

# Secretario ejecutivo

FF16 Atención al cliente y administración · ISCO-08 3343 · CBS 0423 Responsables de oficina y asistentes ejecutivos · antigüedad senior · También conocido como: Asistente personal del consejo de administración

Presta apoyo personal a la junta directiva, gestiona una agenda compleja, prepara las reuniones de la junta y garantiza la confidencialidad al más alto nivel.

El secretario ejecutivo trabaja directamente para uno o varios miembros del consejo de administración y tiene acceso a la información más sensible de la organización. La diferencia con respecto a un asistente de dirección radica en el nivel del ejecutivo y en el grado de confidencialidad. A menudo, la selección descarta a candidatos con grandes habilidades organizativas que, sin embargo, asumen compromisos con demasiada rapidez bajo la presión de un miembro del consejo de administración sin contrastar la información previamente.

## Cifras clave de este perfil

24 competencias · 6 Competencias que se deben evaluar · 4 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Comunicación e influencia 33%, Tecnología digital, datos e inteligencia artificial 18%, Autogestión, iniciativa y resiliencia 17%

## 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>Orientación al cliente</b><br>Competencia (marco 50):<br>Orientación al cliente<br><b>Eliminatoria</b> |  N5   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                               | Evaluación de 360 grados     | Traduce las señales de los clientes en cambios en los servicios y las políticas, y hace que la organización rinda cuentas por la experiencia prometida al cliente.     |
| <b>Precisión y atención al detalle</b><br>Competencia (marco 50):<br>Precisión<br><b>Eliminatoria</b>     |  N4   | Big Fifty, 360 Feedback                                                 | Cuestionario de personalidad | Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.                   |
| <b>Integridad y fiabilidad</b><br>Competencia (marco 50):<br>Integridad                                   |  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. |
| <b>Gestión de los límites y la energía</b><br>Competencia (marco 50):<br>Resiliencia ante el estrés       |  N5 | Big Fifty, Pulse Survey, Development Review                             | Entrevista estructurada      | Establece acuerdos en toda la organización sobre el esfuerzo sostenible y la distribución de la carga de trabajo, y vela por que los responsables los cumplan.         |

| Competencias a medir                                                                   | Nivel objetivo                                                                       | Instrumento hrnforce                               | Método de medición                  | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tolerancia al estrés</b><br>Competencia (marco 50):<br>Resiliencia ante el estrés   |  N4 | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)            | Cuestionario de personalidad        | Sigue trabajando de forma estructurada incluso en momentos de máxima carga de trabajo, mantiene claros los acuerdos con los clientes y señala con antelación qué resultados están en riesgo. |
| <b>Alternancia entre tareas y funciones</b><br>Competencia (marco 50):<br>Flexibilidad |  N4 | Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check | Observación en el puesto de trabajo | Alterna de forma autónoma entre tareas de ejecución y de asesoramiento, toma notas para cada función y retoma correctamente el trabajo interrumpido.                                         |

## 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 | <b>Orientación al cliente</b><br>Traduce las señales de los clientes en cambios en los servicios y las políticas, y hace que la organización rinda cuentas por la experiencia prometida al cliente.           | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Evaluación de 360 grados     | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                            |
| G | <b>Precisión y atención al detalle</b><br>Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.                | ■■■■■ N4       | 5    | sí           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 360 Feedback                                                              |
| V | <b>Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales</b><br>Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas. | ■■■■■ N4       | 5    | sí           | 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 | <b>Gestión de las partes interesadas</b><br>Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización. | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, 360 Feedback                                          |
| G | <b>integridad y fiabilidad</b><br>Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.                      | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada |
| G | <b>Gestión de los límites y la energía</b><br>Establece acuerdos en toda la organización sobre el esfuerzo sostenible y la distribución de la carga de trabajo, y vela por que los responsables los cumplan.                  | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Entrevista estructurada      | Big Fifty, Pulse Survey, Development Review                             |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                           | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|
| V | Recopilación y filtrado de información<br>Selecciona fuentes de forma independiente para responder a una pregunta abierta, descarta los datos duplicados y obsoletos y justifica dicha elección.      |  N4   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo         |
| K | Dominio del neerlandés a nivel profesional<br>Redacta y analiza documentos profesionales con fluidez a un nivel B2 y adapta el registro lingüístico a situaciones formales e informales.              |  N4   | 4    | sí           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | Gestión de reclamaciones<br>Tranquiliza a un cliente enfadado, separa las emociones de los hechos y ofrece una solución con un plazo de cumplimiento dentro de su ámbito de competencia.              |  N4 | 4    | no           | Situational Judgement Test   | Conflict Styles, Prueba de muestra de trabajo          |
| V | Llamadas de asistencia y contacto telefónico<br>Resuelve consultas poco habituales en una sola llamada, mantiene la duración de la llamada bajo control y resume de forma clara el acuerdo alcanzado. |  N4 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Communication Styles     |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                          | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|-------------------------------------------|
| V | Comunicación escrita con los clientes<br>Redacta una respuesta personalizada en un lenguaje sencillo, explica los motivos del rechazo y propone una alternativa.                                                     |  N4   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo              |
| G | Tolerancia al estrés<br>Sigue trabajando de forma estructurada incluso en momentos de máxima carga de trabajo, mantiene claros los acuerdos con los clientes y señala con antelación qué resultados están en riesgo. |  N4   | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)   |
| V | Gestión de las expectativas<br>Deja constancia desde el principio de lo que queda fuera del alcance del encargo y analiza las desviaciones con el cliente antes de que se hagan evidentes.                           |  N4 | 3    | no           | Entrevista estructurada      | Competency Check, Entrevista estructurada |

