

Director comercial

FF03 Ventas y gestión de cuentas · ISCO-08 1221 · CBS 0522 Directores de ventas y marketing · antigüedad lead · También conocido como: Director comercial, CCO

Asume la responsabilidad final de toda la función comercial, desde la elaboración de propuestas y la fijación de precios hasta las ventas y el marketing, y forma parte del consejo de administración.

El director comercial decide, junto con el consejo de administración, en qué ámbitos generará ingresos la organización y qué mercados y grupos de clientes forman parte de esa estrategia. A diferencia de un director de ventas, esta función abarca también la propuesta comercial, la política de marketing y de precios, y participa en las decisiones de inversión. La selección suele centrarse en la red de contactos y el conocimiento del mercado, mientras que rediseñar la organización comercial y prescindir de los clientes que generan pérdidas son las partes más difíciles.

Cifras clave de este perfil

29 competencias · 9 Competencias que se deben evaluar · 6 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Operaciones empresariales, comercio y emprendimiento 48%, Comunicación e influencia 23%, Autogestión, iniciativa y resiliencia 13%

1 Competencias a medir

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

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Capacidad de persuasión Competencia (marco 50): Capacidad de persuasión Eliminatoria	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Convence 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.
Orientación al cliente Competencia (marco 50): Orientación al cliente Eliminatoria	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Evaluación de 360 grados	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.
Desarrollo de la visión Competencia (marco 50): Visión	■■■■■ 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.
Orientación a los resultados Competencia (marco 50): Orientación a los resultados	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Cuestionario de personalidad	Establece los acuerdos sobre resultados y las medidas de rendimiento de la organización, y los defiende cuando los intereses en juego son contradictorios.
Capacidad comercial Competencia (marco 50): Perspicacia comercial Eliminatoria	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Establece la estrategia comercial de la organización, decide a qué mercados se dirige y rinde cuentas de dichas decisiones ante el consejo de administración.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Escucha y preguntas de profundización Competencia (marco 50): Escuchar	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Evaluación de 360 grados	Detecta señales sutiles en las conversaciones con directores y supervisores y las utiliza para ajustar la política de la organización a su debido tiempo.
Perseverancia Competencia (marco 50): Perseverancia	■■■■■ N5	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Cuestionario de personalidad	Mantiene el rumbo de los programas plurianuales a pesar de la oposición constante y hace que la organización se mantenga en la dirección elegida tras los contratiempos.
Orientación al mercado Competencia (marco 50): Orientación al mercado	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Traduce la evolución del mercado a la agenda estratégica de la organización y reposiciona la oferta a largo plazo.
Recuperación tras los reveses Competencia (marco 50): Resiliencia ante el estrés	■■■■■ N4	Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback	Cuestionario de personalidad	Tras el fracaso de una iniciativa, analiza qué ha fallado, lo comenta con las personas implicadas y pone en marcha un enfoque revisado en el plazo de una semana.

