

Director de división

FF01 Gestión general y ejecutiva · ISCO-08 1120 · CBS 0511 Directores generales · antigüedad lead · También conocido como: Jefe de división, Director general de división

Dirige una división con sus propios mercados y responsabilidad en materia de beneficios, asigna recursos entre las unidades que la componen y rinde cuentas ante la dirección del grupo en materia de márgenes y crecimiento.

El director de división dirige un grupo de unidades de negocio o sucursales con su propia lógica de mercado y suele contar con apoyo específico en materia de finanzas y recursos humanos. La diferencia con respecto a un director de unidad de negocio radica en la envergadura de su mandato y en la capacidad de establecer prioridades entre las distintas unidades. La selección suele centrarse en el conocimiento del mercado, mientras que el verdadero factor de fracaso es la incapacidad para alternar entre los intereses del grupo y los de la división.

Cifras clave de este perfil

26 competencias · 10 Competencias que se deben evaluar · 5 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Liderazgo y organización 33%, Operaciones empresariales, comercio y emprendimiento 26%, Capacidad cognitiva y resolución de problemas 12%

1 Competencias a medir

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

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Capacidad de decisión Competencia (marco 50): Capacidad de toma de decisiones Eliminatoria	■■■■■N5	Big Fifty, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Toma decisiones sobre asuntos irreversibles con consecuencias importantes, registra las ventajas e inconvenientes y establece qué decisiones pueden tomar los demás por sí mismos.
conciencia organizativa Competencia (marco 50): Sensibilidad organizativa	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Analiza las relaciones entre las unidades organizativas y las partes externas y orienta la toma de decisiones organizando el apoyo en una fase temprana.
integridad y fiabilidad Competencia (marco 50): Integridad Eliminatoria	■■■■■N5	Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada	Cuestionario de personalidad	Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.
Desarrollo de la visión Competencia (marco 50): Visión Eliminatoria	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Formula una visión plurianual para toda la organización, la respalda con escenarios y la utiliza como criterio para evaluar las inversiones.

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	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	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.
Emprendimiento Competencia (marco 50): Emprendimiento	 N5	Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback	Centro de evaluación	Pone en marcha nuevas actividades o iniciativas para la organización y asume la responsabilidad de la inversión y los resultados.
Tomar decisiones difíciles en materia de personal Competencia (marco 50): Capacidad de toma de decisiones	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centro de evaluación	Toma una decisión fundamentada tras completar un proceso de mejora, la comenta en persona y deja constancia de los motivos en el expediente.
Tolerancia al estrés Competencia (marco 50): Resiliencia ante el estrés	 N5	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Cuestionario de personalidad	Mantiene la organización en condiciones de funcionar en situaciones de crisis, toma decisiones en contextos de gran incertidumbre y establece el modelo a seguir para actuar con serenidad bajo presión.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
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.
Cómo abordar la ambigüedad Competencia (marco 50): Flexibilidad	 N5	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check	Situational Judgement Test	Establece el rumbo en situaciones de gran incertidumbre, deja clara la incertidumbre restante y mantiene a la organización en marcha hasta que se pueda tomar una decisión.

2 Perfil completo de competencias

Todas las competencias de este perfil, ordenadas por peso. El indicador de comportamiento que figura debajo de cada competencia corresponde al nivel objetivo.

