competencia	N1	N3	N5
Servicios de hostelería Da la bienvenida y atiende a los clientes, identifica sus necesidades, les asesora sobre la oferta y gestiona las reclamaciones de forma adecuada en el acto.	Da la bienvenida a los clientes de acuerdo con el estilo de la casa, toma nota del pedido y remite las preguntas sobre la oferta a un compañero.	Responde de forma autónoma a los deseos y reclamaciones de los huéspedes, asesora sobre la oferta y compensa la experiencia tras un error.	Establece el estándar de hospitalidad de la organización, evalúa la experiencia de los huéspedes y forma al personal en las normas de servicio acordadas.
Aplicación de las normas de seguridad alimentaria e higiene Aplica las normas de higiene, control de temperatura y plazo de conservación al preparar y almacenar alimentos, y registra los controles realizados.	Registra las temperaturas de acuerdo con el código de higiene e informa inmediatamente de cualquier desviación a la persona responsable.	Evalúa de forma independiente los riesgos en la preparación y el almacenamiento, interviene ante las desviaciones y elimina la causa en el proceso.	Elabora el plan de higiene de la organización, da cuenta del mismo durante la inspección y forma al personal en el método de trabajo.
Punto de venta y gestión de pagos Procesa los pagos en caja o en el terminal de tarjetas, gestiona correctamente los recibos y las devoluciones, y cierra la caja al final del turno.	Gestiona los pagos en efectivo y con tarjeta siguiendo las instrucciones y comunica al supervisor las discrepancias en la caja registradora.	Cierra la caja de forma autónoma, justifica las diferencias de caja y gestiona las devoluciones y los descuentos dentro de su ámbito de competencia.	Establece los procedimientos de caja y de pago para todas las sucursales, limita el riesgo relacionado con el efectivo y comprueba el cumplimiento mediante controles aleatorios.
Mantener el ritmo en tareas repetitivas 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.

Competencia	N1	N3	N5
trabajo en equipo Contribuir al resultado del equipo mediante el reparto de tareas, el intercambio de información, el cumplimiento de los acuerdos y la participación de los compañeros en el trabajo en curso.	Lleva a cabo una tarea propia dentro del equipo según lo acordado e informa al responsable del equipo cuando algo no funciona.	Se reparte el trabajo con los compañeros, comparte la información que otros necesitan sin que se le pida y adapta su propia planificación a los objetivos del equipo.	Elabora acuerdos de colaboración para varios equipos de la organización, los evalúa en función de los resultados y los revisa basándose en los datos.
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.
Comportamiento y presencia profesionales Se comporta en el trato con clientes, compañeros y terceros de acuerdo con las normas de conducta y vestimenta de la organización, incluso fuera de su propio lugar de trabajo.	Sigue las normas internas sobre conducta, lenguaje y vestimenta, y solicita orientación a su superior en caso de duda.	Representa al equipo ante los clientes y las partes externas, elige un lenguaje adecuado y aborda a sus compañeros de trabajo en caso de conducta inadecuada.	Representa a la organización ante el público y establece las normas de conducta que deben aplicarse al hacerlo.
Trabajo por turnos y horarios irregulares Organiza su propio trabajo en función de los turnos variables y los horarios irregulares, garantiza que el traspaso de turnos sea completo y coordina la planificación y la disponibilidad con el equipo.	Trabaja según el horario establecido, llega puntual y se encarga de los asuntos pendientes al finalizar el turno.	Planifica su propio trabajo en función de los turnos variables, asigna las tareas al momento del día que mejor le convenga y realiza los cambios con cuidado.	Diseña modelos de plantillas de personal para la organización, sopesa la continuidad frente a la viabilidad y llega a acuerdos con el equipo y los representantes.

