

Profesional de marketing

FF04 Marketing, comunicación y contenidos · ISCO-08 2431 · CBS 0311 Consultores de marketing, relaciones públicas y ventas · antigüedad medior · También conocido como: Especialista en marketing, Responsable de marketing

Lleva a cabo actividades de marketing para una marca o una propuesta, desde la planificación de campañas y la producción de contenidos hasta la presentación de informes de resultados por canal.

El especialista en marketing trabaja a las órdenes de un director de marketing y combina la planificación, la producción de contenidos y la gestión de canales en un puesto de ejecución de amplio alcance. Lo que lo distingue del especialista en marketing digital es su amplitud, ya que este puesto se centra en la marca y en todos los canales, en lugar de centrarse exclusivamente en las plataformas publicitarias. En la selección de candidatos, a menudo se da demasiada importancia a la producción creativa, mientras que el verdadero cuello de botella radica en planificar y llevar a buen término varias campañas en marcha al mismo tiempo sin recibir instrucciones diarias.

Cifras clave de este perfil

24 competencias · 3 Competencias que se deben evaluar · 4 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Operaciones empresariales, comercio y emprendimiento 41%, Comunicación e influencia 35%, Capacidad cognitiva y resolución de problemas 9%

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
Pensamiento creativo Competencia (marco 50): Creatividad	 N4	Big Fifty, Competency Check	Cuestionario de personalidad	Compara varias soluciones poco habituales para un problema en el que se ha llegado a un punto muerto y profundiza en la que resulta más prometedora.
conciencia externa Competencia (marco 50): Concienciación medioambiental	 N3	Big Fifty, Competency Check	Entrevista estructurada	Realiza un seguimiento sistemático de fuentes externas a la organización y utiliza esa información a la hora de adaptar los métodos de trabajo dentro del equipo.
Flexibilidad Competencia (marco 50): Flexibilidad	 N3	Big Fifty, 15PF, Competency Check	Cuestionario de personalidad	Revisa el enfoque de forma independiente cuando cambia la solicitud, mantiene informadas a las partes interesadas y sigue entregando el resultado dentro de los límites establecidos.

