

# Gestor de comunidades

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

Crea y modera una comunidad en línea en torno a una marca o un producto, fomenta la interacción entre los miembros y realiza un seguimiento de la opinión de los clientes y de los temas recurrentes.

El gestor de comunidades se encarga de mantener activos e implicados a un grupo de usuarios o clientes en una plataforma, responde a preguntas e interviene ante comportamientos indeseados. A diferencia de un gestor de redes sociales, el énfasis recae en la conversación bidireccional entre los miembros, más que en el contenido unidireccional de la marca. A la hora de seleccionar a los candidatos, a menudo se tiene en cuenta la afinidad con la plataforma, mientras que, en la práctica, intervenir de forma coherente y oportuna en un debate incipiente antes de que se agrave es lo que determina si una comunidad sigue sintiéndose segura.

## Cifras clave de este perfil

25 competencias · 4 Competencias que se deben evaluar · 6 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Comunicación e influencia 40%, Operaciones empresariales, comercio y emprendimiento 37%, Capacidad cognitiva y resolución de problemas 8%

## 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                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pensamiento creativo</b><br>Competencia (marco 50):<br>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.                                  |
| <b>Empatía en la prestación de servicios</b><br>Competencia (marco 50):<br>Sensibilidad |  N3   | Big Fifty, 360 Feedback           | Cuestionario de personalidad | Se pone en el lugar de un cliente que se encuentra en una situación vulnerable, elige cuidadosamente las palabras y mantiene un tono profesional en el acuerdo.                       |
| <b>conciencia externa</b><br>Competencia (marco 50):<br>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.                     |
| <b>Flexibilidad</b><br>Competencia (marco 50):<br>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 | <b>Expresión escrita</b><br>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    |    | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check                                       |
| V | <b>Creación de contenidos para públicos específicos</b><br>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    |   | Portafolio o pruebas         | Cartera, Prueba de muestra de trabajo                                                |
| V | <b>Estrategia de marketing</b><br>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.                             |  N4 | 5    |  | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <b>Marketing de contenidos</b><br>Elabora un calendario de contenidos propio para cada grupo destinatario, redacta los textos y supervisa el alcance y la interacción.                                                             |  N4 | 5    |  | Portafolio o pruebas         | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                          | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                           |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|------------------------------------------------|
| G | <b>Pensamiento creativo</b><br>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                    |
| V | <b>Revisión y lenguaje sencillo</b><br>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                   |
| T | <b>Comunicación en redes sociales</b><br>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. | ■■■■■ N4       | 4    | sí           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera          |
| V | <b>Narración de historias</b><br>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 |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                              | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria  | Método de medición           | Instrumento hrmforce                               |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|------------------------------|----------------------------------------------------|
| V | <p>Desescalada y establecimiento de límites</p> <p>Indica qué límite se está sobrepasando cuando se produce un comportamiento indeseado, cuál es la consecuencia, y pone fin a la conversación cuando sea necesario.</p> |  N4   | 4    | <div>sí</div> | Situational Judgement Test   | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C) |
| V | <p>Segmentación y orientación al cliente</p> <p>Elabora una segmentación a partir de los datos y el comportamiento de los clientes y explica la necesidad y el valor de cada segmento.</p>                               |  N3   | 4    | no            | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo                       |