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Capacidad de decisión Toma decisiones sobre asuntos irreversibles con consecuencias importantes, registra las ventajas e inconvenientes y establece qué decisiones pueden tomar los demás por sí mismos.	■■■■■ N5	5	sí	Situational Judgement Test	Big Fifty, 360 Feedback
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	5	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
G	conciencia organizativa Analiza las relaciones entre las unidades organizativas y las partes externas y orienta la toma de decisiones organizando el apoyo en una fase temprana.	■■■■■ N5	5	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	integridad y fiabilidad Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.	■■■■■ N5	5	sí	Cuestionario de personalidad	Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada
G	Desarrollo de la visión Formula una visión plurianual para toda la organización, la respalda con escenarios y la utiliza como criterio para evaluar las inversiones.	■■■■■ N5	5	sí	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Pensamiento estratégico Elabora escenarios para toda la organización, evalúa las incertidumbres de forma explícita y establece la agenda estratégica junto con el consejo de administración.	■■■■■ N5	5	sí	Centro de evaluación	Ability Scan, Competency Check
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	sí	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Evaluación de riesgos Establece la propensión al riesgo y el método de evaluación de la organización, y tiene en cuenta los riesgos residuales aceptados.	■■■■■ N5	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, Prueba de muestra de trabajo
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	4	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Gestión de carteras y prioridades Gestiona la cartera de la organización, aplica criterios de selección fijos y decide, junto con el equipo directivo, la reasignación de recursos.	■■■■■ N5	4	no	Situational Judgement Test	Competency Check, Big Fifty
V	Gestión del cambio Dirige programas de cambio en toda la organización, coordina su labor con el comité de empresa y los supervisores, y establece el enfoque de cambio de la organización.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Rendición de cuentas ante los supervisores y las partes interesadas Rinde cuentas de los resultados e incidentes de la organización ante el consejo de supervisión, los medios de comunicación o los responsables políticos, y vincula a ellos los ajustes visibles en las políticas.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
V	Análisis de viabilidad y de inversión Establece las reglas de cálculo y los valores umbral para las inversiones y pondera toda la cartera de inversiones de la organización.	■■■■■ N5	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
G	Emprendimiento Pone en marcha nuevas actividades o iniciativas para la organización y asume la responsabilidad de la inversión y los resultados.	■■■■■ N5	4	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Tomar decisiones difíciles en materia de personal Toma una decisión fundamentada tras completar un proceso de mejora, la comenta en persona y deja constancia de los motivos en el expediente.	 N4	4	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Pensamiento basado en escenarios y alfabetización en materia de futuro Elabora escenarios para la organización con un horizonte temporal de varios años y vincula a ellos los momentos de decisión y los valores de los indicadores medibles.	 N5	3	no	Centro de evaluación	Competency Check, Entrevista estructurada
V	Toma de decisiones en los órganos de gobierno Preside la toma de decisiones a nivel ejecutivo, sopesa de forma explícita los intereses en conflicto y determina qué decisiones corresponden a cada nivel de la organización.	 N5	3	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Tolerancia al estrés Mantiene la organización en condiciones de funcionar en situaciones de crisis, toma decisiones en contextos de gran incertidumbre y establece el modelo a seguir para actuar con serenidad bajo presión.	■■■■■ N5	3	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
G	Orientación al mercado Traduce la evolución del mercado a la agenda estratégica de la organización y reposiciona la oferta a largo plazo.	■■■■■ N5	3	no	Centro de evaluación	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Estudios de mercado y análisis de la competencia Diseña el programa de investigación de mercado de la organización, determina cuáles son las preguntas clave y presenta y defiende los resultados ante el consejo de administración.	■■■■■ N5	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Elaboración de presupuestos y control de costes Establece el marco presupuestario de la organización, decide sobre la reasignación de recursos y rinde cuentas al consejo de administración.	■■■■■ N5	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	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	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Desarrollo del talento y sucesión Evalúa, con criterios fijos, quién está preparado para dar el siguiente paso y elabora un plan de desarrollo individualizado para cada persona.	■■■■■ N4	3	no	Entrevista estructurada	Career Orientations, Competency Check, Development Review
V	Estrategia y transformación digitales Traduce un objetivo de la organización en mejoras digitales concretas, genera apoyo y realiza un seguimiento para comprobar si se producen los efectos previstos.	■■■■■ N4	3	no	Entrevista estructurada	Entrevista estructurada, Cartera
G	Cómo abordar la ambigüedad Establece el rumbo en situaciones de gran incertidumbre, deja clara la incertidumbre restante y mantiene a la organización en marcha hasta que se pueda tomar una decisión.	■■■■■ N5	2	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
K	Conocimientos básicos sobre IA Evalúa, para cada tarea laboral, si la IA resulta adecuada, señala sus principales limitaciones y explica su funcionamiento a sus compañeros de trabajo.		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 decisión	N5
Gestión de las partes interesadas	N5
conciencia organizativa	N5
integridad y fiabilidad	N5
Desarrollo de la visión	N5
Pensamiento estratégico	N5
Lectura e interpretación de informes financieros	N5
Evaluación de riesgos	N5
Capacidad de persuasión	N5
Gestión de carteras y prioridades	N5
Gestión del cambio	N5
Rendición de cuentas ante los supervisores y las partes interesadas	N5
Análisis de viabilidad y de inversión	N5
Emprendimiento	N5
Tomar decisiones difíciles en materia de personal	N4
Pensamiento basado en escenarios y alfabetización en materia de futuro	N5
Toma de decisiones en los órganos de gobierno	N5
Tolerancia al estrés	N5
Orientación al mercado	N5
Estudios de mercado y análisis de la competencia	N5
Elaboración de presupuestos y control de costes	N5
Desarrollo de modelos de negocio	N5
Desarrollo del talento y sucesión	N4