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	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	5	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check
V	Creación de contenidos para públicos específicos Determina el mensaje, el formato y el canal en función del público destinatario, elabora el contenido y lo mejora en función de las cifras de alcance.	 N4	5	sí	Portafolio o pruebas	Cartera, Prueba de muestra de trabajo
V	Marketing de contenidos Elabora un calendario de contenidos propio para cada grupo destinatario, redacta los textos y supervisa el alcance y la interacción.	 N4	5	sí	Portafolio o pruebas	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
G	Pensamiento creativo Compara varias soluciones poco habituales para un problema en el que se ha llegado a un punto muerto y profundiza en la que resulta más prometedora.	 N4	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Revisión y lenguaje sencillo Reescribe una carta formal adaptándola al nivel B1 de lenguaje sencillo y explica al autor qué decisiones se han tomado.	 N4	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo
V	Narración de historias Crea una historia con una situación inicial, un punto de inflexión y un resultado en torno a un caso de un cliente y la vincula al mensaje.	 N4	4	no	Simulación	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check
V	Segmentación y orientación al cliente Elabora una segmentación a partir de los datos y el comportamiento de los clientes y explica la necesidad y el valor de cada segmento.	 N3	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo
V	Estrategia de marketing Elabora un plan de marketing para un servicio o un mercado que incluya objetivos, la elección de canales y el presupuesto, y lo adapta en función de los resultados.	 N3	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
T	Gestión de campañas de publicidad digital Gestiona varias campañas simultáneamente, prueba diferentes variantes de anuncios y reasigna el presupuesto a la combinación que ofrece mejores resultados.	■■■■■ N3	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
V	Aplicación del posicionamiento de marca y la identidad visual Comprueba si las publicaciones del equipo y de los proveedores se ajustan a los principios de la marca y corrige las desviaciones, acompañándolas de una explicación.	■■■■■ N3	4	no	Portafolio o pruebas	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
V	Análisis de marketing y atribución Crea un panel de control por canal, comprueba la configuración de las métricas y explica qué campaña ha generado cada resultado.	■■■■■ N3	4	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Generación de ideas Dirige una sesión de generación de ideas para el equipo con un formato adecuado, recopila decenas de ideas y las agrupa por temas.	■■■■■ 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	Comunicación visual y narración de datos Elige un tipo de gráfico adecuado para cada mensaje, elimina los elementos de estilo innecesarios y escribe la conclusión encima de la figura.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
V	Gestión de las partes interesadas 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.	 N3	3	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
T	Comunicación en redes sociales Gestiona un canal de forma autónoma, responde a las preguntas en el plazo de una hora y utiliza estadísticas para elegir el momento adecuado para publicar.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
G	conciencia externa Realiza un seguimiento sistemático de fuentes externas a la organización y utiliza esa información a la hora de adaptar los métodos de trabajo dentro del equipo.	 N3	3	no	Entrevista estructurada	Big Fifty, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
T	Hojas de cálculo y hojas de trabajo Elabora una hoja de cálculo con fórmulas vinculadas y tablas dinámicas, comprueba si hay errores y explica la lógica de cálculo a sus compañeros.	 N3	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.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
V	Estudios de mercado y análisis de la competencia Selecciona de forma independiente las fuentes y el método para abordar una cuestión de mercado, comprueba su fiabilidad y presenta conclusiones fundamentadas.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Mejora del recorrido y la experiencia del cliente Analiza el recorrido del cliente en un servicio, identifica los tres principales cuellos de botella y pone en marcha mejoras en colaboración con las personas implicadas.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
T	Correo electrónico y automatización del marketing Crea una secuencia propia con condiciones y desencadenantes, la prueba y la mejora en función de las tasas de apertura y de clics.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo
G	Flexibilidad Revisa el enfoque de forma independiente cuando cambia la solicitud, mantiene informadas a las partes interesadas y sigue entregando el resultado dentro de los límites establecidos.	 N3	2	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF, Competency Check
V	Comunicación interna y sobre el cambio Se publicaron mensajes en la intranet y se comprueba si el grupo destinatario ha visto el mensaje.	 N2	2	no	Portafolio o pruebas	Competency Check, Pulse Survey
K	El RGPD y la privacidad en la práctica Trata los datos personales únicamente de conformidad con las instrucciones de trabajo aplicables y remite los casos dudosos al responsable de protección de datos.	 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	junior	medior	senior
Expresión escrita	N3	N4	N5
Creación de contenidos para públicos específicos	N4	N4	N4
Marketing de contenidos	N3	N4	N5
Pensamiento creativo	N3	N4	N5
Revisión y lenguaje sencillo	N3	N4	N5
Narración de historias	N3	N4	N5
Segmentación y orientación al cliente	N2	N3	N4
Estrategia de marketing	N3	N3	N3
Gestión de campañas de publicidad digital	N3	N3	N3
Aplicación del posicionamiento de marca y la identidad visual	N2	N3	N4
Análisis de marketing y atribución	N2	N3	N4
Generación de ideas	N2	N3	N4
Comunicación visual y narración de datos	N2	N3	N4
Gestión de las partes interesadas	N2	N3	N4
Comunicación en redes sociales	N2	N3	N4
conciencia externa	N2	N3	N4
Hojas de cálculo y hojas de trabajo	N2	N3	N4
Indicaciones y delegación de tareas a la IA	N2	N3	N4
Estudios de mercado y análisis de la competencia	N2	N3	N4
Mejora del recorrido y la experiencia del cliente	N2	N3	N4
Correo electrónico y automatización del marketing	N2	N3	N4
Flexibilidad	N2	N3	N4
Comunicación interna y sobre el cambio	N1	N2	N3

Competencia	junior	medior	senior
El RGPD y la privacidad en la práctica	N1	N2	N3

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
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.