Competencia	N1	N3	N5
Expresión oral clara 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.
Gestión de reclamaciones Recibir una queja, localizar su causa y llegar a una solución que el cliente acepte y que evite que el error se repita.	Registra una reclamación de forma exhaustiva en el sistema, ofrece una disculpa y tramita el expediente de acuerdo con el procedimiento establecido.	Tranquiliza a un cliente enfadado, separa las emociones de los hechos y ofrece una solución con un plazo de cumplimiento dentro de su ámbito de competencia.	Gestiona los casos escalados que entrañan riesgos legales o de imagen y utiliza el análisis de reclamaciones para introducir cambios estructurales en los procesos.
Gestión de las expectativas Dejar claro de antemano qué es lo que el cliente recibirá y qué no, y cuándo; así como informar a tiempo tan pronto como ese compromiso deje de ser viable.	Indica el plazo de entrega y las condiciones tal y como se han registrado e informa de cualquier retraso de inmediato a su superior.	Deja constancia desde el principio de lo que queda fuera del alcance del encargo y analiza las desviaciones con el cliente antes de que se hagan evidentes.	Establece los acuerdos de nivel de servicio para la organización, sopesa la viabilidad frente al interés comercial y justifica las desviaciones ante los principales clientes.
Desescalada y establecimiento de límites Reducir la tensión creciente o los comportamientos indeseados manteniendo la calma, estableciendo claramente los límites y orientando o dando por concluida la conversación.	Mantiene la calma ante una reacción airada, deja que la otra persona hable y recurre a un compañero o a un superior.	Indica qué límite se está sobrepasando cuando se produce un comportamiento indeseado, cuál es la consecuencia, y pone fin a la conversación cuando sea necesario.	Establece acuerdos a nivel de toda la organización sobre conductas transgresoras, organiza el apoyo y el seguimiento, y exige a los responsables que se atengan a dicha línea de actuación.

Competencia	N1	N3	N5
Disciplina y cumplimiento de los compromisos 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.
Improvisación dentro de unos límites Elabora una solución viable sobre la marcha ante una situación inesperada, respetando las normas aplicables, los requisitos de seguridad y los acuerdos.	Informa de inmediato de cualquier situación inesperada y aplica la solución que le indique el supervisor.	Elige una solución provisional dentro de las normas cuando algo falla o se recibe una solicitud inesperada, y registra posteriormente qué se ha desviado de lo previsto.	Determina el margen de improvisación que permite la organización y recoge cuáles son los límites que nunca deben traspasarse.
Gestión de la planta de producción y de la presentación Organiza la zona de venta de acuerdo con las directrices de presentación, mantiene las estanterías surtidas y ordenadas y adapta el expositor a las promociones y a la temporada.	Repone los estantes según el planograma y mantiene el suelo limpio y accesible para los clientes.	Adapta de forma autónoma la presentación de los productos en función de las promociones y las cifras de ventas, y distribuye las tareas en la tienda a lo largo del turno.	Establece la fórmula de presentación para las tiendas, comprueba la ejecución en cada sucursal y la mejora basándose en los datos de ventas.
Fuerza física y resistencia Proporciona la fuerza y la resistencia que requiere el trabajo para levantar, transportar y mover cargas a lo largo de una jornada laboral.	Levanta y transporta cargas ligeras a corta distancia utilizando la técnica prescrita en el marco de su propia tarea.	Mueve cargas pesadas de forma autónoma con la ayuda de medios auxiliares, distribuye el esfuerzo a lo largo del turno y mantiene el ritmo acordado.	Determina, para todo el proceso, cómo se distribuye el trabajo más pesado y qué medios auxiliares son habituales, y justifica dicha elección.