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 persuasión 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.	■■■■■ N5	5	sí	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Orientación al cliente 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.	■■■■■ N5	5	sí	Evaluación de 360 grados	Big Fifty, Competency Check, 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	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrnforce
G	Orientación a los resultados Establece los acuerdos sobre resultados y las medidas de rendimiento de la organización, y los defiende cuando los intereses en juego son contradictorios.	■■■■■ N5	5	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Capacidad comercial Establece la estrategia comercial de la organización, decide a qué mercados se dirige y rinde cuentas de dichas decisiones ante el consejo de administración.	■■■■■ N5	5	sí	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Venta consultiva Dirige procesos de venta complejos en los que intervienen varios responsables de la toma de decisiones, diseña la estrategia de conversación y forma a sus compañeros para que la apliquen.	■■■■■ N5	5	sí	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback, Prueba de muestra de trabajo
V	Gestión de cuentas Determina la estrategia para los clientes estratégicos de la organización y forma parte del consejo de administración para debatir la cooperación a largo plazo.	■■■■■ N5	5	sí	Entrevista estructurada	Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Desarrollo de la propuesta de valor Determina la cartera de propuestas de la organización, selecciona qué propuestas se descartan y las vincula a la estrategia plurianual.	■■■■■ N5	5	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check
K	Lectura e interpretación de informes financieros 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.	■■■■■ N5	5	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Gestión de conversaciones Dirige conversaciones en las que se enfrentan intereses opuestos a nivel de la junta directiva, elabora modelos de diálogo para la organización y los pone a prueba en la práctica.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Communication Styles, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrnforce
G	Escucha y preguntas de profundización Detecta señales sutiles en las conversaciones con directores y supervisores y las utiliza para ajustar la política de la organización a su debido tiempo.	■■■■■ N5	4	no	Evaluación de 360 grados	Big Fifty, 360 Feedback
V	Negociación Dirige las negociaciones sobre contratos plurianuales o condiciones laborales, establece el mandato y define la línea de negociación de la organización.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Conflict Styles, Competency Check
V	Gestión de las partes interesadas Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
V	creación de redes de contactos Crea una red que abarca toda la profesión y la cadena de valor, reúne a las partes y la aprovecha en beneficio de la posición de la organización.	■■■■■ N5	4	no	Entrevista estructurada	Big Fifty, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	gestión de relaciones Decide cómo la organización mantiene las relaciones estratégicas, asigna la responsabilidad y evalúa el valor de la cartera de relaciones.	■■■■■ N5	4	no	Entrevista estructurada	Competency Check, 360 Feedback
G	Perseverancia Mantiene el rumbo de los programas plurianuales a pesar de la oposición constante y hace que la organización se mantenga en la dirección elegida tras los contratiempos.	■■■■■ N5	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
V	Negociación de precios Establece la política de precios y descuentos de la organización y negocia personalmente los contratos marco con las partes más importantes.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Orientación al mercado Traduce la evolución del mercado a la agenda estratégica de la organización y reposiciona la oferta a largo plazo.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Estrategia de marketing 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.	■■■■■ N5	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
V	Desarrollo de modelos de negocio Revisa el modelo de negocio de la organización o la cadena y determina qué fuentes de ingresos se potencian o se reducen.	■■■■■ N5	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Previsión de ventas y gestión del proceso de ventas Justifica su propia previsión mensual con las fases de las oportunidades y los datos históricos de conversión, y explica las desviaciones respecto a la previsión anterior.	■■■■■ N4	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Diseño organizativo Revisa las funciones y los formularios de consulta dentro de su propio equipo en función del flujo de trabajo y registra la nueva distribución.	■■■■■ N4	3	no	Portafolio o pruebas	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Recuperación tras los reveses Tras el fracaso de una iniciativa, analiza qué ha fallado, lo comenta con las personas implicadas y pone en marcha un enfoque revisado en el plazo de una semana.	■■■■■ N4	3	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback
V	Contratación y cierre Reconoce las señales de interés de compra, identifica la objeción pendiente y presenta una propuesta lista para su firma dentro de sus competencias.	■■■■■ N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, Prueba de muestra de trabajo
V	Gestión del valor y la fidelización de los clientes Analiza la tasa de abandono y el valor del cliente en la cartera propia y lleva a cabo acciones de fidelización específicas con resultados cuantificables.	■■■■■ N4	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades Clasifica su propio trabajo según la urgencia y la importancia, prevé un margen de tiempo y explica a los demás por qué una tarea se entregará más tarde.	 N4	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, 360 Feedback
V	Elaboración de informes y creación de cuadros de mando Diseña un panel de control junto con el usuario, selecciona los indicadores y las definiciones, e incorpora los comentarios de los usuarios en las nuevas versiones.	 N3	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera
V	Captación y generación de clientes potenciales Elabora su propia lista de candidatos potenciales a partir de información del mercado y de su red de contactos, y concierta nuevas primeras entrevistas con ellos cada semana.	 N3	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, Prueba de muestra de trabajo, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
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.		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	lead
Capacidad de persuasión	N5
Orientación al cliente	N5
Desarrollo de la visión	N5
Orientación a los resultados	N5
Capacidad comercial	N5
Venta consultiva	N5
Gestión de cuentas	N5
Desarrollo de la propuesta de valor	N5
Lectura e interpretación de informes financieros	N5
Gestión de conversaciones	N5
Escucha y preguntas de profundización	N5
Negociación	N5
Gestión de las partes interesadas	N5
creación de redes de contactos	N5
gestión de relaciones	N5
Perseverancia	N5
Negociación de precios	N5
Orientación al mercado	N5
Estrategia de marketing	N5
Desarrollo de modelos de negocio	N5
Previsión de ventas y gestión del proceso de ventas	N4
Diseño organizativo	N4
Recuperación tras los reveses	N4

Competencia	lead
Contratación y cierre	N4
Gestión del valor y la fidelización de los clientes	N4
Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades	N4
Elaboración de informes y creación de cuadros de mando	N3
Captación y generación de clientes potenciales	N3
Conocimientos básicos de derecho contractual	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 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.	Convence 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.

