

Secretario del Consejo de Administración

FF01 Gestión general y ejecutiva · ISCO-08 3343 · CBS 0423 Responsables de oficina y asistentes ejecutivos · antigüedad senior · También conocido como: Secretario corporativo, Secretario de la empresa, Secretario de gobernanza

Presta apoyo a la junta directiva y al consejo de supervisión con documentos de reuniones, actas y cuestiones de gobernanza, y garantiza que las decisiones se registren de forma formal y trazable.

El secretario del consejo prepara las reuniones del consejo de administración y del consejo de supervisión, realiza un seguimiento del calendario de toma de decisiones y redacta las actas y las listas de medidas a adoptar. A diferencia de lo que ocurre con un asistente ejecutivo, no se trata únicamente de gestionar el orden del día, sino de garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y de gobernanza. A menudo, la selección fracasa si se basa únicamente en las habilidades de secretaría, mientras que el éxito o el fracaso del puesto dependen de su capacidad para señalar cuándo una decisión no se ajusta a los procedimientos, incluso ante un consejero que tiene prisa.

Cifras clave de este perfil

24 competencias · 9 Competencias que se deben evaluar · 6 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Liderazgo y organización 32%, Operaciones empresariales, comercio y emprendimiento 19%, Capacidad cognitiva y resolución de problemas 14%

1 Competencias a medir

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

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Capacidad de decisión Competencia (marco 50): Capacidad de toma de decisiones Eliminatoria	 N5	Big Fifty, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Toma decisiones sobre asuntos irreversibles con consecuencias importantes, registra las ventajas e inconvenientes y establece qué decisiones pueden tomar los demás por sí mismos.
Desarrollo de la visión Competencia (marco 50): Visión Eliminatoria	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Formula una visión plurianual para toda la organización, la respalda con escenarios y la utiliza como criterio para evaluar las inversiones.
integridad y fiabilidad Competencia (marco 50): Integridad Eliminatoria	 N4	Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada	Cuestionario de personalidad	Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.
Capacidad de persuasión Competencia (marco 50): Capacidad de persuasión	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Elige, según su interlocutor, el argumento que se ajuste a sus intereses y comprueba sobre la marcha si el acuerdo es genuino.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
conciencia organizativa Competencia (marco 50): Sensibilidad organizativa		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.
Tomar decisiones difíciles en materia de personal Competencia (marco 50): Capacidad de toma de decisiones		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Toma una decisión fundamentada tras completar un proceso de mejora, la comenta en persona y deja constancia de los motivos en el expediente.
Tolerancia al estrés Competencia (marco 50): Resiliencia ante el estrés		Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Cuestionario de personalidad	Sigue trabajando de forma estructurada incluso en momentos de máxima carga de trabajo, mantiene claros los acuerdos con los clientes y señala con antelación qué resultados están en riesgo.
Orientación al mercado Competencia (marco 50): Orientación al mercado		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Relaciona las señales procedentes de los clientes y la competencia con la propia oferta y propone ajustes en función de ello.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Cómo abordar la ambigüedad Competencia (marco 50): Flexibilidad	 N4	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check	Situational Judgement Test	Formula hipótesis explícitas cuando falta información, actúa en consecuencia y revisa el enfoque una vez que se dispone de nuevos datos.