| 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       | 3    | no           | Situational Judgement Test          | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C) |
| V | <p>Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades</p> <p>Clasifica su propio trabajo según la urgencia y la importancia, prevé un margen de tiempo y explica a los demás por qué una tarea se entregará más tarde.</p> | ■■■■■ N4       | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo        | Competency Check, 360 Feedback                     |
| G | <p>Alternancia entre tareas y funciones</p> <p>Alterna de forma autónoma entre tareas de ejecución y de asesoramiento, toma notas para cada función y retoma correctamente el trabajo interrumpido.</p>                     | ■■■■■ N4       | 3    | no           | Observación en el puesto de trabajo | Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                     | Nivel objetivo                                                                      | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Retención y aplicación de conocimientos</p> <p>Conoce de memoria las normas de su propio ámbito y las aplica sin necesidad de consultar material de referencia en situaciones diversas.</p>                                  |    | 3    | no           | Prueba de conocimientos      | Ability Scan, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                 |
| T | <p>Procesamiento de textos y gestión de documentos</p> <p>Elabora documentos utilizando estilos, referencias y un índice, y mantiene las versiones y la estructura de carpetas organizadas para el equipo.</p>                  |    | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| K | <p>El RGPD y la privacidad en la práctica</p> <p>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.</p> |  | 3    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                               |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                     | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Gestión de la información y archivo<br>Evalúa de forma independiente los plazos de conservación de un expediente, organiza su localización y lleva a cabo su destrucción de forma documentada.                  |  N4   | 3    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| T | Hojas de cálculo y hojas de trabajo<br>Elabora una hoja de cálculo con fórmulas vinculadas y tablas dinámicas, comprueba si hay errores y explica la lógica de cálculo a sus compañeros.                        |  N3   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | Administración financiera<br>Realiza de forma autónoma la gestión administrativa mensual, explica las diferencias entre el libro auxiliar y el libro mayor y corrige los asientos erróneos.                     |  N3 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento<br>Elabora indicadores y estándares para un servicio, elabora informes periódicos y lleva a cabo medidas de mejora en caso de desviaciones. |  N3 | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check                                       |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                       | Nivel objetivo                                                                       | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|---------------------------------------|
| V | <p>Indicaciones y delegación de tareas a la IA</p> <p>Divide una tarea laboral en pasos, decide qué pasos realiza la IA y cuáles no, y mejora las instrucciones en función de los resultados.</p> |  N3 | 1    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera |

### 3 Niveles según la antigüedad

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

| Competencia                                                         | medior | senior |
|---------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Orientación al cliente                                              | N4     | N5     |
| Precisión y atención al detalle                                     | N3     | N4     |
| Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales                   | N3     | N4     |
| Gestión de las partes interesadas                                   | N4     | N5     |
| integridad y fiabilidad                                             | N4     | N5     |
| Gestión de los límites y la energía                                 | N4     | N5     |
| Recopilación y filtrado de información                              | N4     | N4     |
| Dominio del neerlandés a nivel profesional                          | N3     | N4     |
| Gestión de reclamaciones                                            | N3     | N4     |
| Llamadas de asistencia y contacto telefónico                        | N3     | N4     |
| Comunicación escrita con los clientes                               | N3     | N4     |
| Tolerancia al estrés                                                | N3     | N4     |
| Gestión de las expectativas                                         | N3     | N4     |
| Desescalada y establecimiento de límites                            | N3     | N4     |
| Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades                 | N3     | N4     |
| Alternancia entre tareas y funciones                                | N3     | N4     |
| Retención y aplicación de conocimientos                             | N3     | N4     |
| Procesamiento de textos y gestión de documentos                     | N3     | N4     |
| El RGPD y la privacidad en la práctica                              | N3     | N4     |
| Gestión de la información y archivo                                 | N3     | N4     |
| Hojas de cálculo y hojas de trabajo                                 | N2     | N3     |
| Administración financiera                                           | N2     | N3     |
| Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento | N2     | N3     |

| Competencia                                 | medior | senior |
|---------------------------------------------|--------|--------|
| Indicaciones y delegación de tareas a la IA | N2     | N3     |