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.
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.
Orientación a los resultados Orienta su actuación hacia los resultados acordados, mantiene una visión general del progreso hacia dichos resultados y elige actividades que le acerquen al objetivo.	Realiza la tarea asignada dentro de los plazos establecidos e informa al supervisor de lo que se ha logrado.	Transforma una tarea en objetivos intermedios cuantificables, mide el progreso y descarta las actividades que no contribuyen al resultado.	Establece los acuerdos sobre resultados y las medidas de rendimiento de la organización, y los defiende cuando los intereses en juego son contradictorios.
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.
Venta consultiva Analiza la cuestión subyacente a la consulta de un cliente, la relaciona con una solución adecuada y fundamenta la propuesta en los beneficios que reporta al cliente.	Plantea las preguntas abiertas preparadas en una conversación de ventas y resume en voz alta las necesidades del cliente.	Descubre los intereses subyacentes de varias contrapartes mediante preguntas exploratorias y adapta la propuesta a dichos intereses durante la conversación.	Dirige procesos de venta complejos en los que intervienen varios responsables de la toma de decisiones, diseña la estrategia de conversación y forma a sus compañeros para que la apliquen.

Competencia	N1	N3	N5
Gestión de cuentas Mantiene la relación con los clientes asignados, planifica los momentos de contacto, realiza el seguimiento de los acuerdos y garantiza que los intereses del cliente se tengan en cuenta dentro de la organización.	Mantiene actualizados en el sistema los datos de contacto de los clientes y los acuerdos, y recuerda al gestor de cuentas las acciones pendientes.	Lleva a cabo de forma autónoma un plan de gestión de cuentas para su propia cartera de clientes y analiza anualmente los resultados y los planes con el cliente.	Determina la estrategia para los clientes estratégicos de la organización y forma parte del consejo de administración para debatir la cooperación a largo plazo.
Desarrollo de la propuesta de valor Formula, para un grupo destinatario, qué problema resuelve la oferta, qué aporta y en qué se diferencia de las alternativas.	Describe las características y ventajas de un producto existente en un lenguaje sencillo y accesible para el cliente, siguiendo un formato fijo.	Elabora una propuesta dirigida a un grupo objetivo utilizando información sobre los clientes y la pone a prueba en conversaciones con los clientes actuales.	Determina la cartera de propuestas de la organización, selecciona qué propuestas se descartan y las vincula a la estrategia plurianual.
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.
Gestión de conversaciones Iniciar, orientar y cerrar una conversación de forma intencionada formulando preguntas, resumiendo y llegando a acuerdos concretos sobre los próximos pasos a seguir.	Sigue una lista de preguntas preparada, las formula en el orden indicado y deja constancia de los acuerdos alcanzados.	Elige un tipo de pregunta adecuado para cada fase, resume a medida que avanza y reconduce la conversación hacia su objetivo cuando esta se desvía.	Dirige conversaciones en las que se enfrentan intereses opuestos a nivel de la junta directiva, elabora modelos de diálogo para la organización y los pone a prueba en la práctica.

Competencia	N1	N3	N5
Escucha y preguntas de profundización Asimilar plenamente el mensaje de la otra parte, comprobar si se ha entendido correctamente y formular preguntas específicas para sacar a la luz los intereses y supuestos subyacentes.	Deja que la otra persona termine de hablar, toma notas y, a continuación, pregunta sobre cualquier aspecto que no haya quedado claro.	Resume tanto el contenido como la percepción de la otra parte y indaga hasta que queda patente el verdadero interés que subyace a la solicitud.	Detecta señales sutiles en las conversaciones con directores y supervisores y las utiliza para ajustar la política de la organización a su debido tiempo.
Negociación Llegar a un acuerdo con una o varias partes mediante el análisis de los intereses, el uso de concesiones mutuas y el respeto consciente de los límites acordados.	Negocia los plazos de entrega o los precios dentro de unos márgenes fijos y remite cualquier desviación al responsable.	Prepara de antemano varias opciones y una alternativa de reserva, negocia puntos con diferente peso y concluye con una confirmación por escrito.	Dirige las negociaciones sobre contratos plurianuales o condiciones laborales, establece el mandato y define la línea de negociación de la organización.
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.
creación de redes de contactos Establecer nuevos contactos dentro y fuera de la organización, demostrar el beneficio mutuo y mantener activamente la relación posteriormente.	Se presentan ante participantes desconocidos en un evento y anotan con quiénes han hablado.	Determina qué contactos son necesarios para su trabajo, los establece de forma activa y los mantiene al día a intervalos regulares.	Crea una red que abarca toda la profesión y la cadena de valor, reúne a las partes y la aprovecha en beneficio de la posición de la organización.