Competencia	lead
Estrategia y transformación digitales	N4
Cómo abordar la ambigüedad	N5
Conocimientos básicos sobre IA	N4

4 La escala de dominio

Nivel	Etiqueta	Autonomía	Complejidad	Ámbito de aplicación	Nivel de conocimiento
N1	Guiado	trabaja bajo supervisión y sigue instrucciones	rutinario, una variable cada vez	tarea propia	Conocimientos básicos de terminología
N2	Aplicación	trabaja de forma autónoma dentro de los marcos establecidos	situaciones habituales con variaciones limitadas	su propio puesto	conocimientos prácticos, aplica un enfoque estándar
N3	Nivel avanzado	establece su propio enfoque y solicita aportaciones de forma proactiva	varias variables, cierta ambigüedad	su propio equipo o proceso	conocimiento profundo, sopesa las alternativas
N4	Avanzado	dirige a los demás y decide el enfoque a seguir	complejo, con intereses contrapuestos	varios equipos o un departamento	conocimiento profundo, asesora a otros
N5	Liderazgo	establece la norma y la política	estratégico, en un contexto de gran incertidumbre	organización, cadena de valor o profesión	autoridad, impulsa el avance de la profesión

5 Puntos de referencia de comportamiento por competencia

Los puntos de referencia se sitúan en N1, N3 y N5. N2 y N4 no tienen punto de referencia de forma deliberada: los evaluadores interpolan entre ellos, siguiendo la convención de O*NET.

Competencia	N1	N3	N5
Capacidad de decisión Toma una decisión dentro del tiempo disponible, incluso cuando no se dispone de toda la información, y asume las consecuencias de la misma.	Toma decisiones sobre los casos habituales dentro de su ámbito de competencia y remite los casos atípicos a su superior con la debida antelación.	Acaba con los consejos contradictorios, comunica la decisión y indica cuándo se evaluará.	Toma decisiones sobre asuntos irreversibles con consecuencias importantes, registra las ventajas e inconvenientes y establece qué decisiones pueden tomar los demás por sí mismos.

Competencia	N1	N3	N5
Gestión de las partes interesadas Identificar a las personas interesadas en una iniciativa y mantener el contacto con ellas para que las decisiones sigan contando con su apoyo.	Mantiene una lista de las personas implicadas y les informa sobre los avances según la periodicidad acordada.	Evalúa la influencia y el interés de cada parte, elige la forma de contacto más adecuada y analiza los deseos contradictorios antes de tomar una decisión.	Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización.
conciencia organizativa Reconocer cómo funcionan las relaciones formales e informales, los intereses y la toma de decisiones en la organización, y tenerlos en cuenta en las propias acciones.	Pregunta quién debe participar en un tema antes de compartir una propuesta con los demás.	Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.	Analiza las relaciones entre las unidades organizativas y las partes externas y orienta la toma de decisiones organizando el apoyo en una fase temprana.
integridad y fiabilidad Actuar de acuerdo con las normas y acuerdos aplicables, incluso sin supervisión, y ser transparente en cuanto a los propios intereses, errores y casos dudosos.	Cumple los acuerdos y las normas de conducta establecidos e informa a su superior de sus propios errores.	Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.	Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.
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.	Explica con sus propias palabras dónde desea situarse el equipo dentro de un año y qué tareas son necesarias para lograrlo.	Relaciona las tendencias del mercado y de la profesión para ofrecer una visión general a su propio equipo y la contrasta con sus compañeros.	Formula una visión plurianual para toda la organización, la respalda con escenarios y la utiliza como criterio para evaluar las inversiones.
Pensamiento estratégico Analizar la evolución del entorno, el mercado y la tecnología, y a partir de ello derivar opciones y alternativas estratégicas a largo plazo para una organización o unidad.	Recopila datos sobre el mercado y la competencia cuando se le solicita y resume las principales novedades para el directivo.	Compara cifras, señales de los clientes y tendencias, y enumera dos o tres opciones estratégicas con sus consecuencias.	Elabora escenarios para toda la organización, evalúa las incertidumbres de forma explícita y establece la agenda estratégica junto con el consejo de administración.