## 4 La escala de dominio

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

## 5 Puntos de referencia de comportamiento por competencia

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

| Competencia                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                                     | N3                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientación al cliente</b><br>Actuar partiendo de las preguntas y los intereses del cliente, cumplir los acuerdos y orientar de forma evidente el propio trabajo hacia la utilidad para dicho cliente. | Responde a las preguntas de los clientes dentro del plazo acordado y deriva la consulta cuando la respuesta excede el ámbito de sus propias funciones. | Descubre la verdadera necesidad que se esconde tras la pregunta de un cliente, elabora una propuesta adecuada y comprueba, tras su ejecución, si ha funcionado. | Traduce las señales de los clientes en cambios en los servicios y las políticas, y hace que la organización rinda cuentas por la experiencia prometida al cliente. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Precisión y atención al detalle</b><br>Trabaja con esmero, revisa su propio trabajo para detectar posibles errores y cumple con lo acordado en cuanto a la exhaustividad y la exactitud de los datos.                                            | Revisa su propio trabajo con una lista de comprobación y corrige los errores detectados antes de entregarlo.                               | Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.       | Establece los criterios de exhaustividad y corrección, supervisa la revisión de las muestras y llama la atención a los equipos sobre las deficiencias estructurales.              |
| <b>Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales</b><br>Utiliza ordenadores, dispositivos móviles y aplicaciones estándar para realizar tareas laborales, ajusta la configuración y resuelve problemas sencillos de uso sin necesidad de ayuda. | Abre y utiliza las aplicaciones indicadas para realizar sus propias tareas y solicita ayuda cada vez que aparece un mensaje que no conoce. | Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas.          | Define a nivel de toda la organización qué herramientas del entorno de trabajo digital se utilizan y orienta su implantación en todos los equipos.                                |
| <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>Integridad y fiabilidad</b><br>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.            |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                                                   | N3                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de los límites y la energía</b><br>Distribuye su propio esfuerzo a lo largo de la semana laboral, rechaza el trabajo que no se ajusta a sus criterios y alterna entre tareas exigentes y otras más ligeras.     | Informa al supervisor cuando las tareas ya no caben dentro de la jornada laboral y acata la decisión que se tome.                                    | Alterna deliberadamente tareas exigentes con otras más ligeras, rechaza el trabajo adicional explicando los motivos y gestiona su agenda dentro del horario acordado. | Establece acuerdos en toda la organización sobre el esfuerzo sostenible y la distribución de la carga de trabajo, y vela por que los responsables los cumplan.          |
| <b>Recopilación y filtrado de información</b><br>Busca de forma selectiva datos en varias fuentes, selecciona lo que es relevante para la pregunta y omite el resto de la información.                                     | Busca los datos solicitados en las fuentes designadas y los facilita en su totalidad, incluyendo las referencias de las fuentes.                     | Selecciona fuentes de forma independiente para responder a una pregunta abierta, descarta los datos duplicados y obsoletos y justifica dicha elección.                | Diseña los flujos de información para todo el ámbito, determina qué fuentes son fidedignas y elimina los informes redundantes.                                          |
| <b>Dominio del neerlandés a nivel profesional</b><br>Dominio del neerlandés, tanto oral como escrito, a un nivel del Marco Común Europeo de Referencia que se ajuste a las exigencias del puesto.                          | Maneja conversaciones sencillas relacionadas con el trabajo y lee instrucciones breves en los niveles A2 a B1 del Marco Común Europeo de Referencia. | Redacta y analiza documentos profesionales con fluidez a un nivel B2 y adapta el registro lingüístico a situaciones formales e informales.                            | Domina el neerlandés a un nivel comprendido entre C1 y C2, revisa publicaciones redactadas por terceros y utiliza con precisión la terminología profesional y jurídica. |
| <b>Gestión de reclamaciones</b><br>Recibir una queja, localizar su causa y llegar a una solución que el cliente acepte y que evite que el error se repita.                                                                 | Registra una reclamación de forma exhaustiva en el sistema, ofrece una disculpa y tramita el expediente de acuerdo con el procedimiento establecido. | Tranquiliza a un cliente enfadado, separa las emociones de los hechos y ofrece una solución con un plazo de cumplimiento dentro de su ámbito de competencia.          | Gestiona los casos escalados que entrañan riesgos legales o de imagen y utiliza el análisis de reclamaciones para introducir cambios estructurales en los procesos.     |
| <b>Llamadas de asistencia y contacto telefónico</b><br>Gestión de los contactos con los clientes por teléfono y chat siguiendo una estructura fija, con preguntas controladas y un cierre que incluya un acuerdo concreto. | Responde según el guion, registra la consulta en el sistema y transfiere la llamada al compañero adecuado.                                           | Resuelve consultas poco habituales en una sola llamada, mantiene la duración de la llamada bajo control y resume de forma clara el acuerdo alcanzado.                 | Diseña modelos de conversación y normas de calidad para el centro de atención al cliente y revisa las grabaciones para apoyar la formación y la elección de sistemas.   |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                                                     | N3                                                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comunicación escrita con los clientes</b><br>Responder a los clientes por escrito, ya sea por correo electrónico, chat o carta, con una respuesta que aborde la cuestión y evite preguntas de seguimiento.                   | Utiliza plantillas de respuesta aprobadas, rellena correctamente los datos del cliente y solicita que se revisen los casos dudosos antes de enviarlos. | Redacta una respuesta personalizada en un lenguaje sencillo, explica los motivos del rechazo y propone una alternativa.                                                                      | Establece el tono de redacción y la biblioteca de respuestas para la comunicación con los clientes y comprueba la validez jurídica de los textos que se envían.                                          |