| T | <p>Gestión de campañas de publicidad digital</p> <p>Gestiona varias campañas simultáneamente, prueba diferentes variantes de anuncios y reasigna el presupuesto a la combinación que ofrece mejores resultados.</p>      |  N3 | 4    | no            | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera              |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                       | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Aplicación del posicionamiento de marca y la identidad visual</p> <p>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.</p> |  N3   | 4    | no           | Portafolio o pruebas         | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |
| V | <p>Análisis de marketing y atribución</p> <p>Crea un panel de control por canal, comprueba la configuración de las métricas y explica qué campaña ha generado cada resultado.</p>                                                                 |  N3   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>Generación de ideas</p> <p>Dirige una sesión de generación de ideas para el equipo con un formato adecuado, recopila decenas de ideas y las agrupa por temas.</p>                                                                              |  N3 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo                                       |
| V | <p>Comunicación visual y narración de datos</p> <p>Elige un tipo de gráfico adecuado para cada mensaje, elimina los elementos de estilo innecesarios y escribe la conclusión encima de la figura.</p>                                             |  N3 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                     | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|---------------------------------------|
| V | <b>Gestión de las partes interesadas</b><br>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        |
| G | <b>Empatía en la prestación de servicios</b><br>Se pone en el lugar de un cliente que se encuentra en una situación vulnerable, elige cuidadosamente las palabras y mantiene un tono profesional en el acuerdo. |  N3   | 3    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 360 Feedback               |
| G | <b>conciencia externa</b><br>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           |
| V | <b>Indicaciones y delegación de tareas a la IA</b><br>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 |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                    | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                           |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|------------------------------------------------|
| V | Mejora del recorrido y la experiencia del cliente<br>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 | Correo electrónico y automatización del marketing<br>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<br>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 | Relaciones con los medios de comunicación y funciones de portavoz<br>Deriva las preguntas de la prensa al portavoz, toma nota de la pregunta y utiliza únicamente información objetiva que se haya hecho pública.              |  N2 | 2    | no           | Simulación                   | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                  | Nivel objetivo                                                                       | Peso | Eliminatoria | Método de medición      | Instrumento hrmforce                                   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|
| V | Comunicación interna y sobre el cambio<br>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<br>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                  | N3     | N4     | N5     |
| Estrategia de marketing                                           | N3     | N4     | N5     |
| Marketing de contenidos                                           | N3     | N4     | N5     |
| Pensamiento creativo                                              | N3     | N4     | N5     |
| Revisión y lenguaje sencillo                                      | N3     | N4     | N5     |
| Comunicación en redes sociales                                    | N4     | N4     | N4     |
| Narración de historias                                            | N3     | N4     | N5     |
| Desescalada y establecimiento de límites                          | N3     | N4     | N5     |
| Segmentación y orientación al cliente                             | N2     | N3     | N4     |
| Gestión de campañas de publicidad digital                         | N2     | N3     | N4     |
| 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     |
| Empatía en la prestación de servicios                             | N2     | N3     | N4     |
| conciencia externa                                                | N2     | N3     | N4     |
| Indicaciones y delegación de tareas a la IA                       | 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     |
| Relaciones con los medios de comunicación y funciones de portavoz | N1     | N2     | N3     |