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	Capacidad de decisión Toma decisiones sobre asuntos irreversibles con consecuencias importantes, registra las ventajas e inconvenientes y establece qué decisiones pueden tomar los demás por sí mismos.	■■■■■ N5	5	sí	Situational Judgement Test	Big Fifty, 360 Feedback
G	Desarrollo de la visión Formula una visión plurianual para toda la organización, la respalda con escenarios y la utiliza como criterio para evaluar las inversiones.	■■■■■ N5	5	sí	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Pensamiento estratégico Elabora escenarios para toda la organización, evalúa las incertidumbres de forma explícita y establece la agenda estratégica junto con el consejo de administración.	■■■■■ N5	5	sí	Centro de evaluación	Ability Scan, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	integridad y fiabilidad Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.	 N4	5	sí	Cuestionario de personalidad	Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada
K	Lectura e interpretación de informes financieros Compara informes de distintos periodos, calcula ratios e identifica qué elementos explican la desviación.	 N4	5	sí	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Evaluación de riesgos Evalúa los principales riesgos para el proceso propio, los clasifica según su probabilidad e impacto y adopta las medidas oportunas.	 N4	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, Prueba de muestra de trabajo
G	Capacidad de persuasión Elige, según su interlocutor, el argumento que se ajuste a sus intereses y comprueba sobre la marcha si el acuerdo es genuino.	 N4	4	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
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.	 N4	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	conciencia organizativa Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.	 N4	4	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Gestión del cambio Elabora un plan de cambio para el equipo junto con las personas implicadas, selecciona las intervenciones para cada grupo y supervisa su puesta en práctica.	 N4	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
K	Gobernanza y cumplimiento normativo Comprueba que los métodos de trabajo se ajusten a la legislación y a las normas internas y remite las desviaciones, debidamente justificadas, al responsable correspondiente.	 N4	4	sí	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Pensamiento basado en escenarios y alfabetización en materia de futuro Elabora tres escenarios para su propio proceso, con hipótesis y consecuencias, y señala las primeras señales de cada uno de ellos.	 N4	3	no	Centro de evaluación	Competency Check, Entrevista estructurada

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Tomar decisiones difíciles en materia de personal Toma una decisión fundamentada tras completar un proceso de mejora, la comenta en persona y deja constancia de los motivos en el expediente.	 N4	3	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Toma de decisiones en los órganos de gobierno Redacta un memorándum de decisión en el que se exponen las opciones y sus consecuencias, defiende la propuesta en la reunión y deja constancia de la decisión.	 N4	3	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Tolerancia al estrés Sigue trabajando de forma estructurada incluso en momentos de máxima carga de trabajo, mantiene claros los acuerdos con los clientes y señala con antelación qué resultados están en riesgo.	 N4	3	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
G	Orientación al mercado Relaciona las señales procedentes de los clientes y la competencia con la propia oferta y propone ajustes en función de ello.	 N4	3	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Elaboración de presupuestos y control de costes Elabora el presupuesto de un proyecto propio, supervisa su ejecución por periodos y propone medidas en caso de desviación.	 N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
V	Desarrollo de modelos de negocio Diseña un modelo de negocio para un nuevo servicio, calcula la estructura de costes y lo pone a prueba con las personas implicadas.	 N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Correspondencia y gestión de expedientes Formula respuestas a preguntas poco habituales de forma independiente, registra brevemente las consideraciones y mantiene el expediente completo y actualizado.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo
V	Desarrollo del talento y sucesión Evalúa, con criterios fijos, quién está preparado para dar el siguiente paso y elabora un plan de desarrollo individualizado para cada persona.	 N3	3	no	Entrevista estructurada	Career Orientations, Competency Check, Development Review

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Estrategia y transformación digitales Traduce un objetivo de la organización en mejoras digitales concretas, genera apoyo y realiza un seguimiento para comprobar si se producen los efectos previstos.	 N3	3	no	Entrevista estructurada	Entrevista estructurada, Cartera
G	Cómo abordar la ambigüedad Formula hipótesis explícitas cuando falta información, actúa en consecuencia y revisa el enfoque una vez que se dispone de nuevos datos.	 N4	2	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check
K	Conocimientos básicos de derecho contractual Evalúa los contratos en lo que respecta a la responsabilidad, la rescisión y el pago, y propone modificaciones dentro de su ámbito de competencia.	 N3	2	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
K	Conocimientos básicos sobre IA Evalúa, para cada tarea laboral, si la IA resulta adecuada, señala sus principales limitaciones y explica su funcionamiento a sus compañeros de trabajo.	 N3	1	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