Competencia	N1	N3	N5
Lectura e interpretación de informes financieros Analiza el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujo de caja, y a partir de ellos determina la situación financiera de una organización o unidad.	Señala las partidas de ingresos, costes y resultados en un informe periódico y nombra el período al que se refiere.	Compara informes de distintos periodos, calcula ratios e identifica qué elementos explican la desviación.	Evalúa las cuentas anuales y los informes de gestión de la organización, establece las normas de presentación de informes y asesora al consejo de administración al respecto.
Evaluación de riesgos Identifica los posibles problemas, evalúa su probabilidad y su impacto, y asocia a cada uno de ellos medidas de control o una aceptación deliberada de los mismos.	Detecta situaciones de riesgo o que se desvían de la norma en su propio trabajo y las comunica de acuerdo con el procedimiento aplicable.	Evalúa los principales riesgos para el proceso propio, los clasifica según su probabilidad e impacto y adopta las medidas oportunas.	Establece la propensión al riesgo y el método de evaluación de la organización, y tiene en cuenta los riesgos residuales aceptados.
Capacidad de persuasión Convencer a otras personas para que adopten una postura, tomen una decisión o adopten un comportamiento al que inicialmente se resistían, utilizando argumentos de fondo, ejemplos y carisma personal.	Presenta una propuesta propia en una reunión y la respalda con un ejemplo concreto extraído de la práctica.	Elige, según su interlocutor, el argumento que se ajuste a sus intereses y comprueba sobre la marcha si el acuerdo es genuino.	Convince a la junta directiva y a las partes externas para que acepten un cambio de rumbo de gran alcance y mantiene ese apoyo cuando aumenta la resistencia.
Gestión de carteras y prioridades Elegir entre iniciativas que compiten entre sí sopesando el valor, el coste, el riesgo y la capacidad, y mantener una visión general del trabajo en curso y del que se ha interrumpido.	Ordena sus propias tareas según su urgencia e importancia y remite las prioridades poco claras al responsable correspondiente.	Evalúa las iniciativas del equipo en función de su valor y su viabilidad, pone fin a las tareas de escaso rendimiento y explica los motivos de dicha decisión a las personas implicadas.	Gestiona la cartera de la organización, aplica criterios de selección fijos y decide, junto con el equipo directivo, la reasignación de recursos.

Competencia	N1	N3	N5
Gestión del cambio Planificar y orientar el cambio mediante la participación de las partes interesadas, la organización de las fases, la influencia en el comportamiento y el seguimiento de los resultados que se pretende obtener con dicho cambio.	Adapta su propia forma de trabajar a un cambio anunciado y solicita una explicación cuando los pasos no están claros.	Elabora un plan de cambio para el equipo junto con las personas implicadas, selecciona las intervenciones para cada grupo y supervisa su puesta en práctica.	Dirige programas de cambio en toda la organización, coordina su labor con el comité de empresa y los supervisores, y establece el enfoque de cambio de la organización.
Rendición de cuentas ante los supervisores y las partes interesadas Explicar resultados, decisiones e incidentes ante un consejo de supervisión, un comité de empresa, clientes o una autoridad de inspección, aportando datos, contexto y consecuencias evidentes para la política.	Proporciona datos objetivos para un informe de rendición de cuentas y comprueba su exactitud e integridad.	Presenta los resultados del equipo al patrocinador y al comité de empresa, y señala además qué aspectos no han funcionado y cuáles serán los pasos a seguir.	Rinde cuentas de los resultados e incidentes de la organización ante el consejo de supervisión, los medios de comunicación o los responsables políticos, y vincula a ellos los ajustes visibles en las políticas.
Análisis de viabilidad y de inversión Justifica una propuesta con costes, beneficios, hipótesis y riesgos, y calcula el periodo de amortización y la rentabilidad para los responsables de la toma de decisiones.	Rellena una plantilla estándar de análisis de viabilidad con las cifras y los nombres facilitados, indicando qué datos aún faltan.	Elabora su propio análisis de viabilidad con distintos escenarios, expone claramente las hipótesis y defiende el resultado en la reunión.	Establece las reglas de cálculo y los valores umbral para las inversiones y pondera toda la cartera de inversiones de la organización.
Emprendimiento Toma la iniciativa para crear nuevo valor, busca recursos y apoyo para ello y asume la responsabilidad de los resultados.	Plantea una idea propia para mejorar el trabajo o introducir novedades en la reunión de equipo y solicita una respuesta.	Pone en marcha una iniciativa propia con un objetivo, una planificación y un presupuesto, y la mantiene en marcha hasta que el resultado sea visible.	Pone en marcha nuevas actividades o iniciativas para la organización y asume la responsabilidad de la inversión y los resultados.