Competencia	N1	N3	N5
Creación de contenidos para públicos específicos Creación de textos, imágenes y vídeos dirigidos a un público y un canal específicos, con un mensaje que anime a leer, ver o actuar.	Crea una publicación siguiendo un formato ya existente, selecciona una foto adecuada y comprueba los derechos de autor y la accesibilidad.	Determina el mensaje, el formato y el canal en función del público destinatario, elabora el contenido y lo mejora en función de las cifras de alcance.	Establece la estrategia de contenidos y las directrices de marca, asigna los recursos entre los distintos canales y rinde cuentas de los resultados ante el equipo directivo.
Marketing de contenidos Concebe, crea y programa contenidos de texto, imágenes y vídeo para los canales de la organización, con el fin de llegar al público objetivo y captar su interés.	Publica las entradas que se le facilitan de acuerdo con el calendario de contenidos y comprueba el texto, las imágenes y los enlaces antes de su publicación.	Elabora un calendario de contenidos propio para cada grupo destinatario, redacta los textos y supervisa el alcance y la interacción.	Determina la política de contenidos y el tono de marca de la organización, y decide sobre el uso de redactores, agencias y canales.
Pensamiento creativo Analiza un tema desde perspectivas poco habituales, combina elementos existentes de una forma novedosa y aporta ideas propias.	Aporta una idea propia en una reunión para introducir una pequeña mejora en su propia tarea.	Compara varias soluciones poco habituales para un problema en el que se ha llegado a un punto muerto y profundiza en la que resulta más prometedora.	Rompe con los supuestos habituales en el sector, aporta nuevas orientaciones en materia de soluciones y ofrece a los demás margen para la experimentación.
Revisión y lenguaje sencillo Abreviar, reordenar y reformular textos existentes en un lenguaje más sencillo sin perder contenido, matices ni significado jurídico.	Elimina las palabras redundantes y las repeticiones de un texto y corrige la ortografía según una lista de verificación determinada.	Reescribe una carta formal adaptándola al nivel B1 de lenguaje sencillo y explica al autor qué decisiones se han tomado.	Introduce un enfoque de lenguaje sencillo en toda la organización, evalúa la legibilidad de los productos principales y ajusta los estándares basándose en pruebas realizadas con los usuarios.
Narración de historias Transmitir un mensaje en forma narrativa, con personajes, tensión y una idea central, de modo que el oyente recuerde y pueda reproducir el contenido.	Utiliza un ejemplo práctico para que los compañeros del equipo comprendan mejor una cifra o una norma.	Crea una historia con una situación inicial, un punto de inflexión y un resultado en torno a un caso de un cliente y la vincula al mensaje.	Desarrolla la historia de la organización, la hace presente en todos los canales y enseña a los directivos a contarla por sí mismos.

Competencia	N1	N3	N5
Segmentación y orientación al cliente Divide a los clientes y clientes potenciales en grupos con necesidades y valor comparables, y selecciona a qué grupos se dirigirá la organización.	Asigna a los clientes a segmentos existentes utilizando las características registradas e informa de los casos dudosos.	Elabora una segmentación a partir de los datos y el comportamiento de los clientes y explica la necesidad y el valor de cada segmento.	Establece el modelo de segmentación de la organización, lo vincula a la oferta y a los canales, y lo revisa cuando se producen cambios en los mercados.
Estrategia de marketing Selecciona los grupos destinatarios, el mensaje, los canales y el presupuesto para un periodo determinado, y vincula esas decisiones a los objetivos de notoriedad, clientes potenciales e ingresos.	Lleva a cabo partes de un plan de marketing ya existente e informa, para cada acción, de los resultados obtenidos.	Elabora un plan de marketing para un servicio o un mercado que incluya objetivos, la elección de canales y el presupuesto, y lo adapta en función de los resultados.	Determina la estrategia de marketing de la organización, distribuye el presupuesto entre los distintos canales y rinde cuentas del rendimiento ante el consejo de administración.
Gestión de campañas de publicidad digital Crea campañas en plataformas publicitarias, configura el público objetivo, la puja y el presupuesto, y las gestiona en función del coste por clic, por cliente potencial o por venta.	Configura una campaña siguiendo un plan de pasos fijos y comprueba si el presupuesto y la fecha de finalización están establecidos correctamente.	Gestiona varias campañas simultáneamente, prueba diferentes variantes de anuncios y reasigna el presupuesto a la combinación que ofrece mejores resultados.	Establece las normas para la compra y la medición de publicidad y decide la elección de la plataforma y el presupuesto anual.
Aplicación del posicionamiento de marca y la identidad visual Determina o protege los valores que representa la marca y garantiza que el lenguaje, las imágenes y el comportamiento en las comunicaciones se ajusten a ellos.	Utiliza los logotipos, colores y plantillas establecidos y consulta con otras personas en caso de duda sobre una publicación.	Comprueba si las publicaciones del equipo y de los proveedores se ajustan a los principios de la marca y corrige las desviaciones, acompañándolas de una explicación.	Reajusta el posicionamiento de marca de la organización y establece las directrices que deben cumplir todas las publicaciones.