3 Niveles según la antigüedad

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

Competencia	medior	senior
Capacidad de decisión	N4	N5
Desarrollo de la visión	N4	N5
Pensamiento estratégico	N4	N5
integridad y fiabilidad	N3	N4
Lectura e interpretación de informes financieros	N3	N4
Evaluación de riesgos	N3	N4
Capacidad de persuasión	N3	N4
Gestión de las partes interesadas	N4	N4
conciencia organizativa	N3	N4
Gestión del cambio	N3	N4
Gobernanza y cumplimiento normativo	N3	N4
Pensamiento basado en escenarios y alfabetización en materia de futuro	N3	N4
Tomar decisiones difíciles en materia de personal	N3	N4
Toma de decisiones en los órganos de gobierno	N3	N4
Tolerancia al estrés	N3	N4
Orientación al mercado	N3	N4
Elaboración de presupuestos y control de costes	N3	N4
Desarrollo de modelos de negocio	N3	N4
Correspondencia y gestión de expedientes	N2	N3
Desarrollo del talento y sucesión	N2	N3
Estrategia y transformación digitales	N2	N3
Cómo abordar la ambigüedad	N3	N4
Conocimientos básicos de derecho contractual	N2	N3

Competencia	medior	senior
Conocimientos básicos sobre IA	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
Capacidad de decisión Toma una decisión dentro del tiempo disponible, incluso cuando no se dispone de toda la información, y asume las consecuencias de la misma.	Toma decisiones sobre los casos habituales dentro de su ámbito de competencia y remite los casos atípicos a su superior con la debida antelación.	Acaba con los consejos contradictorios, comunica la decisión y indica cuándo se evaluará.	Toma decisiones sobre asuntos irreversibles con consecuencias importantes, registra las ventajas e inconvenientes y establece qué decisiones pueden tomar los demás por sí mismos.

Competencia	N1	N3	N5
Desarrollo de la visión Esbozar una visión coherente de la situación en la que se encontrará la organización o el equipo dentro de unos años, basándose en tendencias, indicios y su propio criterio.	Explique con sus propias palabras dónde desea situarse el equipo dentro de un año y qué tareas son necesarias para lograrlo.	Relaciona las tendencias del mercado y de la profesión para ofrecer una visión general a su propio equipo y la contrasta con sus compañeros.	Formula una visión plurianual para toda la organización, la respalda con escenarios y la utiliza como criterio para evaluar las inversiones.
Pensamiento estratégico Analizar la evolución del entorno, el mercado y la tecnología, y a partir de ello derivar opciones y alternativas estratégicas a largo plazo para una organización o unidad.	Recopila datos sobre el mercado y la competencia cuando se le solicita y resume las principales novedades para el directivo.	Compara cifras, señales de los clientes y tendencias, y enumera dos o tres opciones estratégicas con sus consecuencias.	Elabora escenarios para toda la organización, evalúa las incertidumbres de forma explícita y establece la agenda estratégica junto con el consejo de administración.
Integridad y fiabilidad Actuar de acuerdo con las normas y acuerdos aplicables, incluso sin supervisión, y ser transparente en cuanto a los propios intereses, errores y casos dudosos.	Cumple los acuerdos y las normas de conducta establecidos e informa a su superior de sus propios errores.	Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.	Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.
Lectura e interpretación de informes financieros Analiza el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujo de caja, y a partir de ellos determina la situación financiera de una organización o unidad.	Señala las partidas de ingresos, costes y resultados en un informe periódico y nombra el período al que se refiere.	Compara informes de distintos periodos, calcula ratios e identifica qué elementos explican la desviación.	Evalúa las cuentas anuales y los informes de gestión de la organización, establece las normas de presentación de informes y asesora al consejo de administración al respecto.
Evaluación de riesgos Identifica los posibles problemas, evalúa su probabilidad y su impacto, y asocia a cada uno de ellos medidas de control o una aceptación deliberada de los mismos.	Detecta situaciones de riesgo o que se desvíen de la norma en su propio trabajo y las comunica de acuerdo con el procedimiento aplicable.	Evalúa los principales riesgos para el proceso propio, los clasifica según su probabilidad e impacto y adopta las medidas oportunas.	Establece la propensión al riesgo y el método de evaluación de la organización, y tiene en cuenta los riesgos residuales aceptados.