| Competencia                            | junior | medior | senior |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|
| Comunicación interna y sobre el cambio | N1     | N2     | N3     |
| 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                               |
|-----------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>N1</b> | <b>Guiado</b>         | trabaja bajo supervisión y sigue instrucciones                         | rutinario, una variable cada vez                  | tarea propia                              | Conocimientos básicos de terminología               |
| <b>N2</b> | <b>Aplicación</b>     | trabaja de forma autónoma dentro de los marcos establecidos            | situaciones habituales con variaciones limitadas  | su propio puesto                          | conocimientos prácticos, aplica un enfoque estándar |
| <b>N3</b> | <b>Nivel avanzado</b> | establece su propio enfoque y solicita aportaciones de forma proactiva | varias variables, cierta ambigüedad               | su propio equipo o proceso                | conocimiento profundo, sopesa las alternativas      |
| <b>N4</b> | <b>Avanzado</b>       | dirige a los demás y decide el enfoque a seguir                        | complejo, con intereses contrapuestos             | varios equipos o un departamento          | conocimiento profundo, asesora a otros              |
| <b>N5</b> | <b>Liderazgo</b>      | 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                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Expresión escrita</b><br>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                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Creación de contenidos para públicos específicos</b><br>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.                   |
| <b>Estrategia de marketing</b><br>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.               |
| <b>Marketing de contenidos</b><br>Concede, 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.                                                             |
| <b>Pensamiento creativo</b><br>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.                                      |
| <b>Revisión y lenguaje sencillo</b><br>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. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comunicación en redes sociales</b><br>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.                                                   |
| <b>Narración de historias</b><br>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.                                                        |
| <b>Desescalada y establecimiento de límites</b><br>Reducir la tensión creciente o los comportamientos indeseados manteniendo la calma, estableciendo claramente los límites y orientando o dando por concluida la conversación. | Mantiene la calma ante una reacción airada, deja que la otra persona hable y recurre a un compañero o a un superior.        | Indica qué límite se está sobrepasando cuando se produce un comportamiento indeseado, cuál es la consecuencia, y pone fin a la conversación cuando sea necesario. | Establece acuerdos a nivel de toda la organización sobre conductas transgresoras, organiza el apoyo y el seguimiento, y exige a los responsables que se atengan a dicha línea de actuación. |
| <b>Segmentación y orientación al cliente</b><br>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.                                     |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de campañas de publicidad digital</b><br>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.                                                       |
| <b>Aplicación del posicionamiento de marca y la identidad visual</b><br>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.                                                      |
| <b>Análisis de marketing y atribución</b><br>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.                               |
| <b>Generación de ideas</b><br>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. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comunicación visual y narración de datos</b><br>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.           |
| <b>Gestión de las partes interesadas</b><br>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. |
| <b>Empatía en la prestación de servicios</b><br>Reconocer la situación y los sentimientos del cliente, expresarlos con claridad y adaptar la propia actuación en consecuencia sin traspasar los límites profesionales. | Expresiones que indican que el cliente se siente incómodo, mantiene la calma y pregunta qué sería lo más útil en este momento. | Se pone en el lugar de un cliente que se encuentra en una situación vulnerable, elige cuidadosamente las palabras y mantiene un tono profesional en el acuerdo.   | Determina cómo actúa la organización con los clientes vulnerables, garantiza el cumplimiento de esa norma en toda la cadena y aborda los comportamientos que se desvían de ella.  |
| <b>conciencia externa</b><br>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.              |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicaciones y delegación de tareas a la IA</b><br>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. |
| <b>Mejora del recorrido y la experiencia del cliente</b><br>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.                                                                                |
| <b>Correo electrónico y automatización del marketing</b><br>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.                                                                 |
| <b>Flexibilidad</b><br>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                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Relaciones con los medios de comunicación y funciones de portavoz</b><br>Hablar con los periodistas en nombre de la organización, mantener los mensajes clave bajo presión y evaluar las consecuencias de las declaraciones para la reputación.  | Deriva las preguntas de la prensa al portavoz, toma nota de la pregunta y utiliza únicamente información objetiva que se haya hecho pública.                       | Ofrece una entrevista sobre su propio expediente de forma autónoma, se ciñe a tres mensajes clave y corrige inmediatamente cualquier suposición errónea.                   | Actúa como portavoz principal durante una crisis, establece la línea de comunicación con el consejo de administración y restablece la confianza con la prensa y el público.                                 |
| <b>Comunicación interna y sobre el cambio</b><br>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. |
| <b>El RGPD y la privacidad en la práctica</b><br>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.             |
| 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.                                 |
| 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 | 17           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Competency Check             | 9            | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |
| Cartera                      | 7            | Evaluación del trabajo previo según criterios fijos             |
| Big Fifty                    | 5            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores            |

| Instrumento hrnforce                                   | Competencias | Qué mide                                                           |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------|
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 3            | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente     |
| 360 Feedback                                           | 3            | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento    |
| Conflict Styles                                        | 1            | Estilo preferido en situaciones de conflicto                       |
| Mental Resilience (4C)                                 | 1            | Resiliencia mental según el modelo 4C                              |
| 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: hrnforce Skills Framework 2.0, versión 2.0.0, creada el 2026-09-08. Correspondencias con ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, 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 a su propia organización antes de basarse en él para la selección.