Competencia	N1	N3	N5
Análisis de marketing y atribución Mide el impacto de las iniciativas de marketing mediante paneles de control y modelos, y atribuye los ingresos y los clientes potenciales a los distintos canales y campañas.	Extrae los informes estándar de la herramienta de análisis e incluye las cifras clave en el resumen semanal.	Crea un panel de control por canal, comprueba la configuración de las métricas y explica qué campaña ha generado cada resultado.	Selecciona el modelo de atribución para la organización, evalúa sus limitaciones y orienta la asignación presupuestaria en función de los resultados.
Generación de ideas Genera ideas numerosas y variadas en poco tiempo, tanto de forma individual como en grupo, y mantiene la generación de ideas separada de su evaluación.	Aporta varias sugerencias en una ronda de ideas sin rechazarlas ni juzgarlas de inmediato.	Dirige una sesión de generación de ideas para el equipo con un formato adecuado, recopila decenas de ideas y las agrupa por temas.	Establece procesos de generación de ideas en toda la organización, involucra a clientes y socios en los mismos y garantiza que las ideas sean fáciles de localizar y reutilizables.
Comunicación visual y narración de datos Presentación de cifras y procesos en tablas, gráficos y diagramas que respaldan el mensaje y guían al lector hacia la conclusión correcta.	Crea un gráfico en una plantilla existente, añade un título y asigna un nombre a la unidad que se muestra en el eje.	Elige un tipo de gráfico adecuado para cada mensaje, elimina los elementos de estilo innecesarios y escribe la conclusión encima de la figura.	Establece directrices para la visualización y el uso de los paneles de control en toda la organización y evalúa si las cifras mostradas reflejan fielmente la realidad.
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.