Competencia	N1	N3	N5
Capacidad de persuasión Convencer a otras personas para que adopten una postura, tomen una decisión o adopten un comportamiento al que inicialmente se resistían, utilizando argumentos de fondo, ejemplos y carisma personal.	Presenta una propuesta propia en una reunión y la respalda con un ejemplo concreto extraído de la práctica.	Elige, según su interlocutor, el argumento que se ajuste a sus intereses y comprueba sobre la marcha si el acuerdo es genuino.	Convince a la junta directiva y a las partes externas para que acepten un cambio de rumbo de gran alcance y mantiene ese apoyo cuando aumenta la resistencia.
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.
conciencia organizativa Reconocer cómo funcionan las relaciones formales e informales, los intereses y la toma de decisiones en la organización, y tenerlos en cuenta en las propias acciones.	Pregunta quién debe participar en un tema antes de compartir una propuesta con los demás.	Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.	Analiza las relaciones entre las unidades organizativas y las partes externas y orienta la toma de decisiones organizando el apoyo en una fase temprana.
Gestión del cambio Planificar y orientar el cambio mediante la participación de las partes interesadas, la organización de las fases, la influencia en el comportamiento y el seguimiento de los resultados que se pretende obtener con dicho cambio.	Adapta su propia forma de trabajar a un cambio anunciado y solicita una explicación cuando los pasos no están claros.	Elabora un plan de cambio para el equipo junto con las personas implicadas, selecciona las intervenciones para cada grupo y supervisa su puesta en práctica.	Dirige programas de cambio en toda la organización, coordina su labor con el comité de empresa y los supervisores, y establece el enfoque de cambio de la organización.

Competencia	N1	N3	N5
Gobernanza y cumplimiento normativo Conocer qué leyes, códigos de conducta y normas internas se aplican a su propio ámbito de actividad, así como la forma en que se organizan la supervisión, las atribuciones y la rendición de cuentas en la organización.	Establece las normas principales para su propio trabajo y consulta el procedimiento aplicable en caso de duda.	Comprueba que los métodos de trabajo se ajusten a la legislación y a las normas internas y remite las desviaciones, debidamente justificadas, al responsable correspondiente.	Elabora el marco de gobernanza de la organización, define los mandatos y las disposiciones de supervisión y rinde cuentas sobre el cumplimiento ante los supervisores externos.
Pensamiento basado en escenarios y alfabetización en materia de futuro Analiza varios futuros posibles para una cuestión, describe las consecuencias de cada escenario y señala los indicios que apuntan a un escenario concreto.	Enumera dos posibles resultados de un plan e indica qué cambios habría que introducir en su propio trabajo en cada caso.	Elabora tres escenarios para su propio proceso, con hipótesis y consecuencias, y señala las primeras señales de cada uno de ellos.	Elabora escenarios para la organización con un horizonte temporal de varios años y vincula a ellos los momentos de decisión y los valores de los indicadores medibles.
Tomar decisiones difíciles en materia de personal Toma de decisiones sobre planes de mejora, traslado o cese en el empleo, con una documentación minuciosa y una explicación clara a las personas implicadas.	Plantea sus inquietudes sobre el rendimiento de un compañero de trabajo, de forma oportuna y con ejemplos, al responsable correspondiente.	Toma una decisión fundamentada tras completar un proceso de mejora, la comenta en persona y deja constancia de los motivos en el expediente.	Toma decisiones sobre casos de reorganización y despidos de gran alcance, sopesa las consecuencias jurídicas y humanas, y rinde cuentas de dicha decisión ante la junta directiva y el comité de empresa.
Toma de decisiones en los órganos de gobierno Preparar, presentar y tomar decisiones en órganos como un equipo directivo o un grupo de coordinación, con opciones claras, justificación y registro de la decisión.	Entrega puntualmente los documentos solicitados para una reunión y resume correctamente la decisión adoptada.	Redacta un memorándum de decisión en el que se exponen las opciones y sus consecuencias, defiende la propuesta en la reunión y deja constancia de la decisión.	Preside la toma de decisiones a nivel ejecutivo, sopesa de forma explícita los intereses en conflicto y determina qué decisiones corresponden a cada nivel de la organización.