Competencia	N1	N3	N5
Tomar decisiones difíciles en materia de personal Toma de decisiones sobre planes de mejora, traslado o cese en el empleo, con una documentación minuciosa y una explicación clara a las personas implicadas.	Plantea sus inquietudes sobre el rendimiento de un compañero de trabajo, de forma oportuna y con ejemplos, al responsable correspondiente.	Toma una decisión fundamentada tras completar un proceso de mejora, la comenta en persona y deja constancia de los motivos en el expediente.	Toma decisiones sobre casos de reorganización y despidos de gran alcance, sopesa las consecuencias jurídicas y humanas, y rinde cuentas de dicha decisión ante la junta directiva y el comité de empresa.
Pensamiento basado en escenarios y alfabetización en materia de futuro Analiza varios futuros posibles para una cuestión, describe las consecuencias de cada escenario y señala los indicios que apuntan a un escenario concreto.	Enumera dos posibles resultados de un plan e indica qué cambios habría que introducir en su propio trabajo en cada caso.	Elabora tres escenarios para su propio proceso, con hipótesis y consecuencias, y señala las primeras señales de cada uno de ellos.	Elabora escenarios para la organización con un horizonte temporal de varios años y vincula a ellos los momentos de decisión y los valores de los indicadores medibles.
Toma de decisiones en los órganos de gobierno Preparar, presentar y tomar decisiones en órganos como un equipo directivo o un grupo de coordinación, con opciones claras, justificación y registro de la decisión.	Entrega puntualmente los documentos solicitados para una reunión y resume correctamente la decisión adoptada.	Redacta un memorándum de decisión en el que se exponen las opciones y sus consecuencias, defiende la propuesta en la reunión y deja constancia de la decisión.	Preside la toma de decisiones a nivel ejecutivo, sopesa de forma explícita los intereses en conflicto y determina qué decisiones corresponden a cada nivel de la organización.
Tolerancia al estrés Sigue realizando su trabajo con la misma calidad incluso bajo presión de tiempo, ante la oposición de otros o ante giros inesperados, y mantiene un tono profesional en su trato con los demás.	Sigue trabajando en la tarea actual a medida que aumenta la presión y pregunta al supervisor qué tarea puede esperar.	Sigue trabajando de forma estructurada incluso en momentos de máxima carga de trabajo, mantiene claros los acuerdos con los clientes y señala con antelación qué resultados están en riesgo.	Mantiene la organización en condiciones de funcionar en situaciones de crisis, toma decisiones en contextos de gran incertidumbre y establece el modelo a seguir para actuar con serenidad bajo presión.