Competencia	N1	N3	N5
Comunicación en redes sociales Gestión de cuentas empresariales en redes sociales, publicación de entradas y respuesta a las reacciones, respetando las normas de la organización y de la plataforma.	Publica entradas aprobadas con las etiquetas correctas e informa de las reacciones negativas al administrador de la cuenta.	Gestiona un canal de forma autónoma, responde a las preguntas en el plazo de una hora y utiliza estadísticas para elegir el momento adecuado para publicar.	Establece la política de conducta en las redes sociales, organiza su supervisión y dirige la respuesta cuando surge una polémica pública.
conciencia externa Seguir de cerca la evolución de los clientes, del mercado, de la tecnología y de la normativa, y determinar sus consecuencias para su propio trabajo y para la organización.	Lee la información facilitada sobre los clientes y las normas, y explica qué implicaciones tiene esto para sus propias tareas.	Realiza un seguimiento sistemático de fuentes externas a la organización y utiliza esa información a la hora de adaptar los métodos de trabajo dentro del equipo.	Traduce las tendencias sociales y de mercado en decisiones estratégicas y posiciona a la organización ante las partes externas pertinentes con la debida antelación.
Hojas de cálculo y hojas de trabajo 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.
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
Estudios de mercado y análisis de la competencia Recopila datos sobre el volumen del mercado, las tendencias y la competencia a partir de diversas fuentes y los entrevista, y los sintetiza en conclusiones para la elaboración de políticas o la formulación de ofertas.	Busca datos públicos sobre un competidor cuando se le solicita y los incluye en la visión general estándar.	Selecciona de forma independiente las fuentes y el método para abordar una cuestión de mercado, comprueba su fiabilidad y presenta conclusiones fundamentadas.	Diseña el programa de investigación de mercado de la organización, determina cuáles son las preguntas clave y presenta y defiende los resultados ante el consejo de administración.
Mejora del recorrido y la experiencia del cliente Analiza los pasos que sigue un cliente, identifica los puntos de fricción e implementa mejoras en los procesos y en la atención al cliente.	Registra las quejas y observaciones de los clientes en el formato acordado y las remite al responsable del proceso.	Analiza el recorrido del cliente en un servicio, identifica los tres principales cuellos de botella y pone en marcha mejoras en colaboración con las personas implicadas.	Establece el estándar de la experiencia del cliente en la organización y dirige los programas de mejora en todos los departamentos.
Correo electrónico y automatización del marketing Configura secuencias de correo electrónico, formularios y reglas en una plataforma de automatización que responden al comportamiento de los destinatarios.	Envía un boletín informativo utilizando una plantilla existente a la lista correcta y comprueba primero el mensaje de prueba.	Crea una secuencia propia con condiciones y desencadenantes, la prueba y la mejora en función de las tasas de apertura y de clics.	Determina la configuración y las reglas de datos de la plataforma de automatización y establece qué secuencias se aplican en toda la organización.
Flexibilidad Adapta el método de trabajo, la planificación y el comportamiento cuando cambia la situación o la solicitud, sin alterar el resultado acordado.	Pasa a realizar otra tarea tan pronto como se lo solicita el supervisor y deja el trabajo en curso en un estado ordenado.	Revisa el enfoque de forma independiente cuando cambia la solicitud, mantiene informadas a las partes interesadas y sigue entregando el resultado dentro de los límites establecidos.	Crea procesos y estructuras organizativas que se adaptan rápidamente a las nuevas circunstancias y decide cuándo debe modificarse el rumbo general.

Competencia	N1	N3	N5
Comunicación interna y sobre el cambio Informar e implicar a los compañeros de toda la organización a través de los canales internos, de modo que sepan qué cambios se están produciendo y qué se espera de ellos.	Se publicaron mensajes en la intranet y se comprueba si el grupo destinatario ha visto el mensaje.	Elabora un plan de comunicación para un cambio en el equipo, elige el canal y el momento adecuado para cada grupo y organiza un espacio para preguntas.	Establece la estrategia de comunicación para una reorganización, coordina su aplicación con el consejo de administración y el comité de empresa, y evalúa el efecto sobre la confianza y el comportamiento.
El RGPD y la privacidad en la práctica Conoce los requisitos de la legislación en materia de privacidad aplicables a su propio trabajo, qué base jurídica y qué plazo de conservación se aplican, y sabe cuándo es necesario notificarlo.	Trata los datos personales únicamente de conformidad con las instrucciones de trabajo aplicables y remite los casos dudosos al responsable de protección de datos.	Evalúa por sí mismo en cada proceso si existe una base jurídica, aplica el principio de minimización de datos y gestiona correctamente las solicitudes de los interesados.	Establece la política de privacidad, decide sobre las operaciones de tratamiento de alto riesgo y representa a la organización ante la autoridad de control.

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
Prueba de muestra de trabajo	0.33	0.09	El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.
Portafolio o pruebas	-	-	Una recopilación de trabajos o resultados anteriores, evaluados según criterios fijos.
Cuestionario de personalidad	0.40	0.15	Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».
Simulación	-	-	Situación laboral simulada, normalmente en formato digital, con una puntuación estandarizada.
Centro de evaluación	0.29	0.09	Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.
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	18	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas
Competency Check	8	Evaluación de competencias a nivel conductual
Cartera	7	Evaluación del trabajo previo según criterios fijos
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	5	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente
Big Fifty	3	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores

Instrumento hrmforce	Competencias	Qué mide
360 Feedback	2	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento
15PF	1	Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»
Pulse Survey	1	Medición periódica a nivel de equipo y de organización

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-lo a su propia organización antes de basarse en él para la selección.