Competencia	N1	N3	N5
Tolerancia al estrés Sigue realizando su trabajo con la misma calidad incluso bajo presión de tiempo, ante la oposición de otros o ante giros inesperados, y mantiene un tono profesional en su trato con los demás.	Sigue trabajando en la tarea actual a medida que aumenta la presión y pregunta al supervisor qué tarea puede esperar.	Sigue trabajando de forma estructurada incluso en momentos de máxima carga de trabajo, mantiene claros los acuerdos con los clientes y señala con antelación qué resultados están en riesgo.	Mantiene la organización en condiciones de funcionar en situaciones de crisis, toma decisiones en contextos de gran incertidumbre y establece el modelo a seguir para actuar con serenidad bajo presión.
Orientación al mercado Se mantiene al tanto de lo que ocurre en el mercado, con los clientes y con la competencia, e incorpora esa información a sus propias decisiones y propuestas.	Lee el boletín informativo para clientes y las noticias del sector, y señala los aspectos más destacados durante la reunión del equipo.	Relaciona las señales procedentes de los clientes y la competencia con la propia oferta y propone ajustes en función de ello.	Traduce la evolución del mercado a la agenda estratégica de la organización y reposiciona la oferta a largo plazo.
Elaboración de presupuestos y control de costes Elabora un presupuesto para una tarea, un equipo o un proyecto, realiza un seguimiento de los gastos en relación con dicho presupuesto e interviene cuando existe riesgo de sobrepasarlo.	Realiza un seguimiento del gasto en el resumen facilitado e informa de las desviaciones que superen el límite acordado.	Elabora el presupuesto de un proyecto propio, supervisa su ejecución por periodos y propone medidas en caso de desviación.	Establece el marco presupuestario de la organización, decide sobre la reasignación de recursos y rinde cuentas al consejo de administración.
Desarrollo de modelos de negocio Describe cómo una actividad crea, aporta y capta valor, y alinea a los grupos de clientes, los canales, los costes y las fuentes de ingresos.	Rellena un modelo en un lienzo ya existente con los datos de un servicio conocido de la organización.	Diseña un modelo de negocio para un nuevo servicio, calcula la estructura de costes y lo pone a prueba con las personas implicadas.	Revisa el modelo de negocio de la organización o la cadena y determina qué fuentes de ingresos se potencian o se reducen.