Competencia	N1	N3	N5
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.
Estudios de mercado y análisis de la competencia Recopila datos sobre el volumen del mercado, las tendencias y la competencia a partir de diversas fuentes y entrevistas, y los sintetiza en conclusiones para la elaboración de políticas o la formulación de ofertas.	Busca datos públicos sobre un competidor cuando se le solicita y los incluye en la visión general estándar.	Selecciona de forma independiente las fuentes y el método para abordar una cuestión de mercado, comprueba su fiabilidad y presenta conclusiones fundamentadas.	Diseña el programa de investigación de mercado de la organización, determina cuáles son las preguntas clave y presenta y defiende los resultados ante el consejo de administración.
Elaboración de presupuestos y control de costes Elabora un presupuesto para una tarea, un equipo o un proyecto, realiza un seguimiento de los gastos en relación con dicho presupuesto e interviene cuando existe riesgo de sobrepasarlo.	Realiza un seguimiento del gasto en el resumen facilitado e informa de las desviaciones que superen el límite acordado.	Elabora el presupuesto de un proyecto propio, supervisa su ejecución por periodos y propone medidas en caso de desviación.	Establece el marco presupuestario de la organización, decide sobre la reasignación de recursos y rinde cuentas al consejo de administración.
Desarrollo de modelos de negocio Describe cómo una actividad crea, aporta y capta valor, y alinea a los grupos de clientes, los canales, los costes y las fuentes de ingresos.	Rellena un modelo en un lienzo ya existente con los datos de un servicio conocido de la organización.	Diseña un modelo de negocio para un nuevo servicio, calcula la estructura de costes y lo pone a prueba con las personas implicadas.	Revisa el modelo de negocio de la organización o la cadena y determina qué fuentes de ingresos se potencian o se reducen.

Competencia	N1	N3	N5
Desarrollo del talento y sucesión Identificar el talento y el potencial, acordar itinerarios de desarrollo y preparar la sucesión para puestos clave, de modo que los puestos críticos sigan cubiertos a lo largo del tiempo.	Anota para cada miembro del equipo qué tareas le gusta realizar y transmite esta información al responsable.	Evalúa, con criterios fijos, quién está preparado para dar el siguiente paso y elabora un plan de desarrollo individualizado para cada persona.	Elabora un plan de sucesión para todos los puestos clave de la organización y analiza los riesgos anualmente con el consejo de administración y los supervisores.
Estrategia y transformación digitales Vincula las posibilidades tecnológicas con los objetivos de la organización, establece una hoja de ruta para el cambio y dirige la implantación de nuevas formas de trabajo digitales.	Aporta información para un plan de digitalización mediante la descripción objetiva de los cuellos de botella en su propio proceso de trabajo.	Traduce un objetivo de la organización en mejoras digitales concretas, genera apoyo y realiza un seguimiento para comprobar si se producen los efectos previstos.	Establece la estrategia digital de la organización, prioriza las inversiones y rinde cuentas de las decisiones tomadas ante el consejo de administración y los accionistas.
Cómo abordar la ambigüedad Funciona cuando la asignación, la información o la distribución de funciones son incompletas o contradictorias; formula hipótesis viables y las comprueba una vez que la situación se aclara.	Pregunta qué se entiende cuando una tarea no está clara y, a continuación, actúa de acuerdo con la respuesta recibida.	Formula hipótesis explícitas cuando falta información, actúa en consecuencia y revisa el enfoque una vez que se dispone de nuevos datos.	Establece el rumbo en situaciones de gran incertidumbre, deja clara la incertidumbre restante y mantiene a la organización en marcha hasta que se pueda tomar una decisión.
Conocimientos básicos sobre IA Conoce el funcionamiento de los sistemas de inteligencia artificial, lo que pueden y no pueden hacer, indica en qué contextos resultan adecuados o no, y utiliza la terminología correcta.	Explica con sus propias palabras que un modelo lingüístico realiza predicciones a partir de patrones y, por lo tanto, puede generar resultados incorrectos.	Evalúa, para cada tarea laboral, si la IA resulta adecuada, señala sus principales limitaciones y explica su funcionamiento a sus compañeros de trabajo.	Define qué se entiende por «alfabetización en IA» en la organización, mide el nivel y lo vincula a la política de formación y despliegue.

6 Métodos de evaluación y validez

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

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

7 Instrumentos de evaluación para este puesto

Instrumento hrnforce	Competencias	Qué mide
Competency Check	16	Evaluación de competencias a nivel conductual
360 Feedback	12	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento
Big Fifty	11	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	6	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente
Prueba de muestra de trabajo	5	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas
Entrevista estructurada	3	Entrevista conductual con una estructura fija

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

8 Cómo utilizar este perfil

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

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