Competencia	N1	N3	N5
Concienciación en materia de seguridad 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.
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.
Capacidad comercial Reconoce las oportunidades de ingresos y margen en los contactos con los clientes y el mercado, y actúa en consecuencia mediante ofertas y acuerdos.	Informa al gestor de cuentas sobre qué deseo del cliente podría dar lugar a un encargo adicional.	Analiza, por iniciativa propia, los servicios adicionales que se pueden ofrecer a los clientes actuales y registra la oportunidad de ingresos en el expediente del cliente.	Establece la estrategia comercial de la organización, decide a qué mercados se dirige y rinde cuentas de dichas decisiones ante el consejo de administración.
Control de existencias y pérdidas Realiza pedidos y lleva un control de las existencias en una tienda o cocina, limita el deterioro y las roturas, y explica las diferencias entre las existencias previstas y las reales.	Registra los productos dados de baja de acuerdo con el procedimiento y comunica las pérdidas significativas al supervisor.	Analiza de forma independiente las cifras de pérdidas por grupo de productos, ajusta las cantidades de los pedidos y aborda con sus compañeros el tema del desperdicio.	Establece normas de merma y directrices de pedidos para todas las sucursales y orienta hacia una reducción cuantificable de los residuos.

Competencia	N1	N3	N5
Dominio del inglés a nivel profesional Utilización del inglés, tanto oral como escrito, en situaciones laborales, con el nivel del Marco Común Europeo de Referencia exigido por el puesto.	Intercambia mensajes breves y sigue conversaciones sencillas en inglés de nivel A2 a B1 con la ayuda de un diccionario.	Dirige reuniones en inglés con los clientes, redacta mensajes e informes claros con un nivel B2 y consulta en caso de duda.	Negocia y publica en inglés con un nivel comprendido entre C1 y C2, y revisa las traducciones realizadas por terceros para comprobar su tono y significado.
Orientación en el puesto de trabajo Orienta a un compañero o a un aprendiz durante el trabajo real, ofrece comentarios específicos sobre lo observado y fomenta la autonomía paso a paso.	Trabaja junto a un nuevo compañero, señala las desviaciones en el funcionamiento e informa del progreso al formador de la consulta.	Acuerda con la persona a la que orienta qué tareas se realizarán de forma independiente, observa de forma intencionada y, posteriormente, analiza dos puntos de aprendizaje concretos.	Establece las directrices de orientación en el lugar de trabajo para la organización, forma a los orientadores y supervisa la calidad de su labor de orientación.
Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales 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.
Organización de eventos y banquetes Prepara la sala, el menú y la dotación de personal para un evento de grupo, dirige el desarrollo del mismo y adapta el orden de las actividades a lo largo del día.	Prepara la sala de acuerdo con el orden del programa e informa al anfitrión de cualquier desviación en las cifras o de los deseos expresados.	Organiza de forma autónoma un evento siguiendo el orden del programa, distribuye las tareas y resuelve sobre la marcha los cambios en el programa.	Desarrolla el concepto de banquetes y las normas de desarrollo de los eventos, y gestiona los márgenes y la experiencia de los invitados en eventos de gran envergadura.

6 Métodos de evaluación y validez

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

Método de medición	rho	SD	De qué se trata
Evaluación de 360 grados	-	-	Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales.
Observación en el puesto de trabajo	-	-	Observación estructurada en el lugar de trabajo mediante un formulario basado en indicadores de comportamiento.
Prueba de conocimientos	0.40	0.13	Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.
Prueba de muestra de trabajo	0.33	0.09	El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.
Entrevista estructurada	0.42	0.19	Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta.
Centro de evaluación	0.29	0.09	Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.
Cuestionario de personalidad	0.40	0.15	Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».

7 Instrumentos de evaluación para este puesto

Instrumento hrnforce	Competencias	Qué mide
Competency Check	13	Evaluación de competencias a nivel conductual
Big Fifty	10	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores
Prueba de muestra de trabajo	10	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas

Instrumento hrnforce	Competencias	Qué mide
360 Feedback	8	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	5	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente
Entrevista estructurada	2	Entrevista conductual con una estructura fija
Conflict Styles	2	Estilo preferido en situaciones de conflicto
Pulse Survey	1	Medición periódica a nivel de equipo y de organización
Communication Styles	1	Estilo de comunicación preferido
Mental Resilience (4C)	1	Resiliencia mental según el modelo 4C
15PF	1	Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»

8 Cómo utilizar este perfil

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

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