| <b>Tolerancia al estrés</b><br>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. |
| <b>Gestión de las expectativas</b><br>Dejar claro de antemano qué es lo que el cliente recibirá y qué no, y cuándo; así como informar a tiempo tan pronto como ese compromiso deje de ser viable.                               | Indica el plazo de entrega y las condiciones tal y como se han registrado e informa de cualquier retraso de inmediato a su superior.                   | Deja constancia desde el principio de lo que queda fuera del alcance del encargo y analiza las desviaciones con el cliente antes de que se hagan evidentes.                                  | Establece los acuerdos de nivel de servicio para la organización, sopesa la viabilidad frente al interés comercial y justifica las desviaciones ante los principales clientes.                           |
| <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.              |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades</b><br>Distribuye el tiempo disponible entre las distintas tareas en función de su urgencia e importancia, establece un orden de prioridad y lo ajusta cuando surgen nuevas tareas durante el periodo. | Sigue una lista de tareas proporcionada por otras personas y pregunta qué tarea tiene prioridad cada vez que llegan nuevas solicitudes. | Clasifica su propio trabajo según la urgencia y la importancia, prevé un margen de tiempo y explica a los demás por qué una tarea se entregará más tarde. | Establece acuerdos de priorización y normas de planificación en toda la organización y decide a qué líneas de trabajo se destina tiempo y recursos cuando ambos son escasos. |
| <b>Alternancia entre tareas y funciones</b><br>Alterna entre tareas, funciones y interlocutores a lo largo de la jornada laboral y adapta el contenido, el tono y el ritmo a la situación concreta.                                                           | Cambia de tarea cuando se le indica y sigue las instrucciones de trabajo facilitadas para cada tarea sin mezclar la tarea anterior.     | Alterna de forma autónoma entre tareas de ejecución y de asesoramiento, toma notas para cada función y retoma correctamente el trabajo interrumpido.      | Desempeña funciones en varios organismos con intereses contrapuestos al mismo tiempo y mantiene la claridad de las funciones visible para la organización.                   |
| <b>Retención y aplicación de conocimientos</b><br>Mantiene a su disposición los conocimientos profesionales adquiridos, localiza la norma o el procedimiento adecuado en el momento en que se necesita y lo aplica correctamente en el trabajo.               | Consulta el procedimiento requerido en el manual y lo sigue paso a paso al realizar una tarea con la que está familiarizado.            | Conoce de memoria las normas de su propio ámbito y las aplica sin necesidad de consultar material de referencia en situaciones diversas.                  | Supervisa la base de conocimientos de todo el ámbito, decide qué conocimientos deben conservarse y los documenta para la organización.                                       |
| <b>Procesamiento de textos y gestión de documentos</b><br>Crea y edita documentos en programas de procesamiento de textos, aplica estilos y plantillas, y gestiona las versiones y la localizabilidad de los archivos.                                        | Introduce y edita texto en una plantilla existente y guarda el archivo en la ubicación designada con el nombre acordado.                | Elabora documentos utilizando estilos, referencias y un índice, y mantiene las versiones y la estructura de carpetas organizadas para el equipo.          | Diseña plantillas y normas de documentación para toda la organización y decide cómo se registran y archivan los documentos.                                                  |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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.                |
| <b>Gestión de la información y archivo</b><br>Gestiona documentos y datos de acuerdo con las normas de archivo y conservación, facilita la localización de la información y se encarga de su destrucción y transferencia.                           | Registra los documentos en el sistema de expedientes de acuerdo con las normas de metadatos e informa de aquellos elementos cuya clasificación no resulte clara.   | Evalúa de forma independiente los plazos de conservación de un expediente, organiza su localización y lleva a cabo su destrucción de forma documentada.                    | Establece la política de información y el calendario de conservación de la organización y rinde cuentas ante la inspección de archivos sobre el cumplimiento de las normas. |
| <b>Hojas de cálculo y hojas de trabajo</b><br>Elabora hojas de cálculo con fórmulas, referencias y tablas dinámicas, comprueba los resultados y presenta las cifras de forma clara en tablas y gráficos.                                            | Introduce datos en una hoja de cálculo ya existente y utiliza fórmulas sencillas, como la suma y la media, siguiendo las instrucciones recibidas.                  | Elabora una hoja de cálculo con fórmulas vinculadas y tablas dinámicas, comprueba si hay errores y explica la lógica de cálculo a sus compañeros.                          | Establece los estándares para los modelos de cálculo en la organización y evalúa si dichos modelos son lo suficientemente fiables como para la toma de decisiones.          |
| <b>Administración financiera</b><br>Procesa los asientos contables de compras, ventas y operaciones bancarias en el sistema contable, concilia las cuentas del libro mayor y garantiza una gestión auditable.                                       | Contabiliza las facturas de compra en la cuenta contable correspondiente bajo supervisión y remite los conceptos que no están claros al contable.                  | Realiza de forma autónoma la gestión administrativa mensual, explica las diferencias entre el libro auxiliar y el libro mayor y corrige los asientos erróneos.             | Diseña la estructura administrativa y el plan de cuentas, y establece directrices para la tramitación y el control.                                                         |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de los niveles de servicio y los indicadores de rendimiento</b><br>Acuerda estándares medibles de servicio y rendimiento, mide los resultados reales y toma medidas cuando no se alcanzan los niveles acordados.       | Lee el resumen de rendimiento e informa de qué acuerdo no se ha cumplido durante la última semana.                                                                 | Elabora indicadores y estándares para un servicio, elabora informes periódicos y lleva a cabo medidas de mejora en caso de desviaciones. | Establece el sistema de niveles de servicio de la organización y lo negocia con los clientes y proveedores.                                                                                                        |
| <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. |