Competencia	N1	N3	N5
gestión de relaciones Mantener las relaciones existentes con clientes, compañeros o socios mediante la planificación de momentos de contacto, el cumplimiento de los acuerdos y la detección oportuna de señales.	Mantiene actualizados los datos de contacto y los acuerdos con los interlocutores, y responde a las consultas dentro del plazo acordado.	Planifica los momentos de contacto para su propia cartera de relaciones, analiza el grado de satisfacción y pone en marcha medidas de mejora cuando surgen señales de insatisfacción.	Decide cómo la organización mantiene las relaciones estratégicas, asigna la responsabilidad y evalúa el valor de la cartera de relaciones.
Perseverancia Sigue trabajando para alcanzar un objetivo cuando el trabajo presenta dificultades, es repetitivo o arroja resultados provisionales decepcionantes, y busca otra vía para alcanzar ese mismo objetivo.	Retoma una tarea tras un intento fallido, una vez que el supervisor le muestra cómo se puede hacer de otra manera.	Sigue buscando vías alternativas cuando un caso se encuentra estancado e involucra a otras personas en esa búsqueda por iniciativa propia.	Mantiene el rumbo de los programas plurianuales a pesar de la oposición constante y hace que la organización se mantenga en la dirección elegida tras los contratiempos.
Negociación de precios Establece de antemano el margen de maniobra y los límites en cuanto a precio y condiciones, negocia concesiones durante la conversación y cierra la operación dentro de su propio margen.	Se atiene a la lista de precios y a las normas de descuento establecidas, y remite al responsable las solicitudes de los clientes que se desvíen de lo habitual.	Prepara un abanico de opciones y puntos de negociación para cada negociación y se mantiene firme en el límite mínimo acordado, incluso bajo presión.	Establece la política de precios y descuentos de la organización y negocia personalmente los contratos marco con las partes más importantes.
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.

Competencia	N1	N3	N5
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.
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.
Previsión de ventas y gestión del proceso de ventas Registra las oportunidades de venta en curso por fase, calcula la probabilidad y los ingresos, y traduce esta información en una previsión para el próximo periodo.	Actualiza el estado de sus propias oportunidades de venta en el sistema del cliente e informa de aquellas oportunidades que han caducado.	Justifica su propia previsión mensual con las fases de las oportunidades y los datos históricos de conversión, y explica las desviaciones respecto a la previsión anterior.	Establece el método de previsión para toda la organización de ventas y utiliza los resultados para tomar decisiones sobre capacidad e inversiones.
Diseño organizativo Diseñar y adaptar la estructura, las funciones, las competencias y los mecanismos de consulta de una unidad organizativa para que se ajusten a la estrategia, a los flujos de trabajo y al personal disponible.	Describe sus propias tareas e informa de solapamientos o lagunas en las funciones dentro de su propio equipo.	Revisa las funciones y los formularios de consulta dentro de su propio equipo en función del flujo de trabajo y registra la nueva distribución.	Diseña la estructura principal de la organización, evalúa las opciones de diseño en función de la estrategia y el riesgo, y defiende el diseño ante el consejo de administración y el comité de empresa.