Competencia	N1	N3	N5
Correspondencia y gestión de expedientes Redactar cartas comerciales, correos electrónicos y actas de conversaciones, y archivarlos de tal forma que su tramitación pueda ser rastreada posteriormente por compañeros de trabajo y organismos reguladores.	Envía cartas tipo desde el sistema, guarda los archivos adjuntos en la ubicación acordada y anota la fecha de envío.	Formula respuestas a preguntas poco habituales de forma independiente, registra brevemente las consideraciones y mantiene el expediente completo y actualizado.	Diseña la norma de correspondencia y archivo de la organización, comprueba su cumplimiento y se responsabiliza de la calidad de los expedientes durante una auditoría externa.
Desarrollo del talento y sucesión Identificar el talento y el potencial, acordar itinerarios de desarrollo y preparar la sucesión para puestos clave, de modo que los puestos críticos sigan cubiertos a lo largo del tiempo.	Anota para cada miembro del equipo qué tareas le gusta realizar y transmite esta información al responsable.	Evalúa, con criterios fijos, quién está preparado para dar el siguiente paso y elabora un plan de desarrollo individualizado para cada persona.	Elabora un plan de sucesión para todos los puestos clave de la organización y analiza los riesgos anualmente con el consejo de administración y los supervisores.
Estrategia y transformación digitales Vincula las posibilidades tecnológicas con los objetivos de la organización, establece una hoja de ruta para el cambio y dirige la implantación de nuevas formas de trabajo digitales.	Aporta información para un plan de digitalización mediante la descripción objetiva de los cuellos de botella en su propio proceso de trabajo.	Traduce un objetivo de la organización en mejoras digitales concretas, genera apoyo y realiza un seguimiento para comprobar si se producen los efectos previstos.	Establece la estrategia digital de la organización, prioriza las inversiones y rinde cuentas de las decisiones tomadas ante el consejo de administración y los accionistas.
Cómo abordar la ambigüedad Funciona cuando la asignación, la información o la distribución de funciones son incompletas o contradictorias; formula hipótesis viables y las comprueba una vez que la situación se aclara.	Pregunta qué se entiende cuando una tarea no está clara y, a continuación, actúa de acuerdo con la respuesta recibida.	Formula hipótesis explícitas cuando falta información, actúa en consecuencia y revisa el enfoque una vez que se dispone de nuevos datos.	Establece el rumbo en situaciones de gran incertidumbre, deja clara la incertidumbre restante y mantiene a la organización en marcha hasta que se pueda tomar una decisión.

Competencia	N1	N3	N5
Conocimientos básicos de derecho contractual Conoce las normas principales sobre la oferta, la aceptación, el incumplimiento de contrato y las condiciones generales, y sabe cuándo es necesario recurrir al asesoramiento jurídico.	Se aplica el acuerdo estándar de la organización y se remiten las cláusulas que se desvíen de él a un asesor jurídico.	Evalúa los contratos en lo que respecta a la responsabilidad, la rescisión y el pago, y propone modificaciones dentro de su ámbito de competencia.	Establece las plantillas de contratos y los marcos jurídicos de la organización y decide sobre las desviaciones que entrañan un riesgo importante.
Conocimientos básicos sobre IA Conoce el funcionamiento de los sistemas de inteligencia artificial, lo que pueden y no pueden hacer, indica en qué contextos resultan adecuados o no, y utiliza la terminología correcta.	Explica con sus propias palabras que un modelo lingüístico realiza predicciones a partir de patrones y, por lo tanto, puede generar resultados incorrectos.	Evalúa, para cada tarea laboral, si la IA resulta adecuada, señala sus principales limitaciones y explica su funcionamiento a sus compañeros de trabajo.	Define qué se entiende por «alfabetización en IA» en la organización, mide el nivel y lo vincula a la política de formación y despliegue.

6 Métodos de evaluación y validez

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

Método de medición	rho	SD	De qué se trata
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.
Centro de evaluación	0.29	0.09	Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.
Cuestionario de personalidad	0.40	0.15	Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».
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.

7 Instrumentos de evaluación para este puesto

Instrumento hrnforce	Competencias	Qué mide
Competency Check	13	Evaluación de competencias a nivel conductual
360 Feedback	10	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento
Big Fifty	9	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	6	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente
Prueba de muestra de trabajo	4	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas
Entrevista estructurada	3	Entrevista conductual con una estructura fija

Instrumento hrmforce	Competencias	Qué mide
Mental Resilience (4C)	2	Resiliencia mental según el modelo 4C
Ability Scan	1	Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto
Big Fifty (Escala de Integridad)	1	
15PF	1	Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»
Career Orientations	1	Anclas profesionales y valores laborales
Development Review	1	Entrevista estructurada de desarrollo
Cartera	1	Evaluación del trabajo previo según criterios fijos

8 Cómo utilizar este perfil

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

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