## 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                                                                                                                 |
|-------------------------------------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación de 360 grados            | -    | -    | Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales. |
| Cuestionario de personalidad        | 0.40 | 0.15 | Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».                                  |
| Prueba de muestra de trabajo        | 0.33 | 0.09 | El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.                                       |
| 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.                          |
| Situational Judgement Test          | 0.12 | 0.11 | Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.                        |
| Observación en el puesto de trabajo | -    | -    | Observación estructurada en el lugar de trabajo mediante un formulario basado en indicadores de comportamiento.                 |

## 7 Instrumentos de evaluación para este puesto

| Instrumento hrnforce                                   | Competencias | Qué mide                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Prueba de muestra de trabajo                           | 11           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 8            | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente  |
| Competency Check                                       | 7            | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |

| Instrumento hrnforce             | Competencias | Qué mide                                                                    |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Big Fifty                        | 6            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores                        |
| 360 Feedback                     | 5            | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento             |
| Entrevista estructurada          | 2            | Entrevista conductual con una estructura fija                               |
| Conflict Styles                  | 2            | Estilo preferido en situaciones de conflicto                                |
| Mental Resilience (4C)           | 2            | Resiliencia mental según el modelo 4C                                       |
| Big Fifty (Escala de Integridad) | 1            |                                                                             |
| Pulse Survey                     | 1            | Medición periódica a nivel de equipo y de organización                      |
| Development Review               | 1            | Entrevista estructurada de desarrollo                                       |
| Communication Styles             | 1            | Estilo de comunicación preferido                                            |
| 15PF                             | 1            | Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»          |
| Colour Profile (Jung)            | 1            | Cuatro tipos de colores, vinculados a los factores «Big Fifty»              |
| Ability Scan                     | 1            | Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto |
| 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: adáptelo a su propia organización antes de basarse en él para la selección.

hrmforce · hrmforce.com · FN1611