Competencia	N1	N3	N5
Recuperación tras los reveses Se reanuda el trabajo poco después de un rechazo, un error o un proyecto fallido; se identifica lo que se aprende de ese contratiempo y se adapta el enfoque en consecuencia.	Se vuelve a iniciar tras un resultado rechazado tan pronto como el supervisor haya indicado qué es lo que hay que cambiar.	Tras el fracaso de una iniciativa, analiza qué ha fallado, lo comenta con las personas implicadas y pone en marcha un enfoque revisado en el plazo de una semana.	Consigue que la organización vuelva a ponerse en marcha tras una pérdida importante y se asegura de que las lecciones extraídas de los fracasos se apliquen de forma sistemática.
Contratación y cierre Convierte un acuerdo verbal en una oferta y un contrato válidos, resuelve las objeciones pendientes y consigue que el cliente firme.	Rellena un contrato tipo con los datos acordados y comprueba si se incluyen todos los anexos.	Reconoce las señales de interés de compra, identifica la objeción pendiente y presenta una propuesta lista para su firma dentro de sus competencias.	Diseña los formularios de contrato y los mandatos de la organización y decide sobre las excepciones en operaciones con un impacto financiero significativo.
Gestión del valor y la fidelización de los clientes Mide los ingresos, el margen y la tasa de abandono por grupo de clientes y pone en marcha medidas para retener a los clientes valiosos y facilitar su crecimiento.	Detecta a los clientes que compran menos de lo habitual y lo comunica al compañero responsable.	Analiza la tasa de abandono y el valor del cliente en la cartera propia y lleva a cabo acciones de fidelización específicas con resultados cuantificables.	Determina la política de retención de la organización, establece los estándares de valor para el cliente y decide las inversiones en retención.
Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades Distribuye el tiempo disponible entre las distintas tareas en función de su urgencia e importancia, establece un orden de prioridad y lo ajusta cuando surgen nuevas tareas durante el periodo.	Sigue una lista de tareas proporcionada por otras personas y pregunta qué tarea tiene prioridad cada vez que llegan nuevas solicitudes.	Clasifica su propio trabajo según la urgencia y la importancia, prevé un margen de tiempo y explica a los demás por qué una tarea se entregará más tarde.	Establece acuerdos de priorización y normas de planificación en toda la organización y decide a qué líneas de trabajo se destina tiempo y recursos cuando ambos son escasos.

Competencia	N1	N3	N5
Elaboración de informes y creación de cuadros de mando Elabora informes periódicos y cuadros de mando que muestran los indicadores adecuados para un público específico y mantiene actualizadas sus definiciones.	Rellena un panel de control o una plantilla de informe ya existente con cifras actuales y comprueba que no haya errores en la visualización.	Diseña un panel de control junto con el usuario, selecciona los indicadores y las definiciones, e incorpora los comentarios de los usuarios en las nuevas versiones.	Determina qué información de gestión utiliza la organización y garantiza que las definiciones sean inequívocas en todos los informes.
Captación y generación de clientes potenciales Busca y se pone en contacto con nuevos clientes a través de su red de contactos, por teléfono, correo electrónico y canales en línea, y convierte el interés en una conversación concreta.	Realiza llamadas a una lista facilitada de clientes potenciales siguiendo un guion de conversación fijo y registra el resultado de cada contacto.	Elabora su propia lista de candidatos potenciales a partir de información del mercado y de su red de contactos, y concierta nuevas primeras entrevistas con ellos cada semana.	Desarrolla la estrategia de captación para toda la organización, selecciona los canales y los mensajes, y evalúa su eficacia en función de la tasa de conversión obtenida.
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.

6 Métodos de evaluación y validez

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

Método de medición	rho	SD	De qué se trata
Centro de evaluación	0.29	0.09	Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.
Evaluación de 360 grados	-	-	Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales.
Cuestionario de personalidad	0.40	0.15	Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».
Entrevista estructurada	0.42	0.19	Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta.
Prueba de muestra de trabajo	0.33	0.09	El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.
Prueba de conocimientos	0.40	0.13	Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.
Portafolio o pruebas	-	-	Una recopilación de trabajos o resultados anteriores, evaluados según criterios fijos.

7 Instrumentos de evaluación para este puesto

Instrumento hrnforce	Competencias	Qué mide
Competency Check	19	Evaluación de competencias a nivel conductual
360 Feedback	15	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento
Big Fifty	11	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores
Prueba de muestra de trabajo	9	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas

Instrumento hrmforce	Competencias	Qué mide
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	7	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente
Mental Resilience (4C)	2	Resiliencia mental según el modelo 4C
Communication Styles	1	Estilo de comunicación preferido
Conflict Styles	1	Estilo preferido en situaciones de conflicto
15PF	1	Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»
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, 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.